

女性管理職登用に関する調査  
～男女の就業継続や昇進意向に関する意識・実態～  
報告書

2020年6月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング



# 目次

第1章 調査の概要	1
第2章 アンケート集計結果	3
I 基本集計結果（グループ別）	3
1 回答者の属性	3
(1) 年齢	3
(2) 居住地域	4
(3) 勤務先	5
2 自身や家族の状況	11
(1) 婚姻状況	11
(2) 子ども	13
(3) 末子誕生時の育児休業等の取得状況	17
(4) 自分または配偶者の親との同居・近居状況	19
(5) 介護の状況	21
(6) 働いている日の家事・育児・介護時間	23
(7) 年収	29
(8) 最終学歴	31
3 仕事内容や働き方	32
(1) 職位	32
(2) 職種	34
(3) 勤務形態	35
(4) テレワークの利用状況	36
(5) 週平均労働時間	37
(6) 帰宅時間	39
(7) 年次有給休暇の取得状況	44
(8) 職場の残業状況	45
4 会社における人事制度	46
(1) 総合職・一般職のコース区分	46
(2) 勤務地限定社員区分・転勤の可能性	50
(3) 配置への本人の希望考慮度	51
(4) 昇格決定における年功要素の影響	52
(5) 目標のタイプ	53
(6) 目標設定・評価・昇格の納得感	55
5 就業経験・仕事	60
(1) 就業期間	60
(2) 異動・転勤・転職・再就職経験	62

(3) 異動・転勤・転職・再就職経験に対する評価 .....	78
(4) 現在の仕事内容・経験と最初に就業した当時の仕事内容・経験 .....	83
(5) やりがい .....	87
(6) 自身の仕事経験への評価 .....	93
6 就業継続意向と活躍 .....	96
(1) 就業継続意向 .....	96
(2) 育児や介護等で働き方に制約が生じた場合の貢献可能性 .....	111
7 キャリアプランと管理職昇進 .....	133
(1) キャリアプラン .....	133
(2) キャリア希望への家族の協力 .....	138
(3) 管理職への意向 .....	140
(4) 管理職に必要な資質 .....	162
(5) 管理職になるのにあたり、役立つ経験 .....	171
8 勤務先における女性活躍の推進状況 .....	175
(1) 正社員女性の結婚・出産時の離職状況 .....	175
(2) 女性活躍推進の進捗状況 .....	178
(3) 女性管理職を増やすために必要だと思う施策 .....	186
(4) 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策 .....	188
II テーマ別集計結果（昇進意欲の変化に影響を与える要因の分析） .....	194
1 キャリア意識の変化の状況 .....	194
(1) 最初に就業した当時と現在のキャリアプラン .....	194
(2) キャリア意識の変化の状況 .....	196
2 属性別にみたキャリア意識の変化の状況 .....	199
(1) 年齢別 .....	199
(2) 従業員規模別 .....	200
3 キャリア意識の変化別にみた仕事の状況や、就業継続意向 .....	201
(1) やりがい .....	201
(2) 自身の仕事経験への評価・自信 .....	202
(3) 就業継続意向 .....	203
(4) 働き方に制約が生じた際の貢献可能性 .....	204
(5) 就業当時の仕事内容・経験 .....	205
(6) 現在の仕事内容・経験 .....	206
4 まとめ .....	207
資料編：アンケート調査票 .....	1

# 第1章 調査の概要

## I 調査目的

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た。2016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る。さらに、2019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った。

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きている一方、女性の就業継続や、配置・育成・評価・管理職登用等には、依然課題もみられる。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る。

弊社では2015年に「女性管理職の育成・登用に関する調査」<sup>1</sup>を実施し、女性の昇進意欲や自身の能力評価の特徴等を分析したうえで、女性管理職を育成したいと考える企業が取組むべき施策のポイント等を明らかにした。本調査では、現時点における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する。

## II 調査対象

以下条件で割り付けた計4,600人よりアンケートを回収した。

区分	条件	サンプル数
A.女性非管理職	・ 年齢：25歳～49歳 ・ 雇用形態：正社員 （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	2,000
B.男性非管理職		2,000
C.女性管理職		300
D.男性管理職		300
計		4,600

## III 調査実施方法

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）。

## IV 調査実施時期

2018年3月23日～3月27日

<sup>1</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査」（2015年4月16日）  
[https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2015/04/cr\\_150416.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2015/04/cr_150416.pdf)

## V 調査内容

主な調査項目は、以下のとおりである。

回答者の属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別、年齢、居住地域</li> <li>職業区分</li> <li>勤務先の業種、従業員規模</li> </ul>
自身や家族の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>婚姻状況</li> <li>子ども（子の有無・人数、末子年齢）</li> <li>末子誕生時の育児休業等取得状況</li> <li>親との同居・近居状況</li> <li>介護の状況</li> <li>家事・育児・介護時間</li> <li>年収</li> <li>最終学歴</li> </ul>
仕事内容や働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>職位</li> <li>職種</li> <li>勤務形態</li> <li>テレワークの利用状況</li> <li>週平均労働時間、帰宅時間</li> <li>年次有給休暇の取得状況</li> <li>職場の残業状況</li> </ul>
会社における人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合職・一般職のコース区分</li> <li>勤務地限定社員区分・転勤の可能性</li> <li>配置への本人の希望考慮度</li> <li>昇格決定における年功要素の影響</li> <li>目標のタイプ</li> <li>目標設定・評価・昇格の納得感</li> </ul>
就業経験・仕事	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業期間</li> <li>異動・転勤・転職・再就職経験、評価</li> <li>現在の仕事内容・経験と最初に就業した当時の仕事内容・経験</li> <li>やりがい</li> <li>自身の仕事経験への評価</li> </ul>
就業継続意向と活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業継続意向</li> <li>育児や介護等で働き方に制約が生じた場合の貢献可能性</li> </ul>
キャリアプランと管理職昇進意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアプラン（就業当初、最初の子の妊娠・誕生前、現在）</li> <li>キャリア希望への家族の協力</li> <li>管理職への昇進意向</li> <li>管理職に必要な資質</li> <li>管理職になるのにあたり、役立つと思う経験</li> </ul>
会社における女性活躍の推進状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社における正社員女性の結婚・出産での離職状況</li> <li>会社における女性活躍推進の進捗状況</li> <li>女性管理職を増やすために必要だと思う施策</li> <li>必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策</li> </ul>

## VI 結果概要

結果概要については下記のレポートを参照されたい。

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～」(2020年5月25日)

URL : [https://www.murc.jp/report/rc/policy\\_research/politics/seiken\\_200525/](https://www.murc.jp/report/rc/policy_research/politics/seiken_200525/)

## 第2章 アンケート集計結果

### I 基本集計結果（グループ別）

#### 1 回答者の属性

##### (1) 年齢

###### ① 年齢（平均）

調査対象者の年齢は、25歳から49歳であり、性別×管理職・非管理職のグループ別に平均年齢をみると、以下の通りとなっている。

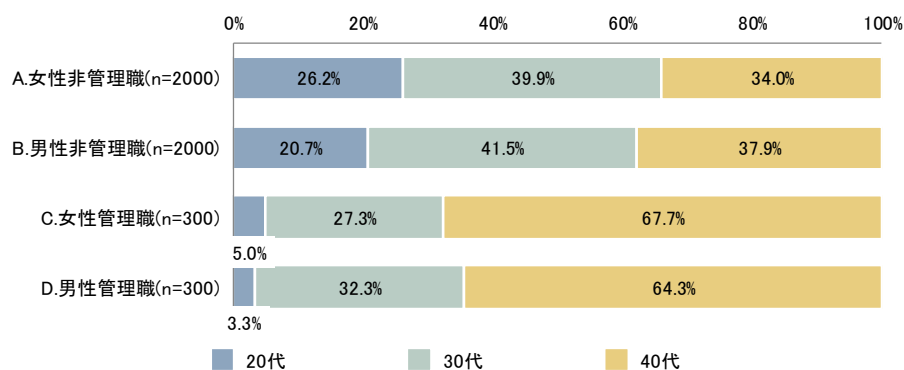
図表 1 年齢（平均）：数値回答（F2\_1）

グループ	平均（歳）
A. 女性非管理職（n=2,000）	35.8
B. 男性非管理職（n=2,000）	37.2
C. 女性管理職（n=300）	41.1
D. 男性管理職（n=300）	41.8

###### ② 年齢（年代）

年齢（年代）をみると、「A.女性非管理職」では、「30代」が39.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「40代」が34.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「30代」が41.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「40代」が37.9%となっている。「C.女性管理職」では、「40代」が67.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「30代」が27.3%となっている。「D.男性管理職」では、「40代」が64.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「30代」が32.3%となっている。

図表 2 年齢（年代）：数値回答（F2\_1）

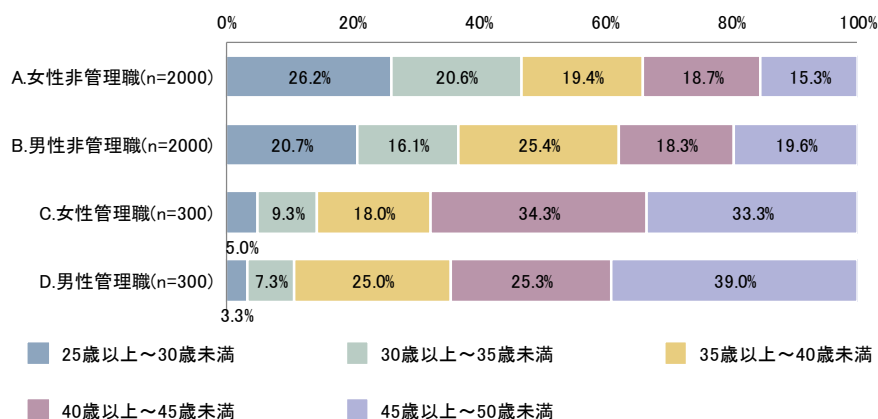


注) 25歳以上～30歳未満を「20代」、30歳以上～40歳未満を「30代」、40歳以上～50歳未満を「40代」と区分。  
注) 構成比(%)は、小数点第2位を四捨五入しているため、内訳の合計が100%とならない場合がある。以下同様。

### ③ 年齢（5歳刻み）

年齢（5歳刻み）をみると、「A.女性非管理職」では、「25歳以上～30歳未満」が26.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「30歳以上～35歳未満」が20.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「35歳以上～40歳未満」が25.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「25歳以上～30歳未満」が20.7%となっている。「C.女性管理職」では、「40歳以上～45歳未満」が34.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「45歳以上～50歳未満」が33.3%となっている。「D.男性管理職」では、「45歳以上～50歳未満」が39.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「40歳以上～45歳未満」が25.3%となっている。

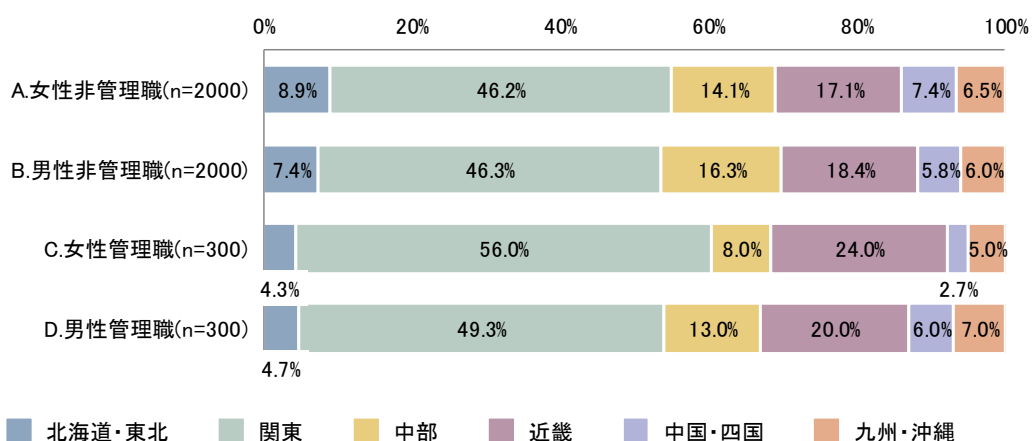
図表 3 年齢（5歳刻み）：数値回答（F2\_1）



### (2) 居住地域

居住地域をみると、「A.女性非管理職」では、「関東」が46.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「近畿」が17.1%となっている。「B.男性非管理職」では、「関東」が46.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「近畿」が18.4%となっている。「C.女性管理職」では、「関東」が56.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「近畿」が24.0%となっている。「D.男性管理職」では、「関東」が49.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「近畿」が20.0%となっている。

図表 4 居住地域 都道府県（6区分）：単数回答（F3）



注) 居住地域は、都道府県の回答結果をもとに、6地域に分類した。

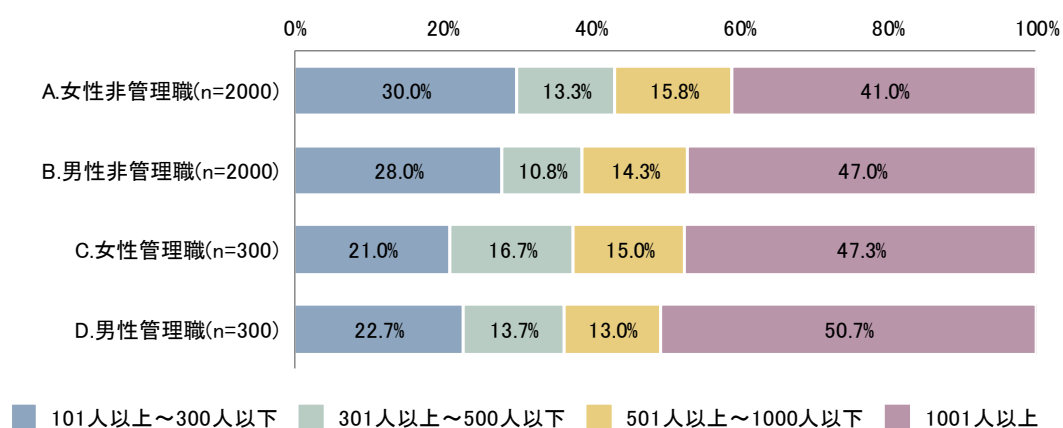


### (3) 勤務先

#### ① 従業員規模 (4 区分)

現在勤めている会社の従業員規模をみると、「A.女性非管理職」では、「1001人以上」が41.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「101人以上～300人以下」が30.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「1001人以上」が47.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「101人以上～300人以下」が28.0%となっている。「C.女性管理職」では、「1001人以上」が47.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「101人以上～300人以下」が21.0%となっている。「D.男性管理職」では、「1001人以上」が50.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「101人以上～300人以下」が22.7%となっている。

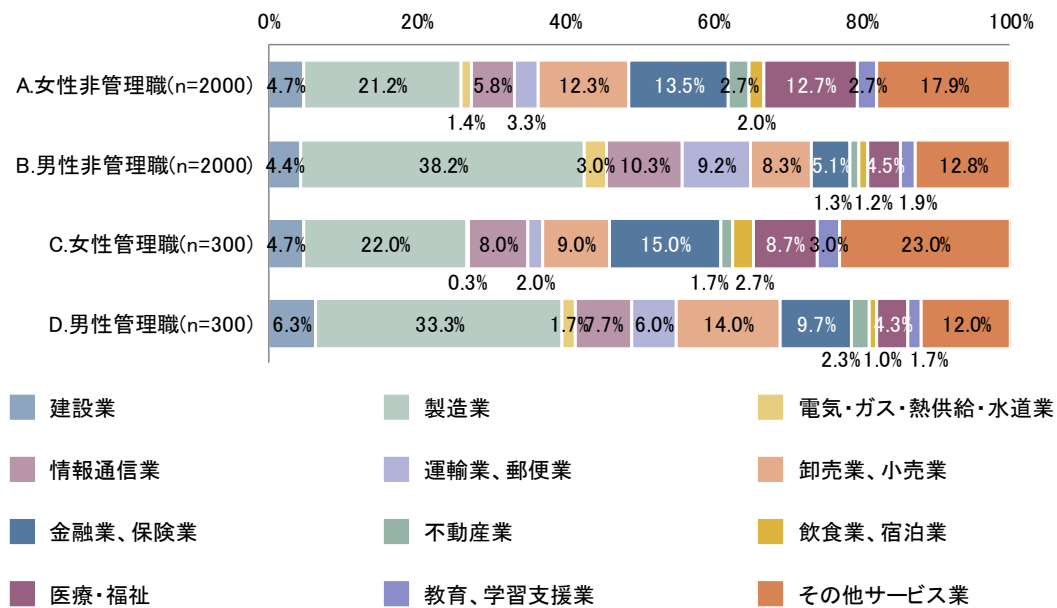
図表 5 勤務先 従業員規模 (4 区分) : 単数回答 (F7)



## ② 業種

現在勤めている会社の業種をみると、「A.女性非管理職」では、「製造業」が21.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「その他サービス業」が17.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「製造業」が38.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「その他サービス業」が12.8%となっている。「C.女性管理職」では、「その他サービス業」が23.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「製造業」が22.0%となっている。「D.男性管理職」では、「製造業」が33.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「卸売業、小売業」が14.0%となっている。

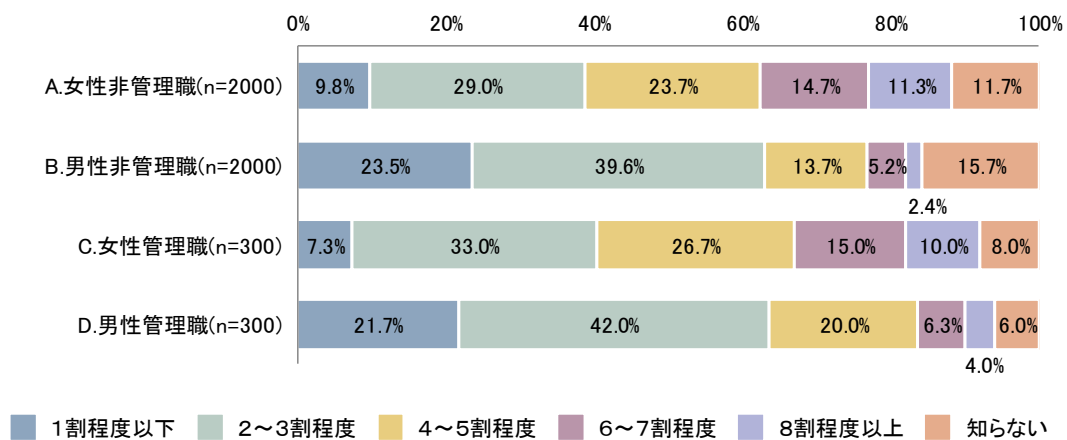
図表 6 業種：単数回答 (F5)



### ③ 正社員に占める女性割合

現在勤めている会社について、正社員に占める女性割合をみると、「A.女性非管理職」では、「2～3割程度」が29.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「4～5割程度」が23.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「2～3割程度」が39.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「1割程度以下」が23.5%となっている。「C.女性管理職」では、「2～3割程度」が33.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「4～5割程度」が26.7%となっている。「D.男性管理職」では、「2～3割程度」が42.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「1割程度以下」が21.7%となっている。

図表 7 正社員に占める女性割合：単数回答（Q9）



図表 8 従業員規模 (F7) 別 正社員に占める女性割合：単数回答 (Q9)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		2000 100.0%	195 9.8%	580 29.0%	474 23.7%	293 14.7%	225 11.3%	233 11.7%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	600 100.0%	76 12.7%	169 28.2%	145 24.2%	96 16.0%	72 12.0%	42 7.0%
	301人以上～1000人以下	580 100.0%	52 9.0%	178 30.7%	127 21.9%	87 15.0%	73 12.6%	63 10.9%
	1001人以上	820 100.0%	67 8.2%	233 28.4%	202 24.6%	110 13.4%	80 9.8%	128 15.6%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		2000 100.0%	470 23.5%	792 39.6%	274 13.7%	103 5.2%	47 2.4%	314 15.7%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	560 100.0%	163 29.1%	192 34.3%	75 13.4%	39 7.0%	18 3.2%	73 13.0%
	301人以上～1000人以下	501 100.0%	114 22.8%	198 39.5%	72 14.4%	27 5.4%	12 2.4%	78 15.6%
	1001人以上	939 100.0%	193 20.6%	402 42.8%	127 13.5%	37 3.9%	17 1.8%	163 17.4%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		300 100.0%	22 7.3%	99 33.0%	80 26.7%	45 15.0%	30 10.0%	24 8.0%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	63 100.0%	8 12.7%	20 31.7%	13 20.6%	11 17.5%	10 15.9%	1 1.6%
	301人以上～1000人以下	95 100.0%	2 2.1%	37 38.9%	25 26.3%	16 16.8%	10 10.5%	5 5.3%
	1001人以上	142 100.0%	12 8.5%	42 29.6%	42 29.6%	18 12.7%	10 7.0%	18 12.7%

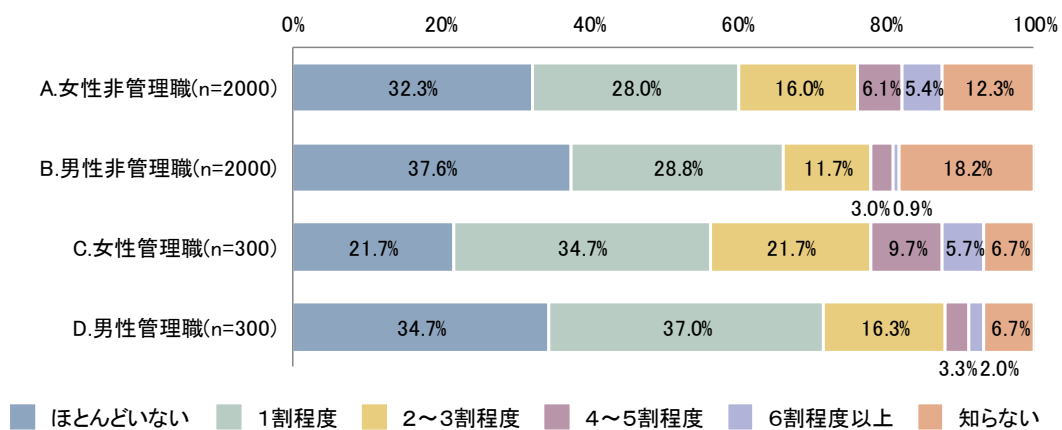
【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		300 100.0%	65 21.7%	126 42.0%	60 20.0%	19 6.3%	12 4.0%	18 6.0%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	68 100.0%	16 23.5%	30 44.1%	11 16.2%	6 8.8%	3 4.4%	2 2.9%
	301人以上～1000人以下	80 100.0%	22 27.5%	21 26.3%	21 26.3%	5 6.3%	4 5.0%	7 8.8%
	1001人以上	152 100.0%	27 17.8%	75 49.3%	28 18.4%	8 5.3%	5 3.3%	9 5.9%

#### ④ 管理職に占める女性割合

現在勤めている会社について、管理職に占める女性割合をみると、「A.女性非管理職」では、「ほとんどいない」が32.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「1割程度」が28.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「ほとんどいない」が37.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「1割程度」が28.8%となっている。「C.女性管理職」では、「1割程度」が34.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「ほとんどいない」「2～3割程度」がそれぞれ21.7%となっている。「D.男性管理職」では、「1割程度」が37.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「ほとんどいない」が34.7%となっている。

図表 9 管理職に占める女性割合：単数回答（Q10）



図表 10 従業員規模 (F7) 別 管理職に占める女性割合：単数回答 (Q10)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職	合計	Q10管理職に占める女性割合						
		ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	知らない	
全体	2000 100.0%	646 32.3%	559 28.0%	319 16.0%	122 6.1%	108 5.4%	246 12.3%	
F7従業員規模	101人以上～300人 以下	600 100.0%	251 41.8%	145 24.2%	80 13.3%	42 7.0%	34 5.7%	48 8.0%
	301人以上～1000 人以下	580 100.0%	190 32.8%	152 26.2%	97 16.7%	39 6.7%	39 6.7%	63 10.9%
	1001人以上	820 100.0%	205 25.0%	262 32.0%	142 17.3%	41 5.0%	35 4.3%	135 16.5%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職	合計	Q10管理職に占める女性割合						
		ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	知らない	
全体	2000 100.0%	751 37.6%	575 28.8%	233 11.7%	60 3.0%	17 0.9%	364 18.2%	
F7従業員規模	101人以上～300人 以下	560 100.0%	257 45.9%	125 22.3%	67 12.0%	19 3.4%	8 1.4%	84 15.0%
	301人以上～1000 人以下	501 100.0%	210 41.9%	119 23.8%	56 11.2%	21 4.2%	4 0.8%	91 18.2%
	1001人以上	939 100.0%	284 30.2%	331 35.3%	110 11.7%	20 2.1%	5 0.5%	189 20.1%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職	合計	Q10管理職に占める女性割合						
		ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	知らない	
全体	300 100.0%	65 21.7%	104 34.7%	65 21.7%	29 9.7%	17 5.7%	20 6.7%	
F7従業員規模	101人以上～300人 以下	63 100.0%	18 28.6%	22 34.9%	12 19.0%	6 9.5%	4 6.3%	1 1.6%
	301人以上～1000 人以下	95 100.0%	21 22.1%	30 31.6%	20 21.1%	14 14.7%	6 6.3%	4 4.2%
	1001人以上	142 100.0%	26 18.3%	52 36.6%	33 23.2%	9 6.3%	7 4.9%	15 10.6%

【D.男性管理職】

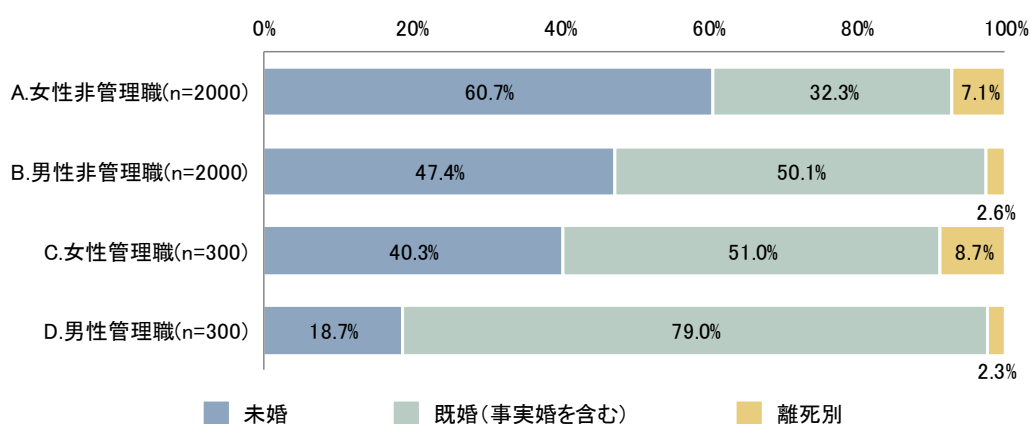
D. 男性管理職	合計	Q10管理職に占める女性割合						
		ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	知らない	
全体	300 100.0%	104 34.7%	111 37.0%	49 16.3%	10 3.3%	6 2.0%	20 6.7%	
F7従業員規模	101人以上～300人 以下	68 100.0%	29 42.6%	26 38.2%	5 7.4%	5 7.4%	2 2.9%	1 1.5%
	301人以上～1000 人以下	80 100.0%	34 42.5%	19 23.8%	16 20.0%	2 2.5%	1 1.3%	8 10.0%
	1001人以上	152 100.0%	41 27.0%	66 43.4%	28 18.4%	3 2.0%	3 2.0%	11 7.2%

## 2 自身や家族の状況

### (1) 婚姻状況

婚姻状況を見ると、「A.女性非管理職」では、「未婚」が60.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「既婚（事実婚を含む）」が32.3%となっている。「B.男性非管理職」では、「既婚（事実婚を含む）」が50.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「未婚」が47.4%となっている。「C.女性管理職」では、「既婚（事実婚を含む）」が51.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「未婚」が40.3%となっている。「D.男性管理職」では、「既婚（事実婚を含む）」が79.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「未婚」が18.7%となっている。

図表 11 婚姻状況：単数回答（Q1）



図表 12 年齢（年代）（F2\_1）別 婚姻状況：単数回答（Q1）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q1婚姻状況		
			未婚	既婚（事実婚を含む）	離死別
全体		2000 100.0%	1214 60.7%	645 32.3%	141 7.1%
F2_1年齢 （年代）	20代	523 100.0%	395 75.5%	120 22.9%	8 1.5%
	30代	798 100.0%	458 57.4%	292 36.6%	48 6.0%
	40代	679 100.0%	361 53.2%	233 34.3%	85 12.5%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q1婚姻状況		
			未婚	既婚（事実婚を含む）	離死別
全体		2000 100.0%	947 47.4%	1002 50.1%	51 2.6%
F2_1年齢 （年代）	20代	414 100.0%	301 72.7%	108 26.1%	5 1.2%
	30代	829 100.0%	383 46.2%	428 51.6%	18 2.2%
	40代	757 100.0%	263 34.7%	466 61.6%	28 3.7%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q1婚姻状況		
			未婚	既婚（事実婚を含む）	離死別
全体		300 100.0%	121 40.3%	153 51.0%	26 8.7%
F2_1年齢 （年代）	20代	15 100.0%	4 26.7%	9 60.0%	2 13.3%
	30代	82 100.0%	32 39.0%	48 58.5%	2 2.4%
	40代	203 100.0%	85 41.9%	96 47.3%	22 10.8%

注）20代はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q1婚姻状況		
			未婚	既婚（事実婚を含む）	離死別
全体		300 100.0%	56 18.7%	237 79.0%	7 2.3%
F2_1年齢 （年代）	20代	10 100.0%	4 40.0%	6 60.0%	0 0.0%
	30代	97 100.0%	23 23.7%	72 74.2%	2 2.1%
	40代	193 100.0%	29 15.0%	159 82.4%	5 2.6%

注）20代はサンプル数が少ないため、参考値。

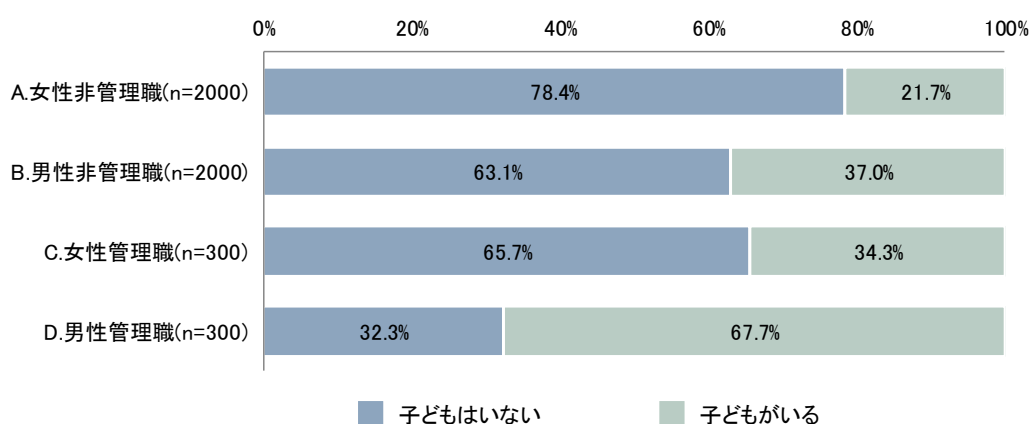


## (2) 子ども

### ① 子どもの有無

子どもの有無をみると、「A.女性非管理職」では、「子どもはいない」が78.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「子どもがいる」が21.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「子どもはいない」が63.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「子どもがいる」が37.0%となっている。「C.女性管理職」では、「子どもはいない」が65.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「子どもがいる」が34.3%となっている。「D.男性管理職」では、「子どもがいる」が67.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「子どもはいない」が32.3%となっている。

図表 13 子の有無：単数回答（F8）



図表 14 年齢（年代）（F2\_1）別 子の有無：単数回答（F8）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	F8子の有無	
			子どもは いない	子どもが いる
全体		2000 100.0%	1567 78.4%	433 21.7%
F2_1年齢 (年代)	20代	523 100.0%	477 91.2%	46 8.8%
	30代	798 100.0%	607 76.1%	191 23.9%
	40代	679 100.0%	483 71.1%	196 28.9%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	F8子の有無	
			子どもは いない	子どもが いる
全体		2000 100.0%	1261 63.1%	739 37.0%
F2_1年齢 (年代)	20代	414 100.0%	355 85.7%	59 14.3%
	30代	829 100.0%	520 62.7%	309 37.3%
	40代	757 100.0%	386 51.0%	371 49.0%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	F8子の有無	
			子どもは いない	子どもが いる
全体		300 100.0%	197 65.7%	103 34.3%
F2_1年齢 (年代)	20代	15 100.0%	7 46.7%	8 53.3%
	30代	82 100.0%	49 59.8%	33 40.2%
	40代	203 100.0%	141 69.5%	62 30.5%

注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	F8子の有無	
			子どもは いない	子どもが いる
全体		300 100.0%	97 32.3%	203 67.7%
F2_1年齢 (年代)	20代	10 100.0%	6 60.0%	4 40.0%
	30代	97 100.0%	40 41.2%	57 58.8%
	40代	193 100.0%	51 26.4%	142 73.6%

注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

## ② 子どもの人数

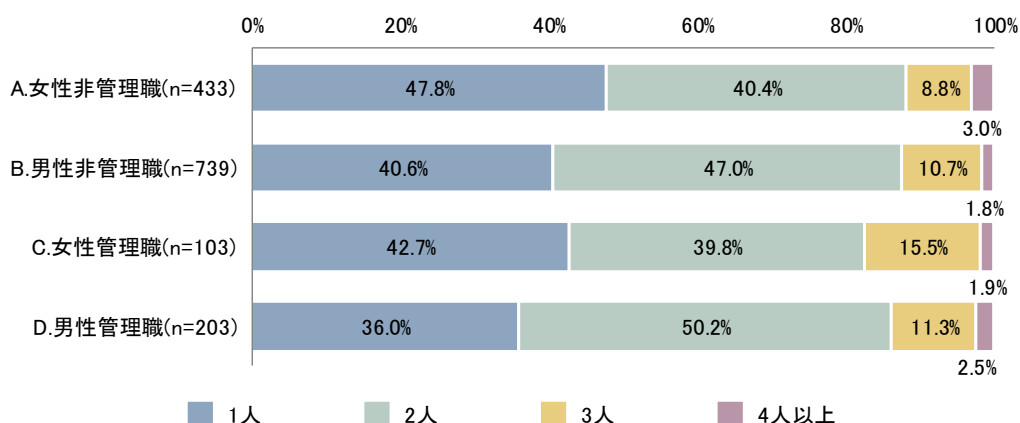
子どもがいる人について、子どもの人数の平均値をみると、1.7～1.8人程度となっている。

また、子どもの人数を分布でみると、「A.女性非管理職」では、「1人」が47.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「2人」が40.4%となっている。「B.男性非管理職」では、「2人」が47.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「1人」が40.6%となっている。「C.女性管理職」では、「1人」が42.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「2人」が39.8%となっている。「D.男性管理職」では、「2人」が50.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「1人」が36.0%となっている。

図表 15 子の人数（平均）：数値回答（F8\_SNT2\_1）

グループ	平均（人）
A. 女性非管理職（n=433）	1.7
B. 男性非管理職（n=739）	1.7
C. 女性管理職（n=103）	1.8
D. 男性管理職（n=203）	1.8

図表 16 子の人数：数値回答（F8\_SNT2\_1）



### ③ 末子年齢

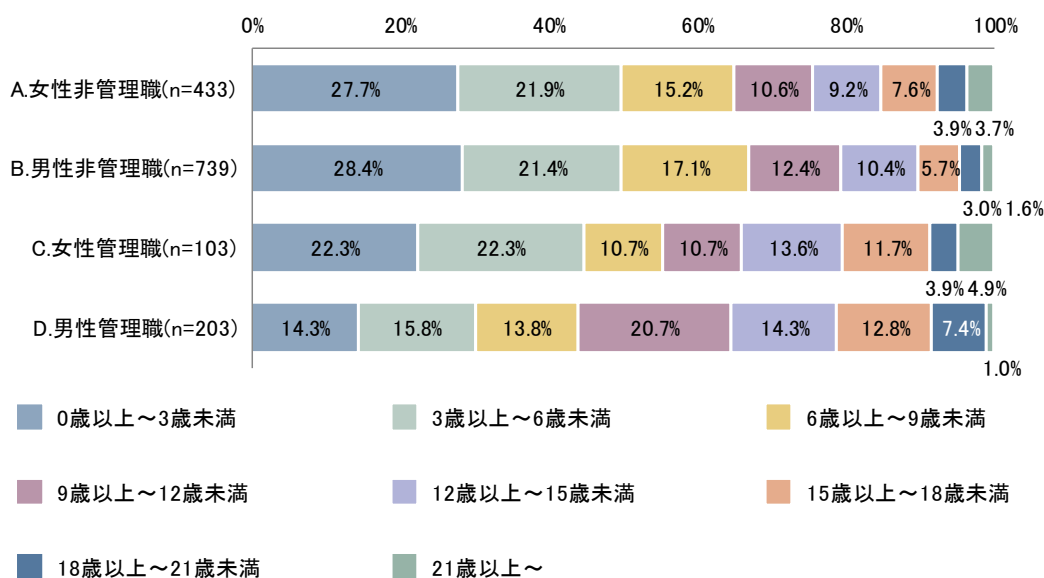
子どもがいる人について、末子年齢の平均値をみると、非管理職層では6歳～7歳程度、管理職層では、8歳～9歳程度となっている。

図表 17 末子年齢（平均）：数値回答（F8\_1）

グループ	平均（歳）
A. 女性非管理職（n=433）	7.3
B. 男性非管理職（n=739）	6.8
C. 女性管理職（n=103）	8.5
D. 男性管理職（n=203）	9.3

また、末子年齢を分布でみると、「A.女性非管理職」では、「0歳以上～3歳未満」が27.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「3歳以上～6歳未満」が21.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「0歳以上～3歳未満」が28.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「3歳以上～6歳未満」が21.4%となっている。「C.女性管理職」では、「0歳以上～3歳未満」「3歳以上～6歳未満」がそれぞれ22.3%でもっとも回答割合が高くなっている。「D.男性管理職」では、「9歳以上～12歳未満」が20.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「3歳以上～6歳未満」が15.8%となっている。

図表 18 末子年齢：数値回答（F8\_1）



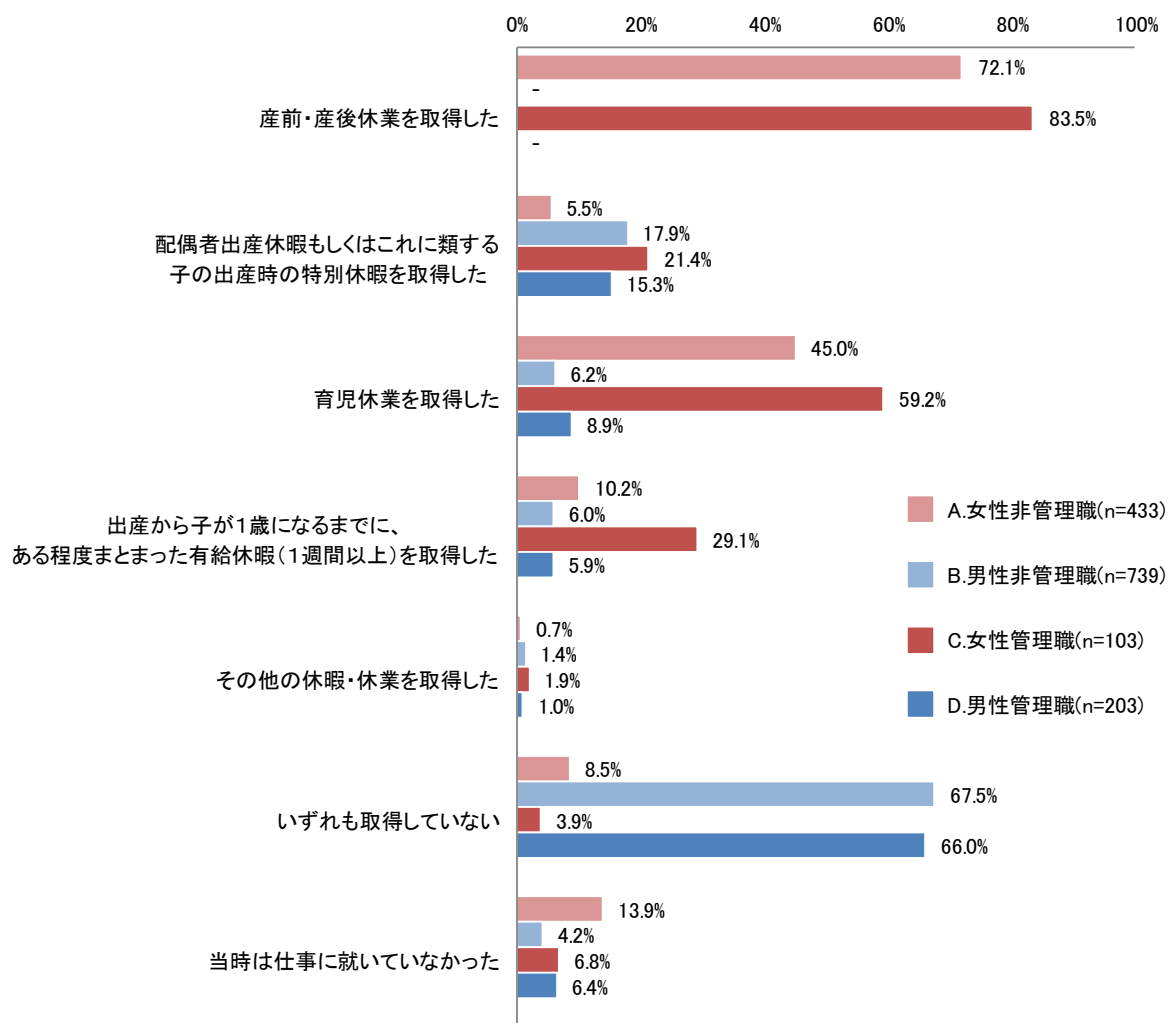
### (3) 末子誕生時の育児休業等の取得状況

#### ① 末子誕生時の育児休業等取得の有無

子どもがいる人について、末子誕生時に育児休業等を取得したかをみると、「A.女性非管理職」では、「産前・産後休業を取得した」が72.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「育児休業を取得した」が45.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「いずれも取得していない」が67.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「配偶者出産休暇もしくはこれに類する子の出産時の特別休暇を取得した」が17.9%となっている。「C.女性管理職」では、「産前・産後休業を取得した」が83.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「育児休業を取得した」が59.2%となっている。「D.男性管理職」では、「いずれも取得していない」が66.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「配偶者出産休暇もしくはこれに類する子の出産時の特別休暇を取得した」が15.3%となっている。

「B.男性非管理職」「D.男性管理職」では、ともに7割弱がいずれの休暇・休業も取得しておらず、2割弱が配偶者出産休暇等の特別休暇を取得している。

図表 19 末子誕生時の育児休業等の取得状況：複数回答（F8\_2）

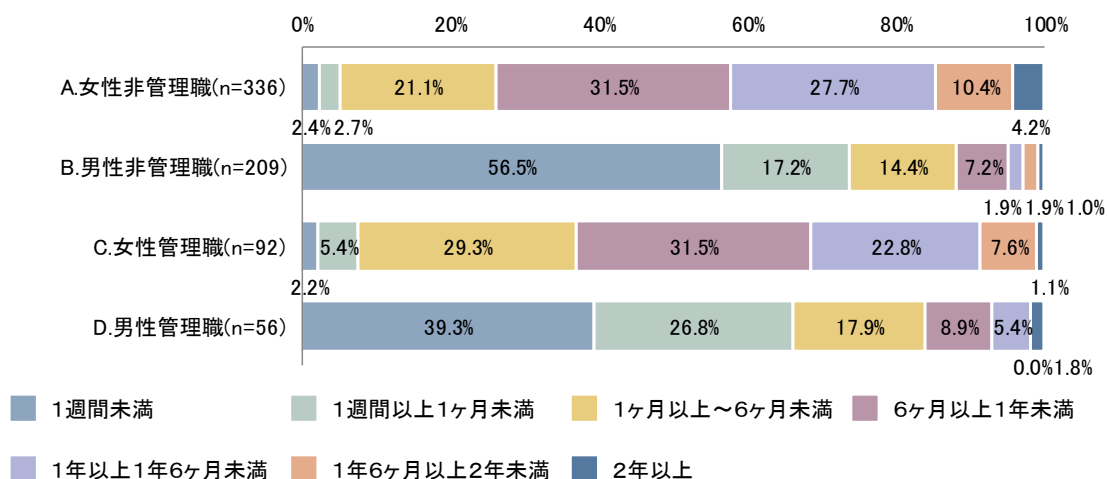


## ② 末子誕生時の育児休業等取得期間

末子誕生時に何らかの休暇・休業を取得した人について、休暇・休業の取得期間をみると、「A.女性非管理職」では、「6ヶ月以上1年未満」が31.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「1年以上1年6ヶ月未満」が27.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「1週間未満」が56.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「1週間以上1ヶ月未満」が17.2%となっている。「C.女性管理職」では、「6ヶ月以上1年未満」が31.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「1ヶ月以上～6ヶ月未満」が29.3%となっている。「D.男性管理職」では、「1週間未満」が39.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「1週間以上1ヶ月未満」が26.8%となっている。

「B.男性非管理職」「D.男性管理職」では「1週間未満」が多く、女性に比べて休暇・休業の取得期間が全般的に短い傾向がみられる。その背景として、男性の場合は、配偶者出産休暇等の特別休暇の取得が多く、育児休業の取得が少ないことも関連していると考えられる。

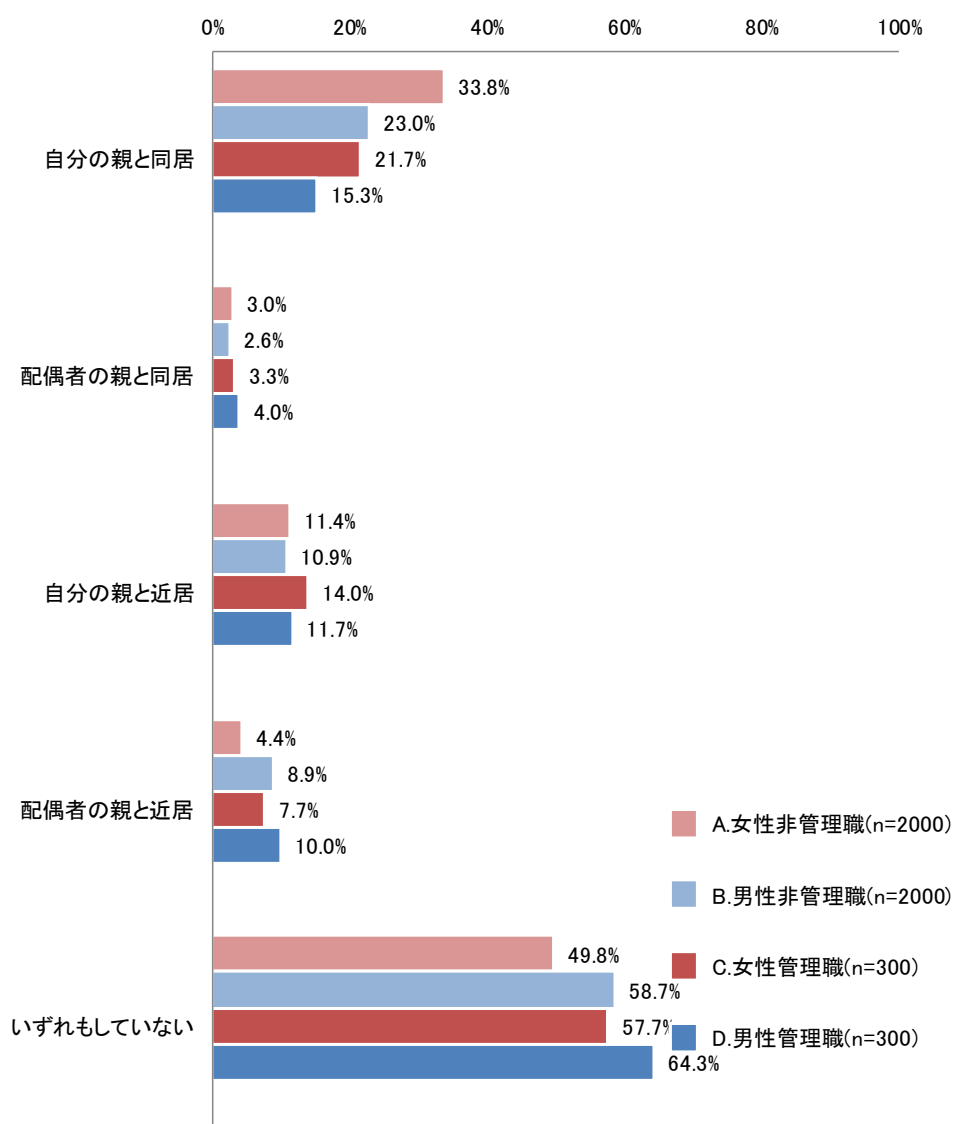
図表 20 末子誕生時の育児休業等の取得期間：単数回答 (F8\_3)



#### (4) 自分または配偶者の親との同居・近居状況

自分または配偶者の親との同居・近居状況を見ると、「A.女性非管理職」では、「いずれもしていない」が49.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分の親と同居」が33.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「いずれもしていない」が58.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分の親と同居」が23.0%となっている。「C.女性管理職」では、「いずれもしていない」が57.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分の親と同居」が21.7%となっている。「D.男性管理職」では、「いずれもしていない」が64.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分の親と同居」が15.3%となっている。

図表 21 自分または配偶者の親との同居・近居状況：複数回答（Q3）



図表 22 年齢（年代）（F2\_1）別 自分または配偶者の親との同居・近居状況：複数回答（Q3）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q3自分または配偶者の親との同居・近居状況				
			自分の親 と同居	配偶者の 親と同居	自分の親 と近居	配偶者の 親と近居	いずれも していな い
全体		2000 100.0%	676 33.8%	60 3.0%	228 11.4%	87 4.4%	995 49.8%
F2_1年齢 （年代）	20代	523 100.0%	199 38.0%	13 2.5%	57 10.9%	15 2.9%	252 48.2%
	30代	798 100.0%	256 32.1%	25 3.1%	89 11.2%	37 4.6%	411 51.5%
	40代	679 100.0%	221 32.5%	22 3.2%	82 12.1%	35 5.2%	332 48.9%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q3自分または配偶者の親との同居・近居状況				
			自分の親 と同居	配偶者の 親と同居	自分の親 と近居	配偶者の 親と近居	いずれも していな い
全体		2000 100.0%	459 23.0%	51 2.6%	217 10.9%	178 8.9%	1173 58.7%
F2_1年齢 （年代）	20代	414 100.0%	120 29.0%	6 1.4%	32 7.7%	19 4.6%	249 60.1%
	30代	829 100.0%	183 22.1%	22 2.7%	86 10.4%	83 10.0%	489 59.0%
	40代	757 100.0%	156 20.6%	23 3.0%	99 13.1%	76 10.0%	435 57.5%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q3自分または配偶者の親との同居・近居状況				
			自分の親 と同居	配偶者の 親と同居	自分の親 と近居	配偶者の 親と近居	いずれも していな い
全体		300 100.0%	65 21.7%	10 3.3%	42 14.0%	23 7.7%	173 57.7%
F2_1年齢 （年代）	20代	15 100.0%	1 6.7%	0 0.0%	3 20.0%	2 13.3%	10 66.7%
	30代	82 100.0%	20 24.4%	4 4.9%	13 15.9%	7 8.5%	42 51.2%
	40代	203 100.0%	44 21.7%	6 3.0%	26 12.8%	14 6.9%	121 59.6%

注）20代はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q3自分または配偶者の親との同居・近居状況				
			自分の親 と同居	配偶者の 親と同居	自分の親 と近居	配偶者の 親と近居	いずれも していな い
全体		300 100.0%	46 15.3%	12 4.0%	35 11.7%	30 10.0%	193 64.3%
F2_1年齢 （年代）	20代	10 100.0%	2 20.0%	1 10.0%	0 0.0%	0 0.0%	8 80.0%
	30代	97 100.0%	19 19.6%	5 5.2%	10 10.3%	10 10.3%	58 59.8%
	40代	193 100.0%	25 13.0%	6 3.1%	25 13.0%	20 10.4%	127 65.8%

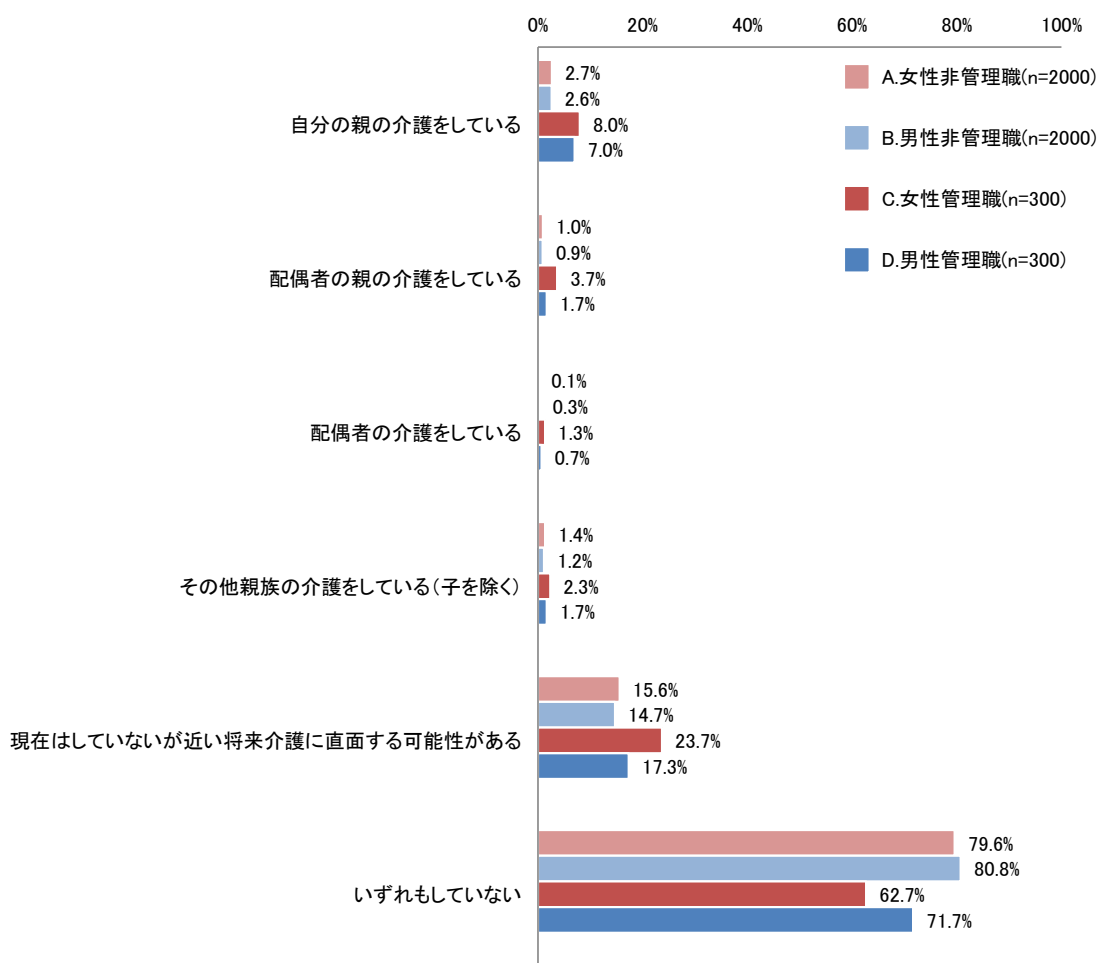
注）20代はサンプル数が少ないため、参考値。



## (5) 介護の状況

親族の介護をしているかをみると、「A.女性非管理職」では、「いずれもしていない」が79.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「現在のはしていないが近い将来介護に直面する可能性がある」が15.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「いずれもしていない」が80.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「現在のはしていないが近い将来介護に直面する可能性がある」が14.7%となっている。「C.女性管理職」では、「いずれもしていない」が62.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「現在のはしていないが近い将来介護に直面する可能性がある」が23.7%となっている。「D.男性管理職」では、「いずれもしていない」が71.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「現在のはしていないが近い将来介護に直面する可能性がある」が17.3%となっている。

図表 23 介護状況：複数回答（Q4）



図表 24 年齢(年代)(F2\_1)別 介護状況：複数回答(Q4)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q4介護状況					
			自分の親の介護をしている	配偶者の親の介護をしている	配偶者の介護をしている	その他親族の介護をしている(子を除く)	現在はしていないが近い将来介護に直面する可能性がある	いずれもしていない
全体		2000 100.0%	53 2.7%	19 1.0%	1 0.1%	27 1.4%	312 15.6%	1592 79.6%
F2_1年齢(年代)	20代	523 100.0%	12 2.3%	4 0.8%	0 0.0%	14 2.7%	54 10.3%	440 84.1%
	30代	798 100.0%	16 2.0%	6 0.8%	1 0.1%	8 1.0%	122 15.3%	647 81.1%
	40代	679 100.0%	25 3.7%	9 1.3%	0 0.0%	5 0.7%	136 20.0%	505 74.4%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q4介護状況					
			自分の親の介護をしている	配偶者の親の介護をしている	配偶者の介護をしている	その他親族の介護をしている(子を除く)	現在はしていないが近い将来介護に直面する可能性がある	いずれもしていない
全体		2000 100.0%	52 2.6%	18 0.9%	6 0.3%	23 1.2%	294 14.7%	1615 80.8%
F2_1年齢(年代)	20代	414 100.0%	10 2.4%	6 1.4%	3 0.7%	5 1.2%	41 9.9%	352 85.0%
	30代	829 100.0%	21 2.5%	9 1.1%	3 0.4%	9 1.1%	98 11.8%	693 83.6%
	40代	757 100.0%	21 2.8%	3 0.4%	0 0.0%	9 1.2%	155 20.5%	570 75.3%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q4介護状況					
			自分の親の介護をしている	配偶者の親の介護をしている	配偶者の介護をしている	その他親族の介護をしている(子を除く)	現在はしていないが近い将来介護に直面する可能性がある	いずれもしていない
全体		300 100.0%	24 8.0%	11 3.7%	4 1.3%	7 2.3%	71 23.7%	188 62.7%
F2_1年齢(年代)	20代	15 100.0%	2 13.3%	1 6.7%	1 6.7%	3 20.0%	0 0.0%	10 66.7%
	30代	82 100.0%	4 4.9%	4 4.9%	1 1.2%	1 1.2%	17 20.7%	56 68.3%
	40代	203 100.0%	18 8.9%	6 3.0%	2 1.0%	3 1.5%	54 26.6%	122 60.1%

注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q4介護状況					
			自分の親の介護をしている	配偶者の親の介護をしている	配偶者の介護をしている	その他親族の介護をしている(子を除く)	現在はしていないが近い将来介護に直面する可能性がある	いずれもしていない
全体		300 100.0%	21 7.0%	5 1.7%	2 0.7%	5 1.7%	52 17.3%	215 71.7%
F2_1年齢(年代)	20代	10 100.0%	1 10.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 10.0%	8 80.0%
	30代	97 100.0%	7 7.2%	1 1.0%	2 2.1%	2 2.1%	14 14.4%	71 73.2%
	40代	193 100.0%	13 6.7%	4 2.1%	0 0.0%	3 1.6%	37 19.2%	136 70.5%

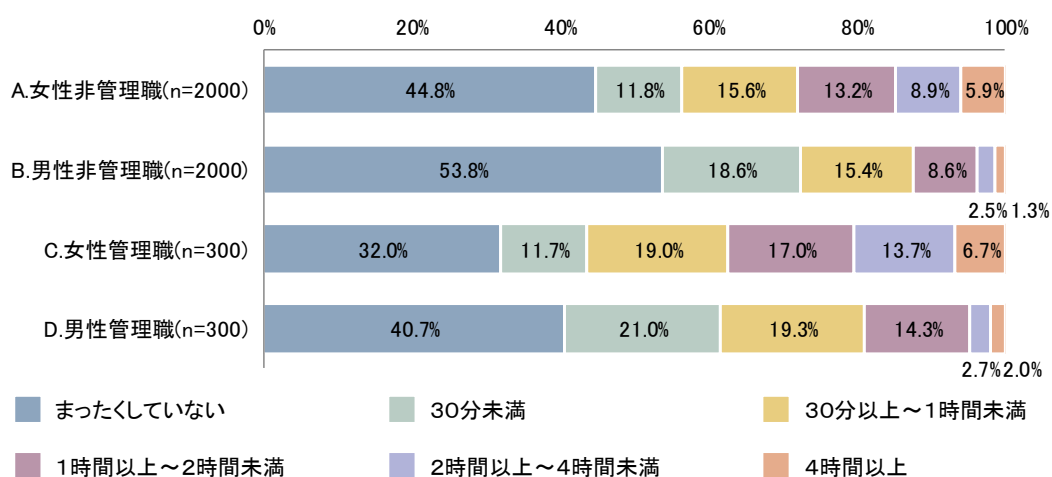
注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

## (6) 働いている日の家事・育児・介護時間

### ① 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）：

働いている日の本人の家事・育児・介護時間をみると、「A.女性非管理職」では、「まったくしていない」が44.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「30分以上～1時間未満」が15.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「まったくしていない」が53.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「30分未満」が18.6%となっている。「C.女性管理職」では、「まったくしていない」が32.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「30分以上～1時間未満」が19.0%となっている。「D.男性管理職」では、「まったくしていない」が40.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「30分未満」が21.0%となっている。

図表 25 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答（Q5\_1）



## <未婚者・既婚者 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）>

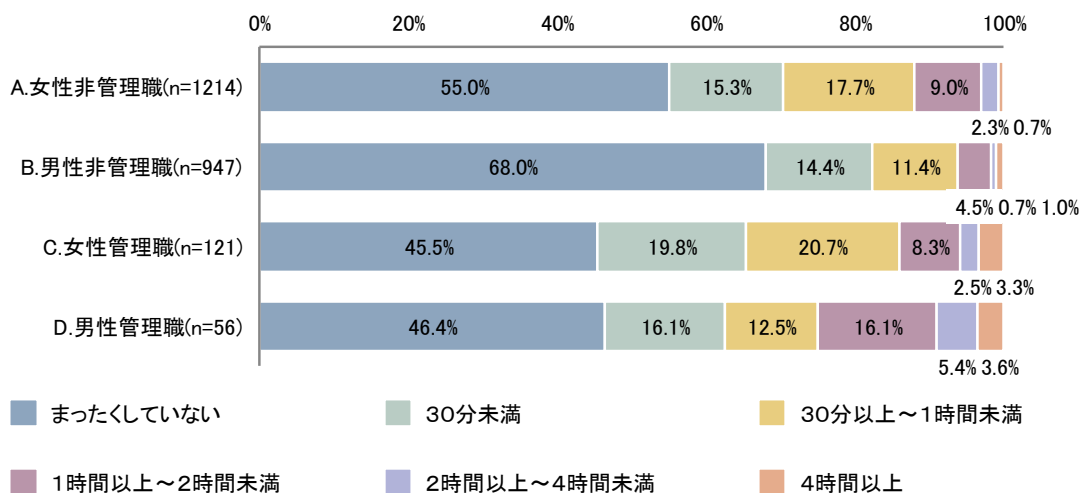
働いている日の本人の家事・育児・介護時間を、未婚者・既婚者についてそれぞれみたところ、未婚者では、「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」「C.女性管理職」「D.男性管理職」のいずれも「まったくしていない」の回答割合がもっとも高くなっている。

これに対し、既婚者では、いずれの層においても「まったくしていない」の割合は未婚者に比べて低く、特に「A.女性非管理職」「C.女性管理職」では、「1時間以上～2時間未満」「2時間以上～4時間未満」「4時間以上」をあわせた、1時間以上の割合が、過半数を占めている。

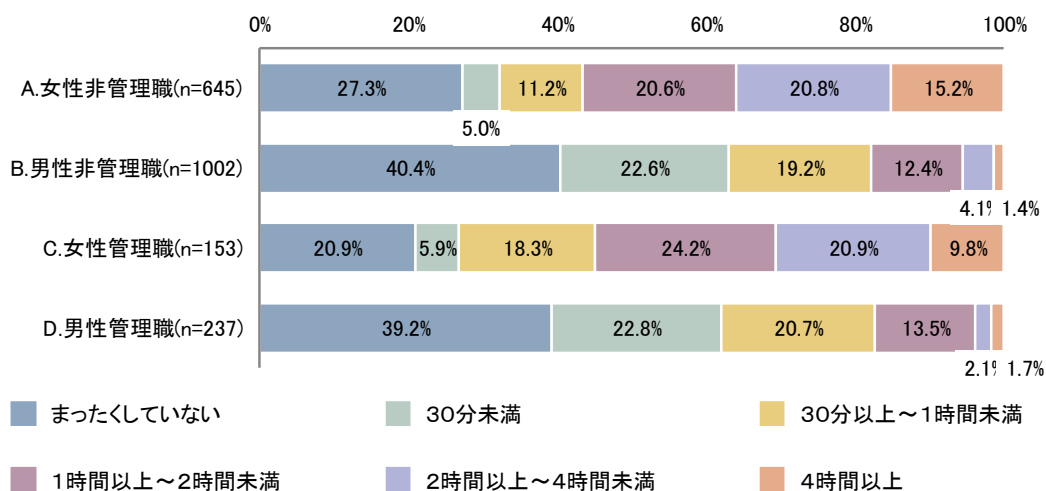
女性の既婚者では、非管理職・管理職の双方において、未婚者に比べて家事・育児・介護に、より多くの時間を費やしていることがうかがえる。

図表 26 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答（Q5\_1）

### 【未婚者】



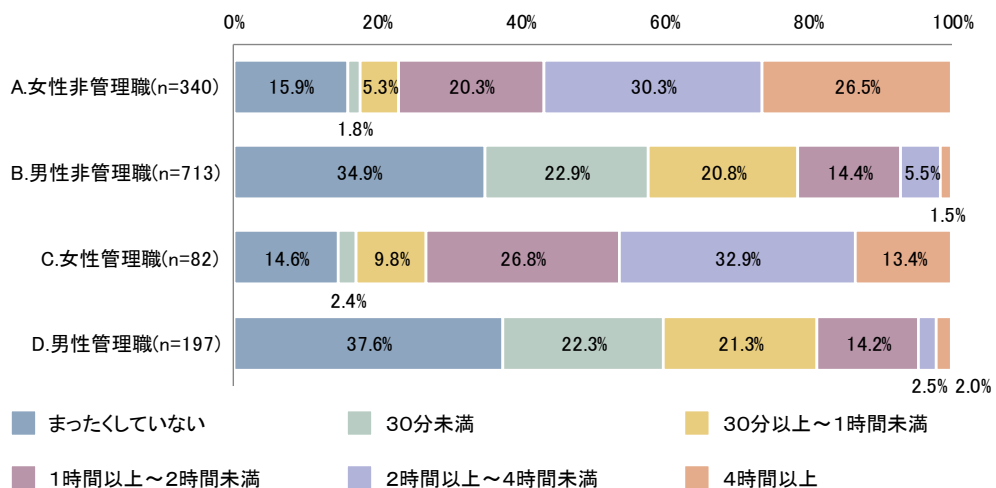
### 【既婚者】



### <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）>

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・介護時間をみたところ、「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、「A.女性非管理職」で6割弱、「C.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」「30分未満」をあわせた割合が、「B.男性非管理職」「D.男性管理職」とともに6割弱を占めており、子どもがいる既婚者では、家事・育児・介護時間の男女差が大きいことがうかがえる。

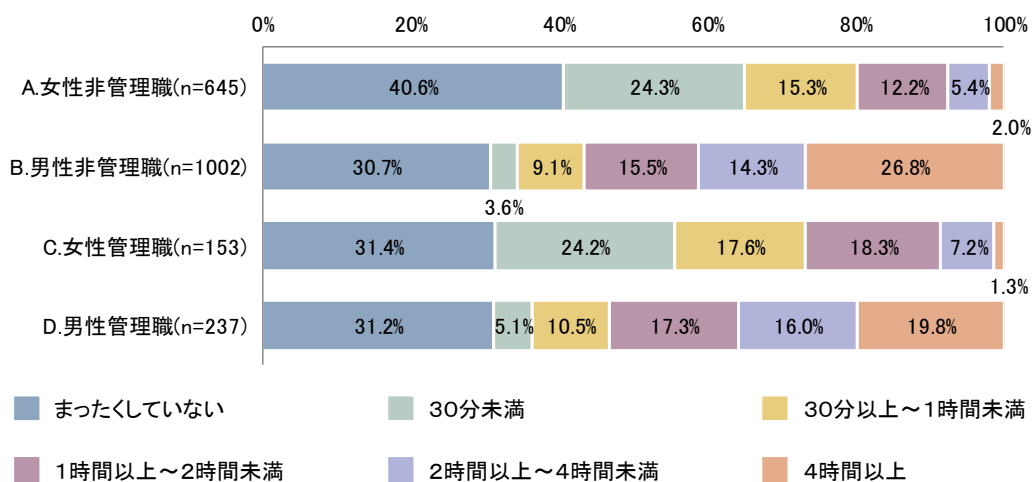
図表 27 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答（Q5\_1）  
【子どもがいる既婚者】



## ② 配偶者の家事・育児・介護時間（働いている日）

配偶者がいる人について、配偶者が働いている日の家事・育児・介護時間をみると、「A.女性非管理職」では、「まったくしていない」が40.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「30分未満」が24.3%となっている。「B.男性非管理職」では、「まったくしていない」が30.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「4時間以上」が26.8%となっている。「C.女性管理職」では、「まったくしていない」が31.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「30分未満」が24.2%となっている。「D.男性管理職」では、「まったくしていない」が31.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「4時間以上」が19.8%となっている。

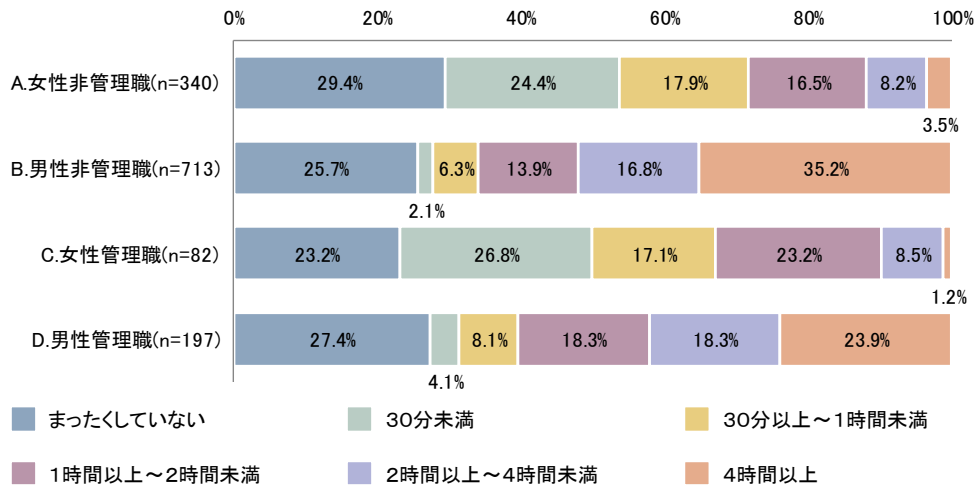
図表 28 配偶者の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答（Q5\_2）  
【既婚者】



### <子どもがいる既婚者 配偶者の家事・育児・介護時間（働いている日）>

子どもがいる既婚者について、配偶者が働いている日の家事・育児・介護時間をみたところ、「A.女性非管理職」「C.女性管理職」とともに、「まったくしていない」「30分未満」をあわせると半数以上を占めている。一方、「B.男性非管理職」では、「2時間～4時間未満」「4時間以上」をあわせた2時間以上が5割強、「D.男性管理職」では同じく2時間以上が4割強となっている。

図表 29 配偶者の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答（Q5\_2）  
【子どもがいる既婚者】

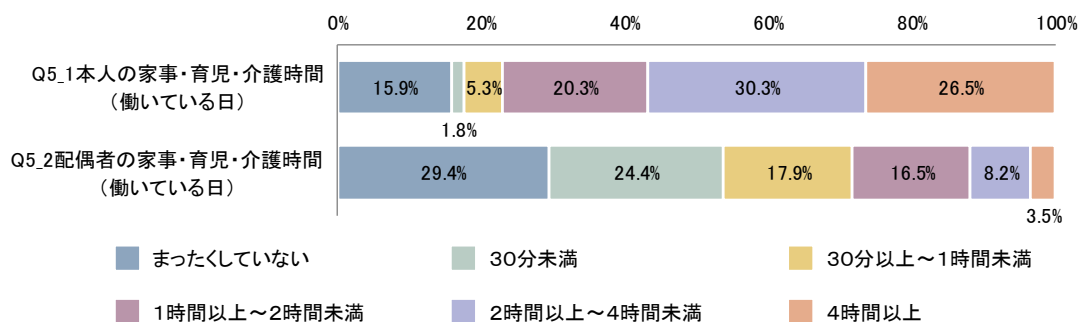


### <子どもがいる既婚者 本人と配偶者の家事育児時間比較>

「A.女性非管理職」「C.女性管理職」のうち、子どもがいる既婚者について、本人と配偶者の家事・育児・介護時間をそれぞれ比較すると、本人の家事・育児・介護時間の方が、配偶者の家事・育児・介護時間よりも全般的に長い傾向にあることがわかる。

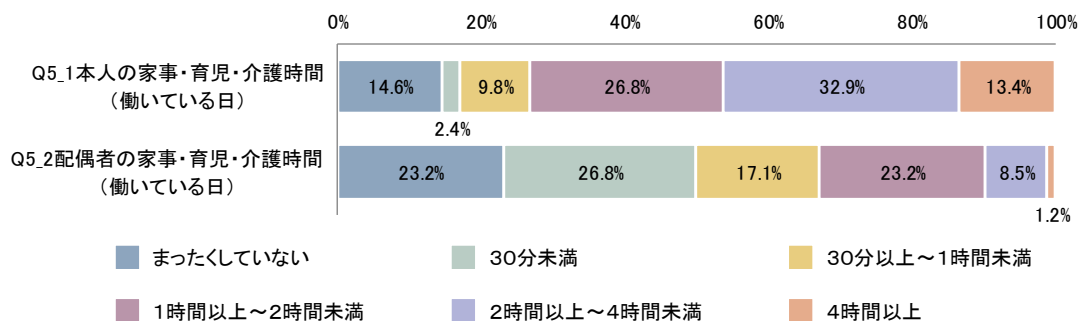
図表 30 本人と配偶者の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答  
(Q5\_1) (Q5\_2) (n=340)

#### 【A.女性非管理職】【子どもがいる既婚者】



#### 【C.女性管理職】【子どもがいる既婚者】

図表 31 本人と配偶者の家事・育児・介護時間（働いている日）：単数回答  
(Q5\_1) (Q5\_2) (n=82)



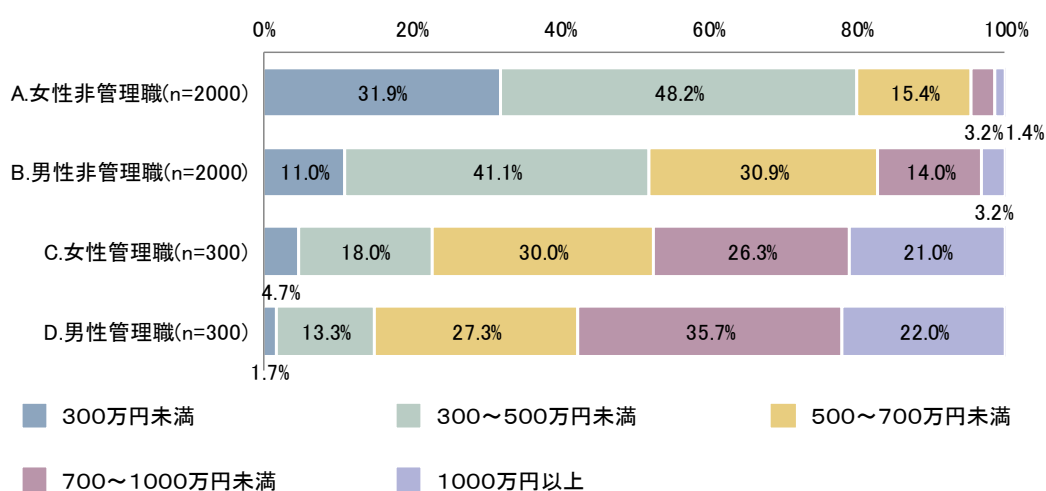


## (7) 年収

### ① 本人年収

本人の年収をみると、「A.女性非管理職」では、「300～500万円未満」が48.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「300万円未満」が31.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「300～500万円未満」が41.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「500～700万円未満」が30.9%となっている。「C.女性管理職」では、「500～700万円未満」が30.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「700～1000万円未満」が26.3%となっている。「D.男性管理職」では、「700～1000万円未満」が35.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「500～700万円未満」が27.3%となっている。

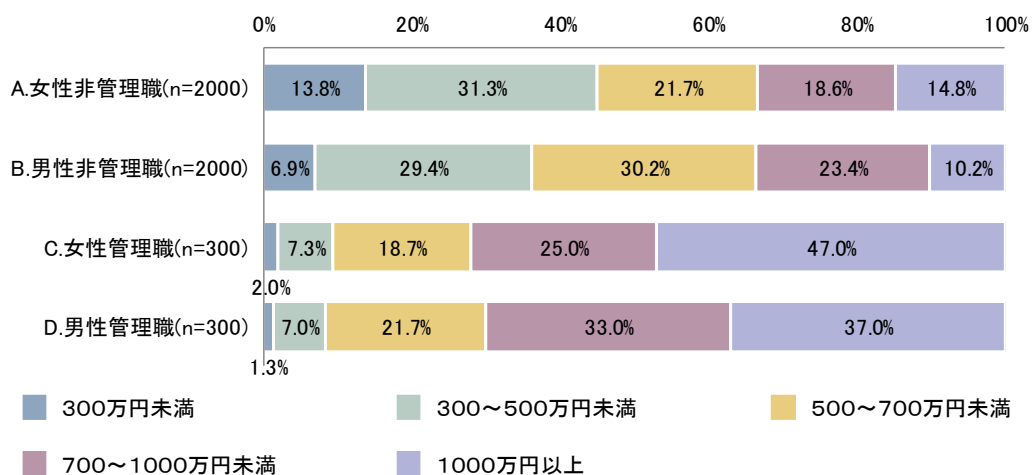
図表 32 本人年収：単数回答（Q6\_1）



## ② 世帯年収

世帯年収をみると、「A.女性非管理職」では、「300～500万円未満」が31.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「500～700万円未満」が21.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「500～700万円未満」が30.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「300～500万円未満」が29.4%となっている。「C.女性管理職」では、「1000万円以上」が47.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「700～1000万円未満」が25.0%となっている。「D.男性管理職」では、「1000万円以上」が37.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「700～1000万円未満」が33.0%となっている。

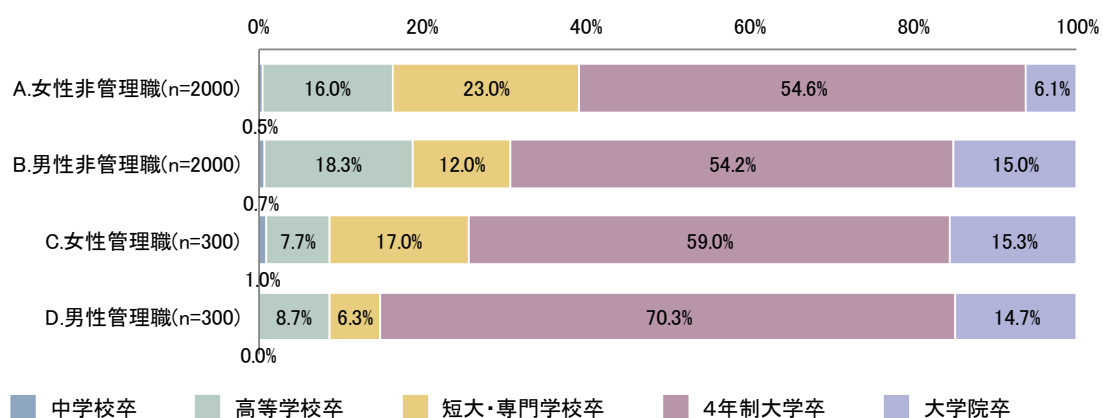
図表 33 世帯年収：単数回答 (Q6\_2)



## (8) 最終学歴

最終学歴をみると、「A.女性非管理職」では、「4年制大学卒」が54.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「短大・専門学校卒」が23.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「4年制大学卒」が54.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「高等学校卒」が18.3%となっている。「C.女性管理職」では、「4年制大学卒」が59.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「短大・専門学校卒」が17.0%となっている。「D.男性管理職」では、「4年制大学卒」が70.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「大学院卒」が14.7%となっている。

図表 34 最終学歴：単数回答 (Q7)

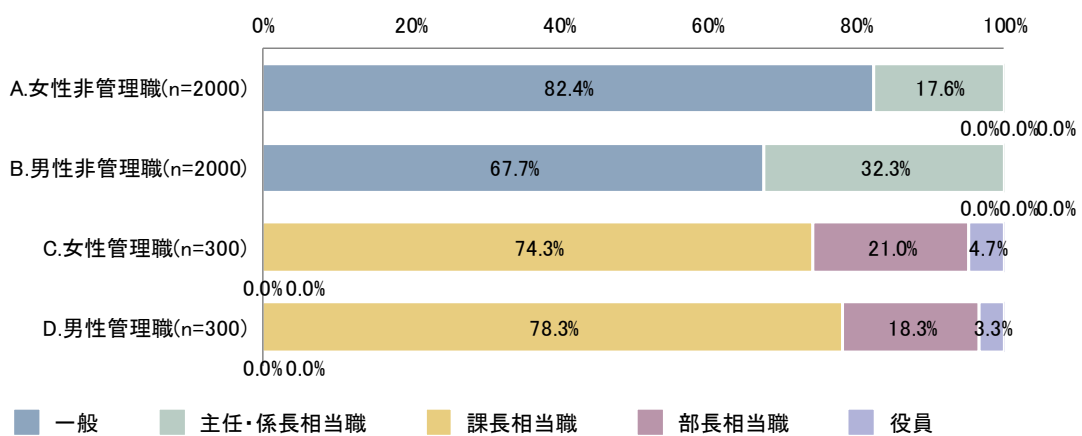


### 3 仕事内容や働き方

#### (1) 職位

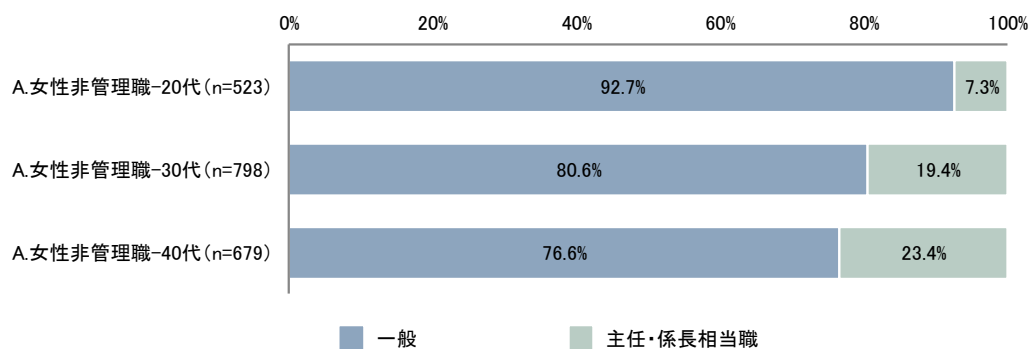
現在勤めている会社における職位をみると、「A.女性非管理職」では、「一般」が82.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「主任・係長相当職」が17.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「一般」が67.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「主任・係長相当職」が32.3%となっている。「C.女性管理職」では、「課長相当職」が74.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「部長相当職」が21.0%となっている。「D.男性管理職」では、「課長相当職」が78.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「部長相当職」が18.3%となっている。

図表 35 職位：単数回答（F6）

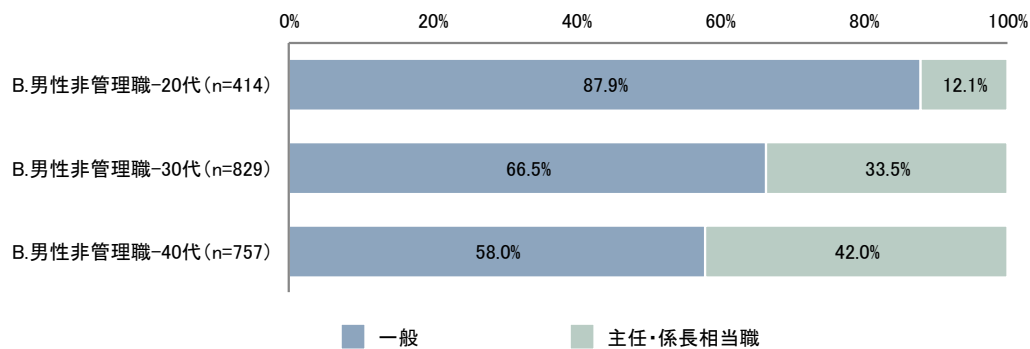


図表 36 年齢（年代）（F2\_1）別 職位：単数回答（F6）

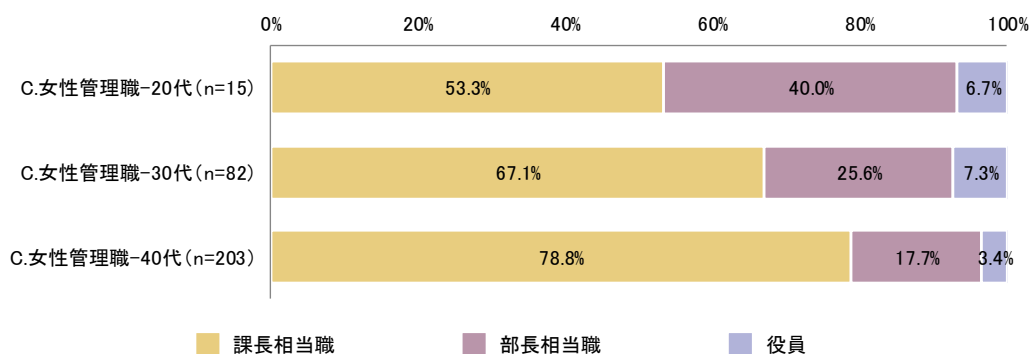
#### 【A.女性非管理職】



### 【B.男性非管理職】

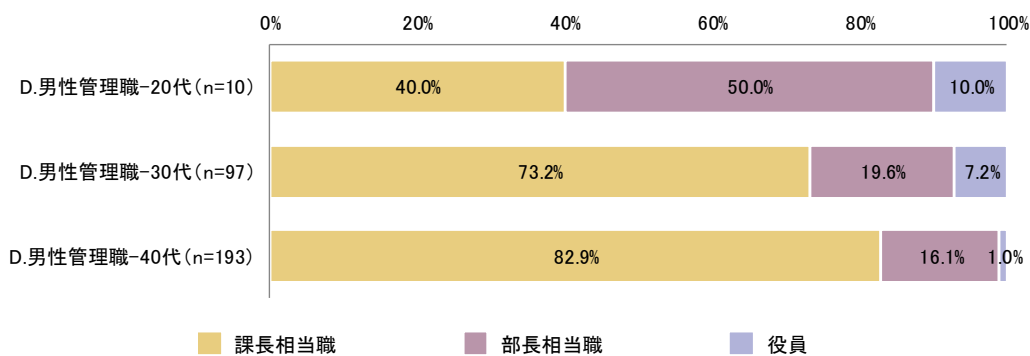


### 【C.女性管理職】



注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】



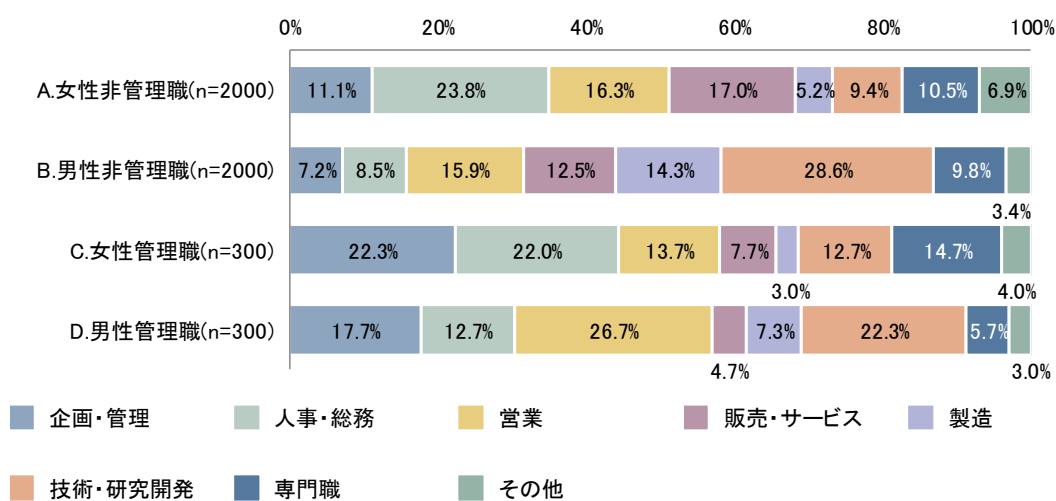
注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

## (2) 職種

担当業務・職種をみると、「A.女性非管理職」では、「人事・総務」が23.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「販売・サービス」が17.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「技術・研究開発」が28.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「営業」が15.9%となっている。「C.女性管理職」では、「企画・管理」が22.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「人事・総務」が22.0%となっている。「D.男性管理職」では、「営業」が26.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「技術・研究開発」が22.3%となっている。

今回の調査対象者の職種について、女性は「人事・総務」が比較的多く、男性は「技術・研究開発」が比較的多いことがうかがえる。

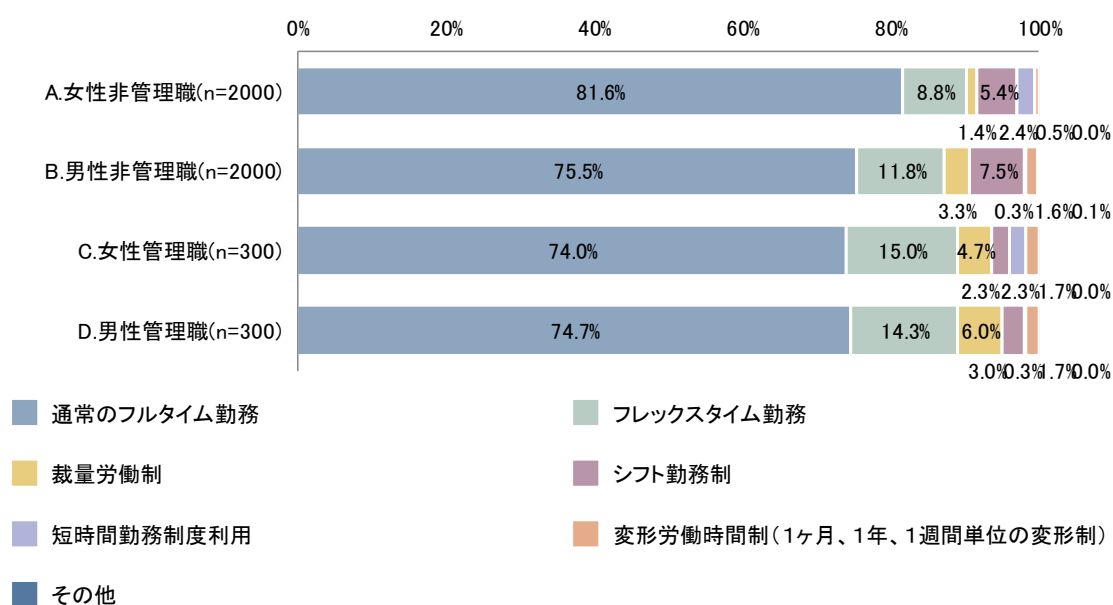
図表 37 職種：単数回答 (Q11)



### (3) 勤務形態

勤務形態をみると、「A.女性非管理職」では、「通常のフルタイム勤務」が81.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「フレックスタイム勤務」が8.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「通常のフルタイム勤務」が75.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「フレックスタイム勤務」が11.8%となっている。「C.女性管理職」では、「通常のフルタイム勤務」が74.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「フレックスタイム勤務」が15.0%となっている。「D.男性管理職」では、「通常のフルタイム勤務」が74.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「フレックスタイム勤務」が14.3%となっている。

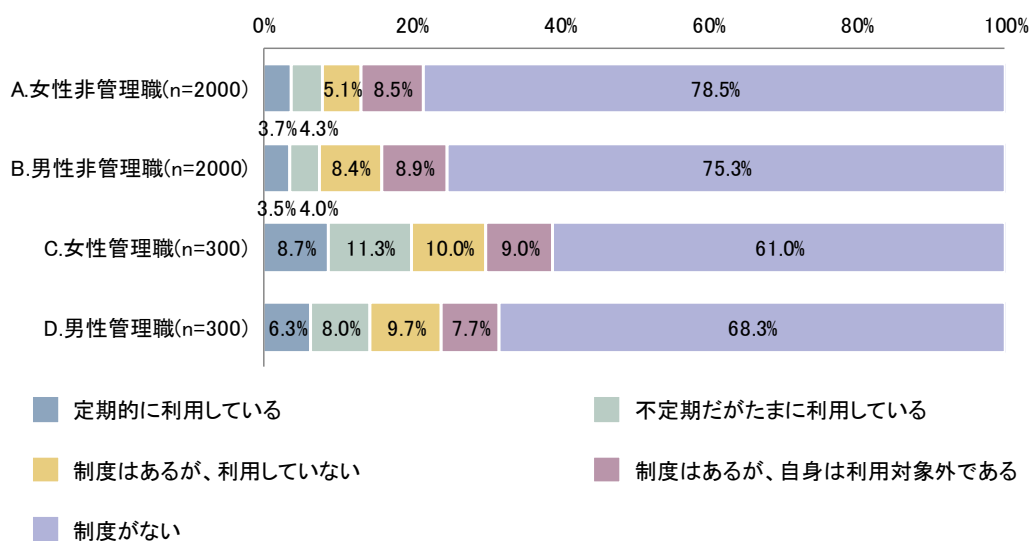
図表 38 勤務形態：単数回答（Q12）



#### (4) テレワークの利用状況

テレワークの利用状況を見ると、「A.女性非管理職」では、「制度がない」が78.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「制度はあるが、自身は利用対象外である」が8.5%となっている。「B.男性非管理職」では、「制度がない」が75.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「制度はあるが、自身は利用対象外である」が8.9%となっている。「C.女性管理職」では、「制度がない」が61.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「不定期だがたまに利用している」が11.3%となっている。「D.男性管理職」では、「制度がない」が68.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「制度はあるが、利用していない」が9.7%となっている。

図表 39 テレワークの利用状況：単数回答（Q13）





## (5) 週平均労働時間

### ① 本人の週平均労働時間

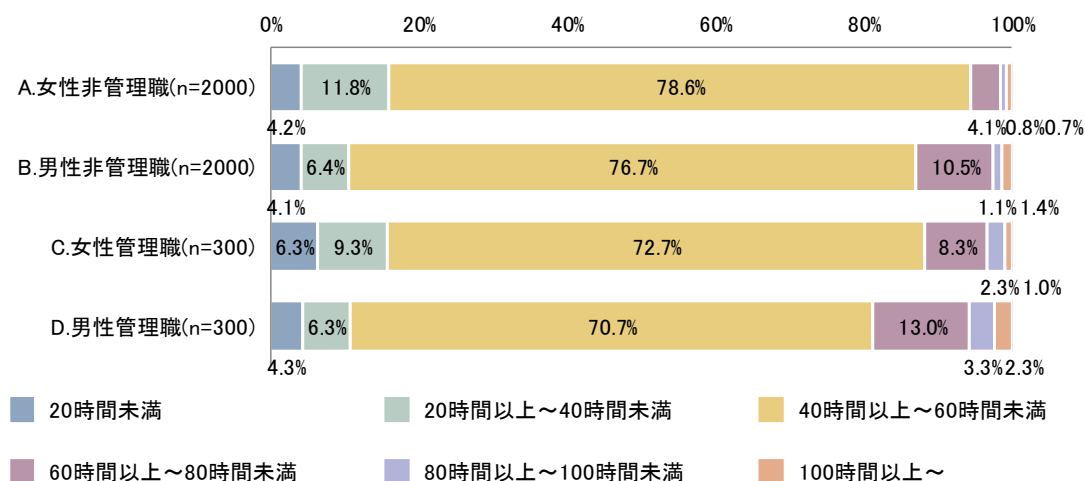
本人の週平均労働時間の平均値をみると、「A.女性非管理職」が42.5時間でもっとも短く、「D.男性管理職」が48.9時間でもっとも長くなっている。

図表 40 本人の週平均労働時間（平均）：数値回答（Q14\_1）

グループ	平均（時間）
A. 女性非管理職（n=2,000）	42.5
B. 男性非管理職（n=2,000）	46.4
C. 女性管理職（n=300）	45.4
D. 男性管理職（n=300）	48.9

本人の週平均労働時間の分布をみると、「A.女性非管理職」では、「40時間以上～60時間未満」が78.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「20時間以上～40時間未満」が11.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「40時間以上～60時間未満」が76.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「60時間以上～80時間未満」が10.5%となっている。「C.女性管理職」では、「40時間以上～60時間未満」が72.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「20時間以上～40時間未満」が9.3%となっている。「D.男性管理職」では、「40時間以上～60時間未満」が70.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「60時間以上～80時間未満」が13.0%となっている。

図表 41 本人の週平均労働時間：数値回答（Q14\_1）



## ② 配偶者の週平均労働時間

配偶者の週平均労働時間について、配偶者が仕事をしていない人を除いて集計を行った。

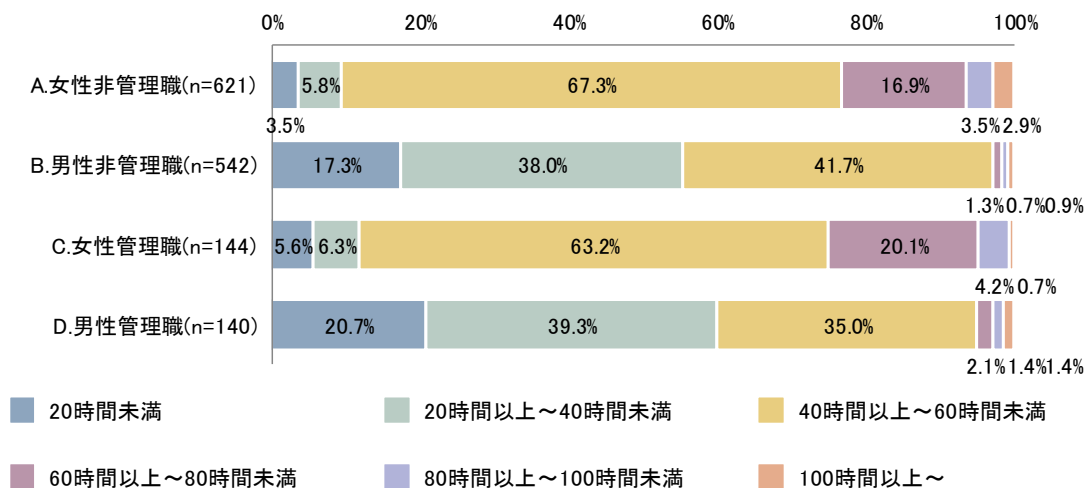
配偶者が働いている人について、配偶者の週平均労働時間の平均値をみると、「D.男性管理職」の配偶者が 32.0 時間でもっとも短く、「A.女性非管理職」の配偶者が 49.6 時間でもっとも長くなっている。

図表 42 配偶者の週平均労働時間（平均）：数値回答（Q14\_2）

グループ	平均（時間）
A. 女性非管理職（n=621）	49.6
B. 男性非管理職（n=542）	32.5
C. 女性管理職（n=144）	48.4
D. 男性管理職（n=140）	32.0

配偶者が働いている人について、配偶者の週平均労働時間の分布をみると、「A.女性非管理職」では、「40 時間以上～60 時間未満」が 67.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「60 時間以上～80 時間未満」が 16.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「40 時間以上～60 時間未満」が 41.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「20 時間以上～40 時間未満」が 38.0%となっている。「C.女性管理職」では、「40 時間以上～60 時間未満」が 63.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「60 時間以上～80 時間未満」が 20.1%となっている。「D.男性管理職」では、「20 時間以上～40 時間未満」が 39.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「40 時間以上～60 時間未満」が 35.0%となっている。

図表 43 配偶者の週平均労働時間：数値回答（Q14\_2）

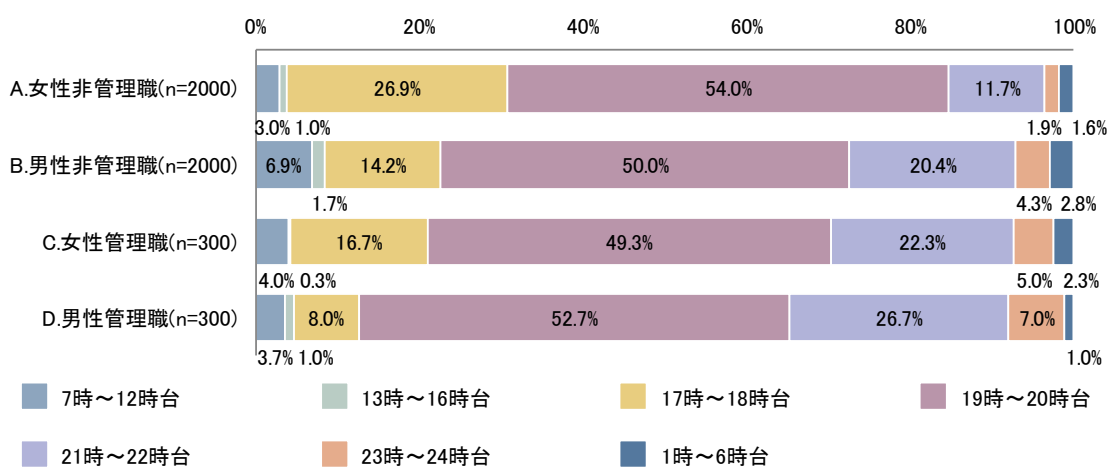


## (6) 帰宅時間

### ① 本人の帰宅時間

本人の帰宅時間をみると、「A.女性非管理職」では、「19 時～20 時台」が 54.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「17 時～18 時台」が 26.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「19 時～20 時台」が 50.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「21 時～22 時台」が 20.4%となっている。「C.女性管理職」では、「19 時～20 時台」が 49.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「21 時～22 時台」が 22.3%となっている。「D.男性管理職」では、「19 時～20 時台」が 52.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「21 時～22 時台」が 26.7%となっている。

図表 44 本人の帰宅時間：数値回答 (Q15\_1)



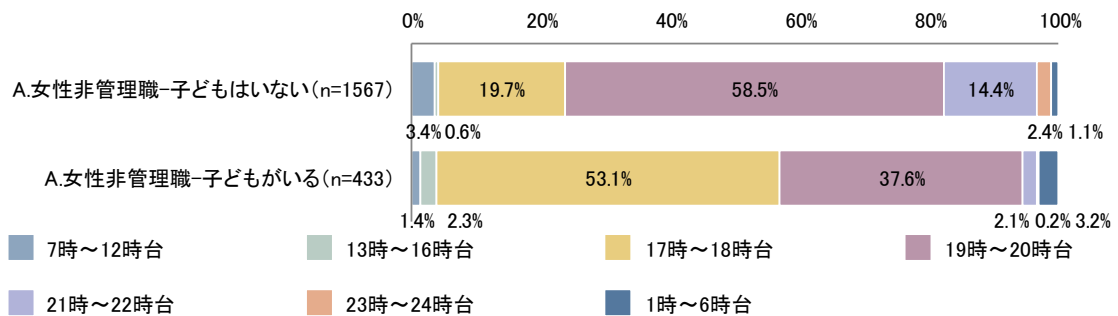
## <子どもの有無別 本人の帰宅時間>

子どもの有無別に、本人の帰宅時間をみると、「A.女性非管理職」では、子どもがいない人は「19時～20時台」が6割強を占めるのに対し、子どもがいる人は「17時～18時台」が5割強を占めている。また、「C.女性管理職」では、子どもがいない人は「19時～20時台」が5割強、「21時～22時台」が3割強を占めるのに対し、子どもがいる人は「17時～18時台」が3割強、「19時～20時台」が5割強を占めている。「C.女性管理職」は、「A.女性非管理職」と比べてやや帰宅時間が遅い傾向にあるものの、どちらも、子どもがいる人の方が子どもがいない人よりも帰宅時間が早い傾向がみられる。

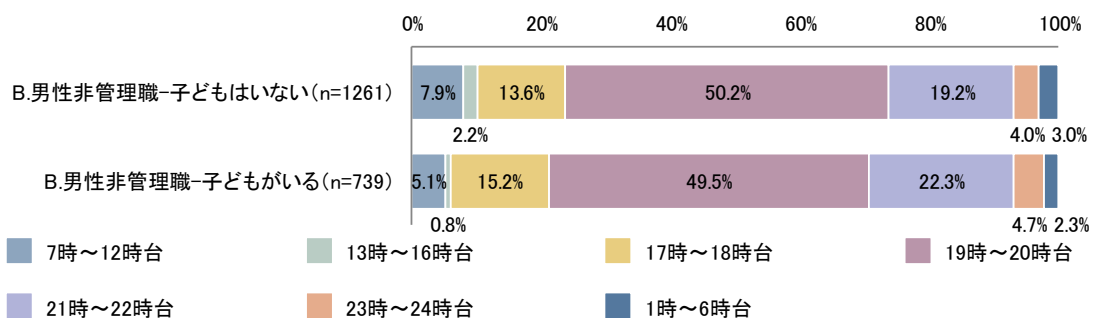
一方、男性の帰宅時間をみると、「B.男性非管理職」では、子どもの有無によって帰宅時間に大きな差はみられない。また、「D.男性管理職」では、子どもがいる人の方が、子どもがいない人に対して「21時～22時台」「23時～24時台」の割合が高く、帰宅時間がやや遅い傾向がみられる。

図表 45 子の有無 (F8) 別 本人の帰宅時間：数値回答 (Q15\_1)

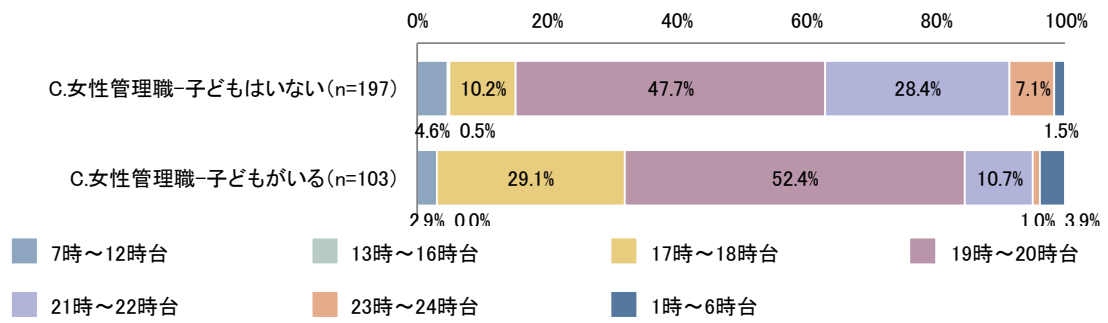
### 【A.女性非管理職】



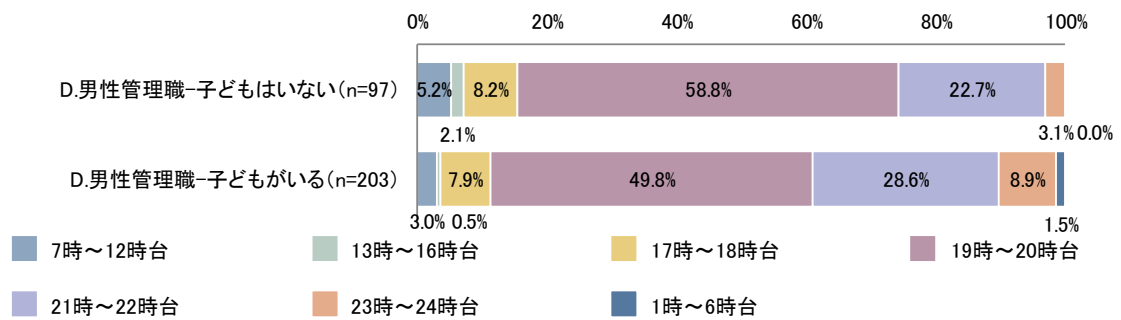
### 【B.男性非管理職】



【C.女性管理職】



【D.男性管理職】



<本人の帰宅時間別 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）>

図表 46 本人の帰宅時間（Q15\_1）別 本人の家事・育児・介護時間（働いている日）：  
単数回答（Q5\_1）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q5_1本人の家事・育児・介護時間（働いている日）					
			まったく していな い	30分未 満	30分以 上～1時 間未満	1時間以 上～2時 間未満	2時間以 上～4時 間未満	4時間以 上
全体		2000 100.0%	895 44.8%	235 11.8%	311 15.6%	263 13.2%	178 8.9%	118 5.9%
Q15_1本人の 帰宅時間	7時～12時台	59 100.0%	32 54.2%	10 16.9%	8 13.6%	8 13.6%	0 0.0%	1 1.7%
	13時～16時台	19 100.0%	9 47.4%	1 5.3%	3 15.8%	2 10.5%	3 15.8%	1 5.3%
	17時～18時台	538 100.0%	177 32.9%	45 8.4%	73 13.6%	84 15.6%	89 16.5%	70 13.0%
	19時～20時台	1080 100.0%	521 48.2%	123 11.4%	180 16.7%	141 13.1%	77 7.1%	38 3.5%
	21時～22時台	234 100.0%	121 51.7%	45 19.2%	39 16.7%	21 9.0%	7 3.0%	1 0.4%
	23時～24時台	38 100.0%	19 50.0%	9 23.7%	7 18.4%	3 7.9%	0 0.0%	0 0.0%
	1時～6時台	32 100.0%	16 50.0%	2 6.3%	1 3.1%	4 12.5%	2 6.3%	7 21.9%

注)「13時～16時台」はサンプル数が少ないため、参考値。

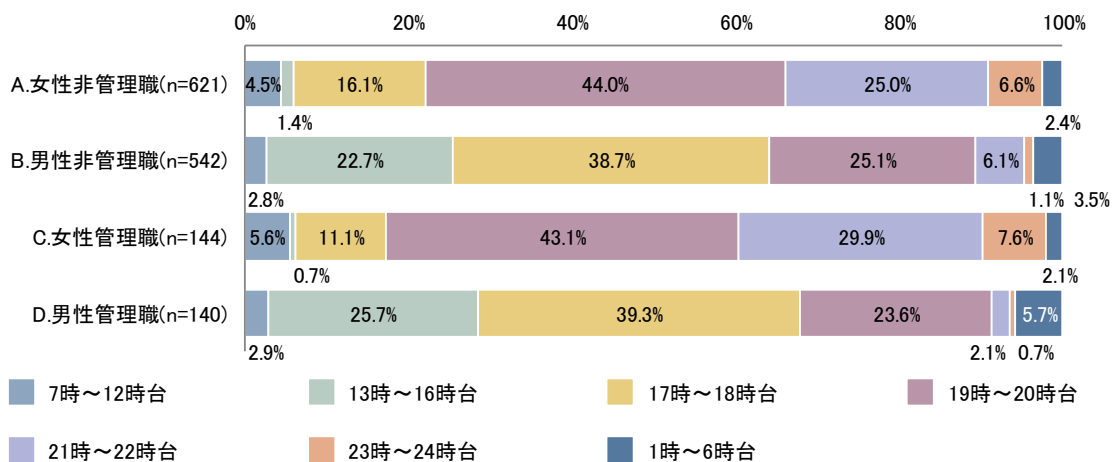
【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q5_1本人の家事・育児・介護時間（働いている日）					
			まったく していな い	30分未 満	30分以 上～1時 間未満	1時間以 上～2時 間未満	2時間以 上～4時 間未満	4時間以 上
全体		2000 100.0%	1076 53.8%	371 18.6%	307 15.4%	172 8.6%	49 2.5%	25 1.3%
Q15_1本人の 帰宅時間	7時～12時台	137 100.0%	73 53.3%	25 18.2%	21 15.3%	9 6.6%	3 2.2%	6 4.4%
	13時～16時台	34 100.0%	22 64.7%	1 2.9%	5 14.7%	2 5.9%	0 0.0%	4 11.8%
	17時～18時台	283 100.0%	153 54.1%	38 13.4%	36 12.7%	37 13.1%	15 5.3%	4 1.4%
	19時～20時台	999 100.0%	538 53.9%	187 18.7%	155 15.5%	87 8.7%	23 2.3%	9 0.9%
	21時～22時台	407 100.0%	204 50.1%	97 23.8%	70 17.2%	29 7.1%	5 1.2%	2 0.5%
	23時～24時台	85 100.0%	53 62.4%	15 17.6%	12 14.1%	5 5.9%	0 0.0%	0 0.0%
	1時～6時台	55 100.0%	33 60.0%	8 14.5%	8 14.5%	3 5.5%	3 5.5%	0 0.0%

## ② 配偶者の帰宅時間

配偶者が仕事をしている人について、配偶者の帰宅時間をみると、「A.女性非管理職」では、「19時～20時台」が44.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「21時～22時台」が25.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「17時～18時台」が38.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「19時～20時台」が25.1%となっている。「C.女性管理職」では、「19時～20時台」が43.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「21時～22時台」が29.9%となっている。「D.男性管理職」では、「17時～18時台」が39.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「13時～16時台」が25.7%となっている。

図表 47 配偶者の帰宅時間：数値回答 (Q15\_2)

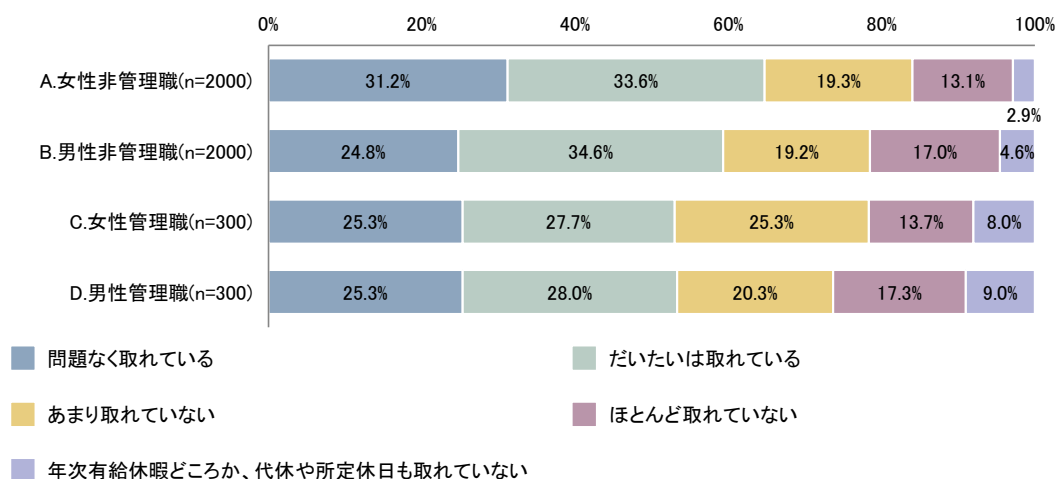


## (7) 年次有給休暇の取得状況

年次有給休暇の取得状況をみると、「A.女性非管理職」では、「だいたい取れている」が33.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「問題なく取れている」が31.2%となっている。「B.男性非管理職」では、「だいたい取れている」が34.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「問題なく取れている」が24.8%となっている。「C.女性管理職」では、「だいたい取れている」が27.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「問題なく取れている」「あまり取れていない」がそれぞれ25.3%となっている。「D.男性管理職」では、「だいたい取れている」が28.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「問題なく取れている」が25.3%となっている。

「問題なく取れている」「だいたい取れている」をあわせた割合をみると、非管理職層では「A.女性非管理職」が6割強、「B.男性非管理職」が6割弱であるのに対し、管理職層では「C.女性管理職」「D.男性管理職」ともに5割強に留まっており、管理職層は非管理職層に比べて年次有給休暇が取れていない傾向がみられる。

図表 48 年次有給休暇の取得状況：単数回答（Q16）



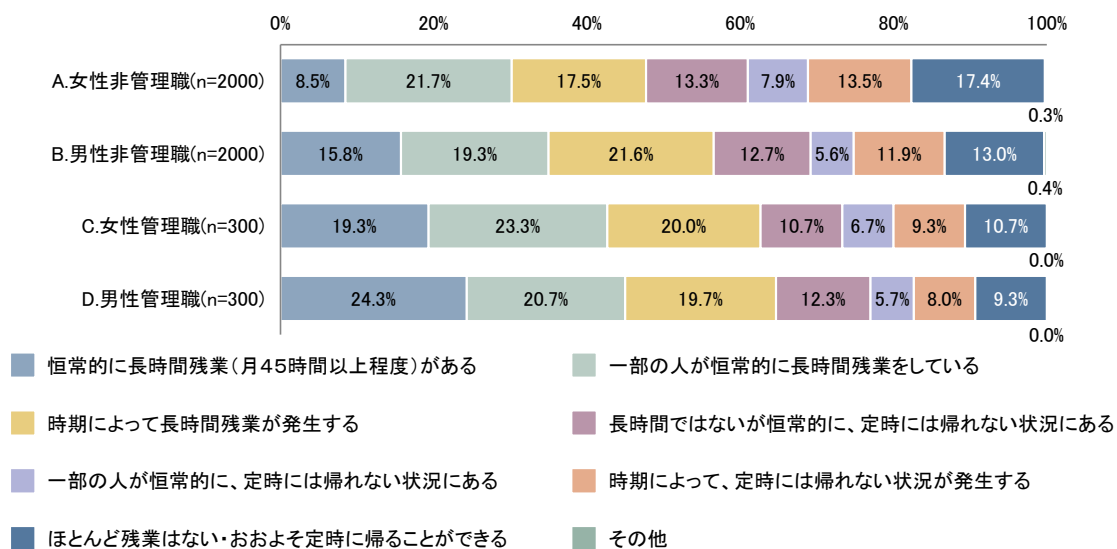


## (8) 職場の残業状況

職場の同僚の残業状況を見ると、「A.女性非管理職」では、「一部の人が恒常的に長時間残業をしている」が 21.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「時期によって長時間残業が発生する」が 17.5%となっている。「B.男性非管理職」では、「時期によって長時間残業が発生する」が 21.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「一部の人が恒常的に長時間残業をしている」が 19.3%となっている。「C.女性管理職」では、「一部の人が恒常的に長時間残業をしている」が 23.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「時期によって長時間残業が発生する」が 20.0%となっている。「D.男性管理職」では、「恒常的に長時間残業（月 45 時間以上程度）がある」が 24.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「一部の人が恒常的に長時間残業をしている」が 20.7%となっている。

非管理職層、管理職層ともに、「恒常的に長時間残業（月 45 時間以上程度）がある」と回答した割合は、男性の方が女性に比べて約 5 ポイント高く、男性の方が恒常的に長時間残業がある割合が高くなっている。

図表 49 職場の残業状況：単数回答（Q17）



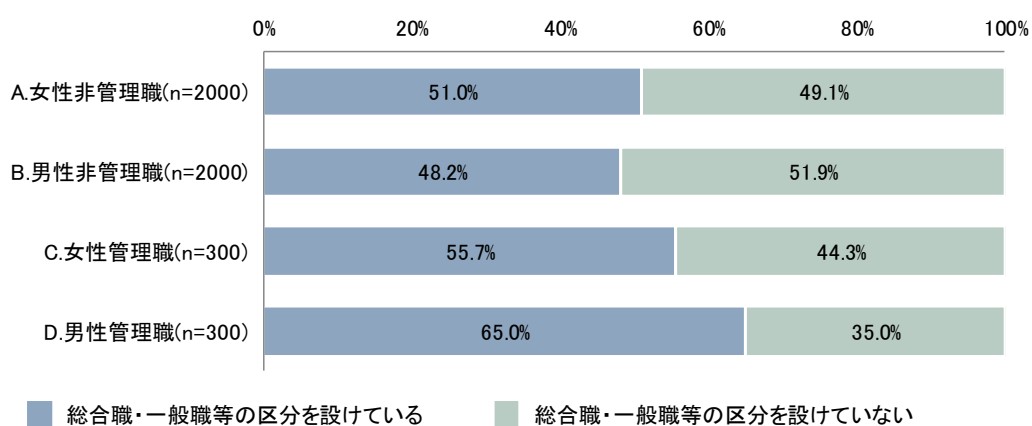
## 4 会社における人事制度

### (1) 総合職・一般職のコース区分

#### ① 総合職・一般職のコース別人事制度の有無

総合職・一般職等のコース別人事制度の有無をみると、「総合職・一般職等の区分を設けている」割合は、「A.女性非管理職」では 51.0%、「B.男性非管理職」では 48.2%、「C.女性管理職」では 55.7%、「D.男性管理職」では 65.0%となっている。

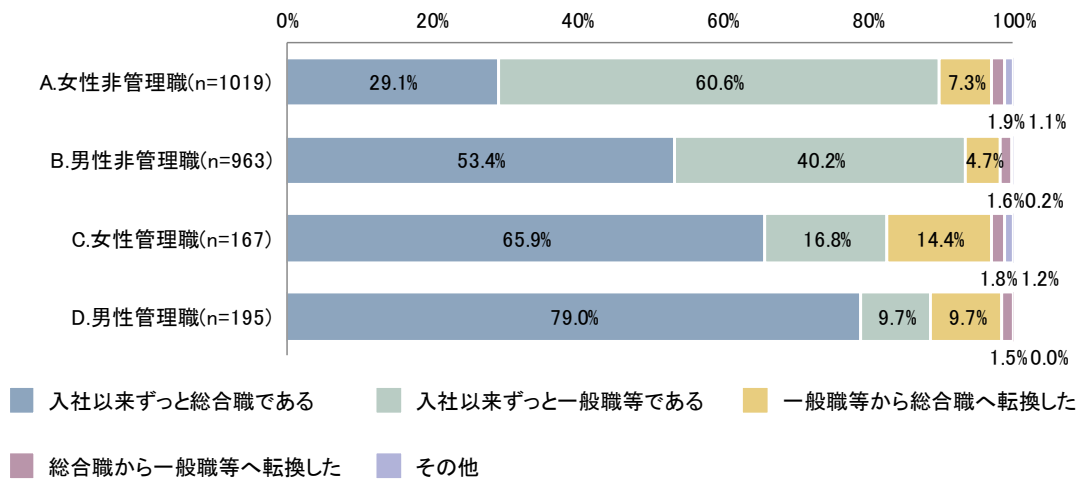
図表 50 コース別人事制度の有無：単数回答（Q18）



## ② 自身のコース区分

総合職・一般職等のコース別人事制度がある人について、自身のコース区分をみると、「A.女性非管理職」では、「入社以来ずっと一般職等である」が 60.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「入社以来ずっと総合職である」が 29.1%となっている。「B.男性非管理職」では、「入社以来ずっと総合職である」が 53.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「入社以来ずっと一般職等である」が 40.2%となっている。「C.女性管理職」では、「入社以来ずっと総合職である」が 65.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「入社以来ずっと一般職等である」が 16.8%となっている。「D.男性管理職」では、「入社以来ずっと総合職である」が 79.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「入社以来ずっと一般職等である」「一般職等から総合職へ転換した」がそれぞれ 9.7%となっている。

図表 51 自身のコース区分：単数回答 (SQ18\_1)

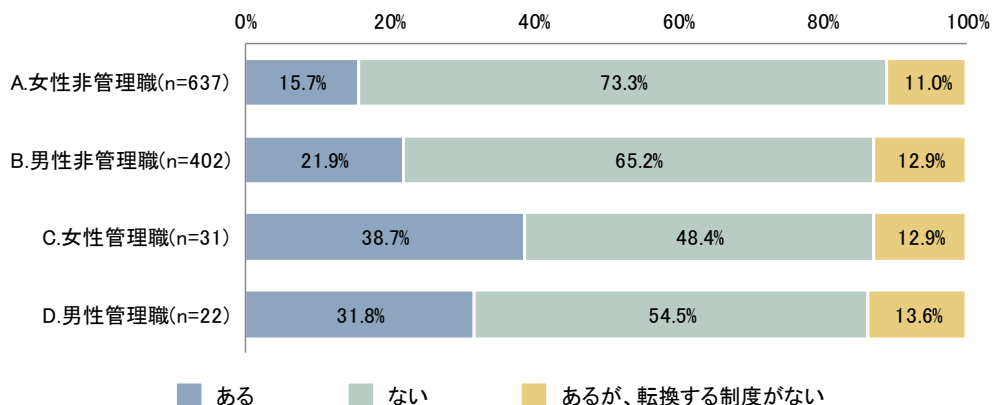


注) 現在、管理職の人は管理職になる前までの状況である。

## ③ 総合職への転換意向

現在のコース区分が一般職の人について、総合職への転換意思・希望があるかをみると、「ある」と回答した割合は、「A.女性非管理職」では 15.7%、「B.男性非管理職」では 21.9%、「C.女性管理職」では 38.7%、「D.男性管理職」では 31.8%となっている。

図表 52 総合職への転換意向：単数回答 (SQ18\_2)

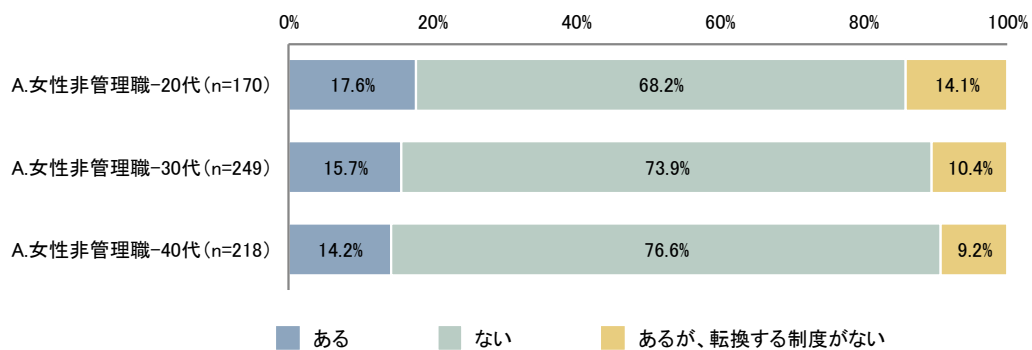


### <年代別 総合職への転換意向>

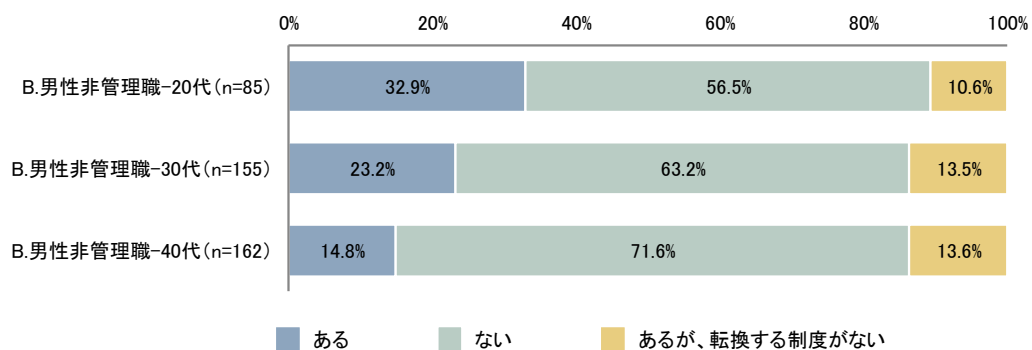
「A.女性非管理職」と「B.男性非管理職」について、年代別に一般職から総合職への転換意思・希望があるかをみると、20代では「A.女性非管理職」の2割強、「B.男性非管理職」の3割強が「ある」となっている。また、「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」ともに、年代が上がるにしたがって「ある」の割合は低下傾向となっている。

図表 53 年齢（年代）（F2\_1）別 総合職への転換意向：単数回答（SQ18\_2）

#### 【A.女性非管理職】



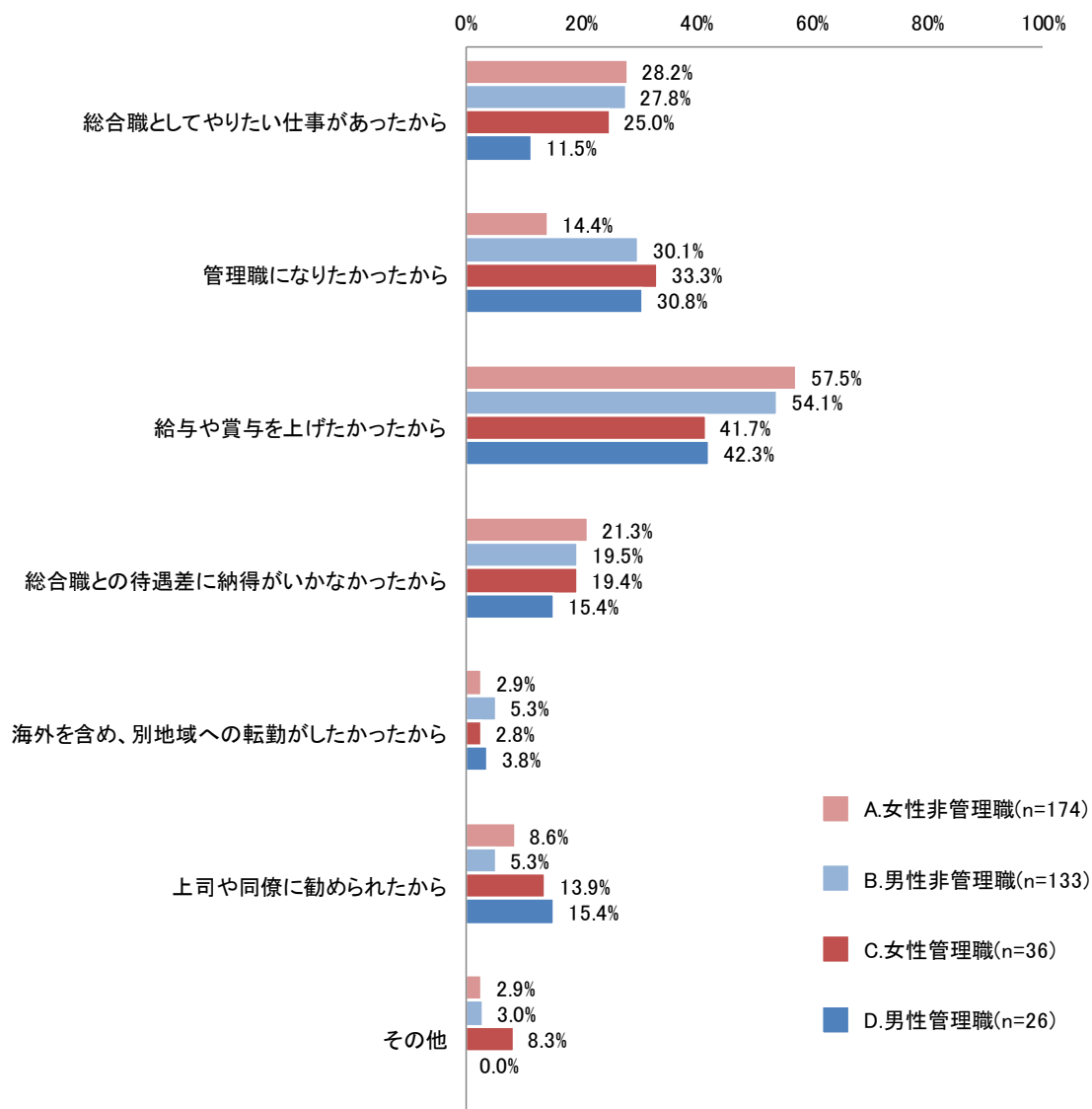
#### 【B.男性非管理職】



#### ④ 総合職への転換理由・転換したい理由

総合職に転換した、または総合職への転換意思・希望がある人について、総合職への転換理由・転換したい理由をみると、「A.女性非管理職」では、「給与や賞与を上げたかったから」が57.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「総合職としてやりたい仕事があったから」が28.2%となっている。「B.男性非管理職」では、「給与や賞与を上げたかったから」が54.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「管理職になりたかったから」が30.1%となっている。「C.女性管理職」では、「給与や賞与を上げたかったから」が41.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「管理職になりたかったから」が33.3%となっている。「D.男性管理職」では、「給与や賞与を上げたかったから」が42.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「管理職になりたかったから」が30.8%となっている。

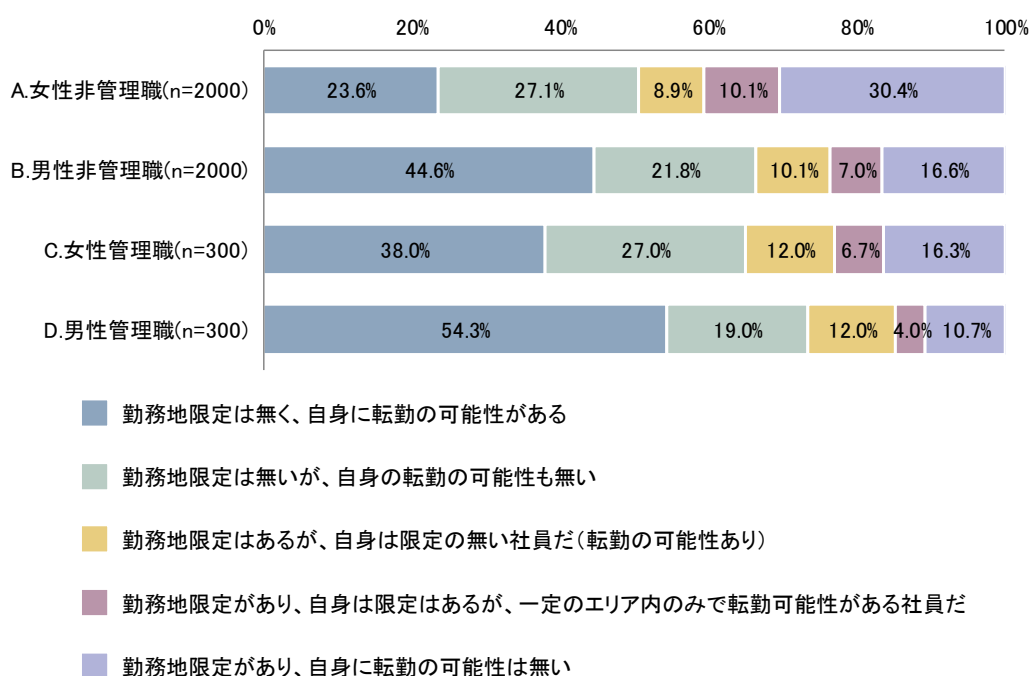
図表 54 総合職への転換理由・転換したい理由：複数回答 (SQ18\_3)



## (2) 勤務地限定社員区分・転勤の可能性

勤務地限定社員区分の有無や転勤の可能性をみると、「A.女性非管理職」では、「勤務地限定があり、自身に転勤の可能性は無い」が30.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「勤務地限定は無いが、自身の転勤の可能性も無い」が27.1%となっている。「B.男性非管理職」では、「勤務地限定は無く、自身に転勤の可能性はある」が44.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「勤務地限定は無いが、自身の転勤の可能性も無い」が21.8%となっている。「C.女性管理職」では、「勤務地限定は無く、自身に転勤の可能性はある」が38.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「勤務地限定は無いが、自身の転勤の可能性も無い」が27.0%となっている。「D.男性管理職」では、「勤務地限定は無く、自身に転勤の可能性はある」が54.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「勤務地限定は無いが、自身の転勤の可能性も無い」が19.0%となっている。

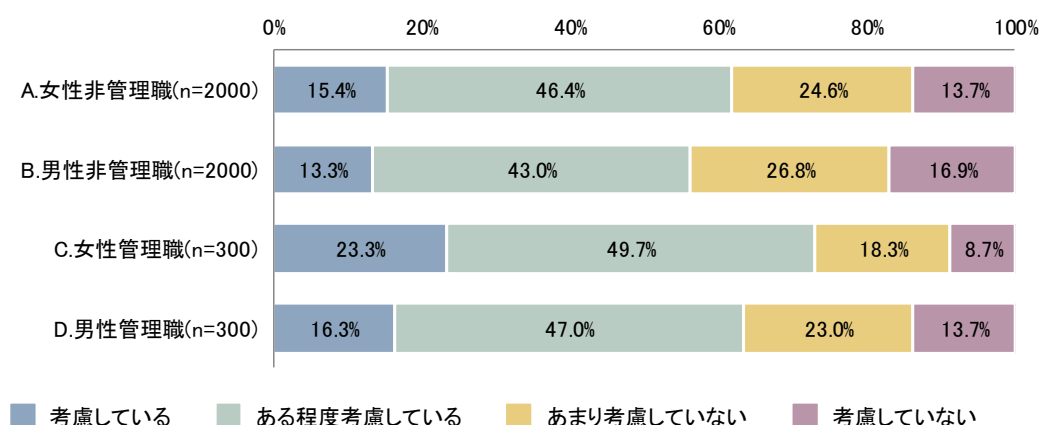
図表 55 勤務地限定社員区分：単数回答（Q19）



### (3) 配置への本人の希望考慮度

会社が社員の配置にあたって、本人の希望を考慮しているかをみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度考慮している」が46.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまり考慮していない」が24.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度考慮している」が43.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまり考慮していない」が26.8%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度考慮している」が49.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「考慮している」が23.3%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度考慮している」が47.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまり考慮していない」が23.0%となっている。

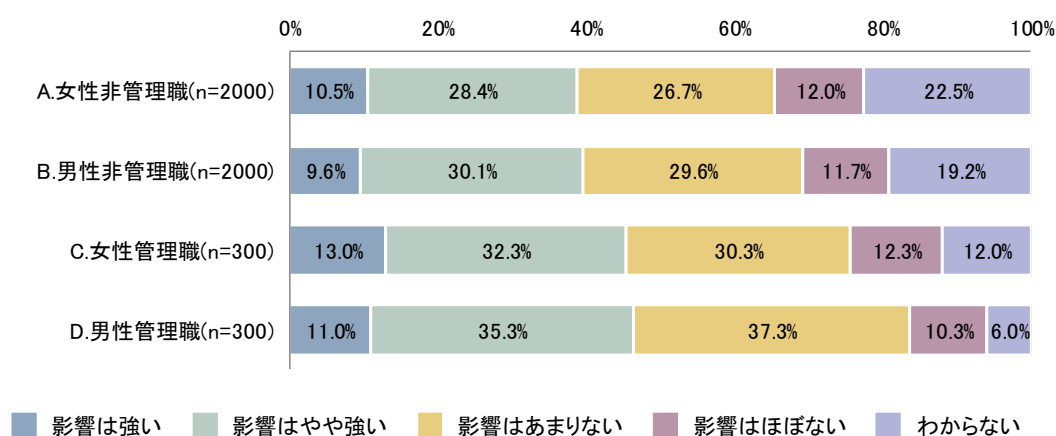
図表 56 配置への本人の希望考慮度：単数回答（Q20）



#### (4) 昇格決定における年功要素の影響

管理職ではない社員の昇格決定において、年功の要素がどの程度影響があるかをみると、「A.女性非管理職」では、「影響はやや強い」が28.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「影響はあまりない」が26.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「影響はやや強い」が30.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「影響はあまりない」が29.6%となっている。「C.女性管理職」では、「影響はやや強い」が32.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「影響はあまりない」が30.3%となっている。「D.男性管理職」では、「影響はあまりない」が37.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「影響はやや強い」が35.3%となっている。

図表 57 昇格決定における年功要素の影響：単数回答（Q21）



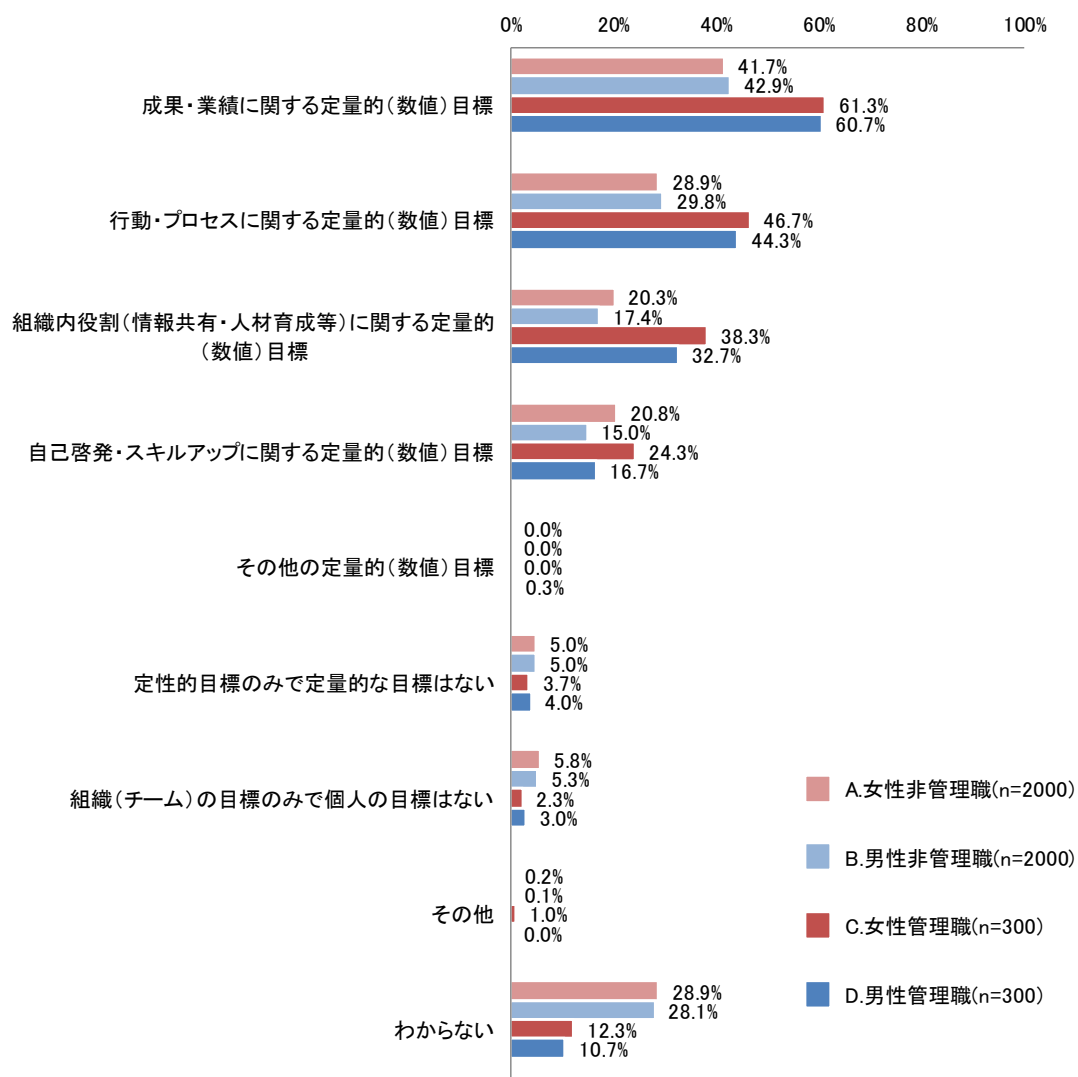


## (5) 目標のタイプ

### ① 個人目標タイプ

職場における個人目標のタイプをみると、「A.女性非管理職」では、「成果・業績に関する定量的（数値）目標」が41.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「行動・プロセスに関する定量的（数値）目標」「わからない」がそれぞれ28.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「成果・業績に関する定量的（数値）目標」が42.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「行動・プロセスに関する定量的（数値）目標」が29.8%となっている。「C.女性管理職」では、「成果・業績に関する定量的（数値）目標」が61.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「行動・プロセスに関する定量的（数値）目標」が46.7%となっている。「D.男性管理職」では、「成果・業績に関する定量的（数値）目標」が60.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「行動・プロセスに関する定量的（数値）目標」が44.3%となっている。管理職層では、非管理職層に比べて、「成果・業績に関する定量的（数値）目標」「行動・プロセスに関する定量的（数値）目標」「組織内役割に関する定量的（数値）目標」のいずれも、15～20ポイント程度高い傾向がみられる。

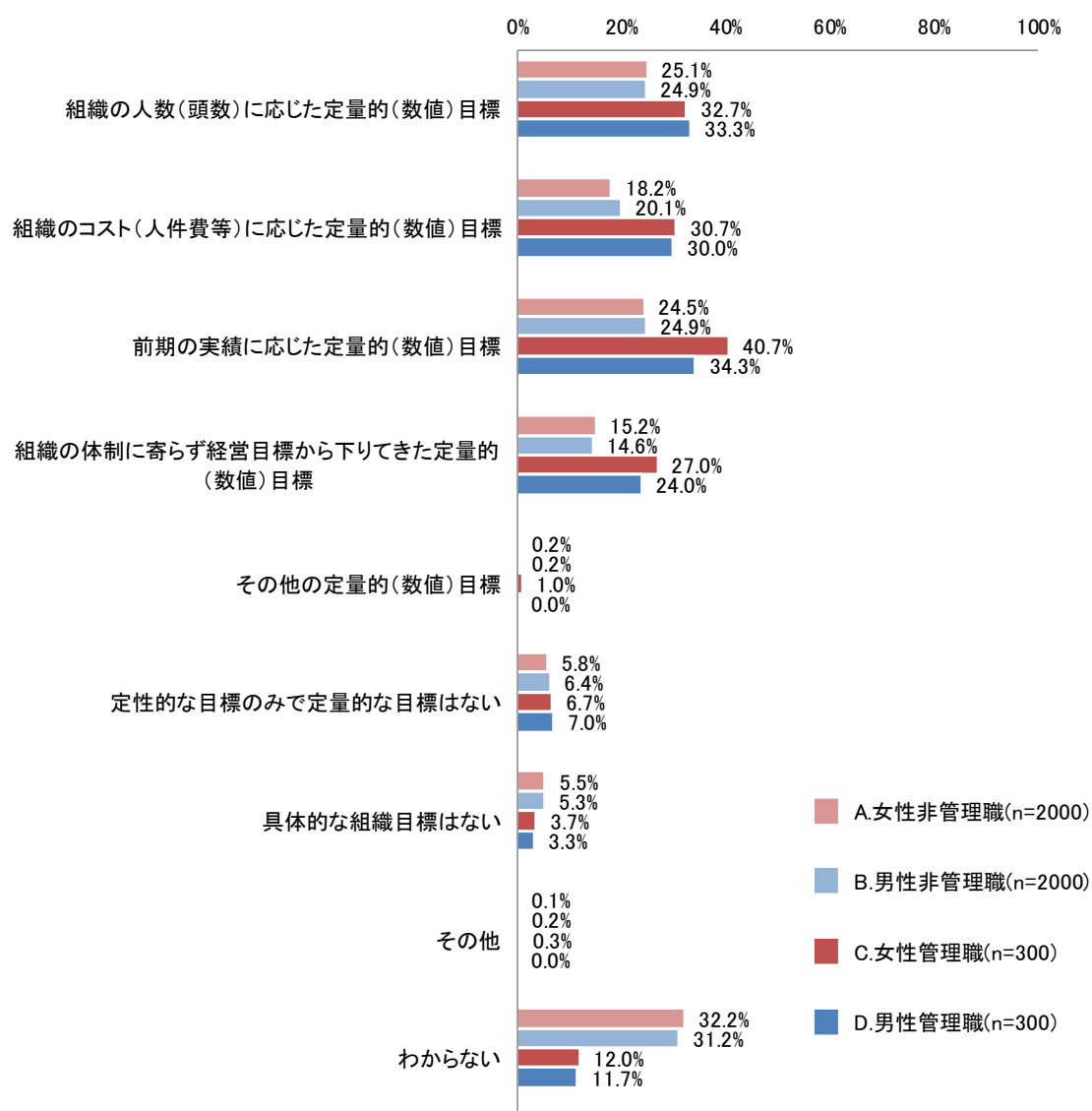
図表 58 個人目標タイプ：複数回答（Q22）



## ② 組織目標タイプ

職場における組織目標のタイプをみると、「A.女性非管理職」では、「わからない」が32.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「組織の人数（頭数）に応じた定量的（数値）目標」が25.1%となっている。「B.男性非管理職」では、「わからない」が31.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「組織の人数（頭数）に応じた定量的（数値）目標」「前期の実績に応じた定量的（数値）目標」がそれぞれ24.9%となっている。「C.女性管理職」では、「前期の実績に応じた定量的（数値）目標」が40.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「組織の人数（頭数）に応じた定量的（数値）目標」が32.7%となっている。「D.男性管理職」では、「前期の実績に応じた定量的（数値）目標」が34.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「組織の人数（頭数）に応じた定量的（数値）目標」が33.3%となっている。管理職層では、非管理職層に比べて、「前期の実績に応じた定量的（数値）目標」「組織のコスト（人件費等）に応じた定量的（数値）目標」「組織の体制に寄らず経営目標から下りてきた定量的（数値）目標」のいずれも、10～15ポイント程度高い傾向がみられる。

図表 59 組織目標タイプ：複数回答（Q23）



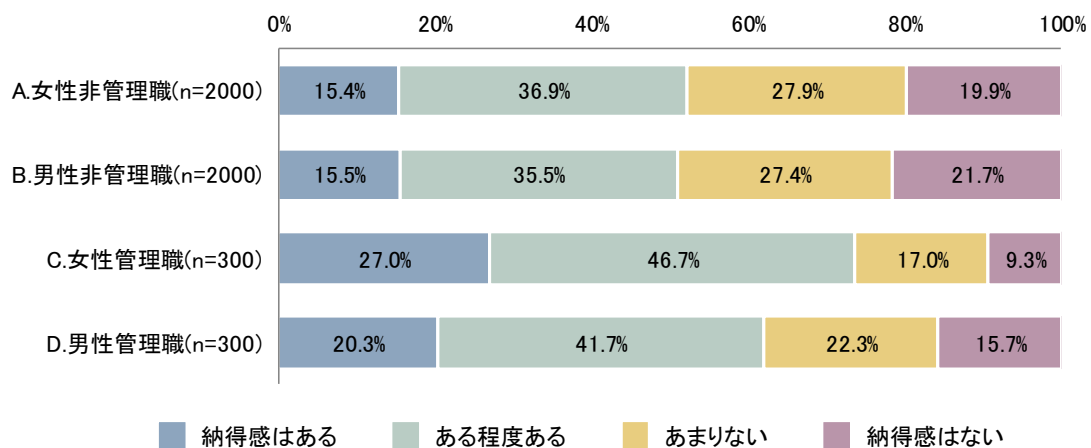
## (6) 目標設定・評価・昇格の納得感

### ① 目標設定の納得感

目標設定の納得感をみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度ある」が36.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が27.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度ある」が35.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が27.4%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度ある」が46.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「納得感はある」が27.0%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度ある」が41.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が22.3%となっている。

「C.女性管理職」は、「納得感はある」「ある程度ある」をあわせた割合が7割強を占め、他の層と比べて目標設定の納得感が高い傾向がみられる。

図表 60 目標設定の納得感：単数回答（Q24\_1）

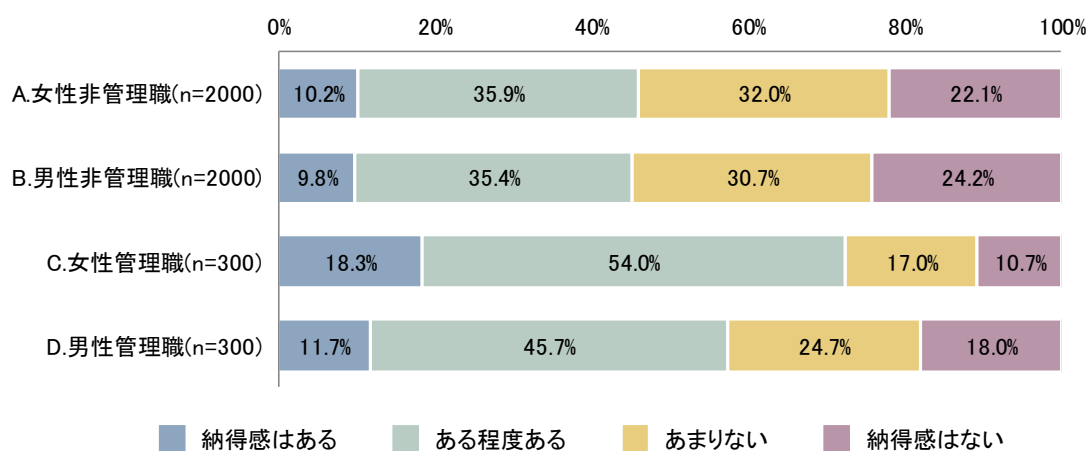


## ② 評価の納得感

評価の納得感をみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度ある」が35.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が32.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度ある」が35.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が30.7%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度ある」が54.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「納得感はある」が18.3%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度ある」が45.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が24.7%となっている。

「C.女性管理職」は、「納得感はある」「ある程度ある」をあわせた割合が7割強を占め、他の層と比べて評価の納得感が高い傾向がみられる。

図表 61 評価の納得感：単数回答（Q24\_2）



### <目標設定の納得感別 評価の納得感>

目標設定の納得感別に、評価の納得感をみると、目標設定について「納得感はある」と回答した「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」「D.男性管理職」の5割弱、「C.女性管理職」の6割弱は、評価についても「納得感はある」と回答している。また、目標設定について「納得感はない」と回答した「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」の9割弱、「C.女性管理職」「D.男性管理職」の8割弱は、評価についても「納得感はない」と回答しており、目標設定への納得感が高いほど、評価への納得感も高い傾向がみられる。

図表 62 目標設定の納得感 (Q24\_1) 別 評価の納得感：単数回答 (Q24\_2)

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q24_2評価の納得感			
			納得感はある	ある程度ある	あまりない	納得感はない
全体		2000 100.0%	203 10.2%	717 35.9%	639 32.0%	441 22.1%
Q24_1目標設定の納得感	納得感はある	308 100.0%	153 49.7%	99 32.1%	41 13.3%	15 4.9%
	ある程度ある	737 100.0%	37 5.0%	540 73.3%	124 16.8%	36 4.9%
	あまりない	558 100.0%	8 1.4%	60 10.8%	435 78.0%	55 9.9%
	納得感はない	397 100.0%	5 1.3%	18 4.5%	39 9.8%	335 84.4%

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q24_2評価の納得感			
			納得感はある	ある程度ある	あまりない	納得感はない
全体		2000 100.0%	196 9.8%	707 35.4%	614 30.7%	483 24.2%
Q24_1目標設定の納得感	納得感はある	309 100.0%	146 47.2%	111 35.9%	31 10.0%	21 6.8%
	ある程度ある	710 100.0%	37 5.2%	509 71.7%	122 17.2%	42 5.9%
	あまりない	548 100.0%	8 1.5%	69 12.6%	433 79.0%	38 6.9%
	納得感はない	433 100.0%	5 1.2%	18 4.2%	28 6.5%	382 88.2%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q24_2評価の納得感			
			納得感はある	ある程度ある	あまりない	納得感はない
全体		300 100.0%	55 18.3%	162 54.0%	51 17.0%	32 10.7%
Q24_1目標設定の納得感	納得感はある	81 100.0%	46 56.8%	29 35.8%	5 6.2%	1 1.2%
	ある程度ある	140 100.0%	7 5.0%	113 80.7%	15 10.7%	5 3.6%
	あまりない	51 100.0%	1 2.0%	16 31.4%	29 56.9%	5 9.8%
	納得感はない	28 100.0%	1 3.6%	4 14.3%	2 7.1%	21 75.0%

【D.男性管理職】

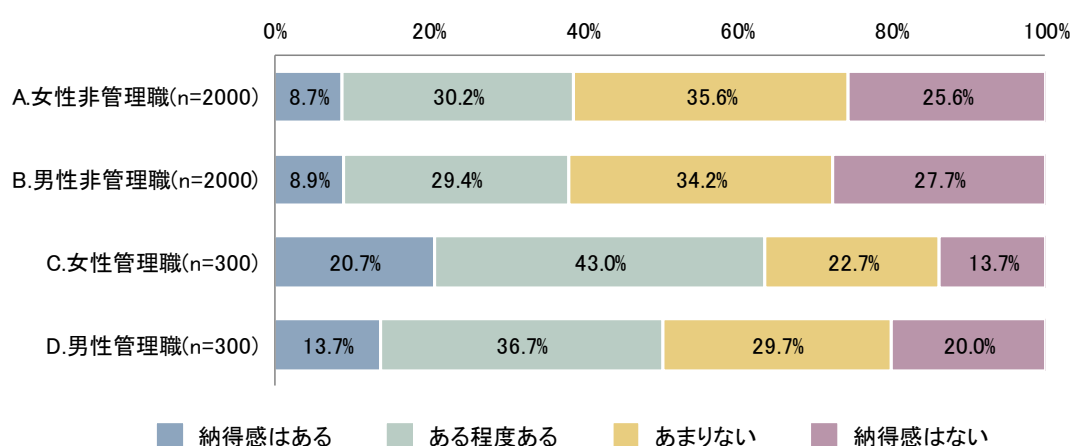
D. 男性管理職		合計	Q24_2評価の納得感			
			納得感はある	ある程度ある	あまりない	納得感はない
全体		300 100.0%	35 11.7%	137 45.7%	74 24.7%	54 18.0%
Q24_1目標設定の納得感	納得感はある	61 100.0%	28 45.9%	25 41.0%	5 8.2%	3 4.9%
	ある程度ある	125 100.0%	5 4.0%	91 72.8%	23 18.4%	6 4.8%
	あまりない	67 100.0%	1 1.5%	16 23.9%	41 61.2%	9 13.4%
	納得感はない	47 100.0%	1 2.1%	5 10.6%	5 10.6%	36 76.6%

### ③ 昇格の納得感

評価の昇格への反映についての納得感をみると、「A.女性非管理職」では、「あまりない」が35.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「ある程度ある」が30.2%となっている。「B.男性非管理職」では、「あまりない」が34.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「ある程度ある」が29.4%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度ある」が43.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が22.7%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度ある」が36.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりない」が29.7%となっている。

「C.女性管理職」は、「納得感はある」「ある程度ある」をあわせた割合が6割強を占め、他の層と比べて評価の昇格への反映についての納得感が高い傾向がみられる。

図表 63 昇格の納得感：単数回答（Q24\_3）



### ④ 目標設定・評価・昇格の納得感：スコア換算

目標設定・評価・昇格の納得感について、それぞれ加重平均によるスコア換算を行ったところ、「C.女性管理職」は、目標設定・評価・昇格いずれも、他の層と比べて納得感が高い傾向がみられる。

図表 64 目標設定・評価・昇格の納得感（スコア換算）：単数回答（Q24\_1～3）

グループ	目標設定の納得感： (Q24_1)	評価の納得感： (Q24_2)	昇格の納得感： (Q24_3)
A. 女性非管理職 (n=2000)	2.5	2.3	2.2
B. 男性非管理職 (n=2000)	2.4	2.3	2.2
C. 女性管理職 (n=300)	2.9	2.8	2.7
D. 男性管理職 (n=300)	2.7	2.5	2.4

注) 目標設定・評価・評価の昇格への反映についての納得感の加重平均点 = 「納得感はある」4点、「ある程度ある」3点、「あまりない」2点、「納得感はない」1点で加重平均して算出。

## 5 就業経験・仕事

### (1) 就業期間

#### ① 最初に就業してからの就業期間

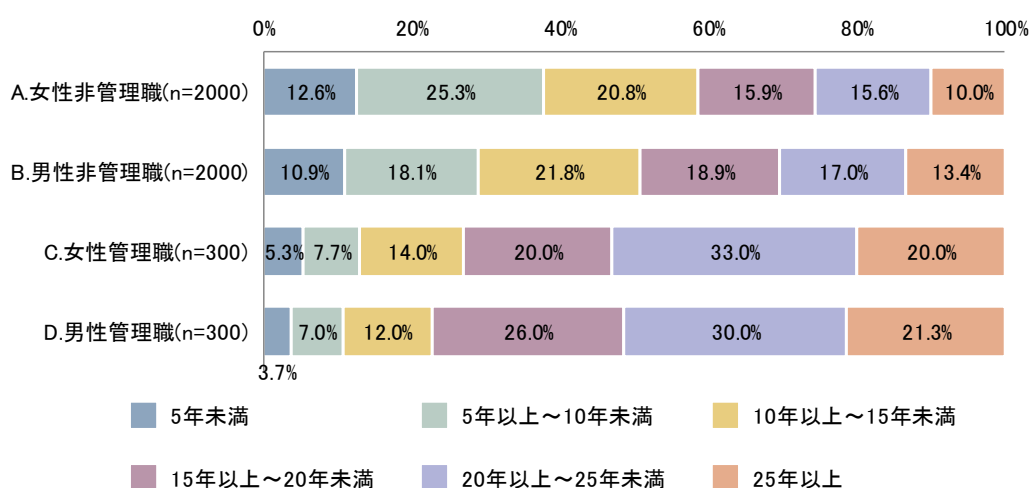
最初に就業してからの就業期間の平均値をみると、非管理職層は13～15年程度、管理職層は18～19年程度となっている。

図表 65 就業期間：最初に就業してから（平均）：数値回答（Q25\_1）

グループ	平均（年）
A. 女性非管理職（n=2,000）	13.1
B. 男性非管理職（n=2,000）	14.5
C. 女性管理職（n=300）	18.0
D. 男性管理職（n=300）	18.5

最初に就業してからの就業期間の分布をみると、「A.女性非管理職」では、「5年以上～10年未満」が25.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「10年以上～15年未満」が20.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「10年以上～15年未満」が21.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「15年以上～20年未満」が18.9%となっている。「C.女性管理職」では、「20年以上～25年未満」が33.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「15年以上～20年未満」「25年以上」がそれぞれ20.0%となっている。「D.男性管理職」では、「20年以上～25年未満」が30.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「15年以上～20年未満」が26.0%となっている。

図表 66 就業期間：最初に就業してから：数値回答（Q25\_1）





## ② 就業期間のうち今の会社への在籍期間

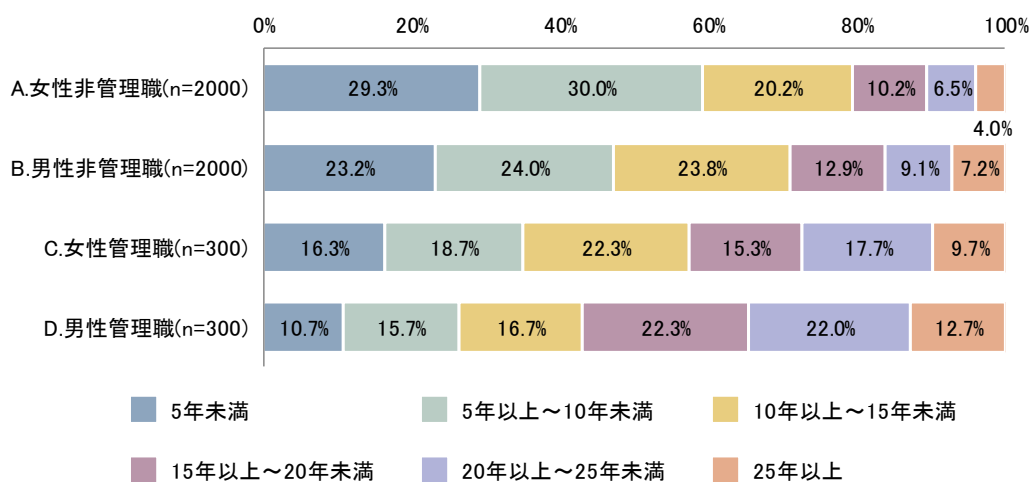
就業期間のうち、今の会社への在籍期間の平均値をみると、非管理職層は9～11年程度、管理職層は13～15年程度となっている。

図表 67 就業期間：うち今の会社への在籍期間（平均）：数値回答（Q25\_2）

グループ	平均（年）
A. 女性非管理職（n=2,000）	9.2
B. 男性非管理職（n=2,000）	10.9
C. 女性管理職（n=300）	13.1
D. 男性管理職（n=300）	15.0

就業期間のうち、今の会社への在籍期間の分布をみると、「A.女性非管理職」では、「5年以上～10年未満」が30.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「5年未満」が29.3%となっている。「B.男性非管理職」では、「5年以上～10年未満」が24.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「10年以上～15年未満」が23.8%となっている。「C.女性管理職」では、「10年以上～15年未満」が22.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「5年以上～10年未満」が18.7%となっている。「D.男性管理職」では、「15年以上～20年未満」が22.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「20年以上～25年未満」が22.0%となっている。

図表 68 就業期間：うち今の会社への在籍期間：数値回答（Q25\_2）

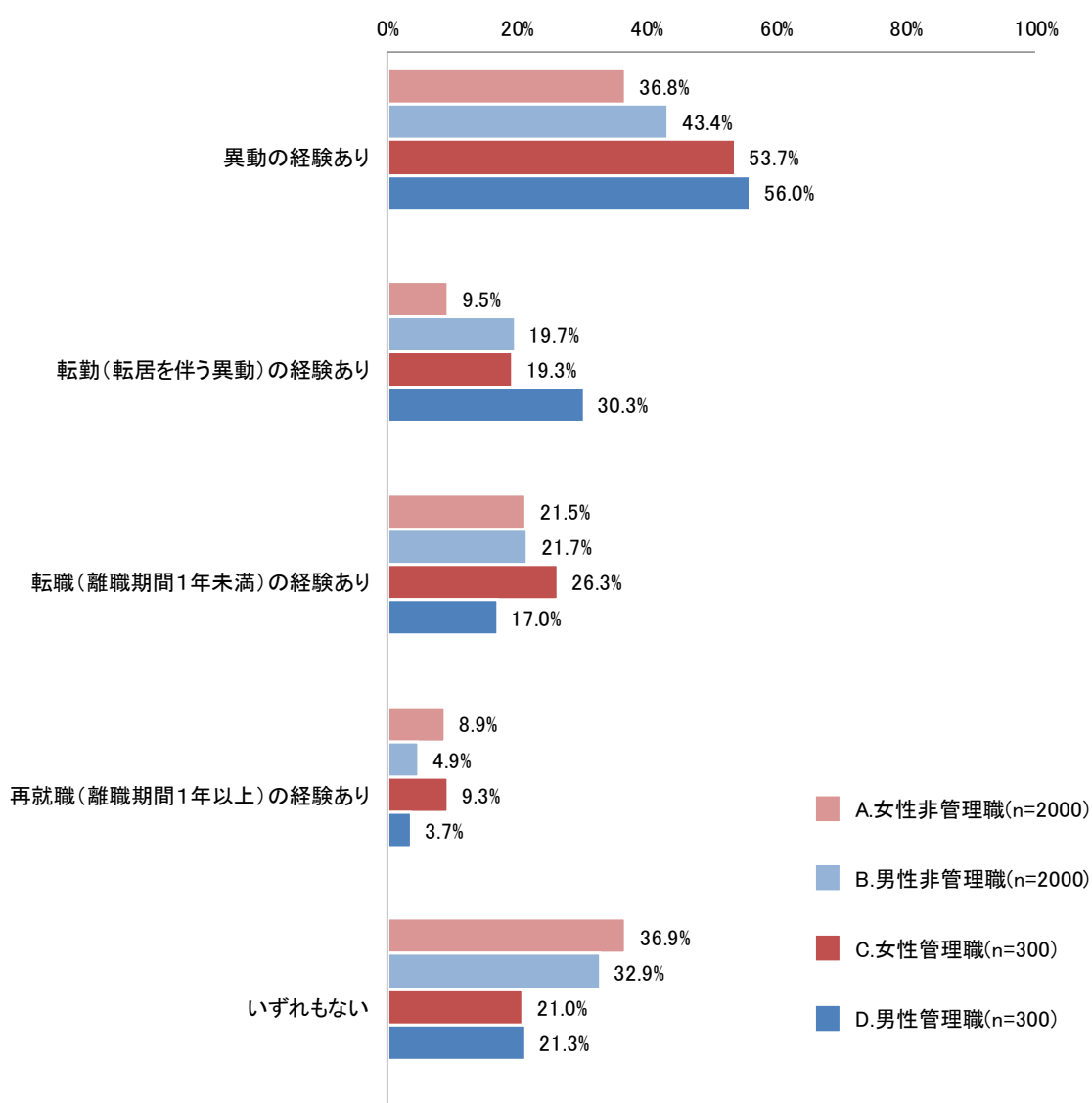


## (2) 異動・転勤・転職・再就職経験

### ① 異動・転勤・転職・再就職経験の有無

異動・転勤・転職・再就職経験の有無をみると、「A.女性非管理職」では、「いずれもない」が36.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「異動の経験あり」が36.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「異動の経験あり」が43.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「いずれもない」が32.9%となっている。「C.女性管理職」では、「異動の経験あり」が53.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「転職（離職期間1年未満）の経験あり」が26.3%となっている。「D.男性管理職」では、「異動の経験あり」が56.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「転勤（転居を伴う異動）の経験あり」が30.3%となっている。

図表 69 異動・転勤・転職・再就職経験の有無：複数回答（Q26）



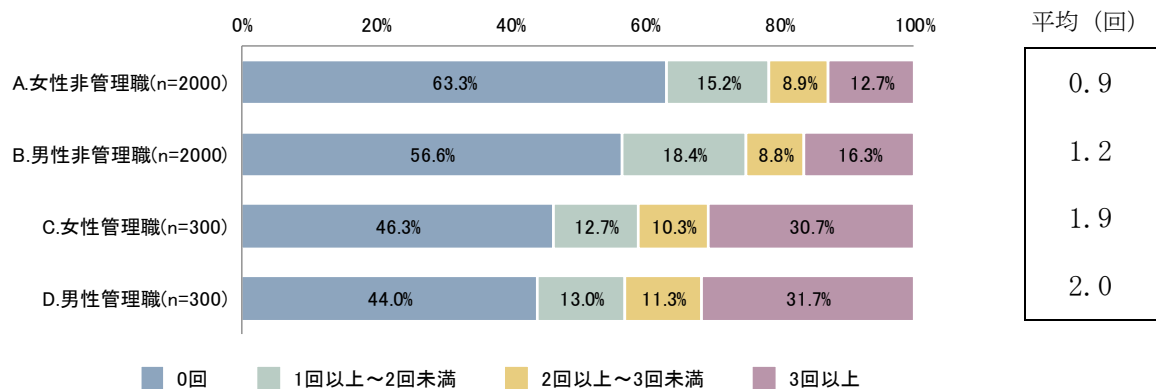
## ② 異動・転勤・転職・再就職経験の回数（合計）

異動・転勤（転居を伴う異動）・転職（離職期間1年未満）・再就職経験（離職期間1年以上）について、これまで経験した回数をたずねた。合計回数は以下の通りである。

### <異動合計>

「A.女性非管理職」では、「0回」が63.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が15.2%となっている。「B.男性非管理職」では、「0回」が56.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が18.4%となっている。「C.女性管理職」では、「0回」が46.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「3回以上」が30.7%となっている。「D.男性管理職」では、「0回」が44.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「3回以上」が31.7%となっている。

図表 70 異動合計：数値回答（SQ26\_1\_1\_6）

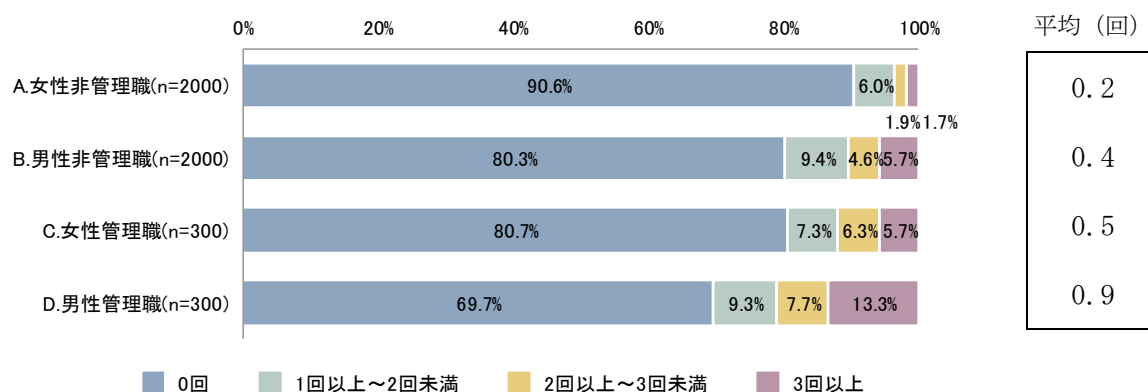


注) 平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

### <転勤合計>

「A.女性非管理職」では、「0回」が90.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が6.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「0回」が80.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が9.4%となっている。「C.女性管理職」では、「0回」が80.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が7.3%となっている。「D.男性管理職」では、「0回」が69.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「3回以上」が13.3%となっている。

図表 71 転勤合計：数値回答 (SQ26\_1\_2\_6)

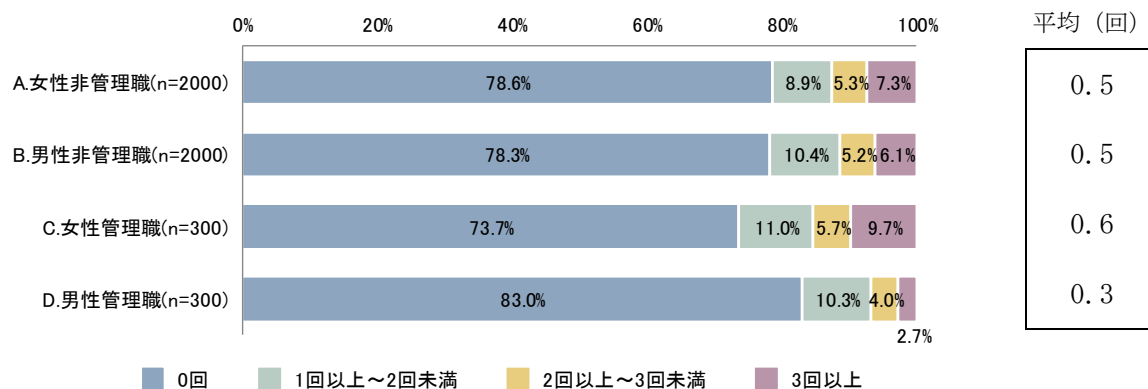


注) 平均値は、転勤経験がない人を「0回」として集計している。

### <転職合計>

「A.女性非管理職」では、「0回」が78.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が8.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「0回」が78.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が10.4%となっている。「C.女性管理職」では、「0回」が73.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が11.0%となっている。「D.男性管理職」では、「0回」が83.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が10.3%となっている。

図表 72 転職合計：数値回答 (SQ26\_1\_3\_6)

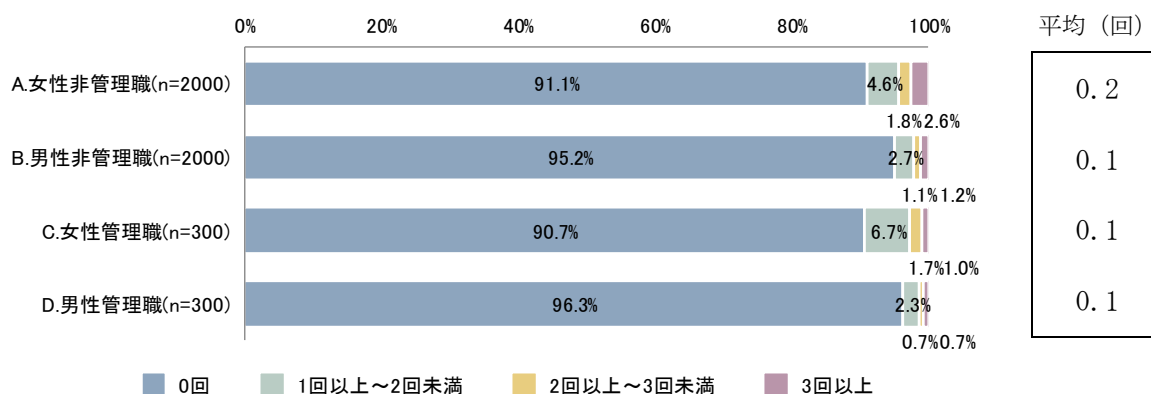


注) 平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

## <再就職合計>

「A.女性非管理職」では、「0回」が91.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が4.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「0回」が95.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が2.7%となっている。「C.女性管理職」では、「0回」が90.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が6.7%となっている。「D.男性管理職」では、「0回」が96.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「1回以上～2回未満」が2.3%となっている。

図表 73 再就職合計：数値回答 (SQ26\_1\_4\_6)



注) 平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

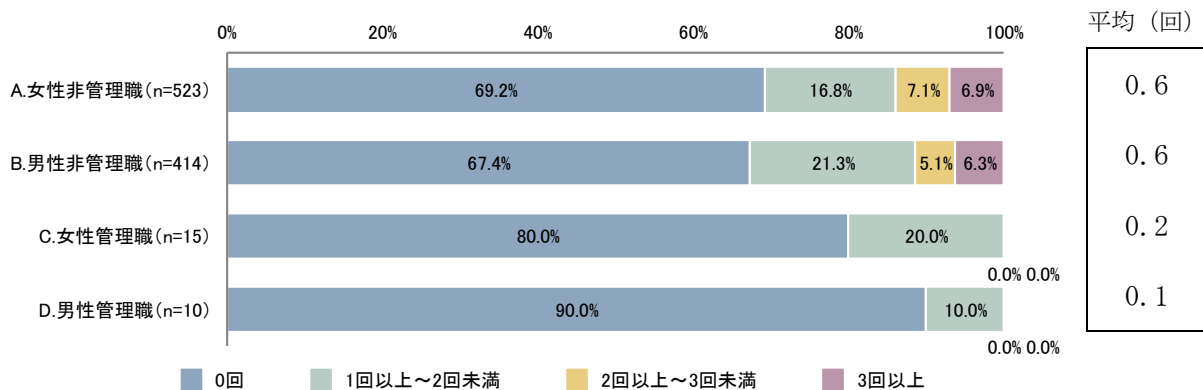
### ③ 異動・転勤・転職・再就職経験の回数（対象者の年代別合計）

異動・転勤（転居を伴う異動）・転職（離職期間1年未満）・再就職経験（離職期間1年以上）の合計回数について、対象者の年代別に集計した結果は以下の通りである。

#### <対象者の年代別 異動合計>

図表 74 年代別 異動合計：数値回答（SQ26\_1\_1\_6）

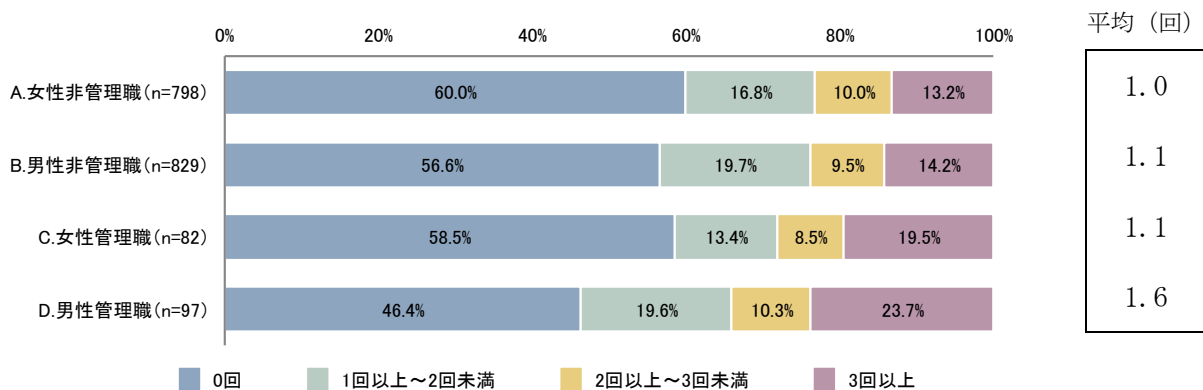
#### 【20代】



注) 平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

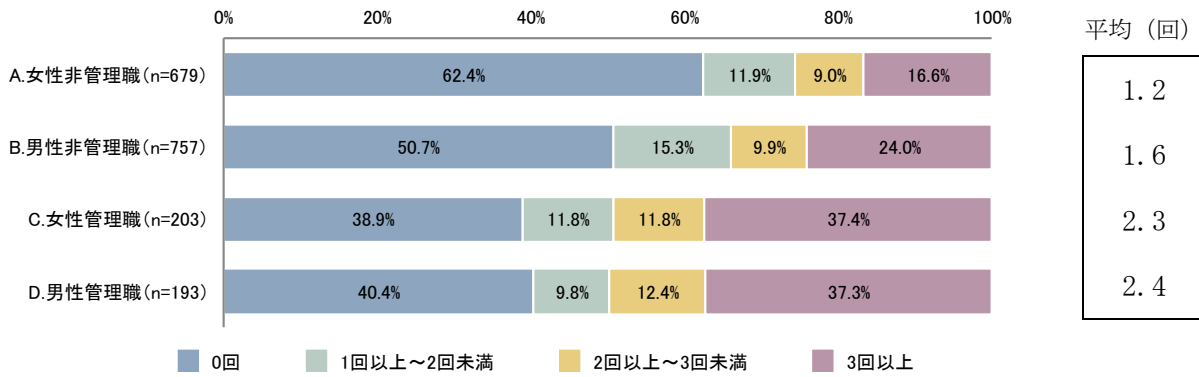
注) 「C.女性管理職」「D.男性管理職」はサンプル数が少ないため、参考値。

#### 【30代】



注) 平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

【40代】

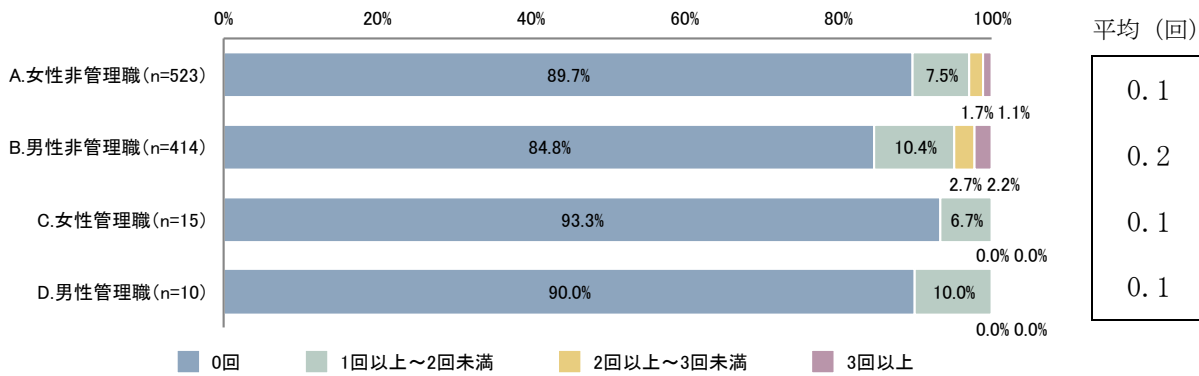


注) 平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

<対象者の年代別 転勤合計>

図表 75 年代別 転勤合計：数値回答 (SQ26\_1\_2\_6)

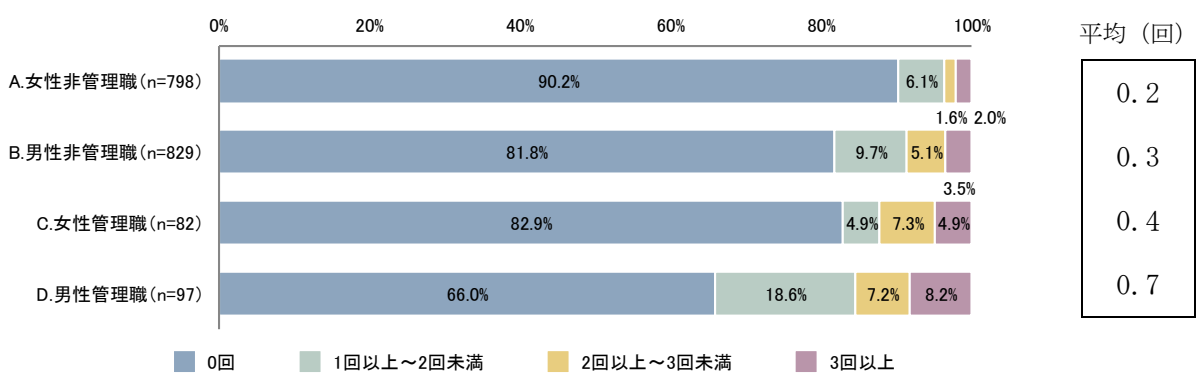
【20代】



注) 平均値は、転勤経験がない人を「0回」として集計している。

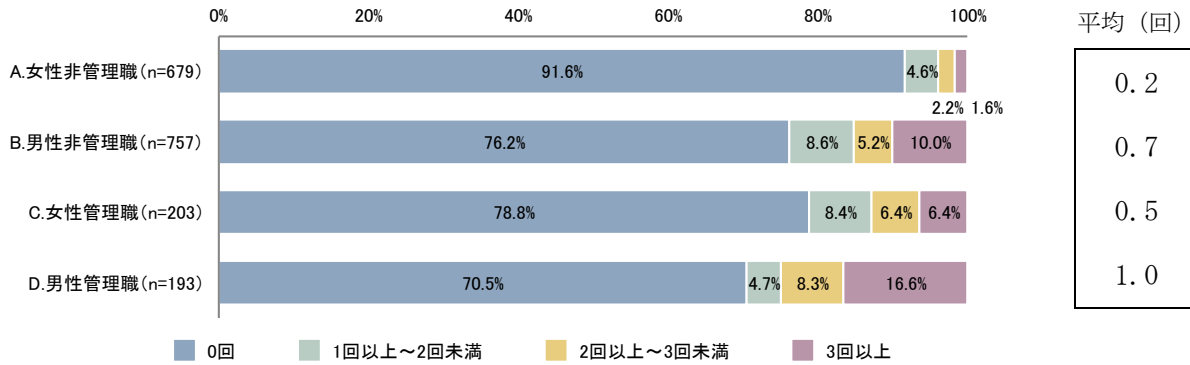
注) 「C. 女性管理職」「D. 男性管理職」はサンプル数が少ないため、参考値。

【30代】



注) 平均値は、転勤経験がない人を「0回」として集計している。

### 【40代】

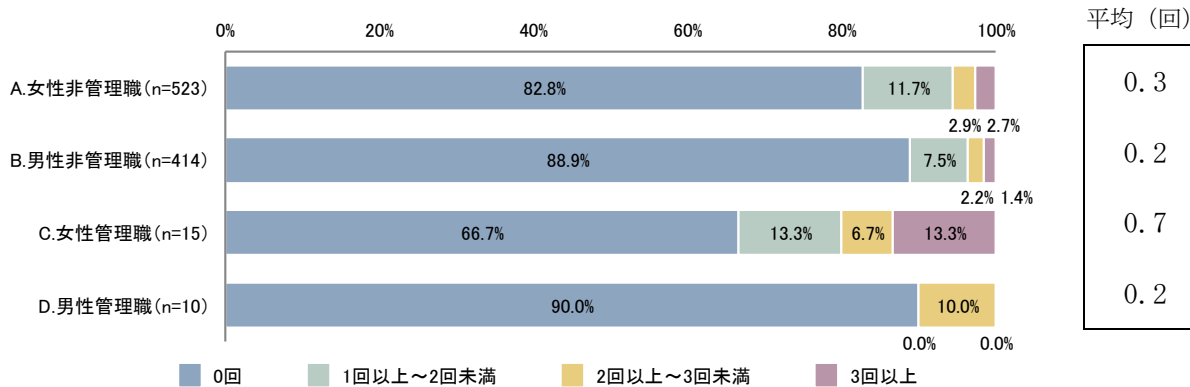


注) 平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

### <対象者の年代別 転職合計>

図表 76 年代別 転職合計：数値回答 (SQ26\_1\_3\_6)

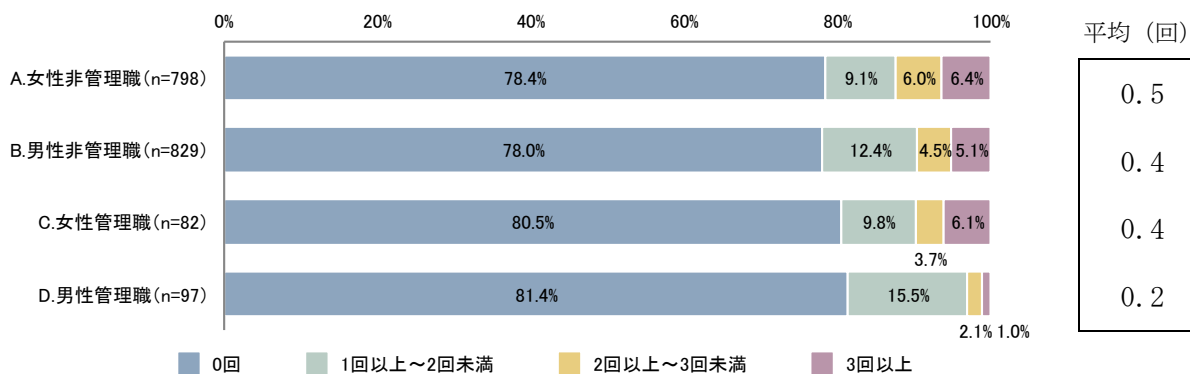
### 【20代】



注) 平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

注) 「C. 女性管理職」「D. 男性管理職」はサンプル数が少ないため、参考値。

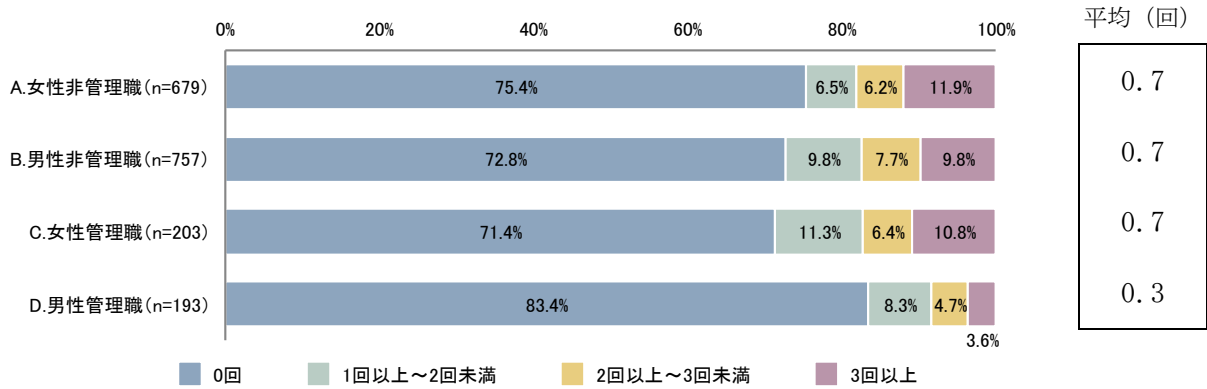
### 【30代】



注) 平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。



## 【40代】

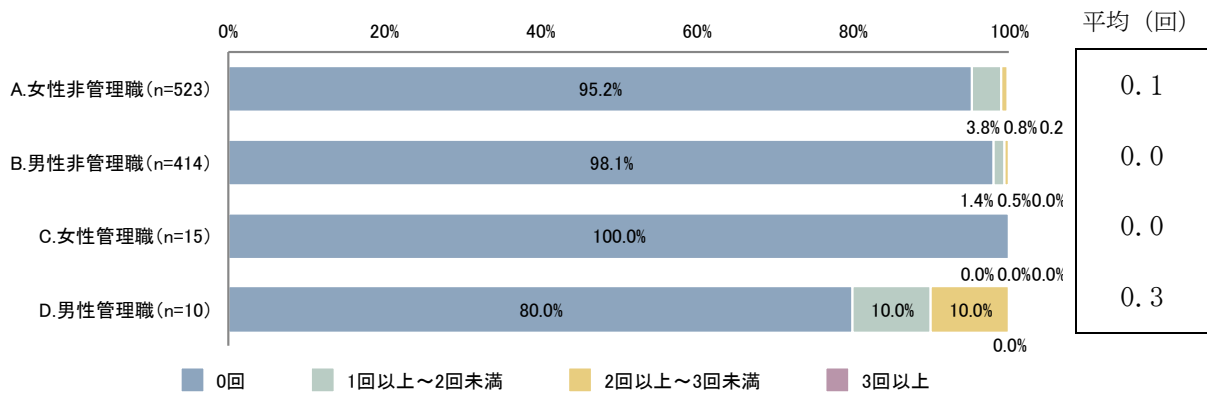


注) 平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

## <対象者の年代別 再就職合計>

図表 77 年代別 再就職合計：数値回答 (SQ26\_1\_4\_6)

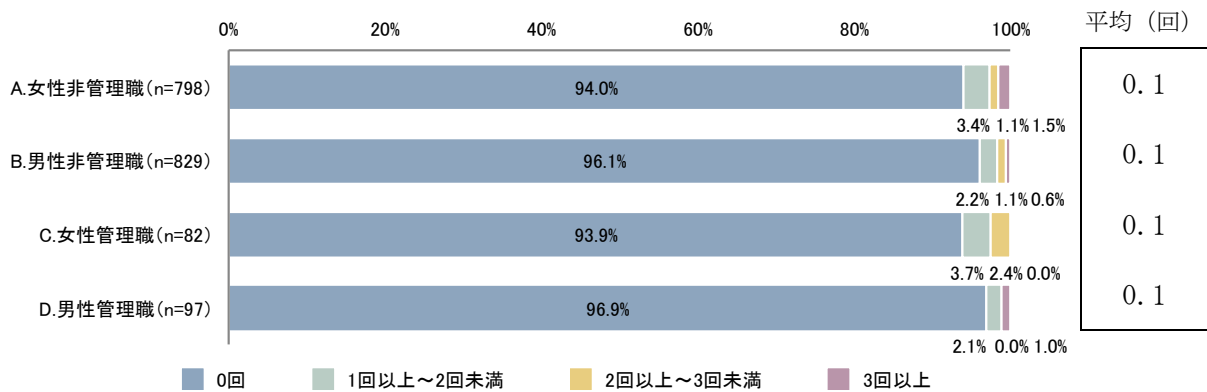
### 【20代】



注) 平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

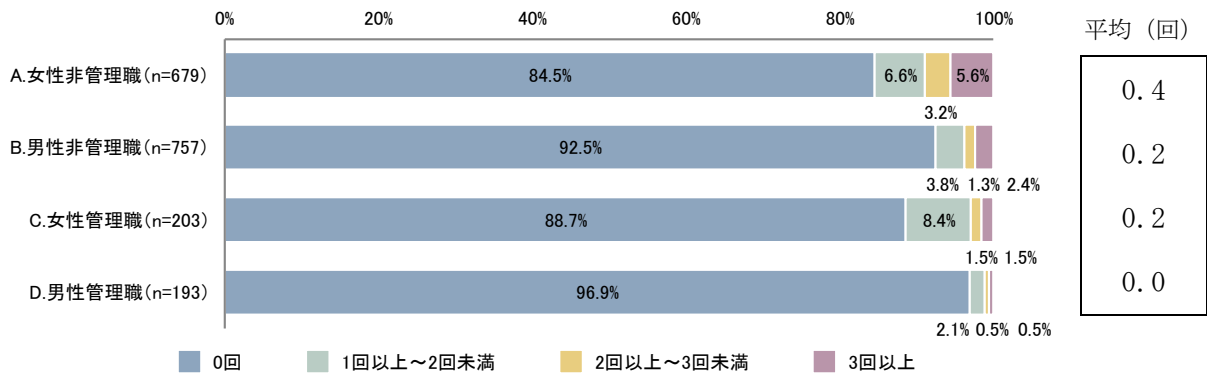
注) 「C. 女性管理職」「D. 男性管理職」はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【30代】



注) 平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

【40代】



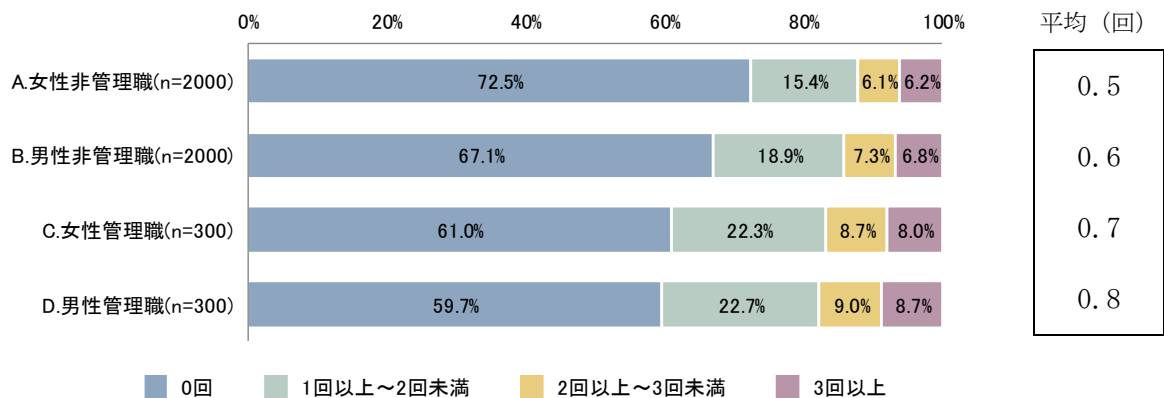
注) 平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

④ 異動・転勤・転職・再就職経験の回数（異動・転勤・転職・再就職時の年齢別）

異動・転勤（転居を伴う異動）・転職（離職期間1年未満）・再就職経験（離職期間1年以上）回数について、異動・転勤・転職・再就職を経験した年齢別にみた回数は以下の通りである。

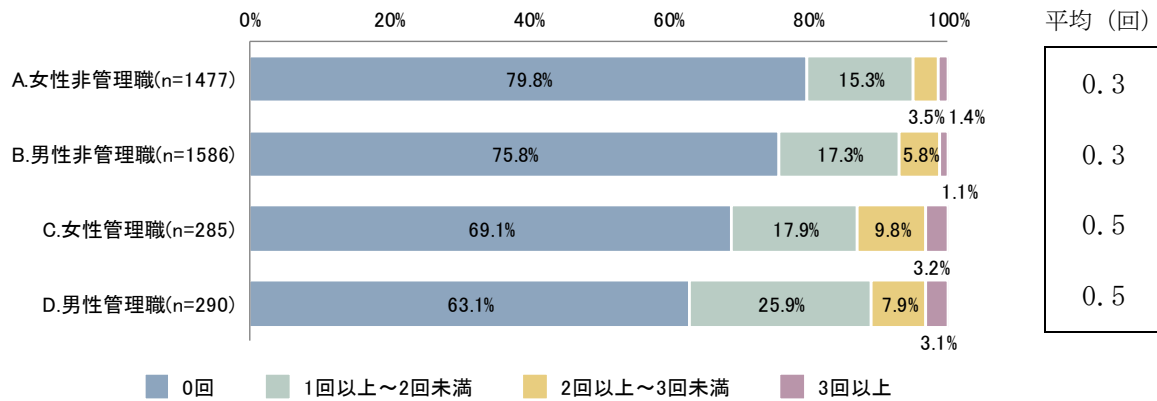
<異動時の年齢別 異動回数>

図表 78 異動経験 ～29歳：数値回答 (SQ26\_1\_1\_1)



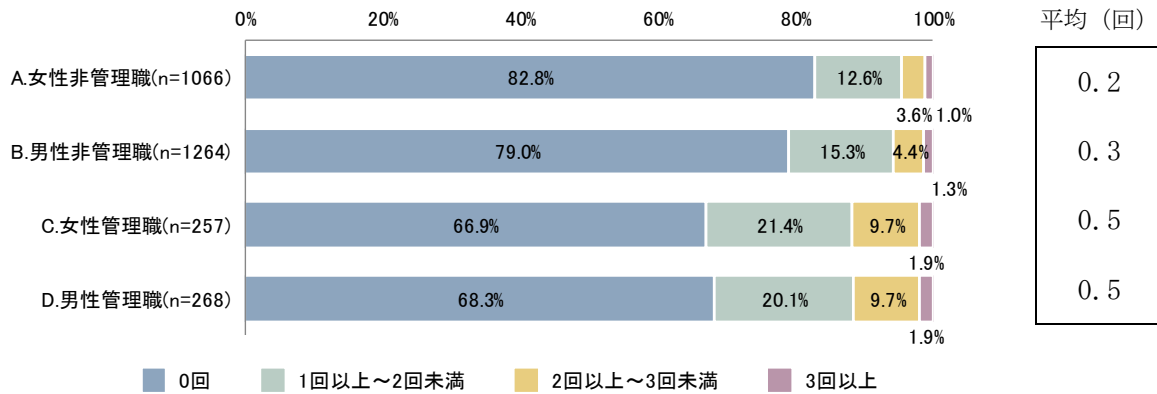
注) 全年齢が回答対象。平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

図表 79 異動経験 30～34 歳：数値回答 (SQ26\_1\_1\_2)



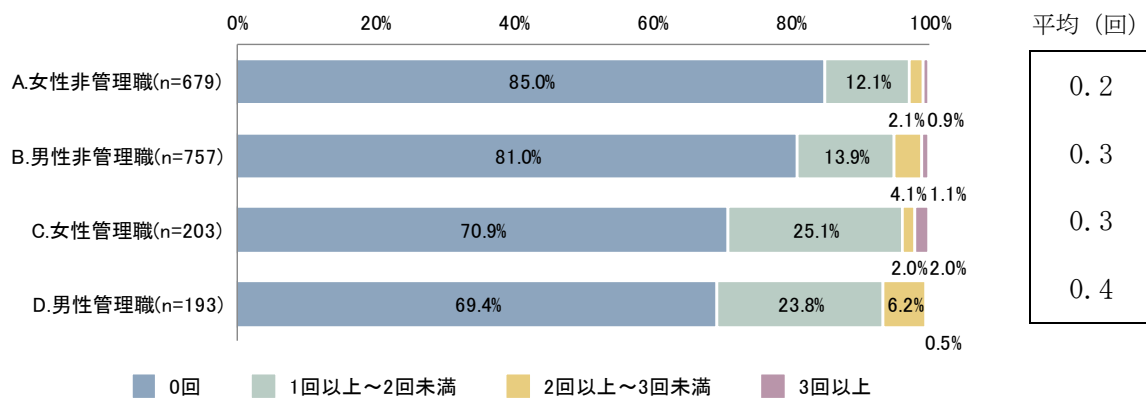
注) 年齢が30歳以上の者が回答対象。  
平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

図表 80 異動経験 35～39 歳：数値回答 (SQ26\_1\_1\_3)



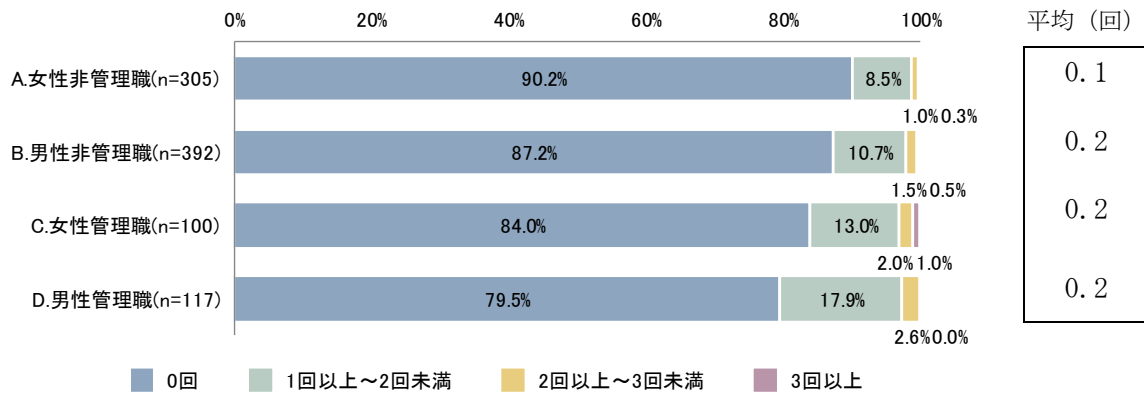
注) 年齢が35歳以上の者が回答対象。  
平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

図表 81 異動経験 40～44 歳：数値回答 (SQ26\_1\_1\_4)



注) 年齢が40歳以上の者が回答対象。  
平均値は、異動経験がない人を「0回」として集計している。

図表 82 異動経験 45～49 歳：数値回答 (SQ26\_1\_1\_5)

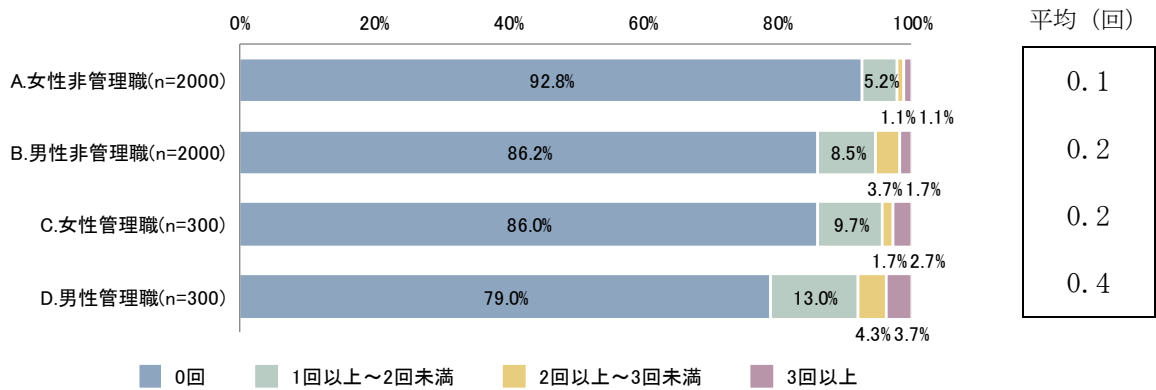


注) 年齢が 45 歳以上の者が回答対象。

平均値は、異動経験がない人を「0 回」として集計している。

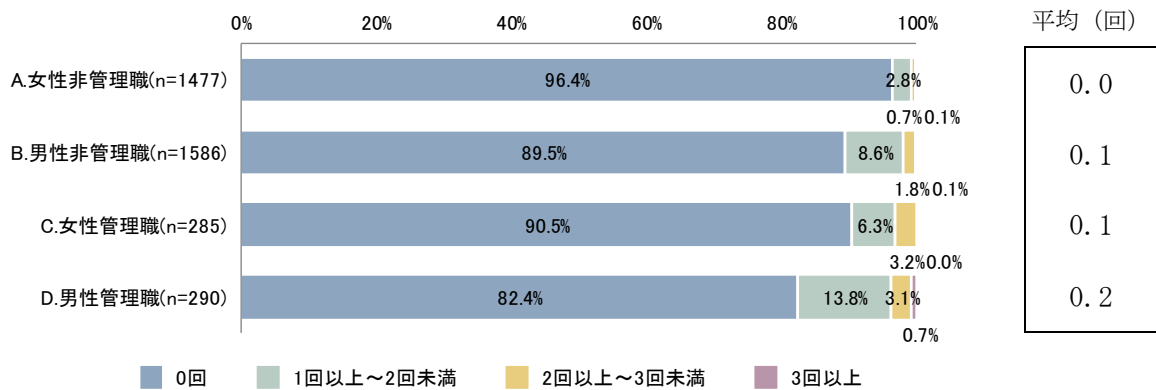
< 転勤時の年齢別 転勤回数 >

図表 83 転勤経験 ～29 歳：数値回答 (SQ26\_1\_2\_1)



注) 全年齢が回答対象。平均値は、転勤経験がない人を「0 回」として集計している。

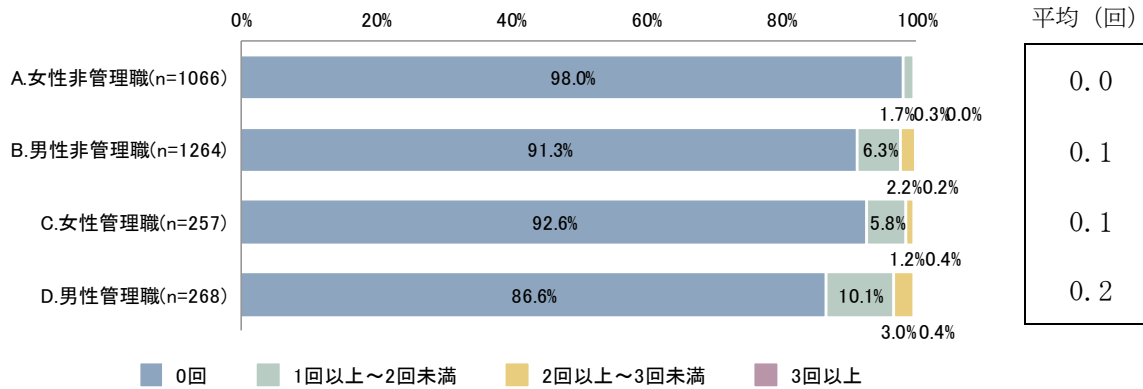
図表 84 転勤経験 30～34 歳：数値回答 (SQ26\_1\_2\_2)



注) 年齢が 30 歳以上の者が回答対象。

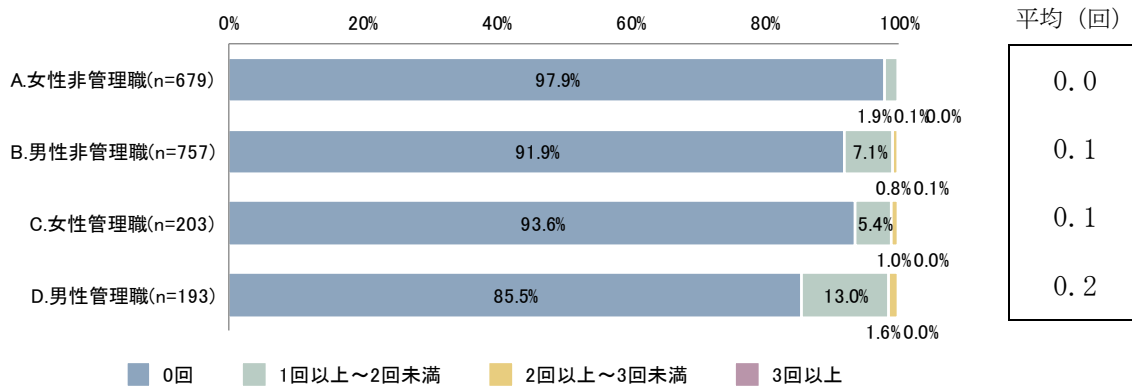
平均値は、転勤経験がない人を「0 回」として集計している。

図表 85 転勤経験 35～39 歳：数値回答 (SQ26\_1\_2\_3)



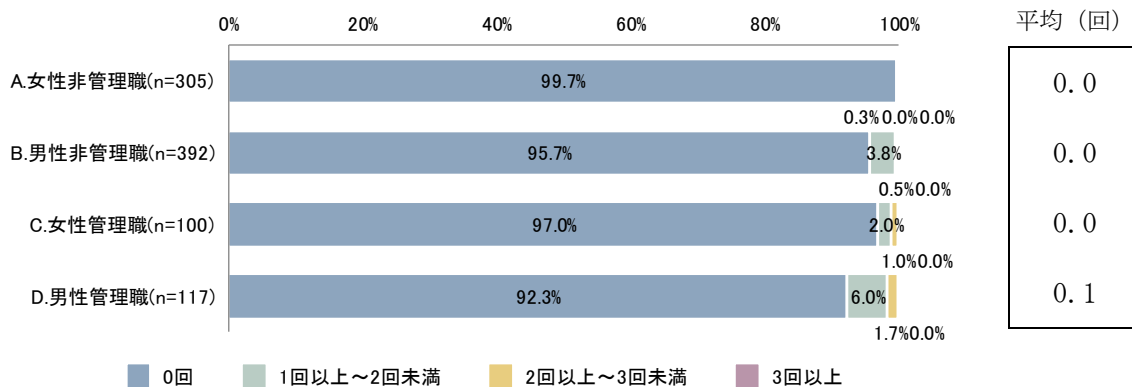
注) 年齢が 35 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、転勤経験がない人を「0 回」として集計している。

図表 86 転勤経験 40～44 歳：数値回答 (SQ26\_1\_2\_4)



注) 年齢が 40 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、転勤経験がない人を「0 回」として集計している。

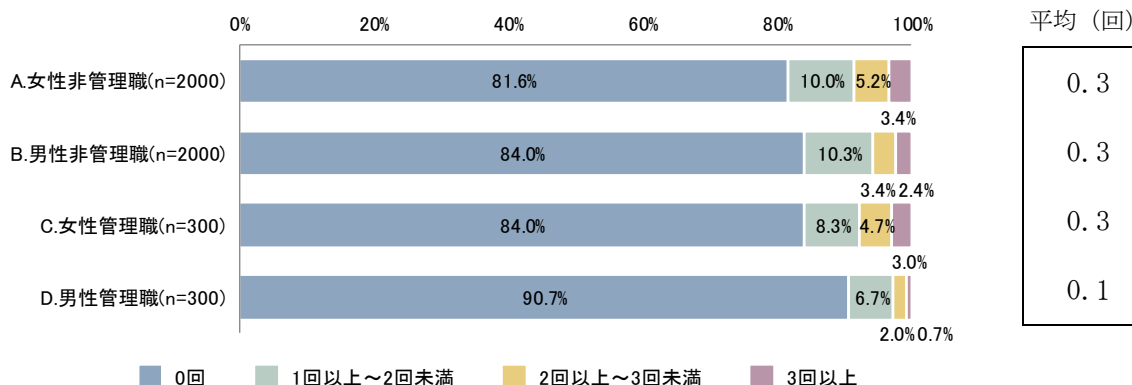
図表 87 転勤経験 45～49 歳：数値回答 (SQ26\_1\_2\_5)



注) 年齢が 45 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、転勤経験がない人を「0 回」として集計している。

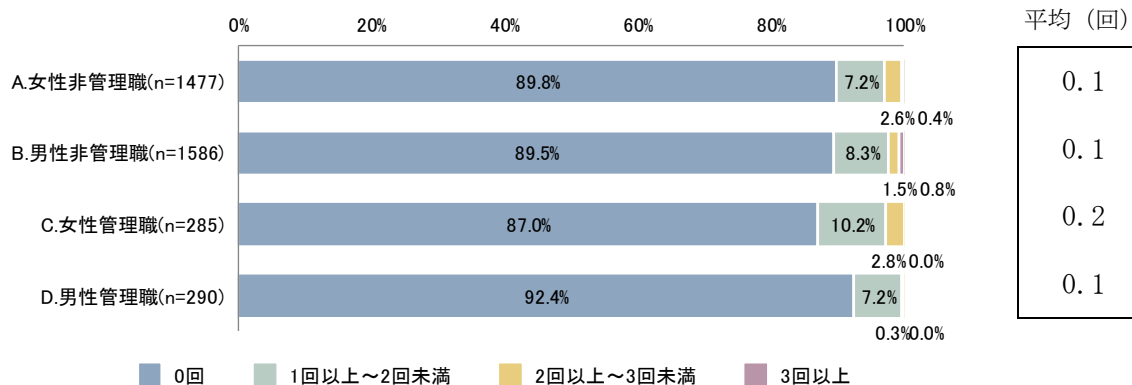
< 転職時の年齢別 転職回数 >

図表 88 転職経験 ～29歳：数値回答 (SQ26\_1\_3\_1)



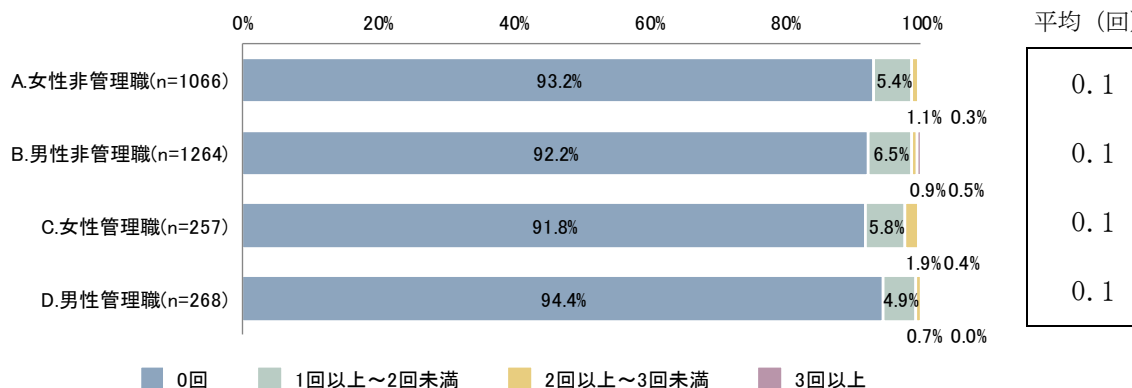
注) 全年齢が回答対象。平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

図表 89 転職経験 30～34歳：数値回答 (SQ26\_1\_3\_2)



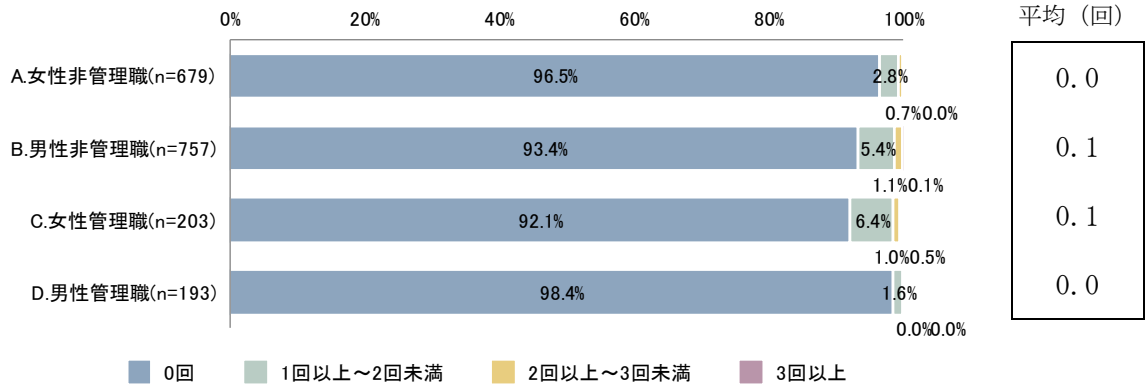
注) 年齢が30歳以上の者が回答対象。  
平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

図表 90 転職経験 35～39歳：数値回答 (SQ26\_1\_3\_3)



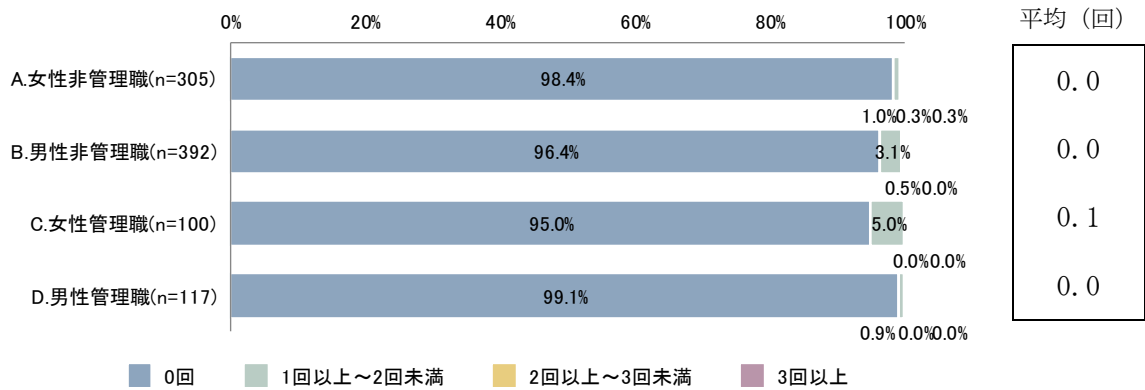
注) 年齢が35歳以上の者が回答対象。  
平均値は、転職経験がない人を「0回」として集計している。

図表 91 転職経験 40～44 歳：数値回答 (SQ26\_1\_3\_4)



注) 年齢が 40 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、転職経験がない人を「0 回」として集計している。

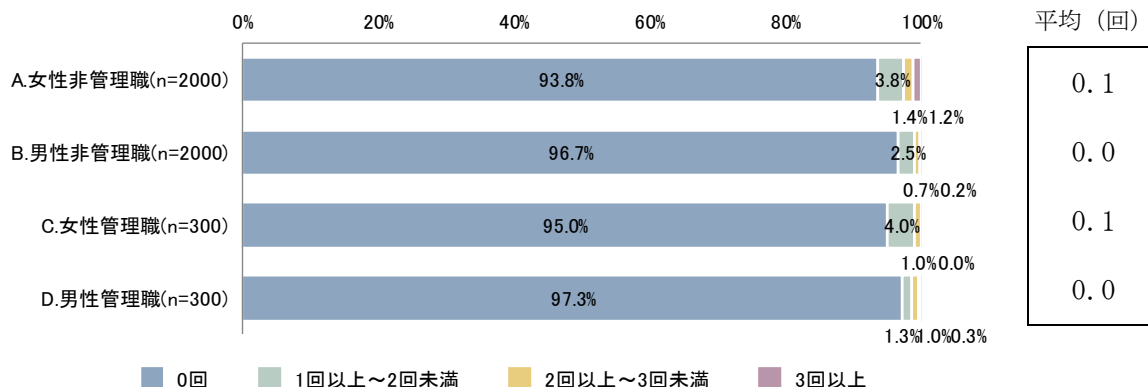
図表 92 転職経験 45～49 歳：数値回答 (SQ26\_1\_3\_5)



注) 年齢が 45 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、転職経験がない人を「0 回」として集計している。

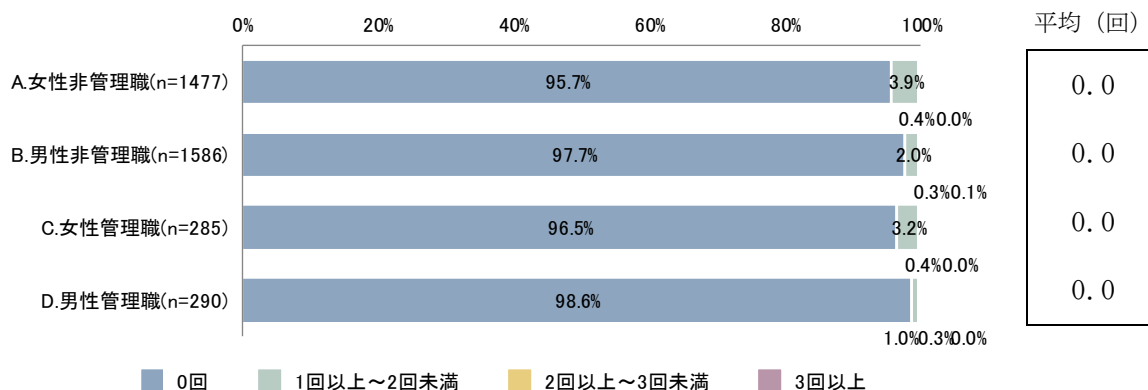
<再就職時の年齢別 再就職回数>

図表 93 再就職経験 ～29歳：単数回答 (SQ26\_1\_4\_1)



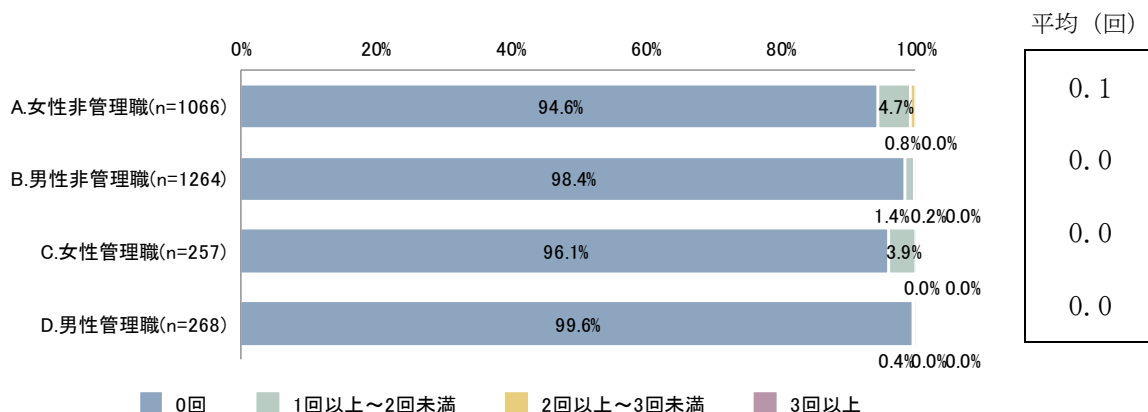
注) 全年齢が回答対象。平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

図表 94 再就職経験 30～34歳：単数回答 (SQ26\_1\_4\_2)



注) 年齢が30歳以上の者が回答対象。  
平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

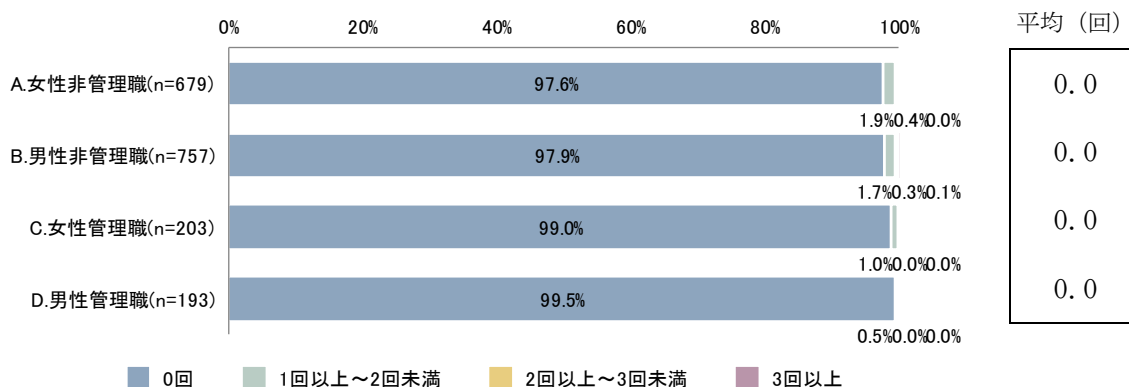
図表 95 再就職経験 35～39歳：単数回答 (SQ26\_1\_4\_3)



注) 年齢が35歳以上の者が回答対象。  
平均値は、再就職経験がない人を「0回」として集計している。

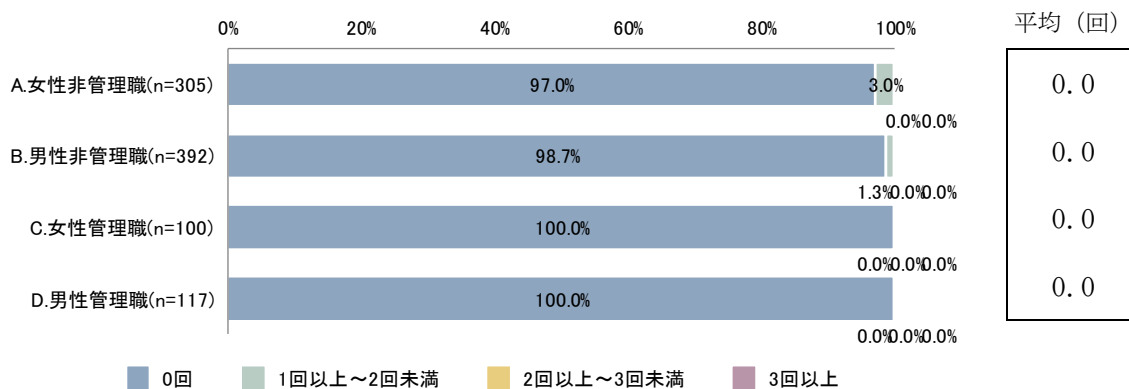


図表 96 再就職経験 40～44 歳：単数回答 (SQ26\_1\_4\_4)



注) 年齢が 40 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、再就職経験がない人を「0 回」として集計している。

図表 97 再就職経験 45～49 歳：単数回答 (SQ26\_1\_4\_5)



注) 年齢が 45 歳以上の者が回答対象。  
 平均値は、再就職経験がない人を「0 回」として集計している。

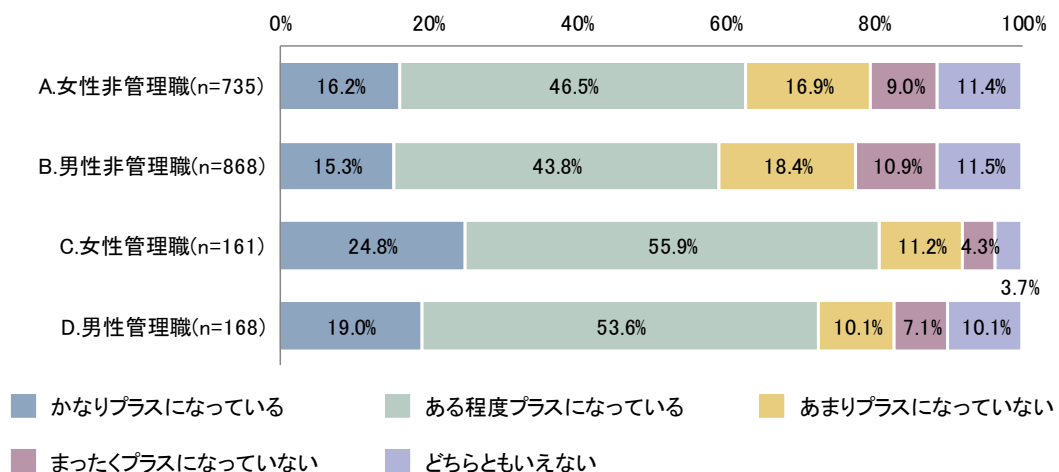
### (3) 異動・転勤・転職・再就職経験に対する評価

#### ① 異動経験への評価

異動経験がある人について、異動経験がキャリア形成にプラスになっているかをみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が 46.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が 16.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が 43.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が 18.4%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度プラスになっている」が 55.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「かなりプラスになっている」が 24.8%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度プラスになっている」が 53.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「かなりプラスになっている」が 19.0%となっている。

「C.女性管理職」では「かなりプラスになっている」「ある程度プラスになっている」をあわせた割合が8割強を占め、他の層と比べて評価が高い傾向がみられる。

図表 98 異動経験に対する評価：単数回答 (SQ26\_2\_1)

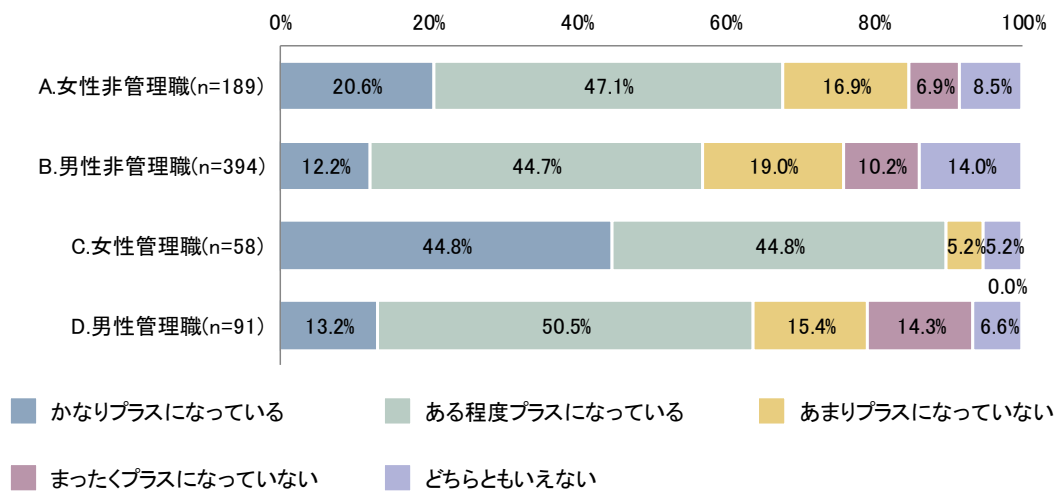


## ② 転勤経験に対する評価

転勤（転居を伴う異動）経験がある人について、転勤経験がキャリア形成にプラスになっているかを見ると、「A.女性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が47.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「かなりプラスになっている」が20.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が44.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が19.0%となっている。「C.女性管理職」では、「かなりプラスになっている」「ある程度プラスになっている」が44.8%でもっとも回答割合が高くなっている。「D.男性管理職」では、「ある程度プラスになっている」が50.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が15.4%となっている。

「C.女性管理職」では、「かなりプラスになっている」「ある程度プラスになっている」をあわせた割合が9割弱を占め、他の層と比べて評価が高い傾向がみられる。

図表 99 転勤経験に対する評価：単数回答（SQ26\_2\_2）

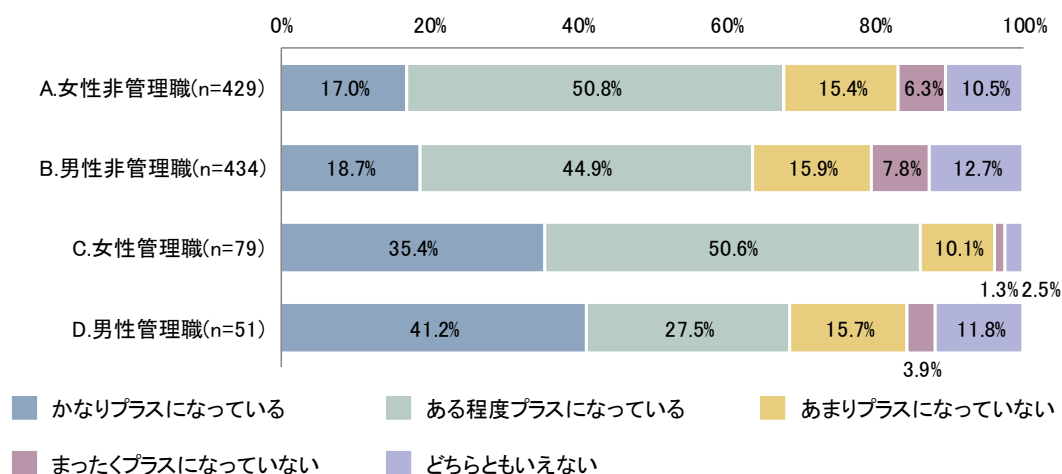


### ③ 転職経験に対する評価

転職（離職期間1年未満）経験がある人について、転職経験がキャリア形成にプラスになっているかをみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が50.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「かなりプラスになっている」が17.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が44.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「かなりプラスになっている」が18.7%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度プラスになっている」が50.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「かなりプラスになっている」が35.4%となっている。「D.男性管理職」では、「かなりプラスになっている」が41.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「ある程度プラスになっている」が27.5%となっている。

「C.女性管理職」では、「かなりプラスになっている」「ある程度プラスになっている」をあわせた割合が9割弱を占め、他の層と比べて評価が高い傾向がみられる。

図表 100 転職経験に対する評価：単数回答（SQ26\_2\_3）

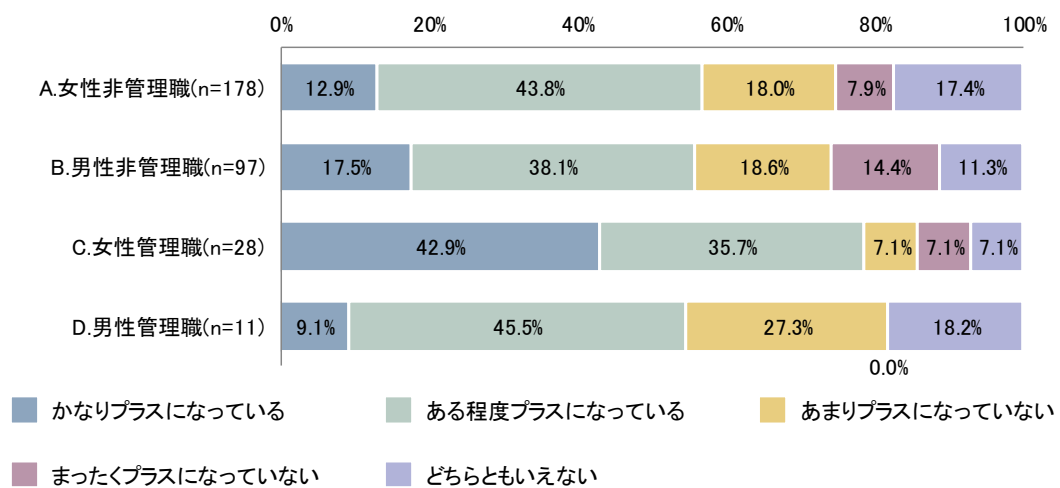


#### ④ 再就職経験に対する評価

再就職（離職期間1年以上）経験がある人について、再就職経験がキャリア形成にプラスになっているかをみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が43.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が18.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度プラスになっている」が38.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が18.6%となっている。「C.女性管理職」では、「かなりプラスになっている」が42.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「ある程度プラスになっている」が35.7%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度プラスになっている」が45.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりプラスになっていない」が27.3%となっている。

「C.女性管理職」では、「かなりプラスになっている」「ある程度プラスになっている」をあわせた割合が8割弱を占め、他の層と比べて評価が高い傾向がみられる。

図表 101 再就職経験に対する評価：単数回答（SQ26\_2\_4）



注)「D.男性管理職」はサンプル数が少ないため、参考値。

⑤ 異動・転勤・転職・再就職経験に対する評価：スコア換算

異動・転勤・転職・再就職経験に対する評価について、それぞれ加重平均によるスコア換算を行ったところ、「C.女性管理職」は全てのスコア値が他の層と比べて高く、いずれの経験についてもプラスになったとの評価が高い傾向にあることがうかがえる。

図表 102 異動・転勤・転職・再就職経験に対する評価（スコア換算）：

単数回答（SQ26\_2\_1～4）

		異動経験に 対する評価 (SQ26_2_1)	転勤経験に 対する評価 (SQ26_2_2)	転職経験に 対する評価 (SQ26_2_3)	再就職経験に 対する評価 (SQ26_2_4)
A. 女性非管理職	n	735	189	429	178
	加重平均点	3.4	3.6	3.6	3.4
B. 男性非管理職	n	868	394	434	97
	加重平均点	3.3	3.3	3.5	3.3
C. 女性管理職	n	161	58	79	28
	加重平均点	3.9	4.3	4.1	4.0
D. 男性管理職	n	168	91	51	11
	加重平均点	3.7	3.3	3.9	3.4

注) 異動・転勤・転職・再就職経験に対する評価の加重平均点 = 「かなりプラスになっている」5点、「ある程度プラスになっている」4点、「どちらともいえない」3点、「あまりプラスになっていない」2点、「まったくプラスになっていない」1点で加重平均して算出。

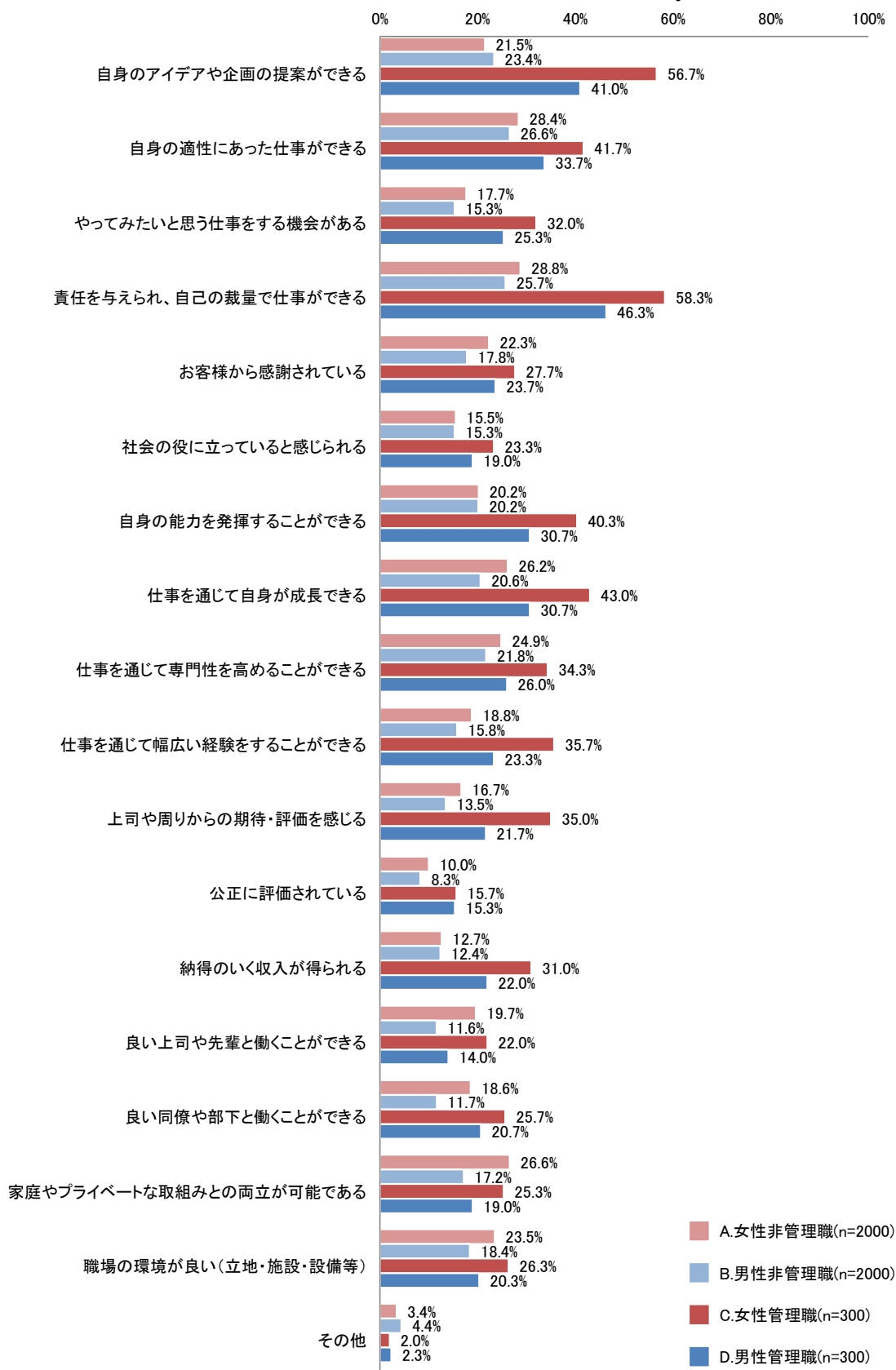
注) 再就職経験に対する評価の「D.男性管理職」はサンプル数が少ないため、参考値。

#### (4) 現在の仕事内容・経験と最初に就業した当時の仕事内容・経験

##### ① 現在の仕事内容・経験について

現在の仕事内容や経験について、どのように感じているかをみると、「A.女性非管理職」では、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」が28.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「自身の適性にあった仕事ができる」が28.4%となっている。「B.男性非管理職」では、「自身の適性にあった仕事ができる」が26.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」が25.7%となっている。「C.女性管理職」では、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」が58.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自身のアイデアや企画の提案ができる」が56.7%となっている。「D.男性管理職」では、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」が46.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自身のアイデアや企画の提案ができる」が41.0%となっている。

図表 103 現在の仕事内容・経験：複数回答（Q27\_1）

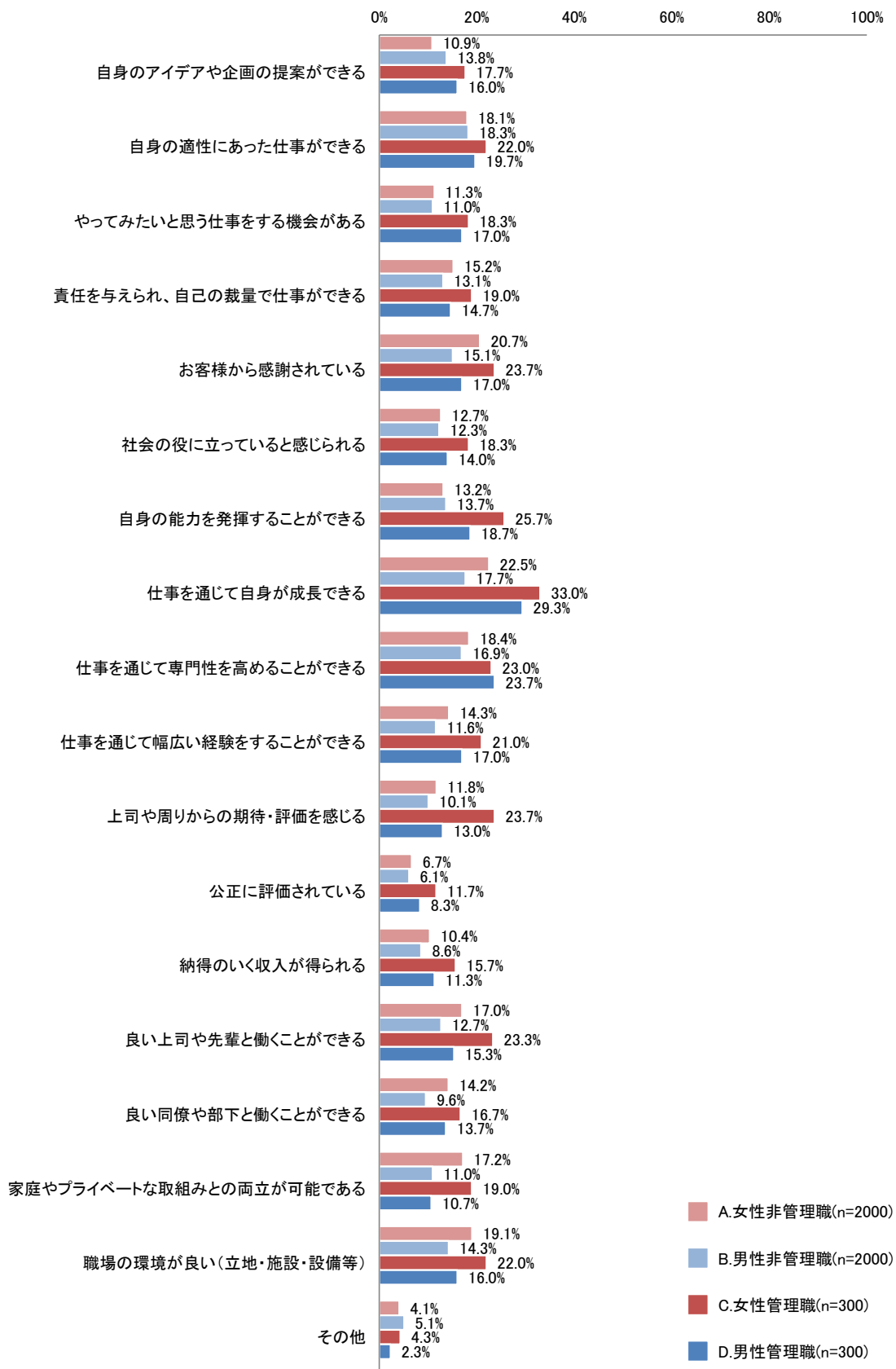




## ② 就業当時の仕事内容・経験

最初に就業した当時の仕事内容や経験について、どのように感じていたかをみると、「A.女性非管理職」では、「仕事を通じて自身が成長できる」が 22.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「お客様から感謝されている」が 20.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「自身の適性にあった仕事ができる」が 18.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「仕事を通じて自身が成長できる」が 17.7%となっている。「C.女性管理職」では、「仕事を通じて自身が成長できる」が 33.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「自身の能力を発揮することができる」が 25.7%となっている。「D.男性管理職」では、「仕事を通じて自身が成長できる」が 29.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「仕事を通じて専門性を高めることができる」が 23.7%となっている。

図表 104 最初に就業した当時の仕事内容・経験：複数回答（Q27\_2）

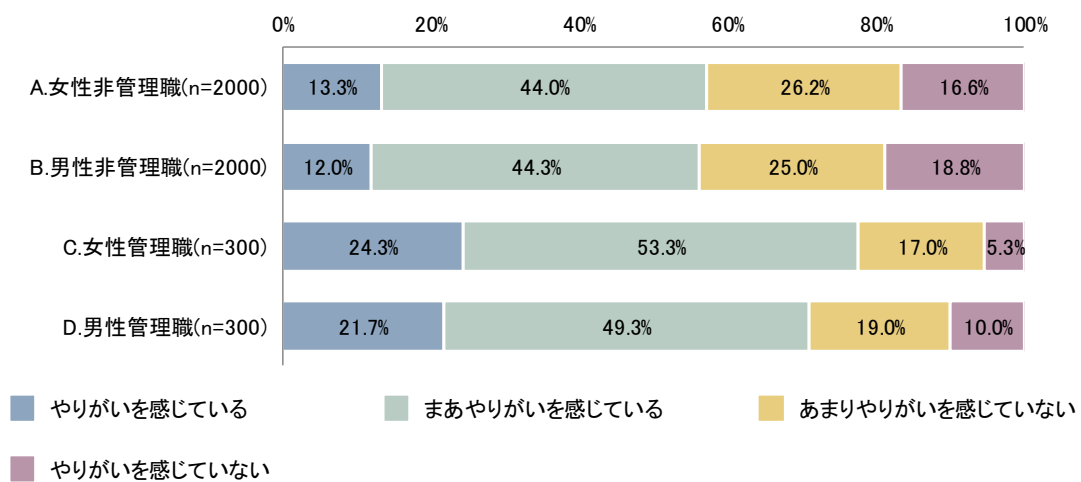


## (5) やりがい

現在の仕事にやりがいを感じているかをみると、「A.女性非管理職」では、「まあやりがいを感じている」が44.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりやりがいを感じていない」が26.2%となっている。「B.男性非管理職」では、「まあやりがいを感じている」が44.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりやりがいを感じていない」が25.0%となっている。「C.女性管理職」では、「まあやりがいを感じている」が53.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「やりがいを感じている」が24.3%となっている。「D.男性管理職」では、「まあやりがいを感じている」が49.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「やりがいを感じている」が21.7%となっている。

「やりがいを感じている」「まあやりがいを感じている」をあわせた割合をみると、「C.女性管理職」では8割弱、「D.男性管理職」では7割強を占めており、管理職層の方が、非管理職層よりもやりがいを感じている割合が高い傾向がみられる。

図表 105 やりがい：単数回答（Q28）



### <評価の納得感別 やりがい>

評価の納得感別にやりがいをみると、評価について「納得感はある」と回答した人が、「やりがいを感じている」割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：39.4%、「B.男性非管理職」：42.3%、「C.女性管理職」：54.5%、「D.男性管理職」：60.0%）、評価への納得感が高い人は、やりがいを感じている割合も高い傾向がみられる。

一方で、「納得感はない」と回答した人が「やりがいを感じていない」割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：39.9%、「B.男性非管理職」：44.5%、「C.女性管理職」：18.8%、「D.男性管理職」：37.0%）、評価への納得感が低い人は、やりがいを感じている割合も低い傾向がみられる。

図表 106 評価の納得感（Q24\_2）別 やりがい：単数回答（Q28）

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを感じている	まあやりがいを感じている	あまりやりがいを感じていない	やりがいを感じていない
全体		2000 100.0%	266 13.3%	879 44.0%	524 26.2%	331 16.6%
Q24_2評価の 納得感	納得感はある	203 100.0%	80 39.4%	85 41.9%	19 9.4%	19 9.4%
	ある程度ある	717 100.0%	128 17.9%	401 55.9%	148 20.6%	40 5.6%
	あまりない	639 100.0%	36 5.6%	282 44.1%	225 35.2%	96 15.0%
	納得感はない	441 100.0%	22 5.0%	111 25.2%	132 29.9%	176 39.9%

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを感じている	まあやりがいを感じている	あまりやりがいを感じていない	やりがいを感じていない
全体		2000 100.0%	240 12.0%	885 44.3%	500 25.0%	375 18.8%
Q24_2評価の 納得感	納得感はある	196 100.0%	83 42.3%	85 43.4%	16 8.2%	12 6.1%
	ある程度ある	707 100.0%	102 14.4%	437 61.8%	125 17.7%	43 6.1%
	あまりない	614 100.0%	27 4.4%	249 40.6%	233 37.9%	105 17.1%
	納得感はない	483 100.0%	28 5.8%	114 23.6%	126 26.1%	215 44.5%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを 感じている	まあやり がいを感 じている	あまりや りがいを 感じてい ない	やりがいを 感じて いない
全体		300 100.0%	73 24.3%	160 53.3%	51 17.0%	16 5.3%
Q24_2評価の 納得感	納得感はある	55 100.0%	30 54.5%	20 36.4%	2 3.6%	3 5.5%
	ある程度ある	162 100.0%	38 23.5%	102 63.0%	20 12.3%	2 1.2%
	あまりない	51 100.0%	3 5.9%	29 56.9%	14 27.5%	5 9.8%
	納得感はない	32 100.0%	2 6.3%	9 28.1%	15 46.9%	6 18.8%

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを 感じている	まあやり がいを感 じている	あまりや りがいを 感じてい ない	やりがいを 感じて いない
全体		300 100.0%	65 21.7%	148 49.3%	57 19.0%	30 10.0%
Q24_2評価の 納得感	納得感はある	35 100.0%	21 60.0%	10 28.6%	3 8.6%	1 2.9%
	ある程度ある	137 100.0%	31 22.6%	88 64.2%	16 11.7%	2 1.5%
	あまりない	74 100.0%	8 10.8%	38 51.4%	21 28.4%	7 9.5%
	納得感はない	54 100.0%	5 9.3%	12 22.2%	17 31.5%	20 37.0%

＜やりがい別 現在の仕事内容・経験＞

仕事のやりがい別に、現在の仕事内容・経験をみると、「やりがいを感じている」と回答した人は、現在の仕事内容・経験の各項目について、全般的に回答割合が高く、肯定的にとらえている傾向がみられる。

図表 107 やりがい (Q28) 別 現在の仕事内容・経験：複数回答 (Q27\_1)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q27_1現在の仕事内容・経験								
			自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあつた仕事ができる	やってみたいと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身で成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる
全体		2000 100.0%	430 21.5%	568 28.4%	353 17.7%	575 28.8%	446 22.3%	310 15.5%	404 20.2%	523 26.2%	497 24.9%
Q28やりがい	やりがいを感じている	266 100.0%	121 45.5%	137 51.5%	99 37.2%	130 48.9%	97 36.5%	84 31.6%	114 42.9%	133 50.0%	114 42.9%
	まあやりがいを感じている	879 100.0%	219 24.9%	326 37.1%	182 20.7%	297 33.8%	243 27.6%	165 18.8%	220 25.0%	282 32.1%	251 28.6%
	あまりやりがいを感じていない	524 100.0%	69 13.2%	83 15.8%	61 11.6%	121 23.1%	75 14.3%	49 9.4%	56 10.7%	90 17.2%	105 20.0%
	やりがいを感じていない	331 100.0%	21 6.3%	22 6.6%	11 3.3%	27 8.2%	31 9.4%	12 3.6%	14 4.2%	18 5.4%	27 8.2%
A. 女性非管理職		合計	Q27_1現在の仕事内容・経験 (続き)								
			仕事を通じて幅広い経験ができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みの両立が可能である	職場の環境が良い (立地・施設・設備等)	その他
全体		2000 100.0%	376 18.8%	333 16.7%	200 10.0%	253 12.7%	393 19.7%	372 18.6%	531 26.6%	470 23.5%	68 3.4%
Q28やりがい	やりがいを感じている	266 100.0%	98 36.8%	104 39.1%	68 25.6%	74 27.8%	112 42.1%	93 35.0%	92 34.6%	82 30.8%	1 0.4%
	まあやりがいを感じている	879 100.0%	194 22.1%	173 19.7%	93 10.6%	112 12.7%	196 22.3%	192 21.8%	235 26.7%	196 22.3%	5 0.6%
	あまりやりがいを感じていない	524 100.0%	66 12.6%	47 9.0%	29 5.5%	50 9.5%	64 12.2%	62 11.8%	135 25.8%	108 20.6%	14 2.7%
	やりがいを感じていない	331 100.0%	18 5.4%	9 2.7%	10 3.0%	17 5.1%	21 6.3%	25 7.6%	69 20.8%	84 25.4%	48 14.5%

**【B.男性非管理職】**

B. 男性非管理職		Q27_1現在の仕事内容・経験									
合計		自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあった仕事ができる	やってみたいと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身で成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる	
全体	2000	467	531	306	514	356	306	403	412	435	
	100.0%	23.4%	26.6%	15.3%	25.7%	17.8%	15.3%	20.2%	20.6%	21.8%	
Q28やりがい	やりがいを感じている	240	108	124	75	93	71	64	96	88	
		100.0%	45.0%	51.7%	31.3%	38.8%	29.6%	26.7%	40.0%	36.7%	
	まあやりがいを感じている	885	235	303	176	280	185	173	229	248	
		100.0%	26.6%	34.2%	19.9%	31.6%	20.9%	19.5%	25.9%	28.0%	
	あまりやりがいを感じていない	500	88	83	45	103	63	42	57	59	
	100.0%	17.6%	16.6%	9.0%	20.6%	12.6%	8.4%	11.4%	11.8%		
やりがいを感じていない	375	36	21	10	38	37	27	21	17		
	100.0%	9.6%	5.6%	2.7%	10.1%	9.9%	7.2%	5.6%	4.5%		

B. 男性非管理職		Q27_1現在の仕事内容・経験 (続き)									
合計		仕事を通じて幅広い経験ができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	職場の環境が良い(立地・施設・設備等)	その他	
全体	2000	316	269	165	247	232	233	343	368	88	
	100.0%	15.8%	13.5%	8.3%	12.4%	11.6%	11.7%	17.2%	18.4%	4.4%	
Q28やりがい	やりがいを感じている	240	68	67	47	56	54	55	42	48	
		100.0%	28.3%	27.9%	19.6%	23.3%	22.5%	22.9%	17.5%	20.0%	
	まあやりがいを感じている	885	171	147	86	121	137	120	164	139	
		100.0%	19.3%	16.6%	9.7%	13.7%	15.5%	13.6%	18.5%	15.7%	
	あまりやりがいを感じていない	500	61	45	22	46	27	42	85	91	
	100.0%	12.2%	9.0%	4.4%	9.2%	5.4%	8.4%	17.0%	18.2%		
やりがいを感じていない	375	16	10	10	24	14	16	52	90		
	100.0%	4.3%	2.7%	2.7%	6.4%	3.7%	4.3%	13.9%	24.0%		

**【C.女性管理職】**

C. 女性管理職		Q27_1現在の仕事内容・経験									
合計		自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあった仕事ができる	やってみたいと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身で成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる	
全体	300	170	125	96	175	83	70	121	129	103	
	100.0%	56.7%	41.7%	32.0%	58.3%	27.7%	23.3%	40.3%	43.0%	34.3%	
Q28やりがい	やりがいを感じている	73	56	40	35	52	28	29	41	33	
		100.0%	76.7%	54.8%	47.9%	71.2%	38.4%	39.7%	56.2%	45.2%	
	まあやりがいを感じている	160	96	77	56	102	43	37	68	74	
		100.0%	60.0%	48.1%	35.0%	63.8%	26.9%	23.1%	42.5%	46.3%	
	あまりやりがいを感じていない	51	16	7	4	19	12	4	11	11	
	100.0%	31.4%	13.7%	7.8%	37.3%	23.5%	7.8%	21.6%	21.6%		
やりがいを感じていない	16	2	1	1	2	0	0	1	2		
	100.0%	12.5%	6.3%	6.3%	12.5%	0.0%	0.0%	6.3%	12.5%		

C. 女性管理職		Q27_1現在の仕事内容・経験 (続き)									
合計		仕事を通じて幅広い経験ができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	職場の環境が良い(立地・施設・設備等)	その他	
全体	300	107	105	47	93	66	77	76	79	6	
	100.0%	35.7%	35.0%	15.7%	31.0%	22.0%	25.7%	25.3%	26.3%	2.0%	
Q28やりがい	やりがいを感じている	73	36	36	21	27	27	29	24	29	
		100.0%	49.3%	49.3%	28.8%	37.0%	37.0%	39.7%	32.9%	39.7%	
	まあやりがいを感じている	160	56	58	20	51	33	40	39	35	
		100.0%	35.0%	36.3%	12.5%	31.9%	20.6%	25.0%	24.4%	21.9%	
	あまりやりがいを感じていない	51	13	9	6	14	5	6	11	9	
	100.0%	25.5%	17.6%	11.8%	27.5%	9.8%	11.8%	21.6%	17.6%		
やりがいを感じていない	16	2	2	0	1	1	2	2	6		
	100.0%	12.5%	12.5%	0.0%	6.3%	6.3%	12.5%	12.5%	37.5%		

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q27_1現在の仕事内容・経験								
			自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあつた仕事ができる	やってみたく思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる
全体		300	123	101	76	139	71	57	92	92	78
		100.0%	41.0%	33.7%	25.3%	46.3%	23.7%	19.0%	30.7%	30.7%	26.0%
Q28やりがい	やりがいを感じている	65	37	31	33	38	24	17	33	31	23
		100.0%	56.9%	47.7%	50.8%	58.5%	36.9%	26.2%	50.8%	47.7%	35.4%
	まあやりがいを感じている	148	69	62	41	76	34	31	49	52	37
		100.0%	46.6%	41.9%	27.7%	51.4%	23.0%	20.9%	33.1%	35.1%	25.0%
Q28やりがい	あまりやりがいを感じていない	57	16	7	2	23	13	8	7	9	14
		100.0%	28.1%	12.3%	3.5%	40.4%	22.8%	14.0%	12.3%	15.8%	24.6%
Q28やりがい	やりがいを感じていない	30	1	1	0	2	0	1	3	0	4
		100.0%	3.3%	3.3%	0.0%	6.7%	0.0%	3.3%	10.0%	0.0%	13.3%

D. 男性管理職		合計	Q27_1現在の仕事内容・経験 (続き)								
			仕事を通じて幅広い経験ができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	職場の環境が良い(立地・施設・設備等)	その他
全体		300	70	65	46	66	42	62	57	61	7
		100.0%	23.3%	21.7%	15.3%	22.0%	14.0%	20.7%	19.0%	20.3%	2.3%
Q28やりがい	やりがいを感じている	65	18	27	22	30	19	25	20	19	0
		100.0%	27.7%	41.5%	33.8%	46.2%	29.2%	38.5%	30.8%	29.2%	0.0%
	まあやりがいを感じている	148	38	32	21	27	20	31	27	23	0
		100.0%	25.7%	21.6%	14.2%	18.2%	13.5%	20.9%	18.2%	15.5%	0.0%
Q28やりがい	あまりやりがいを感じていない	57	11	6	3	7	2	5	5	10	3
		100.0%	19.3%	10.5%	5.3%	12.3%	3.5%	8.8%	8.8%	17.5%	5.3%
Q28やりがい	やりがいを感じていない	30	3	0	0	2	1	1	5	9	4
		100.0%	10.0%	0.0%	0.0%	6.7%	3.3%	3.3%	16.7%	30.0%	13.3%

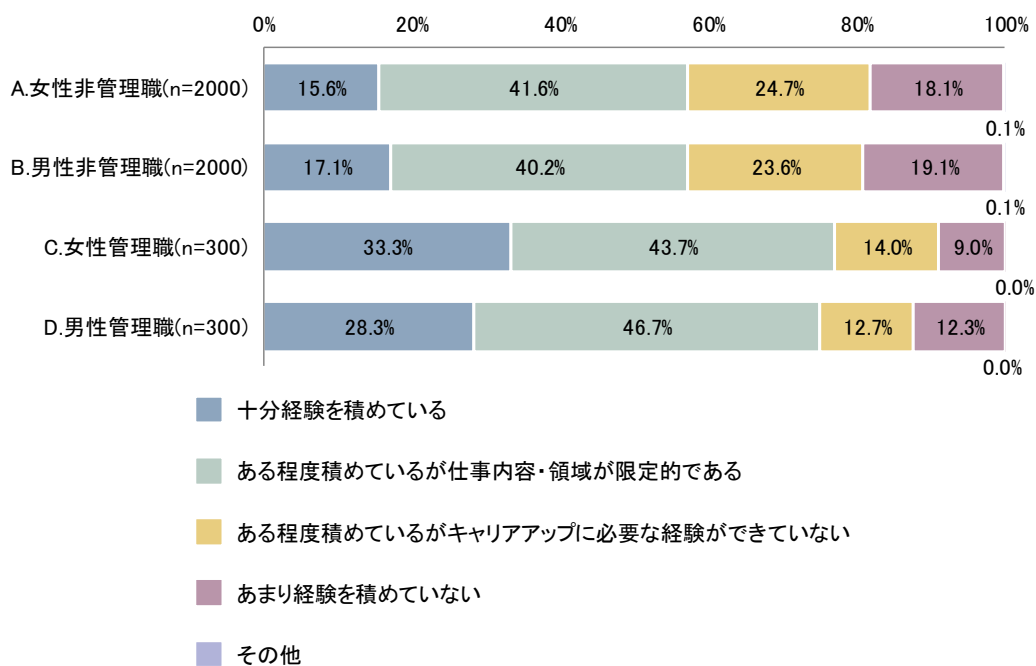


## (6) 自身の仕事経験への評価

自身の仕事経験が、同程度の経験年数を持つ周囲の同僚と比べて、十分積まれていると感じているかをみると、「A.女性非管理職」では、「ある程度積めているが仕事内容・領域が限定的である」が41.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「ある程度積めているがキャリアアップに必要な経験ができていない」が24.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「ある程度積めているが仕事内容・領域が限定的である」が40.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「ある程度積めているがキャリアアップに必要な経験ができていない」が23.6%となっている。「C.女性管理職」では、「ある程度積めているが仕事内容・領域が限定的である」が43.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「十分経験を積めている」が33.3%となっている。「D.男性管理職」では、「ある程度積めているが仕事内容・領域が限定的である」が46.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「十分経験を積めている」が28.3%となっている。

「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」では、「ある程度積めているがキャリアアップに必要な経験ができていない」と感じている割合が2割強、「あまり経験を積めていない」と感じている割合が2割弱を占めており、管理職層と比べて、仕事経験を十分に積めていないと感じている人が多い傾向がみられる。

図表 108 自身の仕事経験への評価：単数回答（Q29）



## <自身の仕事経験への評価・自信別 やりがい>

自身の仕事経験への評価・自信別に、仕事のやりがいをみると、仕事経験について「十分経験を積んでいる」と回答した人が、「やりがいを感じている」割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：47.3%、「B.男性非管理職」：38.3%、「C.女性管理職」：55.0%、「D.男性管理職」：57.6%）、自身の仕事経験への評価・自信がある人は、やりがいを感じている割合も高い傾向がみられる。

一方で、「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」と回答した人が「あまりやりがいを感じていない」割合や、「あまり経験を積んでいない」と感じている人が「やりがいを感じていない」割合は他の層よりも高く、自身の仕事経験への評価・自信が低い人は、やりがいを感じている割合も低い傾向がみられる。

図表 109 自身の仕事経験への評価（Q29）別 やりがい：単数回答（Q28）

### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを感じている	まあやりがいを感じている	あまりやりがいを感じていない	やりがいを感じていない
全体		2000	266	879	524	331
		100.0%	13.3%	44.0%	26.2%	16.6%
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	147	113	30	21
		100.0%	47.3%	36.3%	9.6%	6.8%
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	832	98	510	177	47
		100.0%	11.8%	61.3%	21.3%	5.6%
	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	493	17	204	193	79
	100.0%	3.4%	41.4%	39.1%	16.0%	
あまり経験を積んでいない	362	4	52	122	184	
	100.0%	1.1%	14.4%	33.7%	50.8%	
その他	2	0	0	2	0	
	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを感じている	まあやりがいを感じている	あまりやりがいを感じていない	やりがいを感じていない
全体		2000	240	885	500	375
		100.0%	12.0%	44.3%	25.0%	18.8%
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	131	136	44	31
		100.0%	38.3%	39.8%	12.9%	9.1%
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	804	86	523	151	44
		100.0%	10.7%	65.0%	18.8%	5.5%
	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	17	190	184	80
	100.0%	3.6%	40.3%	39.1%	17.0%	
あまり経験を積んでいない	381	6	35	121	219	
	100.0%	1.6%	9.2%	31.8%	57.5%	
その他	2	0	1	0	1	
	100.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを 感じている	まあや りがいを感じ ている	あまりや りがいを感じ ていない	やりがいを 感じて いない
全体		300 100.0%	73 24.3%	160 53.3%	51 17.0%	16 5.3%
Q29自身の 仕事経験へ の評価・自 信	十分経験を積んでいる	100 100.0%	55 55.0%	37 37.0%	7 7.0%	1 1.0%
	ある程度積んでいるが仕事内容・領 域が限定的である	131 100.0%	16 12.2%	101 77.1%	14 10.7%	0 0.0%
	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	42 100.0%	1 2.4%	19 45.2%	19 45.2%	3 7.1%
	あまり経験を積んでいない	27 100.0%	1 3.7%	3 11.1%	11 40.7%	12 44.4%
	その他	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q28やりがい			
			やりがいを 感じている	まあや りがいを感じ ている	あまりや りがいを感じ ていない	やりがいを 感じて いない
全体		300 100.0%	65 21.7%	148 49.3%	57 19.0%	30 10.0%
Q29自身の 仕事経験へ の評価・自 信	十分経験を積んでいる	85 100.0%	49 57.6%	27 31.8%	7 8.2%	2 2.4%
	ある程度積んでいるが仕事内容・領 域が限定的である	140 100.0%	13 9.3%	105 75.0%	19 13.6%	3 2.1%
	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	38 100.0%	2 5.3%	13 34.2%	19 50.0%	4 10.5%
	あまり経験を積んでいない	37 100.0%	1 2.7%	3 8.1%	12 32.4%	21 56.8%
	その他	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

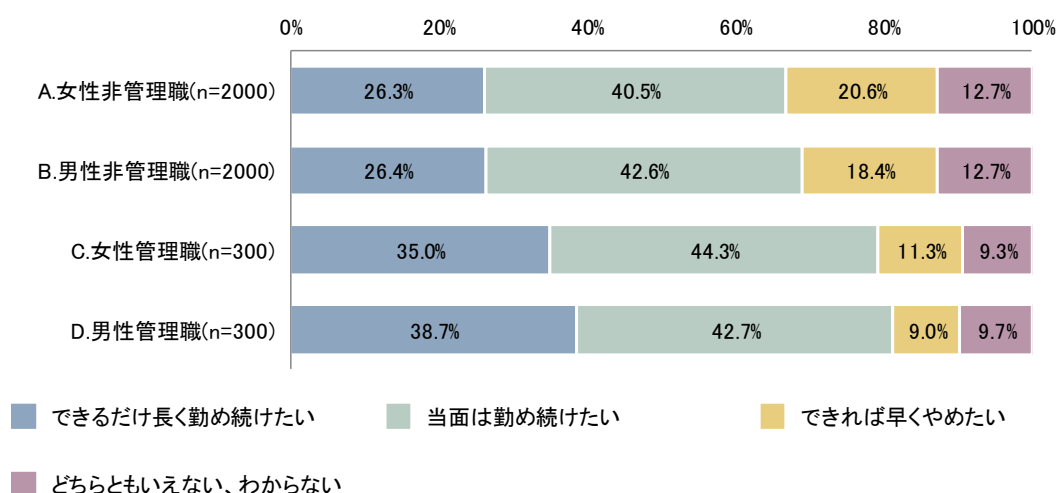
## 6 就業継続意向と活躍

### (1) 就業継続意向

現在の勤め先で働き続けることへの考え方をみると、「A.女性非管理職」では、「当面は勤め続けたい」が40.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ長く勤め続けたい」が26.3%となっている。「B.男性非管理職」では、「当面は勤め続けたい」が42.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ長く勤め続けたい」が26.4%となっている。「C.女性管理職」では、「当面は勤め続けたい」が44.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ長く勤め続けたい」が35.0%となっている。「D.男性管理職」では、「当面は勤め続けたい」が42.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ長く勤め続けたい」が38.7%となっている。

「C.女性管理職」「D.男性管理職」では、「当面は勤め続けたい」と感じている割合が4割強、「できるだけ長く勤め続けたい」と感じている割合が4割弱を占めており、非管理職層と比べて、就業継続意向が高い傾向がみられる。

図表 110 就業継続意向：単数回答（Q30）

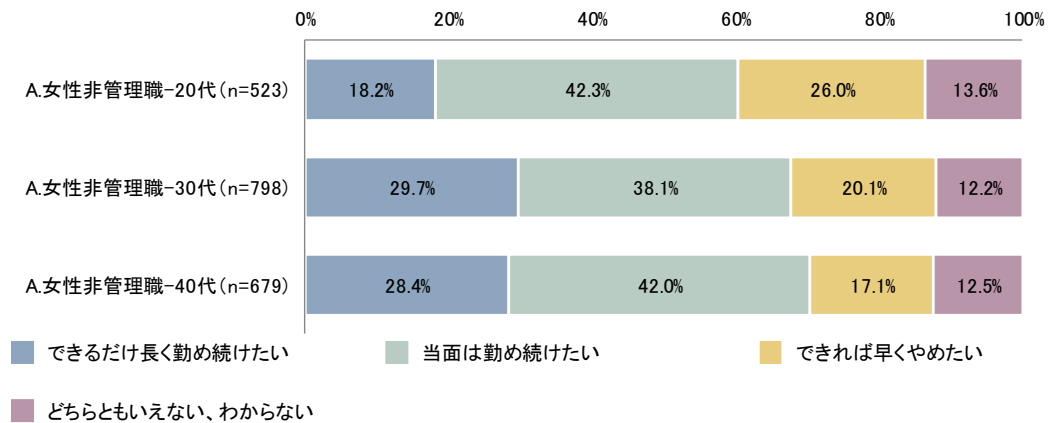


### <年代別 就業継続意向>

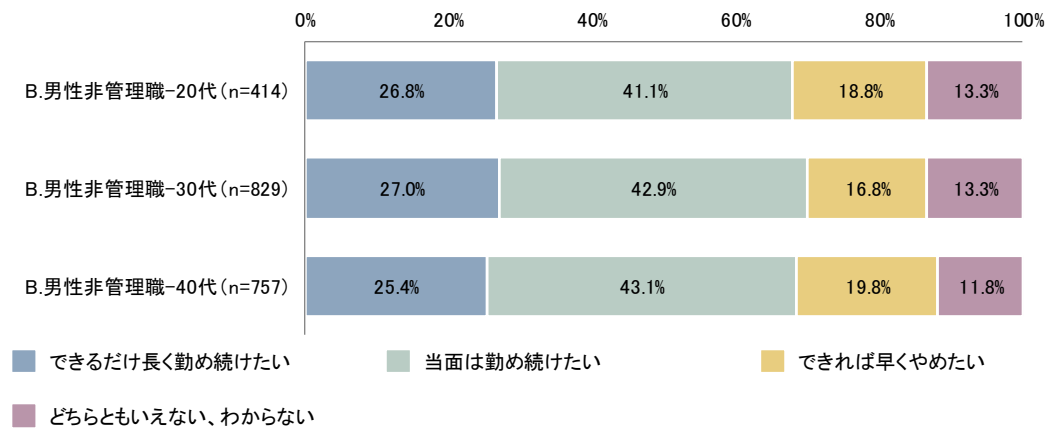
年代別に就業継続意向をみると、20代では「A.女性非管理職」の3割弱、「B.男性非管理職」の2割弱が「できれば早くやめたい」と回答している。また、「A.女性非管理職」では、年代が上がるにしたがって「できれば早くやめたい」とする割合は減少傾向にあるが、「B.男性非管理職」では、年代による差はあまりみられない。

図表 111 年齢（年代）（F2\_1）別 就業継続意向：単数回答（Q30）

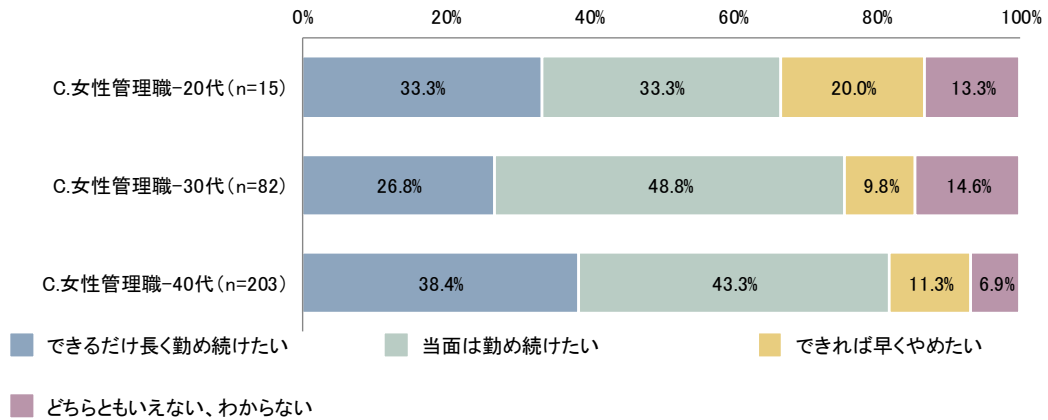
#### 【A.女性非管理職】



#### 【B.男性非管理職】

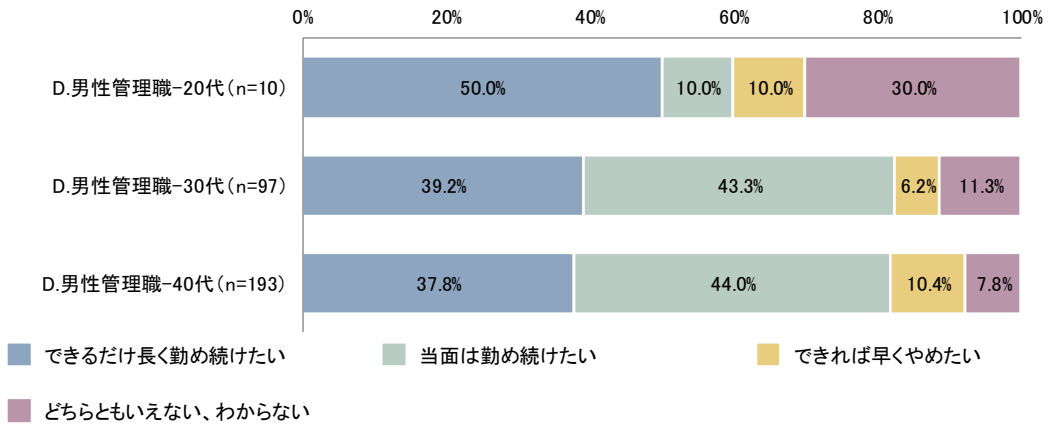


### 【C.女性管理職】



注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】



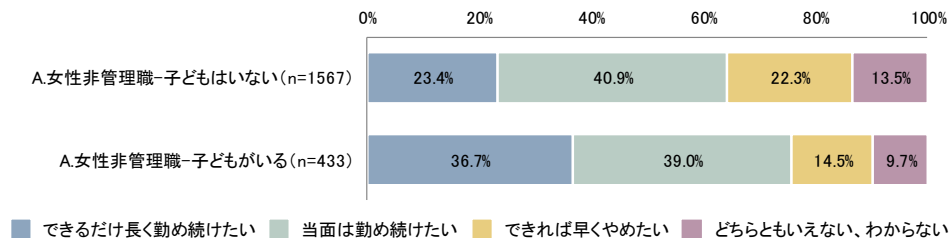
注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

## <子どもの有無別 就業継続意向>

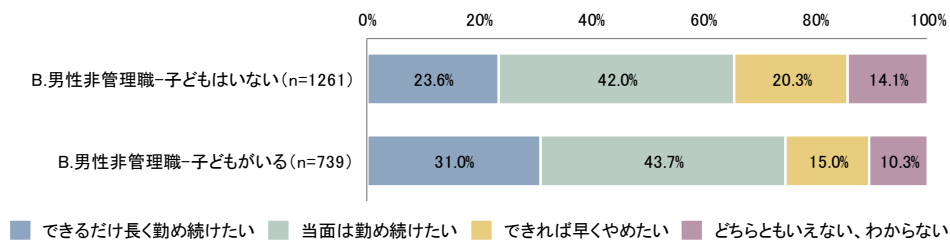
子どもの有無別に就業継続意向をみると、「A.女性非管理職」では、「子どもはいない」人は「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合が2割強であるのに対し、「子どもがいる」人は「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合が4割弱を占めている。

図表 112 子の有無 (F8) 別 就業継続意向：単数回答 (Q30)

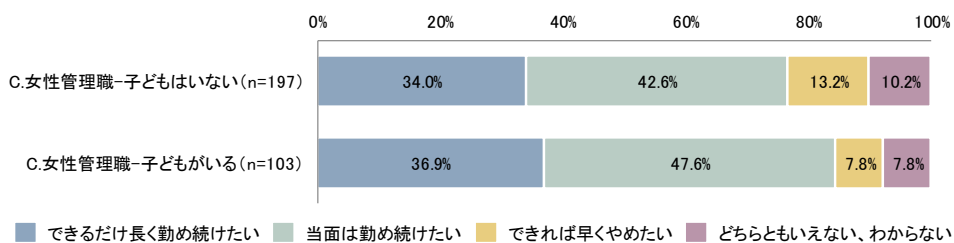
### 【A.女性非管理職】



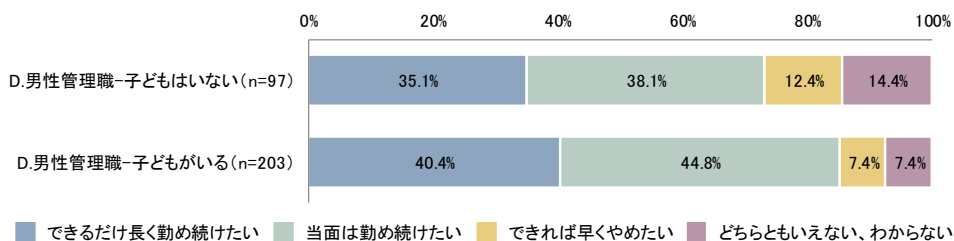
### 【B.男性非管理職】



### 【C.女性管理職】



### 【D.男性管理職】



### <やりがい別 就業継続意向>

仕事のやりがい別に就業継続意向をみると、「やりがいを感じている」人が「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：63.9%、「B.男性非管理職」：71.7%、「C.女性管理職」：72.6%、「D.男性管理職」：81.5%）、やりがいを感じている人は、就業継続意向も高い傾向がみられる。

一方で、「やりがいを感じていない」人が「できれば早くやめたい」と回答した割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：48.0%、「B.男性非管理職」：49.1%、「D.男性管理職」：46.7%）、やりがいを感じていない人は、就業継続意向も低い傾向がみられる。

図表 113 やりがい（Q28）別 就業継続意向：単数回答（Q30）

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		2000 100.0%	525 26.3%	810 40.5%	412 20.6%	253 12.7%
Q28やりがい	やりがいを感じている	266 100.0%	170 63.9%	73 27.4%	10 3.8%	13 4.9%
	まあやりがいを感じている	879 100.0%	255 29.0%	482 54.8%	77 8.8%	65 7.4%
	あまりやりがいを感じていない	524 100.0%	73 13.9%	199 38.0%	166 31.7%	86 16.4%
	やりがいを感じていない	331 100.0%	27 8.2%	56 16.9%	159 48.0%	89 26.9%

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		2000 100.0%	527 26.4%	852 42.6%	367 18.4%	254 12.7%
Q28やりがい	やりがいを感じている	240 100.0%	172 71.7%	58 24.2%	4 1.7%	6 2.5%
	まあやりがいを感じている	885 100.0%	282 31.9%	506 57.2%	50 5.6%	47 5.3%
	あまりやりがいを感じていない	500 100.0%	55 11.0%	236 47.2%	129 25.8%	80 16.0%
	やりがいを感じていない	375 100.0%	18 4.8%	52 13.9%	184 49.1%	121 32.3%



【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わか らない
全体		300 100.0%	105 35.0%	133 44.3%	34 11.3%	28 9.3%
Q28やりがい	やりがいを感 じている	73 100.0%	53 72.6%	15 20.5%	1 1.4%	4 5.5%
	まあやりが いを感じて いる	160 100.0%	41 25.6%	100 62.5%	12 7.5%	7 4.4%
	あまりやり がいを感 じていな い	51 100.0%	10 19.6%	15 29.4%	16 31.4%	10 19.6%
	やりがいを 感じて いない	16 100.0%	1 6.3%	3 18.8%	5 31.3%	7 43.8%

注) 「やりがいを感じていない」はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わか らない
全体		300 100.0%	116 38.7%	128 42.7%	27 9.0%	29 9.7%
Q28やりがい	やりがいを感 じている	65 100.0%	53 81.5%	10 15.4%	0 0.0%	2 3.1%
	まあやりが いを感じて いる	148 100.0%	54 36.5%	87 58.8%	2 1.4%	5 3.4%
	あまりやり がいを感 じていな い	57 100.0%	7 12.3%	28 49.1%	11 19.3%	11 19.3%
	やりがいを 感じて いない	30 100.0%	2 6.7%	3 10.0%	14 46.7%	11 36.7%

### <本人の週平均労働時間別 就業継続意向>

非管理職について、本人の週平均労働時間別に就業継続意向をみると、「20 時間以上～40 時間未満」「40 時間以上～60 時間未満」「60 時間以上～80 時間未満」に着目した場合、週平均労働時間が長くなるほど、「できれば早くやめたい」割合が高くなる傾向がみられる。極端に短いまたは長い週平均労働時間を除いてみた場合、本人の週平均労働時間が長くなるほど、早くやめたいと感じる割合も高くなる傾向がみられる。

図表 114 本人の週平均労働時間 (Q14\_1) 別 就業継続意向：単数回答 (Q30)

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえ ない、わか らない
全体		2000 100.0%	525 26.3%	810 40.5%	412 20.6%	253 12.7%
Q14_1本人の 週平均労働時 間	20時間未満	83 100.0%	22 26.5%	27 32.5%	18 21.7%	16 19.3%
	20時間以上～ 40時間未満	235 100.0%	75 31.9%	92 39.1%	42 17.9%	26 11.1%
	40時間以上～ 60時間未満	1572 100.0%	405 25.8%	650 41.3%	319 20.3%	198 12.6%
	60時間以上～ 80時間未満	81 100.0%	17 21.0%	29 35.8%	26 32.1%	9 11.1%
	80時間以上～ 100時間未満	16 100.0%	3 18.8%	7 43.8%	4 25.0%	2 12.5%
	100時間以上～	13 100.0%	3 23.1%	5 38.5%	3 23.1%	2 15.4%

注)「80 時間以上～100 時間未満」「100 時間以上～」はサンプル数が少ないため、参考値。

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえ ない、わか らない
全体		2000 100.0%	527 26.4%	852 42.6%	367 18.4%	254 12.7%
Q14_1本人の 週平均労働時 間	20時間未満	82 100.0%	20 24.4%	32 39.0%	14 17.1%	16 19.5%
	20時間以上～ 40時間未満	127 100.0%	40 31.5%	54 42.5%	19 15.0%	14 11.0%
	40時間以上～ 60時間未満	1533 100.0%	396 25.8%	671 43.8%	272 17.7%	194 12.7%
	60時間以上～ 80時間未満	209 100.0%	57 27.3%	79 37.8%	52 24.9%	21 10.0%
	80時間以上～ 100時間未満	22 100.0%	4 18.2%	10 45.5%	5 22.7%	3 13.6%
	100時間以上～	27 100.0%	10 37.0%	6 22.2%	5 18.5%	6 22.2%

### <年次有給休暇の取得状況別 就業継続意向>

年次有給休暇の取得状況別に就業継続意向をみると、年次有給休暇を「問題なく取れている」人が「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：38.9%、「B.男性非管理職」：40.7%、「C.女性管理職」：47.4%、「D.男性管理職」：55.3%）、年次有給休暇が取得できているほど、就業継続意向も高い傾向がみられる。

図表 115 年次有給休暇の取得状況（Q16）別 就業継続意向：単数回答（Q30）

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わ からない
全体		2000 100.0%	525 26.3%	810 40.5%	412 20.6%	253 12.7%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	624 100.0%	243 38.9%	210 33.7%	87 13.9%	84 13.5%
	だいたい取れている	671 100.0%	148 22.1%	321 47.8%	134 20.0%	68 10.1%
	あまり取れていない	386 100.0%	81 21.0%	167 43.3%	93 24.1%	45 11.7%
	ほとんど取れていない	262 100.0%	43 16.4%	97 37.0%	86 32.8%	36 13.7%
	年次有給休暇どころか、代休 や所定休日も取れていない	57 100.0%	10 17.5%	15 26.3%	12 21.1%	20 35.1%

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わ からない
全体		2000 100.0%	527 26.4%	852 42.6%	367 18.4%	254 12.7%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	496 100.0%	202 40.7%	176 35.5%	66 13.3%	52 10.5%
	だいたい取れている	691 100.0%	175 25.3%	346 50.1%	91 13.2%	79 11.4%
	あまり取れていない	383 100.0%	80 20.9%	166 43.3%	88 23.0%	49 12.8%
	ほとんど取れていない	339 100.0%	65 19.2%	137 40.4%	94 27.7%	43 12.7%
	年次有給休暇どころか、代休 や所定休日も取れていない	91 100.0%	5 5.5%	27 29.7%	28 30.8%	31 34.1%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わか らない
全体		300 100.0%	105 35.0%	133 44.3%	34 11.3%	28 9.3%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	76 100.0%	36 47.4%	26 34.2%	8 10.5%	6 7.9%
	だいたい取れている	83 100.0%	27 32.5%	44 53.0%	6 7.2%	6 7.2%
	あまり取れていない	76 100.0%	25 32.9%	39 51.3%	8 10.5%	4 5.3%
	ほとんど取れていない	41 100.0%	11 26.8%	18 43.9%	7 17.1%	5 12.2%
	年次有給休暇どころか、代休 や所定休日も取れていない	24 100.0%	6 25.0%	6 25.0%	5 20.8%	7 29.2%

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わか らない
全体		300 100.0%	116 38.7%	128 42.7%	27 9.0%	29 9.7%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	76 100.0%	42 55.3%	23 30.3%	7 9.2%	4 5.3%
	だいたい取れている	84 100.0%	37 44.0%	37 44.0%	6 7.1%	4 4.8%
	あまり取れていない	61 100.0%	15 24.6%	36 59.0%	4 6.6%	6 9.8%
	ほとんど取れていない	52 100.0%	15 28.8%	26 50.0%	6 11.5%	5 9.6%
	年次有給休暇どころか、代休 や所定休日も取れていない	27 100.0%	7 25.9%	6 22.2%	4 14.8%	10 37.0%

### <正社員女性の結婚・出産時の離職状況別 就業継続意向>

現在勤めている会社における、正社員女性の結婚・出産時の離職状況別に就業継続意向をみると、「結婚・出産で離職する女性はほとんどいない」では、「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：40.9%、「B.男性非管理職」：37.2%、「C.女性管理職」：43.7%、「D.男性管理職」：45.2%）、結婚・出産時に離職する正社員女性がほとんどいない職場では、就業継続意向が高い傾向がみられる。

一方で、「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」において、「結婚・出産でほとんど離職する」では、「できれば早くやめたい」と回答した割合は他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：32.5%、「B.男性非管理職」：29.8%）、結婚・出産でほとんどの正社員女性が離職する職場では、特に非管理職層の就業継続意向が低い傾向がみられる。

図表 116 正社員女性の結婚・出産時の離職状況（Q38）別 就業継続意向：単数回答（Q30）  
【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		2000 100.0%	525 26.3%	810 40.5%	412 20.6%	253 12.7%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性はほとんどいない	396 100.0%	162 40.9%	150 37.9%	55 13.9%	29 7.3%
	結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる	754 100.0%	208 27.6%	363 48.1%	124 16.4%	59 7.8%
	結婚・出産で離職する女性が多い	390 100.0%	74 19.0%	160 41.0%	110 28.2%	46 11.8%
	結婚・出産でほとんど離職する	151 100.0%	29 19.2%	50 33.1%	49 32.5%	23 15.2%
	わからない	309 100.0%	52 16.8%	87 28.2%	74 23.9%	96 31.1%

### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		2000 100.0%	527 26.4%	852 42.6%	367 18.4%	254 12.7%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性はほとんどいない	261 100.0%	97 37.2%	108 41.4%	41 15.7%	15 5.7%
	結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる	622 100.0%	200 32.2%	293 47.1%	84 13.5%	45 7.2%
	結婚・出産で離職する女性が多い	380 100.0%	84 22.1%	195 51.3%	71 18.7%	30 7.9%
	結婚・出産でほとんど離職する	131 100.0%	19 14.5%	55 42.0%	39 29.8%	18 13.7%
	わからない	606 100.0%	127 21.0%	201 33.2%	132 21.8%	146 24.1%

### 【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		300 100.0%	105 35.0%	133 44.3%	34 11.3%	28 9.3%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	87 100.0%	38 43.7%	37 42.5%	7 8.0%	5 5.7%
	結婚・出産で離職する女性 も少数派だがいる	131 100.0%	43 32.8%	62 47.3%	15 11.5%	11 8.4%
	結婚・出産で離職する女性 が多い	36 100.0%	12 33.3%	19 52.8%	3 8.3%	2 5.6%
	結婚・出産でほとんど離職 する	19 100.0%	6 31.6%	8 42.1%	2 10.5%	3 15.8%
	わからない	27 100.0%	6 22.2%	7 25.9%	7 25.9%	7 25.9%

注)「結婚・出産でほとんど離職する」はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		300 100.0%	116 38.7%	128 42.7%	27 9.0%	29 9.7%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	42 100.0%	19 45.2%	16 38.1%	5 11.9%	2 4.8%
	結婚・出産で離職する女性 も少数派だがいる	140 100.0%	60 42.9%	65 46.4%	9 6.4%	6 4.3%
	結婚・出産で離職する女性 が多い	67 100.0%	29 43.3%	30 44.8%	6 9.0%	2 3.0%
	結婚・出産でほとんど離職 する	17 100.0%	3 17.6%	8 47.1%	5 29.4%	1 5.9%
	わからない	34 100.0%	5 14.7%	9 26.5%	2 5.9%	18 52.9%

注)「結婚・出産でほとんど離職する」はサンプル数が少ないため、参考値。

### <女性活躍推進の進捗状況別 就業継続意向>

現在勤めている会社の女性活躍推進の進捗状況別に就業継続意向をみると、「女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる」では、「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：44.4%、「B.男性非管理職」：42.7%、「C.女性管理職」：56.3%、「D.男性管理職」：53.8%）、女性活躍推進の効果が感じられている職場では、就業継続意向も高い傾向がみられる。

図表 117 女性活躍推進の進捗状況（Q39）別 就業継続意向：単数回答（Q30）

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		2000 100.0%	525 26.3%	810 40.5%	412 20.6%	253 12.7%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	324 100.0%	144 44.4%	126 38.9%	29 9.0%	25 7.7%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	183 100.0%	55 30.1%	76 41.5%	40 21.9%	12 6.6%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	656 100.0%	159 24.2%	297 45.3%	135 20.6%	65 9.9%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	476 100.0%	96 20.2%	181 38.0%	124 26.1%	75 15.8%
	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	344 100.0%	65 18.9%	125 36.3%	81 23.5%	73 21.2%
	その他	17 100.0%	6 35.3%	5 29.4%	3 17.6%	3 17.6%

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		2000 100.0%	527 26.4%	852 42.6%	367 18.4%	254 12.7%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	323 100.0%	138 42.7%	124 38.4%	44 13.6%	17 5.3%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	227 100.0%	60 26.4%	110 48.5%	38 16.7%	19 8.4%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	627 100.0%	154 24.6%	317 50.6%	100 15.9%	56 8.9%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	428 100.0%	89 20.8%	169 39.5%	105 24.5%	65 15.2%
	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	362 100.0%	78 21.5%	118 32.6%	74 20.4%	92 25.4%
	その他	33 100.0%	8 24.2%	14 42.4%	6 18.2%	5 15.2%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえな い、わか らない
全体		300 100.0%	105 35.0%	133 44.3%	34 11.3%	28 9.3%
Q39女性活躍 推進の進捗状 況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	64 100.0%	36 56.3%	21 32.8%	5 7.8%	2 3.1%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	47 100.0%	13 27.7%	26 55.3%	6 12.8%	2 4.3%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	85 100.0%	25 29.4%	44 51.8%	9 10.6%	7 8.2%
	女性の活躍推進の取り組みは実施されていないと感じる	46 100.0%	12 26.1%	23 50.0%	6 13.0%	5 10.9%
	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	55 100.0%	19 34.5%	19 34.5%	8 14.5%	9 16.4%
	その他	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえな い、わか らない
全体		300 100.0%	116 38.7%	128 42.7%	27 9.0%	29 9.7%
Q39女性活躍 推進の進捗状 況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	52 100.0%	28 53.8%	16 30.8%	2 3.8%	6 11.5%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	44 100.0%	16 36.4%	25 56.8%	2 4.5%	1 2.3%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	120 100.0%	49 40.8%	54 45.0%	9 7.5%	8 6.7%
	女性の活躍推進の取り組みは実施されていないと感じる	55 100.0%	15 27.3%	24 43.6%	9 16.4%	7 12.7%
	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	29 100.0%	8 27.6%	9 31.0%	5 17.2%	7 24.1%
	その他	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%



### <既婚者 キャリア希望についての家族の協力別 就業継続意向>

既婚者について、キャリア希望についての家族の協力別に就業継続意向をみると、「話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である」人では、「できるだけ長く勤め続けたい」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：47.8%、「B.男性非管理職」：40.5%、「C.女性管理職」：47.5%、「D.男性管理職」：53.9%）、キャリア形成について家族と話し合い、協力を得られている人は、就業継続意向も高い傾向がみられる。

図表 118 キャリアの希望についての家族協力（Q33）別 就業継続意向：単数回答（Q30）  
【A.女性非管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） A. 女性非管理職	合計	Q30就業継続意向				
		できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない	
全体	645 100.0%	211 32.7%	267 41.4%	98 15.2%	69 10.7%	
Q33キャリアの希望についての家族協力	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	201 100.0%	96 47.8%	68 33.8%	25 12.4%	12 6.0%
	話し合っていないが、家族は協力的である	264 100.0%	72 27.3%	124 47.0%	38 14.4%	30 11.4%
	話し合っているが、家族は協力的でない	103 100.0%	24 23.3%	52 50.5%	19 18.4%	8 7.8%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	77 100.0%	19 24.7%	23 29.9%	16 20.8%	19 24.7%

注) Q33（キャリア希望についての家族の協力）は、既婚の場合は「配偶者」との関係についての回答である。以下同様。

### 【B.男性非管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） B. 男性非管理職	合計	Q30就業継続意向				
		できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない	
全体	1002 100.0%	310 30.9%	438 43.7%	152 15.2%	102 10.2%	
Q33キャリアの希望についての家族協力	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	264 100.0%	107 40.5%	100 37.9%	36 13.6%	21 8.0%
	話し合っていないが、家族は協力的である	447 100.0%	136 30.4%	216 48.3%	49 11.0%	46 10.3%
	話し合っているが、家族は協力的でない	139 100.0%	39 28.1%	71 51.1%	24 17.3%	5 3.6%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	152 100.0%	28 18.4%	51 33.6%	43 28.3%	30 19.7%

【C.女性管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） C. 女性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わか らない
全体		153 100.0%	54 35.3%	76 49.7%	14 9.2%	9 5.9%
Q33キャリアの希望についての家族協力の状況	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	80 100.0%	38 47.5%	33 41.3%	6 7.5%	3 3.8%
	話し合っていないが、家族は協力的である	40 100.0%	12 30.0%	21 52.5%	5 12.5%	2 5.0%
	話し合っているが、家族は協力的でない	23 100.0%	4 17.4%	17 73.9%	2 8.7%	0 0.0%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	10 100.0%	0 0.0%	5 50.0%	1 10.0%	4 40.0%

注)「話し合っておらず、家族は協力的ではない」はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） D. 男性管理職		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けた い	当面は勤め続けた い	できれば早くやめ たい	どちらともいえない、わか らない
全体		237 100.0%	98 41.4%	103 43.5%	18 7.6%	18 7.6%
Q33キャリアの希望についての家族協力の状況	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	76 100.0%	41 53.9%	30 39.5%	3 3.9%	2 2.6%
	話し合っていないが、家族は協力的である	106 100.0%	46 43.4%	46 43.4%	9 8.5%	5 4.7%
	話し合っているが、家族は協力的でない	35 100.0%	11 31.4%	18 51.4%	3 8.6%	3 8.6%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	20 100.0%	0 0.0%	9 45.0%	3 15.0%	8 40.0%

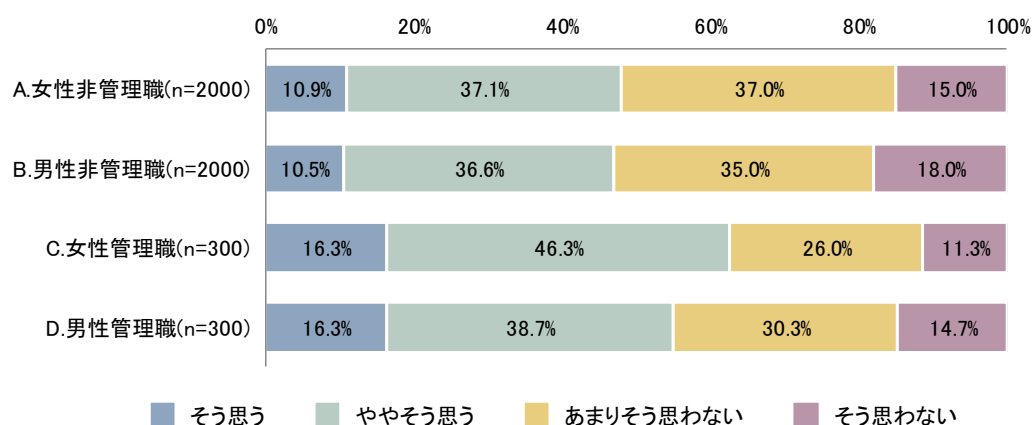
## (2) 育児や介護等で働き方に制約が生じた場合の貢献可能性

### ① 働き方に制約が生じた際の貢献可能性

現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについてたずねたところ、「A.女性非管理職」では、「ややそう思う」が37.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりそう思わない」が37.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「ややそう思う」が36.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりそう思わない」が35.0%となっている。「C.女性管理職」では、「ややそう思う」が46.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりそう思わない」が26.0%となっている。「D.男性管理職」では、「ややそう思う」が38.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「あまりそう思わない」が30.3%となっている。

「C.女性管理職」では、「そう思う」「ややそう思う」をあわせた割合が6割強を占めており、他の層と比べて高い傾向がみられる。女性管理職は、働き方に何らかの制約が生じた場合でも、組織に充分貢献することができると感じている割合が高いことがうかがえる。

図表 119 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）

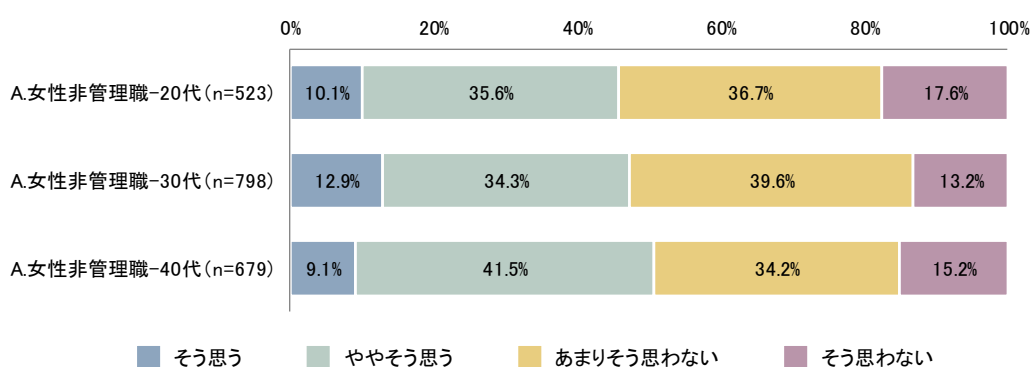


### <年代別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性>

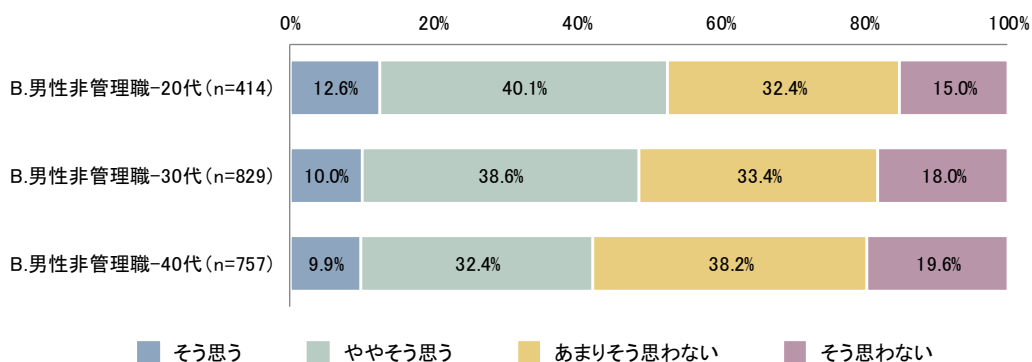
年代別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、「あまりそう思わない」「そう思わない」をあわせた割合は、20代では「A.女性非管理職」の5割強、「B.男性非管理職」の5割弱を占めている。

また、「A.女性非管理職」「C.女性管理職」では「あまりそう思わない」「そう思わない」をあわせた割合は、年代が上がるにしたがって微減もしくは減少傾向にあるのに対し、「B.男性非管理職」では増加傾向となっており、40代の「B.男性非管理職」の6割弱を占めている。

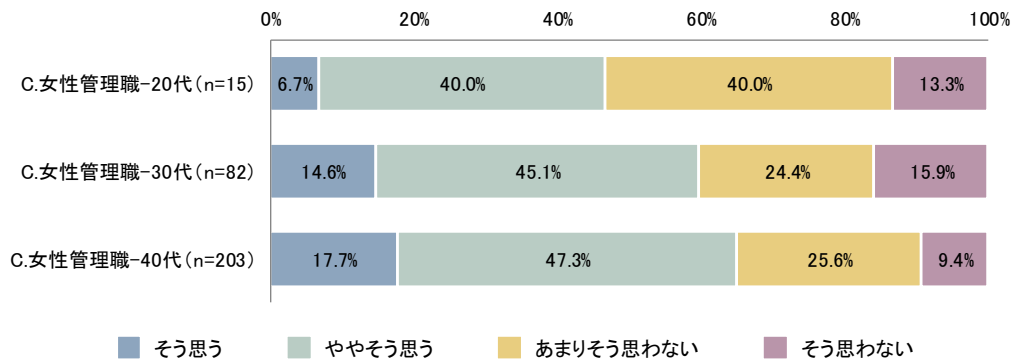
図表 120 年齢（年代）（F2\_1）別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）  
【A.女性非管理職】



### 【B.男性非管理職】

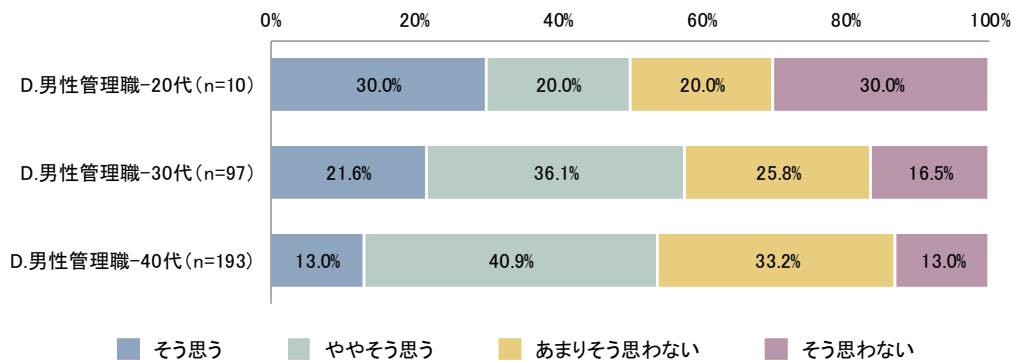


### 【C.女性管理職】



注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】



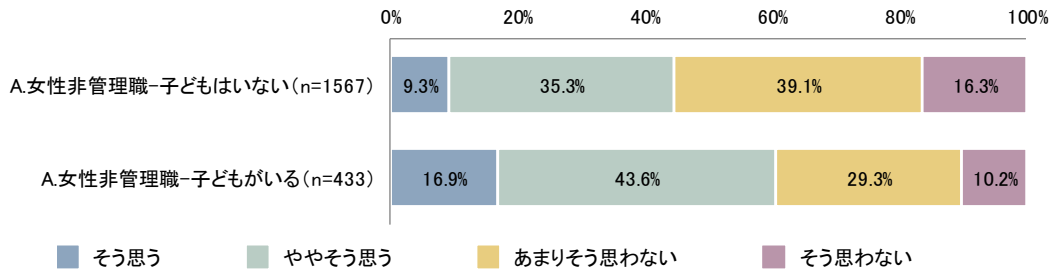
注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

### <子どもの有無別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性>

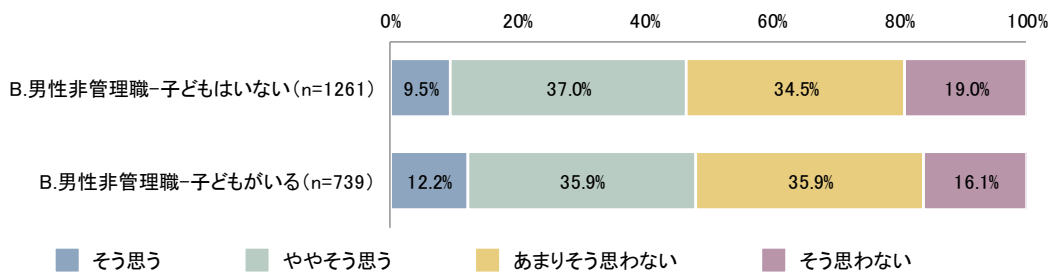
子どもの有無別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献できると思うかについて、「子どもがいる」人の方が「そう思う」「ややそう思う」をあわせた割合が高く（「A.女性非管理職」：60.5%、「B.男性非管理職」：48.0%、「C.女性管理職」：67.0%、「D.男性管理職」：63.1%）、子どもがいる人の方が働き方に制約が生じた場合でも、働き続けながら組織に充分貢献できている割合が高いことがうかがえる。

特に、「C.女性管理職」では「そう思う」「ややそう思う」をあわせた割合が「子どもがいる」人の7割弱を占め、他の層と比べて高い傾向にある。子どもがいる女性管理職は、働き方に何らかの制約が生じた場合でも、働き続けながら組織に充分貢献できている割合が高いことがうかがえる。

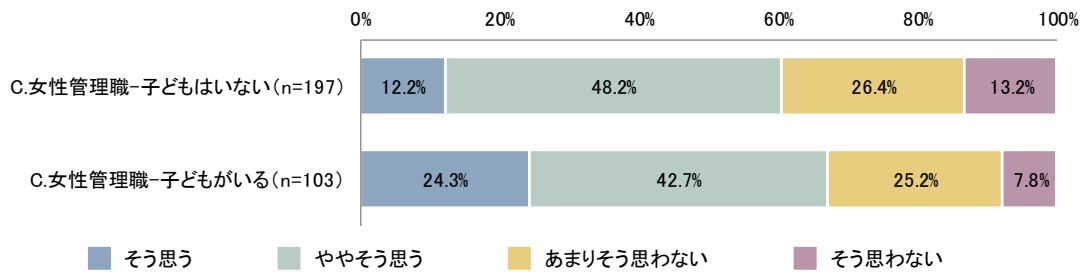
図表 121 子の有無 (F8) 別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答 (Q31)  
【A.女性非管理職】



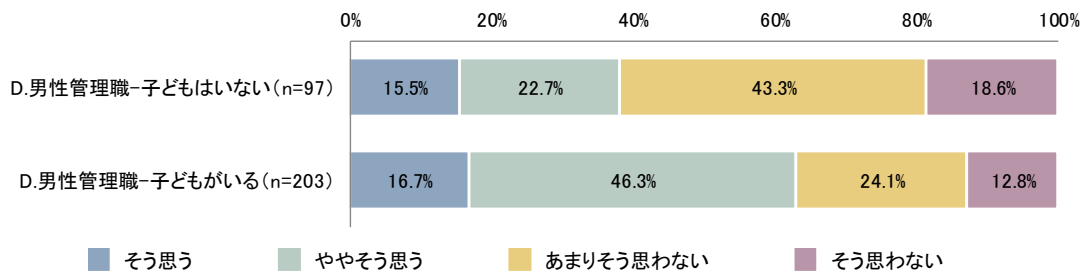
【B.男性非管理職】



【C.女性管理職】



【D.男性管理職】



### <やりがい別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性>

仕事のやりがい別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、「やりがいを感じている」では、「そう思う」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：38.0%、「B.男性非管理職」：41.3%、「C.女性管理職」：45.2%、「D.男性管理職」：47.7%）、仕事のやりがいを感じている人は、制約が生じた場合でも組織に貢献できると考えている割合が高い傾向がみられる。

一方で、「やりがいを感じていない」では、「そう思わない」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：44.7%、「B.男性非管理職」：57.9%、「C.女性管理職」：62.5%、「D.男性管理職」：76.7%）、やりがいを感じていない人は、制約が生じた場合は組織への貢献ができなくなると考えている割合が高い傾向がみられる。

図表 122 やりがい（Q28）別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		2000 100.0%	218 10.9%	742 37.1%	740 37.0%	300 15.0%
Q28やりがい	やりがいを感じている	266 100.0%	101 38.0%	113 42.5%	40 15.0%	12 4.5%
	まあやりがいを感じている	879 100.0%	87 9.9%	428 48.7%	297 33.8%	67 7.6%
	あまりやりがいを感じていない	524 100.0%	19 3.6%	158 30.2%	274 52.3%	73 13.9%
	やりがいを感じていない	331 100.0%	11 3.3%	43 13.0%	129 39.0%	148 44.7%

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		2000 100.0%	210 10.5%	731 36.6%	700 35.0%	359 18.0%
Q28やりがい	やりがいを感じている	240 100.0%	99 41.3%	88 36.7%	38 15.8%	15 6.3%
	まあやりがいを感じている	885 100.0%	73 8.2%	500 56.5%	263 29.7%	49 5.5%
	あまりやりがいを感じていない	500 100.0%	22 4.4%	114 22.8%	286 57.2%	78 15.6%
	やりがいを感じていない	375 100.0%	16 4.3%	29 7.7%	113 30.1%	217 57.9%

**【C.女性管理職】**

C. 女性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300 100.0%	49 16.3%	139 46.3%	78 26.0%	34 11.3%
Q28やりがい	やりがいを感じている	73 100.0%	33 45.2%	23 31.5%	10 13.7%	7 9.6%
	まあやりがいを感じている	160 100.0%	14 8.8%	97 60.6%	41 25.6%	8 5.0%
	あまりやりがいを感じていない	51 100.0%	2 3.9%	19 37.3%	21 41.2%	9 17.6%
	やりがいを感じていない	16 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 37.5%	10 62.5%

注)「やりがいを感じていない」はサンプル数が少ないため、参考値。

**【D.男性管理職】**

D. 男性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300 100.0%	49 16.3%	116 38.7%	91 30.3%	44 14.7%
Q28やりがい	やりがいを感じている	65 100.0%	31 47.7%	18 27.7%	10 15.4%	6 9.2%
	まあやりがいを感じている	148 100.0%	15 10.1%	85 57.4%	43 29.1%	5 3.4%
	あまりやりがいを感じていない	57 100.0%	2 3.5%	12 21.1%	33 57.9%	10 17.5%
	やりがいを感じていない	30 100.0%	1 3.3%	1 3.3%	5 16.7%	23 76.7%

**＜本人の週平均労働時間別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性＞**

非管理職層について、本人の週平均労働時間別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、「20時間以上～40時間未満」「40時間以上～60時間未満」「60時間以上～80時間未満」に着目した場合、週平均労働時間が長くなるほど、「あまりそう思わない」「そう思わない」をあわせた割合が高くなる傾向がみられる。極端に短いまたは長い週平均労働時間を除いてみた場合、本人の週平均労働時間が長くなるほど、制約が生じた場合には組織への貢献ができなくなると考えている割合も高くなる傾向がみられる。



図表 123 本人の週平均労働時間（Q14\_1）別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答（Q31）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない
全体		2000 100.0%	218 10.9%	742 37.1%	740 37.0%	300 15.0%
Q14_1本人の 週平均労働時 間	20時間未満	83 100.0%	11 13.3%	27 32.5%	23 27.7%	22 26.5%
	20時間以上～ 40時間未満	235 100.0%	27 11.5%	100 42.6%	84 35.7%	24 10.2%
	40時間以上～ 60時間未満	1572 100.0%	169 10.8%	578 36.8%	589 37.5%	236 15.0%
	60時間以上～ 80時間未満	81 100.0%	9 11.1%	24 29.6%	36 44.4%	12 14.8%
	80時間以上～ 100時間未満	16 100.0%	1 6.3%	6 37.5%	4 25.0%	5 31.3%
	100時間以上～	13 100.0%	1 7.7%	7 53.8%	4 30.8%	1 7.7%

注)「80時間以上～100時間未満」「100時間以上～」はサンプル数が少ないため、参考値。

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない
全体		2000 100.0%	210 10.5%	731 36.6%	700 35.0%	359 18.0%
Q14_1本人の 週平均労働時 間	20時間未満	82 100.0%	10 12.2%	25 30.5%	28 34.1%	19 23.2%
	20時間以上～ 40時間未満	127 100.0%	24 18.9%	41 32.3%	43 33.9%	19 15.0%
	40時間以上～ 60時間未満	1533 100.0%	155 10.1%	587 38.3%	538 35.1%	253 16.5%
	60時間以上～ 80時間未満	209 100.0%	15 7.2%	64 30.6%	76 36.4%	54 25.8%
	80時間以上～ 100時間未満	22 100.0%	1 4.5%	8 36.4%	8 36.4%	5 22.7%
	100時間以上～	27 100.0%	5 18.5%	6 22.2%	7 25.9%	9 33.3%

＜年次有給休暇の取得状況別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性＞

年次有給休暇の取得状況別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、年次有給休暇を「問題なく取れている」では、「そう思う」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：19.9%、「B.男性非管理職」：22.2%、「C.女性管理職」：28.9%、「D.男性管理職」：32.9%）、有給休暇を問題なく取得できている人は、制約が生じた場合でも組織に貢献できると考えている割合が高い傾向がみられる。

一方で、「年次有給休暇どころか、代休や所定休日も取れていない」では、「そう思わない」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：43.9%、「B.男性非管理職」：51.6%、「C.女性管理職」：41.7%、「D.男性管理職」：51.9%）、休暇・休日等が取得できていない人は、制約が生じた場合は組織への貢献ができなくなると考えている割合が高い傾向がみられる。

図表 124 年次有給休暇の取得状況 (Q16) 別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答 (Q31)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない
全体		2000	218	742	740	300
		100.0%	10.9%	37.1%	37.0%	15.0%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	624	124	243	180	77
		100.0%	19.9%	38.9%	28.8%	12.3%
	だいたい取れている	671	48	289	252	82
		100.0%	7.2%	43.1%	37.6%	12.2%
	あまり取れていない	386	25	142	165	54
		100.0%	6.5%	36.8%	42.7%	14.0%
	ほとんど取れていない	262	19	60	121	62
		100.0%	7.3%	22.9%	46.2%	23.7%
	年次有給休暇どころか、代休や所定 休日も取れていない	57	2	8	22	25
		100.0%	3.5%	14.0%	38.6%	43.9%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない
全体		2000	210	731	700	359
		100.0%	10.5%	36.6%	35.0%	18.0%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	496	110	186	135	65
		100.0%	22.2%	37.5%	27.2%	13.1%
	だいたい取れている	691	55	320	235	81
		100.0%	8.0%	46.3%	34.0%	11.7%
	あまり取れていない	383	23	132	168	60
		100.0%	6.0%	34.5%	43.9%	15.7%
	ほとんど取れていない	339	17	80	136	106
		100.0%	5.0%	23.6%	40.1%	31.3%
	年次有給休暇どころか、代休や所定 休日も取れていない	91	5	13	26	47
		100.0%	5.5%	14.3%	28.6%	51.6%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない
全体		300	49	139	78	34
		100.0%	16.3%	46.3%	26.0%	11.3%
Q16年次有給 休暇の取得状 況	問題なく取れている	76	22	34	16	4
		100.0%	28.9%	44.7%	21.1%	5.3%
	だいたい取れている	83	14	43	21	5
		100.0%	16.9%	51.8%	25.3%	6.0%
	あまり取れていない	76	7	43	20	6
		100.0%	9.2%	56.6%	26.3%	7.9%
	ほとんど取れていない	41	5	14	13	9
		100.0%	12.2%	34.1%	31.7%	22.0%
	年次有給休暇どころか、代休や所定 休日も取れていない	24	1	5	8	10
		100.0%	4.2%	20.8%	33.3%	41.7%

## 【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300	49	116	91	44
		100.0%	16.3%	38.7%	30.3%	14.7%
Q16年次有給休暇の取得状況	問題なく取れている	76	25	24	20	7
		100.0%	32.9%	31.6%	26.3%	9.2%
	だいたい取れている	84	11	37	27	9
		100.0%	13.1%	44.0%	32.1%	10.7%
	あまり取れていない	61	6	29	21	5
		100.0%	9.8%	47.5%	34.4%	8.2%
	ほとんど取れていない	52	5	21	17	9
		100.0%	9.6%	40.4%	32.7%	17.3%
	年次有給休暇どころか、代休や所定休日も取れていない	27	2	5	6	14
		100.0%	7.4%	18.5%	22.2%	51.9%

### <正社員女性の結婚・出産時の離職状況別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性>

現在勤めている会社における、正社員女性の結婚・出産時の離職状況別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、「結婚・出産で離職する女性はほとんどいない」では、「そう思う」と回答した割合が他の層よりも高くなっている（「A.女性非管理職」：21.7%、「B.男性非管理職」：18.4%、「C.女性管理職」：23.0%、「D.男性管理職」：31.0%）。とりわけ、「A.女性非管理職」では、「そう思う」「ややそう思う」をあわせた割合が、「結婚・出産で離職する女性はほとんどいない」と回答した人の7割弱を占めている。

一方、「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」では、「結婚・出産でほとんど離職する」で、「そう思わない」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：26.5%、「B.男性非管理職」：36.6%）、「あまりそう思わない」「そう思わない」をあわせた割合でみると、「結婚・出産でほとんど離職する」と回答した人の7割強を占めている。

図表 125 正社員女性の結婚・出産時の離職状況（Q38）別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）

## 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		2000	218	742	740	300
		100.0%	10.9%	37.1%	37.0%	15.0%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性はほとんどいない	396	86	174	103	33
		100.0%	21.7%	43.9%	26.0%	8.3%
	結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる	754	84	335	279	56
		100.0%	11.1%	44.4%	37.0%	7.4%
	結婚・出産で離職する女性が多い	390	23	115	182	70
		100.0%	5.9%	29.5%	46.7%	17.9%
	結婚・出産でほとんど離職する	151	11	31	69	40
		100.0%	7.3%	20.5%	45.7%	26.5%
	わからない	309	14	87	107	101
		100.0%	4.5%	28.2%	34.6%	32.7%

## 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		2000	210	731	700	359
		100.0%	10.5%	36.6%	35.0%	18.0%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性はほとんどいない	261	48	107	78	28
		100.0%	18.4%	41.0%	29.9%	10.7%
	結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる	622	76	287	199	60
		100.0%	12.2%	46.1%	32.0%	9.6%
	結婚・出産で離職する女性が多い	380	26	145	151	58
		100.0%	6.8%	38.2%	39.7%	15.3%
	結婚・出産でほとんど離職する	131	14	23	46	48
		100.0%	10.7%	17.6%	35.1%	36.6%
	わからない	606	46	169	226	165
		100.0%	7.6%	27.9%	37.3%	27.2%

## 【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300	49	139	78	34
		100.0%	16.3%	46.3%	26.0%	11.3%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性はほとんどいない	87	20	36	23	8
		100.0%	23.0%	41.4%	26.4%	9.2%
	結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる	131	19	74	29	9
		100.0%	14.5%	56.5%	22.1%	6.9%
	結婚・出産で離職する女性が多い	36	5	16	11	4
		100.0%	13.9%	44.4%	30.6%	11.1%
	結婚・出産でほとんど離職する	19	2	6	8	3
		100.0%	10.5%	31.6%	42.1%	15.8%
	わからない	27	3	7	7	10
		100.0%	11.1%	25.9%	25.9%	37.0%

注)「結婚・出産でほとんど離職する」はサンプル数が少ないため、参考値。

## 【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300	49	116	91	44
		100.0%	16.3%	38.7%	30.3%	14.7%
Q38結婚・出産時の離職状況	結婚・出産で離職する女性はほとんどいない	42	13	12	11	6
		100.0%	31.0%	28.6%	26.2%	14.3%
	結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる	140	23	63	45	9
		100.0%	16.4%	45.0%	32.1%	6.4%
	結婚・出産で離職する女性が多い	67	11	30	19	7
		100.0%	16.4%	44.8%	28.4%	10.4%
	結婚・出産でほとんど離職する	17	0	5	7	5
		100.0%	0.0%	29.4%	41.2%	29.4%
	わからない	34	2	6	9	17
		100.0%	5.9%	17.6%	26.5%	50.0%

注)「結婚・出産でほとんど離職する」はサンプル数が少ないため、参考値。

### <女性活躍推進の進捗状況別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性>

現在勤めている会社における女性活躍推進の進捗状況別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、「女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる」では、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、「そう思う」と回答した割合が他の層よりも高く（「A.女性非管理職」：25.9%、「B.男性非管理職」：21.4%、「C.女性管理職」：34.4%、「D.男性管理職」：28.8%）、女性活躍推進の効果が感じられている職場では、制約が生じた場合でも組織に貢献できると考えている割合が高い傾向がみられる。

図表 126 女性活躍推進の進捗状況（Q39）別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）

#### 【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		2000 100.0%	218 10.9%	742 37.1%	740 37.0%	300 15.0%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	324 100.0%	84 25.9%	133 41.0%	81 25.0%	26 8.0%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎたと感じる	183 100.0%	27 14.8%	87 47.5%	54 29.5%	15 8.2%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	656 100.0%	58 8.8%	248 37.8%	269 41.0%	81 12.3%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	476 100.0%	24 5.0%	146 30.7%	206 43.3%	100 21.0%
	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	344 100.0%	24 7.0%	119 34.6%	125 36.3%	76 22.1%
	その他	17 100.0%	1 5.9%	9 52.9%	5 29.4%	2 11.8%

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

#### 【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		2000 100.0%	210 10.5%	731 36.6%	700 35.0%	359 18.0%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	323 100.0%	69 21.4%	138 42.7%	88 27.2%	28 8.7%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎたと感じる	227 100.0%	24 10.6%	114 50.2%	58 25.6%	31 13.7%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	627 100.0%	54 8.6%	254 40.5%	248 39.6%	71 11.3%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	428 100.0%	23 5.4%	115 26.9%	180 42.1%	110 25.7%
	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	362 100.0%	37 10.2%	102 28.2%	114 31.5%	109 30.1%
	その他	33 100.0%	3 9.1%	8 24.2%	12 36.4%	10 30.3%

### 【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300	49	139	78	34
		100.0%	16.3%	46.3%	26.0%	11.3%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	64	22	31	10	1
		100.0%	34.4%	48.4%	15.6%	1.6%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	47	8	21	13	5
		100.0%	17.0%	44.7%	27.7%	10.6%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	85	11	42	23	9
		100.0%	12.9%	49.4%	27.1%	10.6%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	46	0	21	19	6
	100.0%	0.0%	45.7%	41.3%	13.0%	
もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	55	8	24	12	11	
	100.0%	14.5%	43.6%	21.8%	20.0%	
その他	3	0	0	1	2	
	100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		300	49	116	91	44
		100.0%	16.3%	38.7%	30.3%	14.7%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	52	15	17	15	5
		100.0%	28.8%	32.7%	28.8%	9.6%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	44	9	24	10	1
		100.0%	20.5%	54.5%	22.7%	2.3%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	120	15	57	36	12
		100.0%	12.5%	47.5%	30.0%	10.0%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	55	6	13	21	15
	100.0%	10.9%	23.6%	38.2%	27.3%	
もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	29	4	5	9	11	
	100.0%	13.8%	17.2%	31.0%	37.9%	
その他	0	0	0	0	0	
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	

### ＜既婚者 キャリア希望についての家族の協力別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性＞

既婚者について、キャリア希望についての家族の協力別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、特に「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」「D.男性管理職」では、「話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である」では、「そう思う」と回答した割合が他の層よりも高い傾向がみられる（「A.女性非管理職」：24.9%、「B.男性非管理職」：22.7%、「D.男性管理職」：31.6%）。

一方で、「話し合っておらず、家族は協力的ではない」では、「そう思わない」と回答した割合が他の層よりも高くなっている（「A.女性非管理職」：29.9%、「B.男性非管理職」：41.4%、「D.男性管理職」：65.0%）。

図表 127 キャリアの希望についての家族協力 (Q33) 別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答 (Q31)

【A.女性非管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） A. 女性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		645 100.0%	91 14.1%	262 40.6%	218 33.8%	74 11.5%
Q33キャリアの希望についての家族協力	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	201 100.0%	50 24.9%	88 43.8%	52 25.9%	11 5.5%
	話し合っていないが、家族は協力的である	264 100.0%	31 11.7%	110 41.7%	96 36.4%	27 10.2%
	話し合っているが、家族は協力的でない	103 100.0%	8 7.8%	41 39.8%	41 39.8%	13 12.6%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	77 100.0%	2 2.6%	23 29.9%	29 37.7%	23 29.9%

注) Q33 (キャリア希望についての家族の協力) は、既婚の場合は「配偶者」との関係についての回答である。以下同様。

【B.男性非管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） B. 男性非管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		1002 100.0%	122 12.2%	369 36.8%	357 35.6%	154 15.4%
Q33キャリアの希望についての家族協力	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	264 100.0%	60 22.7%	102 38.6%	77 29.2%	25 9.5%
	話し合っていないが、家族は協力的である	447 100.0%	39 8.7%	174 38.9%	180 40.3%	54 12.1%
	話し合っているが、家族は協力的でない	139 100.0%	14 10.1%	66 47.5%	47 33.8%	12 8.6%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	152 100.0%	9 5.9%	27 17.8%	53 34.9%	63 41.4%

【C.女性管理職】【既婚者】

既婚（事実婚を含む） C. 女性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
全体		153 100.0%	32 20.9%	72 47.1%	39 25.5%	10 6.5%
Q33キャリアの希望についての家族協力	話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である	80 100.0%	19 23.8%	35 43.8%	20 25.0%	6 7.5%
	話し合っていないが、家族は協力的である	40 100.0%	9 22.5%	18 45.0%	11 27.5%	2 5.0%
	話し合っているが、家族は協力的でない	23 100.0%	4 17.4%	15 65.2%	4 17.4%	0 0.0%
	話し合っておらず、家族は協力的ではない	10 100.0%	0 0.0%	4 40.0%	4 40.0%	2 20.0%

注) 「話し合っておらず、家族は協力的ではない」はサンプル数が少ないため、参考値。

**【D.男性管理職】【既婚者】**

既婚（事実婚を含む） D. 男性管理職		合計	Q31貢献可能性			
			そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない
全体		237 100.0%	43 18.1%	99 41.8%	65 27.4%	30 12.7%
Q33キャリア の希望につい ての家族協力	話し合っており、家族はキャリア形 成に協力的である	76 100.0%	24 31.6%	32 42.1%	16 21.1%	4 5.3%
	話し合っていないが、家族は協力的 である	106 100.0%	11 10.4%	49 46.2%	35 33.0%	11 10.4%
	話し合っているが、家族は協力的で ない	35 100.0%	8 22.9%	15 42.9%	10 28.6%	2 5.7%
	話し合っておらず、家族は協力的で はない	20 100.0%	0 0.0%	3 15.0%	4 20.0%	13 65.0%

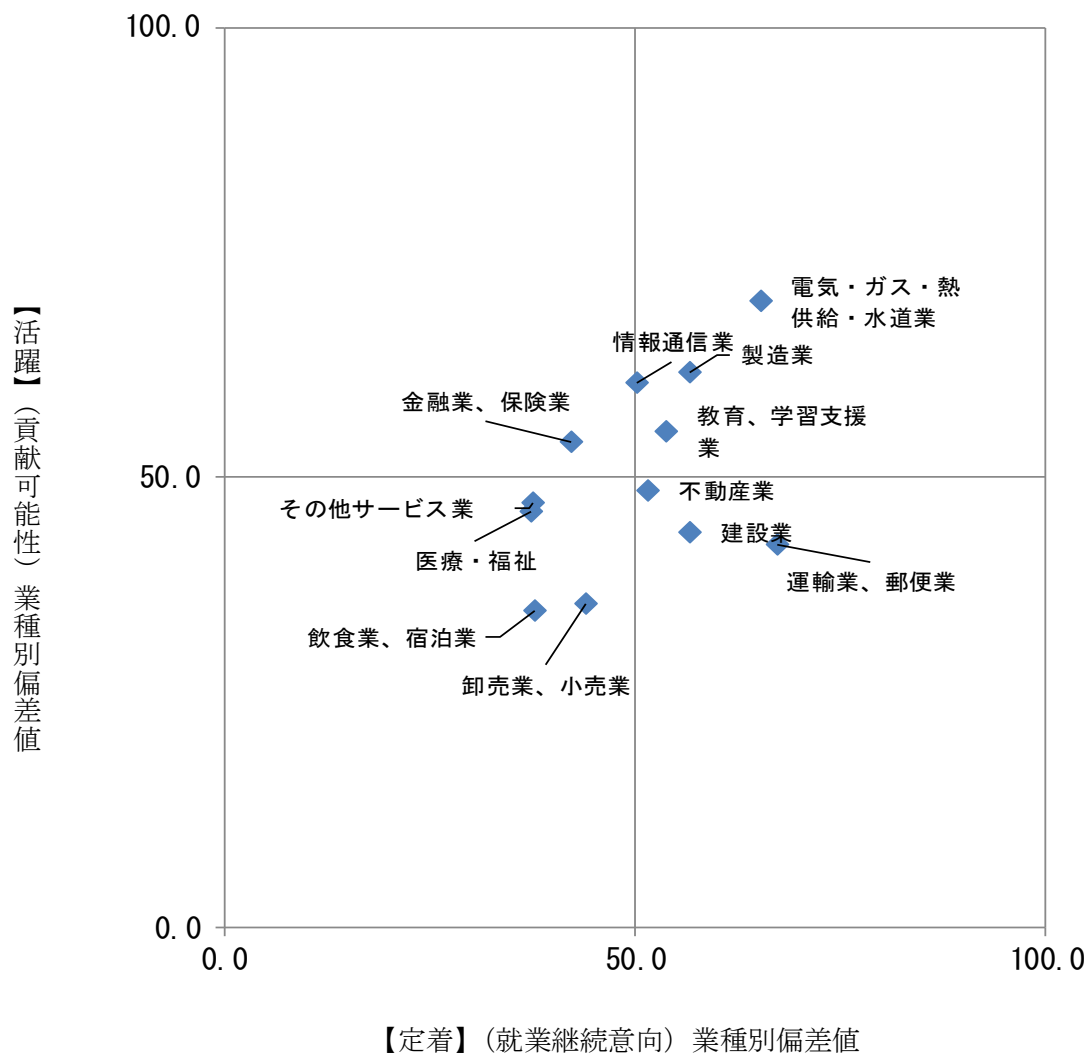


② 就業継続意向と働き方に制約が生じた際の貢献可能性

<業種別>

【A.女性非管理職】

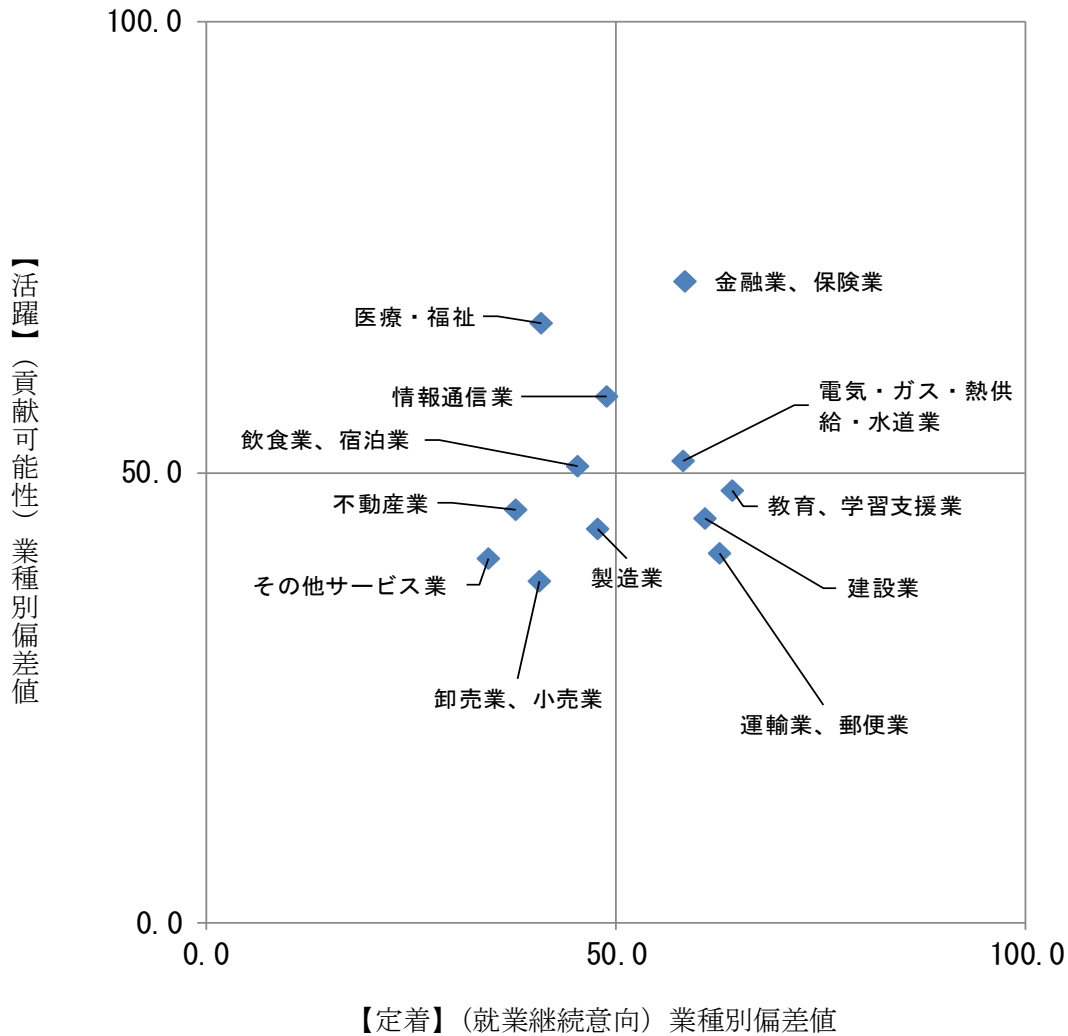
図表 128 業種別 就業継続意向：単数回答（Q30）×働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）  
（業種別偏差値プロット）



- 注) 【定着】の加重平均点 = 「あなたは現在の勤め先で働き続けることについて、どのようにお考えですか？」の問に対して、「できるだけ長く勤め続けたい」4点、「当面は勤め続けたい」3点、「どちらともいえない、わからない」2点、「できれば早くやめたい」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 【活躍】の加重平均点 = 「あなたは、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思いますか？」の問に対して、「そう思う」4点、「ややそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 上記のプロットは、業種別のスコア（加重平均点）を偏差値化している。スコアについては、図表 130 を参照のこと。

【B.男性非管理職】

図表 129 業種別 就業継続意向：単数回答（Q30）×働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答（Q31）  
（業種別偏差値プロット）



- 注) 【定着】の加重平均点 = 「あなたは現在の勤め先で働き続けることについて、どのようにお考えですか？」の問に対して、「できるだけ長く勤め続けたい」4点、「当面は勤め続けたい」3点、「どちらともいえない、わからない」2点、「できれば早くやめたい」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 【活躍】の加重平均点 = 「あなたは、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思いますか？」の問に対して、「そう思う」4点、「ややそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 上記のプロットは、業種別のスコア（加重平均点）を偏差値化している。スコアについては、図表 130 を参照のこと。

(参考)

<業種別>就業継続意向・働き方に制約が生じた際の貢献可能性 n数・スコア・偏差値

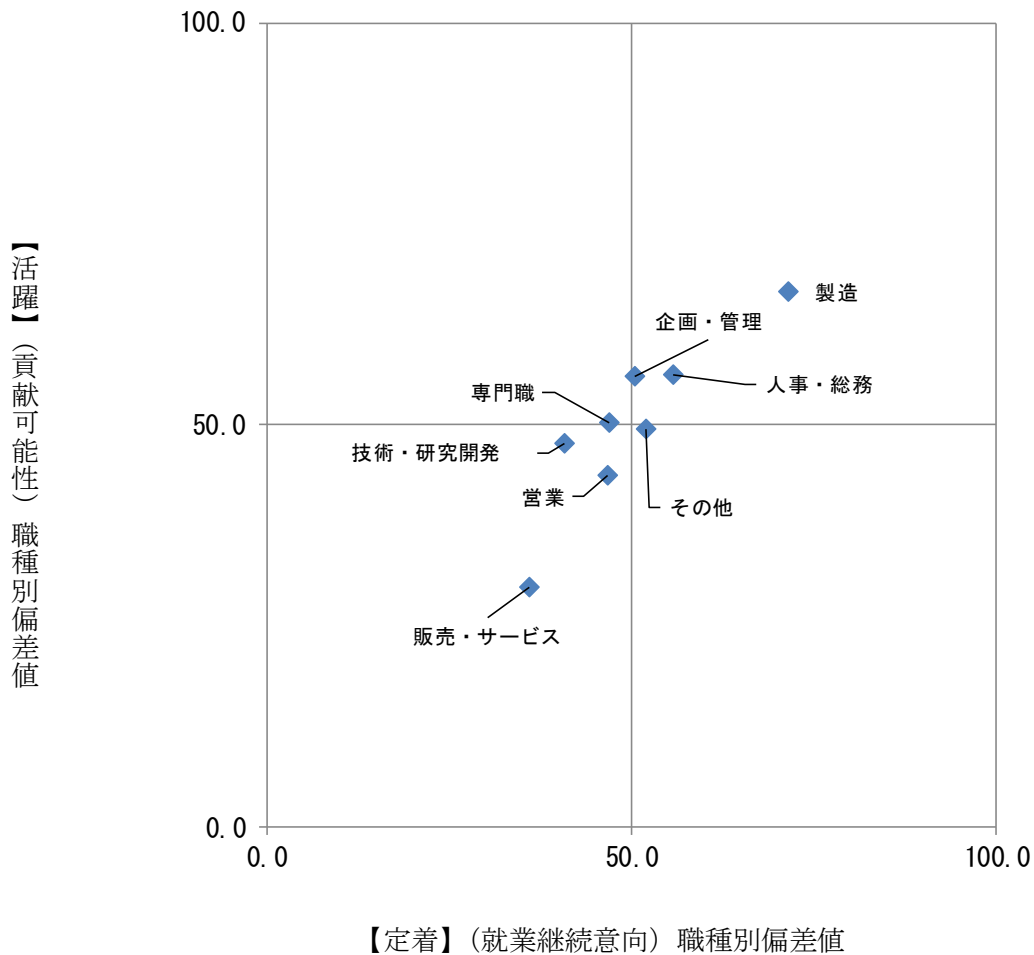
図表 130 業種別 就業継続意向：単数回答（Q30）×働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答（Q31）  
（業種別偏差値プロット）

	n数		スコア		偏差値	
	Q30 就業継続意向	Q31 貢献可能性	Q30 就業継続意向	Q31 貢献可能性	Q30 就業継続意向	Q31 貢献可能性
A. 女性非管理職-建設業	94	94	2.87	2.39	56.7	43.9
A. 女性非管理職-製造業	424	424	2.87	2.52	56.5	61.6
A. 女性非管理職-電気・ガス・熱供給・水道業	28	28	3.00	2.57	65.2	69.5
A. 女性非管理職-情報通信業	116	116	2.78	2.51	50.2	60.5
A. 女性非管理職-運輸業、郵便業	65	65	3.03	2.38	67.3	42.6
A. 女性非管理職-卸売業、小売業	245	245	2.68	2.34	43.9	36.0
A. 女性非管理職-金融業、保険業	270	270	2.66	2.46	42.2	53.9
A. 女性非管理職-不動産業	54	54	2.80	2.43	51.6	48.5
A. 女性非管理職-飲食業、宿泊業	39	39	2.59	2.33	37.8	35.2
A. 女性非管理職-医療・福祉	254	254	2.58	2.41	37.3	46.2
A. 女性非管理職-教育、学習支援業	53	53	2.83	2.47	53.9	55.1
A. 女性非管理職-その他サービス業	358	358	2.59	2.42	37.5	47.1
B. 男性非管理職-建設業	88	88	2.91	2.38	60.8	45.0
B. 男性非管理職-製造業	764	764	2.76	2.36	47.7	43.8
B. 男性非管理職-電気・ガス・熱供給・水道業	59	59	2.88	2.44	58.3	51.3
B. 男性非管理職-情報通信業	206	206	2.78	2.51	48.8	58.4
B. 男性非管理職-運輸業、郵便業	183	183	2.93	2.33	62.6	41.0
B. 男性非管理職-卸売業、小売業	166	166	2.69	2.30	40.7	37.9
B. 男性非管理職-金融業、保険業	102	102	2.88	2.65	58.4	71.1
B. 男性非管理職-不動産業	26	26	2.65	2.38	37.8	45.9
B. 男性非管理職-飲食業、宿泊業	23	23	2.74	2.43	45.5	50.7
B. 男性非管理職-医療・福祉	90	90	2.69	2.60	40.9	66.6
B. 男性非管理職-教育、学習支援業	37	37	2.95	2.41	64.1	47.9
B. 男性非管理職-その他サービス業	256	256	2.62	2.33	34.4	40.5

<職種別>

【A.女性非管理職】

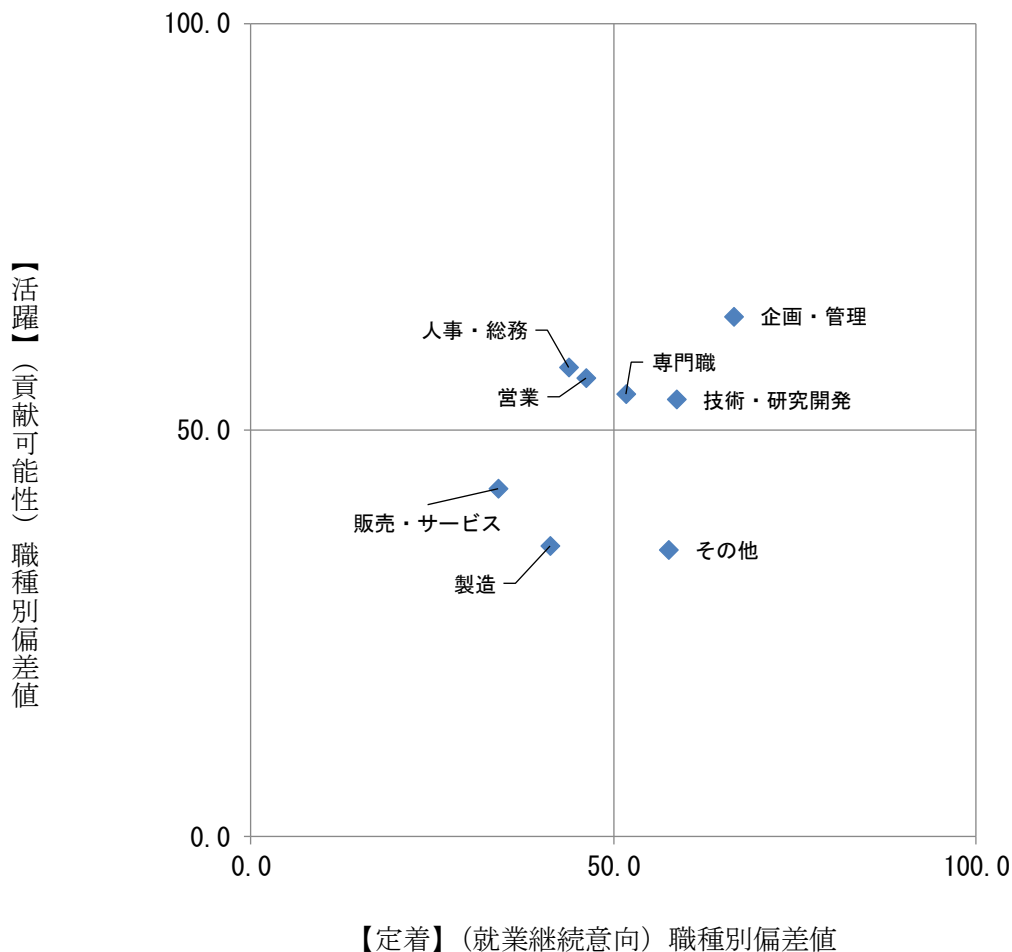
図表 131 職種別 就業継続意向：単数回答（Q30）×働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答（Q31）  
（職種別偏差値プロット）



- 注) 【定着】の加重平均点 = 「あなたは現在の勤め先で働き続けることについて、どのようにお考えですか？」の問に対して、「できるだけ長く勤め続けたい」4点、「当面は勤め続けたい」3点、「どちらともいえない、わからない」2点、「できれば早くやめたい」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 【活躍】の加重平均点 = 「あなたは、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思いますか？」の問に対して、「そう思う」4点、「ややそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 上記のプロットは、職種別のスコア（加重平均点）を偏差値化している。スコアについては、図表 133 を参照のこと。

**【B.男性非管理職】**

図表 132 職種別 就業継続意向：単数回答（Q30）×働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答（Q31）  
（職種別偏差値プロット）



- 注) 【定着】の加重平均点 = 「あなたは現在の勤め先で働き続けることについて、どのようにお考えですか？」の問に対して、「できるだけ長く勤め続けたい」4点、「当面は勤め続けたい」3点、「どちらともいえない、わからない」2点、「できれば早くやめたい」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 【活躍】の加重平均点 = 「あなたは、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると感じますか？」の問に対して、「そう思う」4点、「ややそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点で加重平均して算出（前回調査とは設問・選択肢が異なる）。
- 注) 上記のプロットは、職種別のスコア（加重平均点）を偏差値化している。スコアについては、図表 133 を参照のこと。

(参考)

＜職種別＞就業継続意向・働き方に制約が生じた際の貢献可能性 n数・スコア・偏差値

図表 133 職種別 就業継続意向：単数回答（Q30）×働き方に制約が生じた際の貢献可能性：  
単数回答（Q31）  
(職種別偏差値プロット)

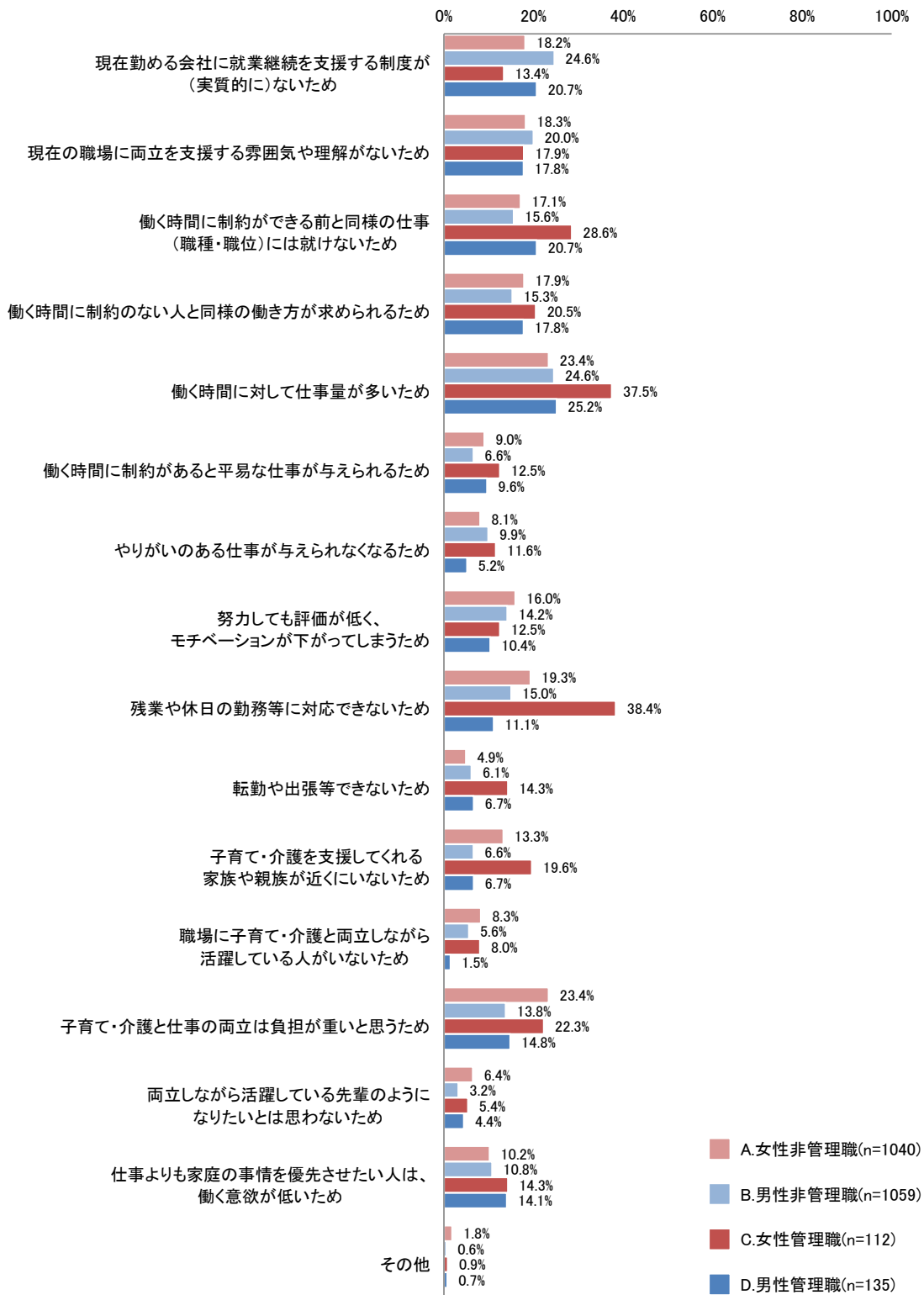
	n数		スコア		偏差値	
	Q30 就業継続意向	Q31 貢献可能性	Q30 就業継続意向	Q31 貢献可能性	Q30 就業継続意向	Q31 貢献可能性
A. 女性非管理職-企画・管理	222	222	2.7	2.5	50.4	56.1
A. 女性非管理職-人事・総務	476	476	2.8	2.5	55.6	56.3
A. 女性非管理職-営業	325	325	2.7	2.4	46.8	43.8
A. 女性非管理職-販売・サービス	340	340	2.6	2.3	35.9	29.8
A. 女性非管理職-製造	103	103	3.0	2.6	71.5	66.5
A. 女性非管理職-技術・研究開発	187	187	2.6	2.4	40.9	47.7
A. 女性非管理職-専門職	209	209	2.7	2.5	46.9	50.2
A. 女性非管理職-その他	138	138	2.8	2.4	52.0	49.6
B. 男性非管理職-企画・管理	144	144	2.9	2.5	66.7	64.0
B. 男性非管理職-人事・総務	169	169	2.7	2.5	43.8	57.7
B. 男性非管理職-営業	318	318	2.8	2.4	46.2	56.4
B. 男性非管理職-販売・サービス	249	249	2.7	2.3	34.0	42.8
B. 男性非管理職-製造	286	286	2.7	2.3	41.3	35.8
B. 男性非管理職-技術・研究開発	571	571	2.8	2.4	58.7	53.7
B. 男性非管理職-専門職	195	195	2.8	2.4	51.7	54.4
B. 男性非管理職-その他	68	68	2.8	2.3	57.6	35.2

### ③ 貢献できないと思う理由

現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思うかについて、「あまりそう思わない」「そう思わない」と回答した人について、十分貢献できると思わない理由をみると、「A.女性非管理職」では、「働く時間に対して仕事量が多いため」「子育て・介護と仕事の両立は負担が重いと思うため」がそれぞれ 23.4%でもっとも回答割合が高くなっている。「B.男性非管理職」では、「現在勤める会社に就業継続を支援する制度が（実質的に）ないため」「働く時間に対して仕事量が多いため」がそれぞれ 24.6%でもっとも回答割合が高くなっている。「C.女性管理職」では、「残業や休日の勤務等に対応できないため」が 38.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「働く時間に対して仕事量が多いため」が 37.5%となっている。「D.男性管理職」では、「働く時間に対して仕事量が多いため」が 25.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「現在勤める会社に就業継続を支援する制度が（実質的に）ないため」「働く時間に制約ができる前と同様の仕事（職種・職位）には就けないため」がそれぞれ 20.7%となっている。

A～D いずれも、仕事量の多さを理由としてあげる割合が高いが、これに加えて、「A.女性非管理職」では育児や介護との両立の負担、「C.女性管理職」では残業・休日勤務への対応、「B.男性非管理職」及び「D.男性管理職」では就業継続を支援する制度がないことを理由にあげる割合が高くなっている。

図表 134 貢献できないと思う理由：複数回答 (SQ31\_1)





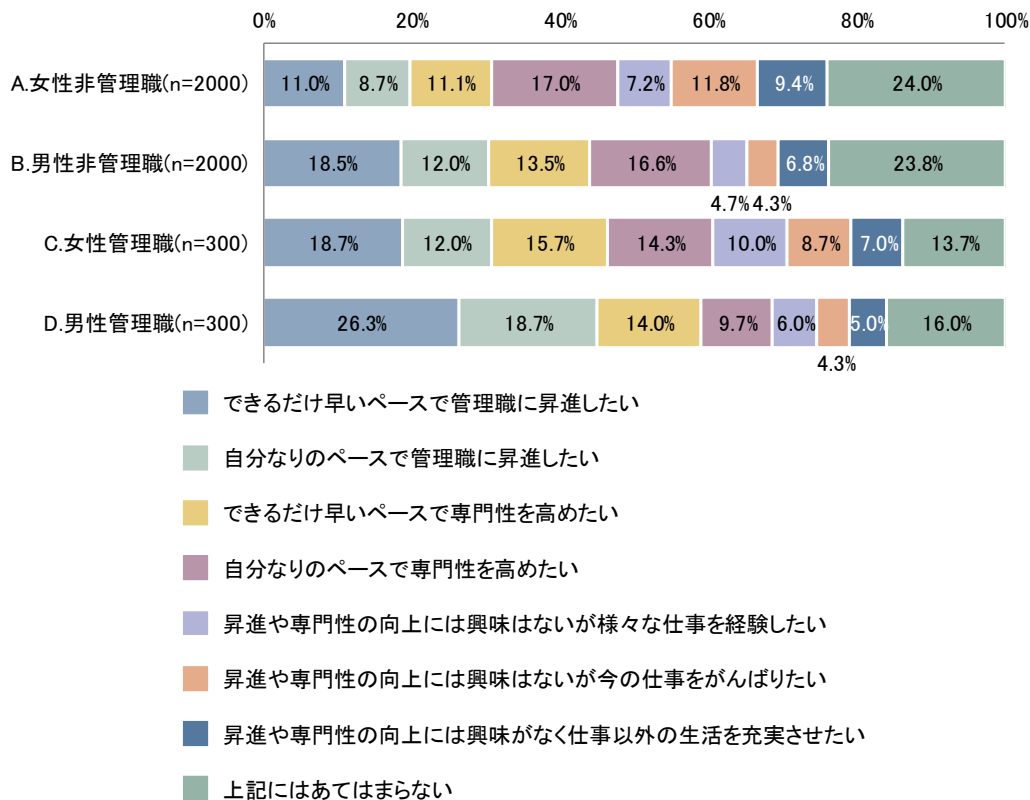
## 7 キャリアプランと管理職昇進

### (1) キャリアプラン

#### ① 最初の就業直後のキャリアプラン

最初の就業直後のキャリアプランのイメージをみると、「A.女性非管理職」では、「上記にはあてはまらない」が24.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」が17.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「上記にはあてはまらない」が23.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が18.5%となっている。「C.女性管理職」では、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が18.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ早いペースで専門性を高めたい」が15.7%となっている。「D.男性管理職」では、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が26.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が18.7%となっている。

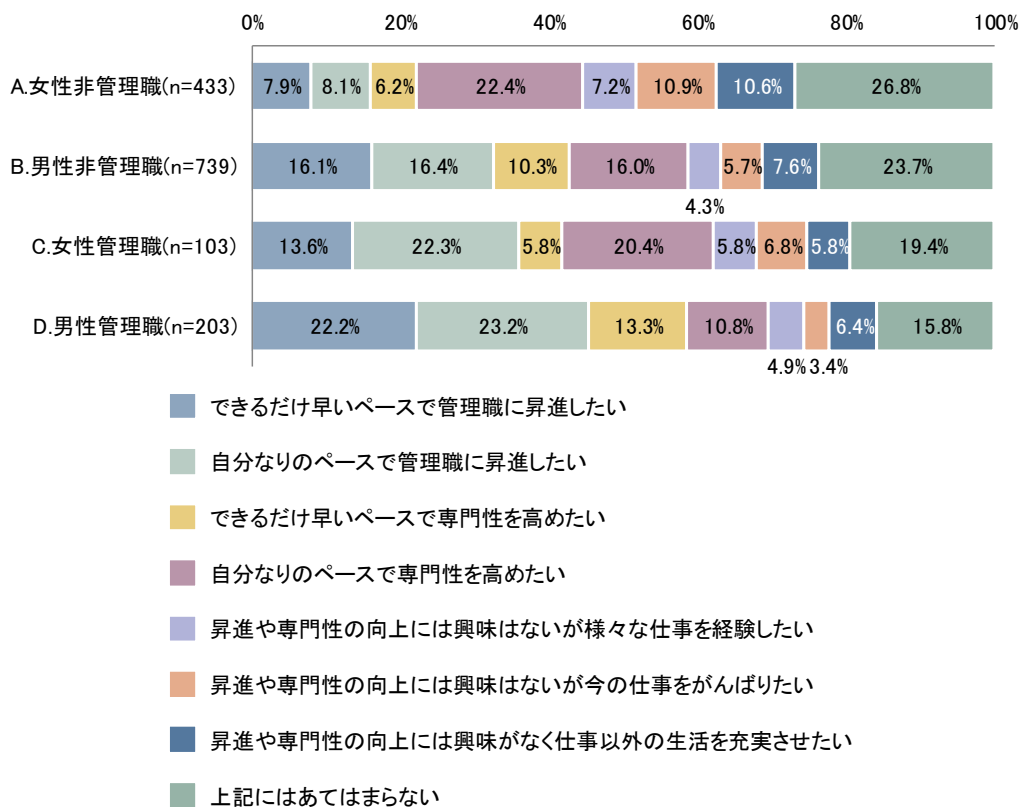
図表 135 最初の就業直後のキャリアプラン：単数回答（Q32\_1）



## ② 最初の子の妊娠または誕生前のキャリアプラン

子どもがいる人について、最初の子の妊娠または誕生前のキャリアプランのイメージをみると、「A.女性非管理職」では、「上記にはあてはまらない」が 26.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」が 22.4%となっている。「B.男性非管理職」では、「上記にはあてはまらない」が 23.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が 16.4%となっている。「C.女性管理職」では、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が 22.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」が 20.4%となっている。「D.男性管理職」では、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が 23.2%でもっとも回答割合が高く、次いで「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が 22.2%となっている。

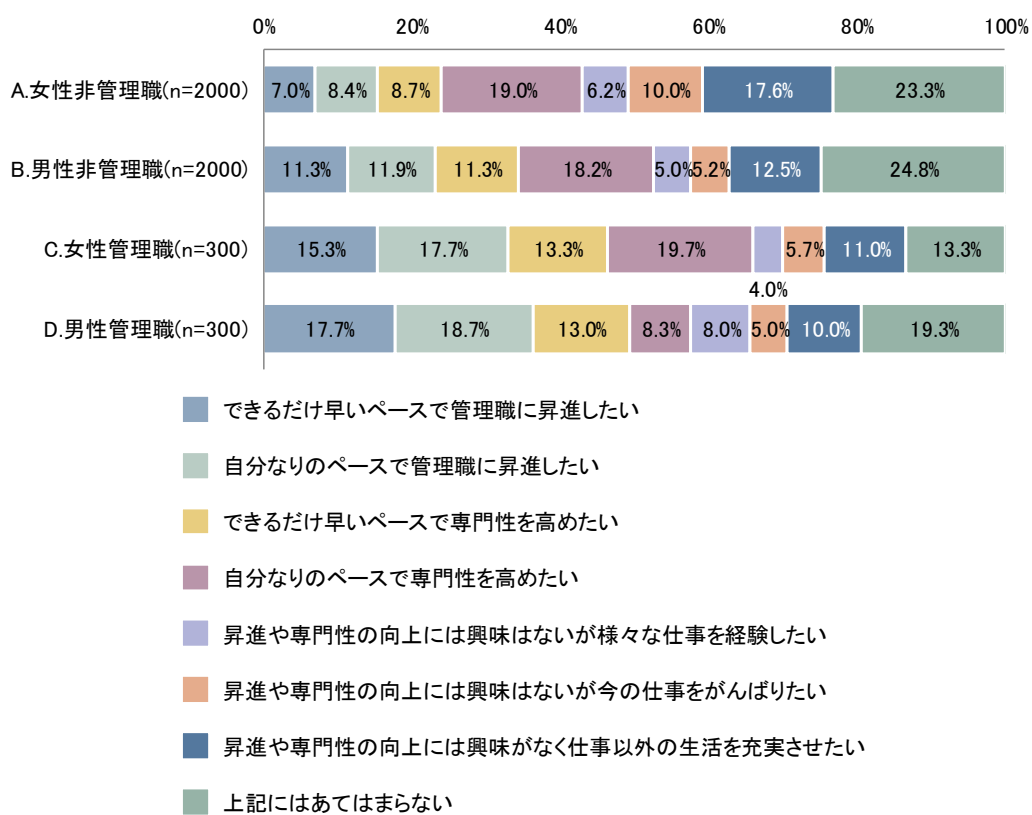
図表 136 最初の子の妊娠または誕生前のキャリアプラン：単数回答（Q32\_2）



### ③ 現在のキャリアプラン

現在のキャリアプランのイメージをみると、「A.女性非管理職」では、「上記にはあてはまらない」が23.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」が19.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「上記にはあてはまらない」が24.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」が18.2%となっている。「C.女性管理職」では、「自分なりのペースで専門性を高めたい」が19.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が17.7%となっている。「D.男性管理職」では、「上記にはあてはまらない」が19.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が18.7%となっている。

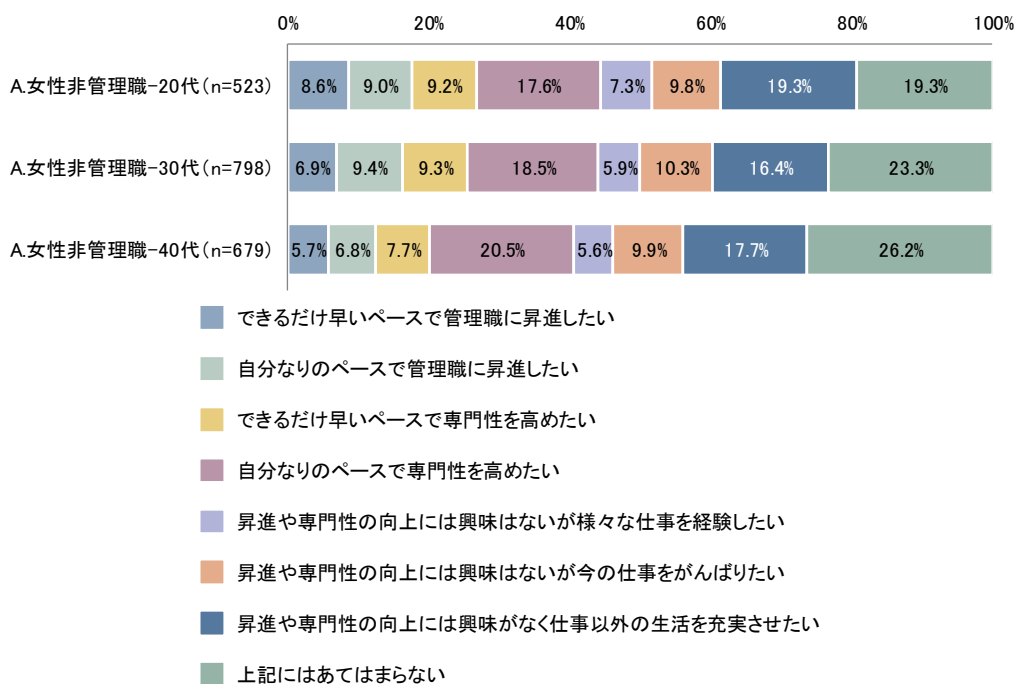
図表 137 現在のキャリアプラン：単数回答（Q32\_3）



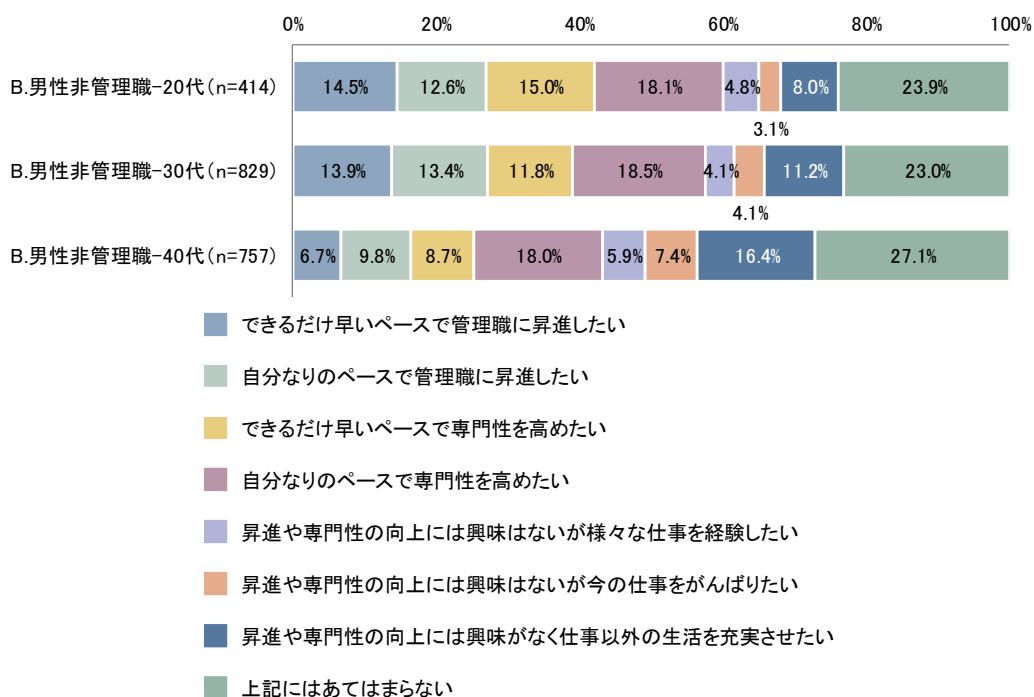
## <年代別 現在のキャリアプラン>

年代別に現在のキャリアプランのイメージをみると、20代では「A.女性非管理職」の2割弱が「昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい」と回答しており、「B.男性非管理職」の同1割弱と比べて高い割合となっている。

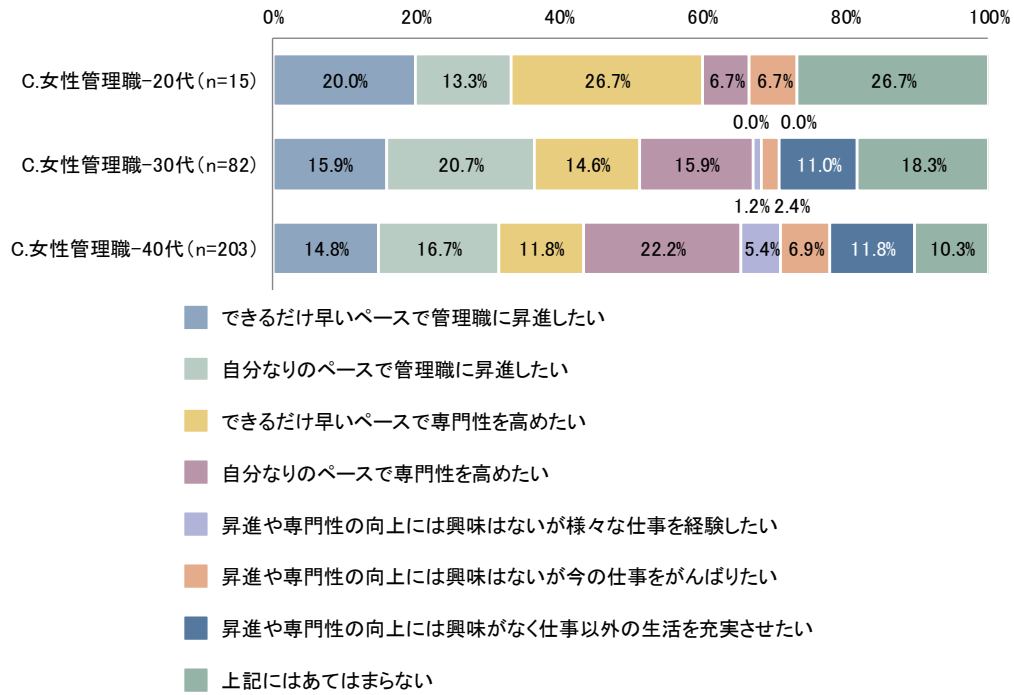
図表 138 年齢（年代）（F2\_1）別 現在のキャリアプラン：単数回答（Q32\_3）  
【A.女性非管理職】



## 【B.男性非管理職】

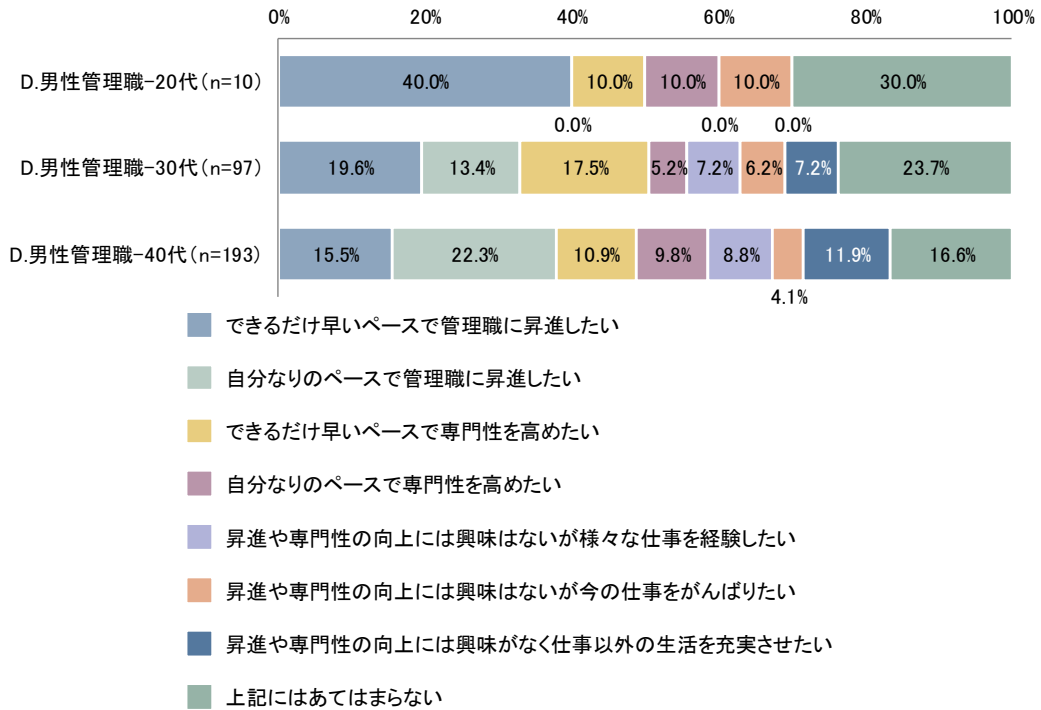


### 【C.女性管理職】



注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】

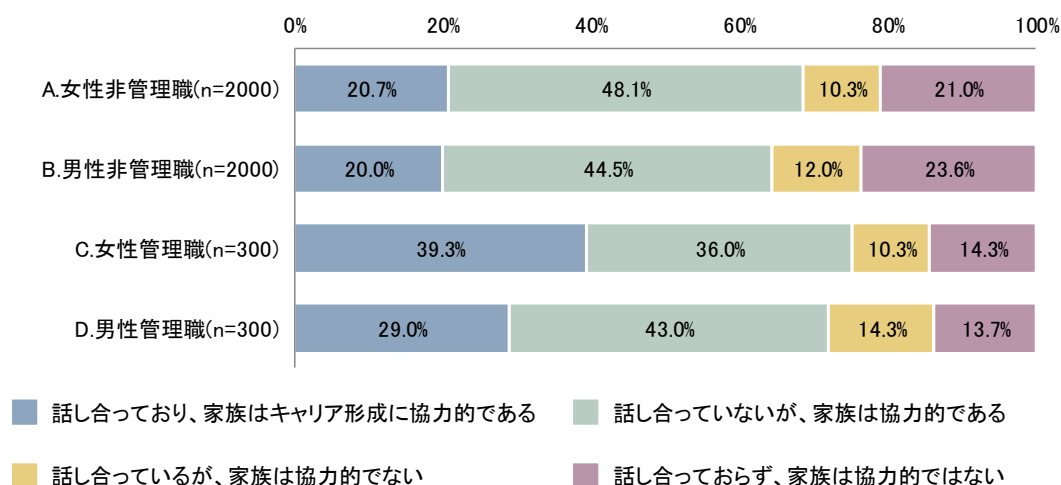


注) 20代はサンプル数が少ないため、参考値。

## (2) キャリア希望への家族の協力

キャリアの希望に関して、家族と話し合ったり協力を得られたりしているかをみると、「A.女性非管理職」では、「話し合っていないが、家族は協力的である」が 48.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「話し合っておらず、家族は協力的ではない」が 21.0%となっている。「B.男性非管理職」では、「話し合っていないが、家族は協力的である」が 44.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「話し合っておらず、家族は協力的ではない」が 23.6%となっている。「C.女性管理職」では、「話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である」が 39.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「話し合っていないが、家族は協力的である」が 36.0%となっている。「D.男性管理職」では、「話し合っていないが、家族は協力的である」が 43.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である」が 29.0%となっている。

図表 139 キャリアの希望についての家族協力：単数回答（Q33）



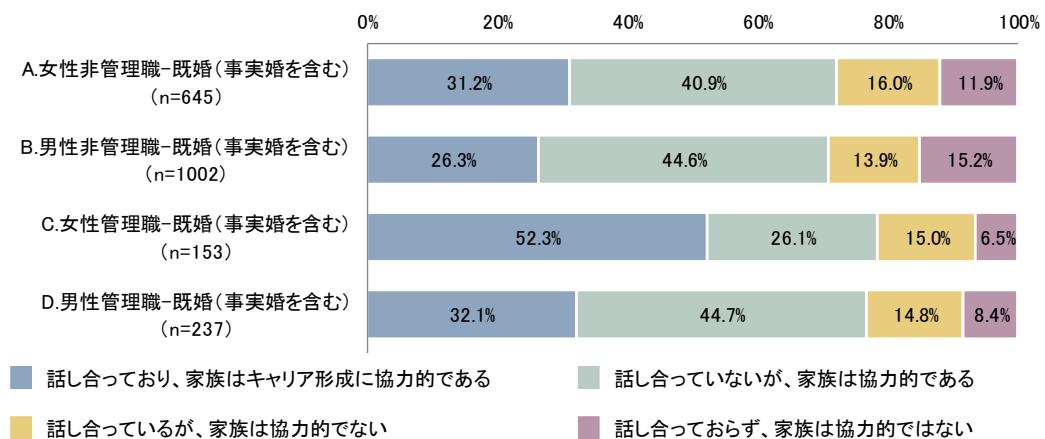
注) 既婚の場合は「配偶者」との関係、独身の場合は「親・きょうだい」との関係についての回答である。

### <既婚者 キャリア希望についての家族の協力>

既婚者について、キャリアの希望に関して、家族と話し合ったり協力を得られたりしているかをみると、「C.女性管理職」では、「話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である」が52.3%と過半数を占めており、他の層と比べて高い傾向にある。

図表 140 キャリアの希望についての家族協力：単数回答（Q33）

#### 【既婚者】



注) 既婚の場合は「配偶者」との関係についての回答である。

### (3) 管理職への意向

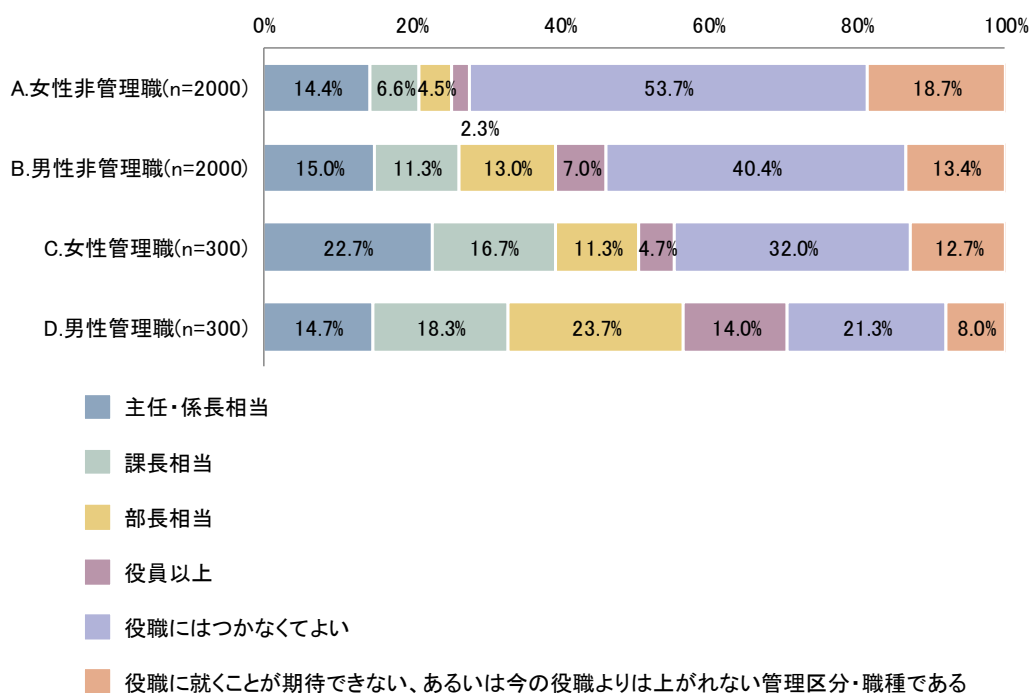
#### ① 最初に就業した当時の管理職への意向

最初に就業した当時、どの役職まで目指したいと考えていたかをみると、「A.女性非管理職」では、「役職にはつかなくてよい」が 53.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「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」が 18.7%となっている。「B.男性非管理職」では、「役職にはつかなくてよい」が 40.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「主任・係長相当」が 15.0%となっている。「C.女性管理職」では、「役職にはつかなくてよい」が 32.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「主任・係長相当」が 22.7%となっている。「D.男性管理職」では、「部長相当」が 23.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「役職にはつかなくてよい」が 21.3%となっている。

「C.女性管理職」では、最初に就業した当時から、「課長相当」「部長相当」「役員以上」などの管理職を目指していた割合が、「A.女性非管理職」と比べて高い。

また、「D.男性管理職」では、最初に就業した当時から、「部長相当」や「役員以上」を目指していた割合が他の層と比べて高く、より高い役職を志向していた人が多いことがうかがえる。

図表 141 最初に就業した当時の管理職への意向：単数回答（Q34\_1）





### <最終学歴別 最初に就業した当時の管理職への意向>

最終学歴別に、最初に就業した当時の管理職への意向をみると、男女とも、最終学歴が高い方が、管理職への昇進意向が高い傾向がみられる。

図表 142 最終学歴 (Q7) 別 最初に就業した当時の管理職への意向：単数回答 (Q34\_1)

#### 【A.女性非管理職】

	合計	Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向					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	288 14.4	132 6.6	89 4.5	45 2.3	1073 53.7	373 18.7	266 13.3	
Q7最終 学歴	中学校卒	9 100.0	0 0.0	1 11.1	0 0.0	0 0.0	5 55.6	3 33.3	1 11.1
	高等学校卒	319 100.0	30 9.4	8 2.5	4 1.3	5 1.6	201 63.0	71 22.3	17 5.3
	短大・専門学 校卒	459 100.0	65 14.2	14 3.1	13 2.8	11 2.4	257 56.0	99 21.6	38 8.3
	4年制大学卒	1092 100.0	175 16.0	95 8.7	61 5.6	26 2.4	552 50.5	183 16.8	182 16.7
	大学院卒	121 100.0	18 14.9	14 11.6	11 9.1	3 2.5	58 47.9	17 14.0	28 23.1

注)「中学校卒」は、サンプル数が少ないため、参考値。

#### 【B.男性非管理職】

	合計	Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向					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	300 15.0	226 11.3	260 13.0	139 7.0	808 40.4	267 13.4	625 31.3	
Q7最終 学歴	中学校卒	13 100.0	3 23.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 46.2	4 30.8	0 0.0
	高等学校卒	365 100.0	56 15.3	22 6.0	21 5.8	11 3.0	185 50.7	70 19.2	54 14.8
	短大・専門学 校卒	239 100.0	37 15.5	21 8.8	13 5.4	11 4.6	115 48.1	42 17.6	45 18.8
	4年制大学卒	1083 100.0	160 14.8	146 13.5	177 16.3	83 7.7	402 37.1	115 10.6	406 37.5
	大学院卒	300 100.0	44 14.7	37 12.3	49 16.3	34 11.3	100 33.3	36 12.0	120 40.0

注)「中学校卒」は、サンプル数が少ないため、参考値。

### <地域別 最初に就業した当時の管理職への意向>

地域別に、最初に就業した当時の管理職への意向をみると、女性非管理職では、「関東」「近畿」で、他の地域と比べて管理職への昇進意向が高い傾向がみられる。一方、男性非管理職では、地域による昇進意向の差はあまりみられない。

図表 143 地域 (F3) 別 最初に就業した当時の管理職への意向：単数回答 (Q34\_1)

#### 【A.女性非管理職】

	合計	Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向						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	288 14.4	132 6.6	89 4.5	45 2.3	1073 53.7	373 18.7	266 13.3	
F3都道府県 (6区分)	北海道・東北	177 100.0	31 17.5	6 3.4	9 5.1	2 1.1	94 53.1	35 19.8	17 9.6
	関東	924 100.0	131 14.2	76 8.2	54 5.8	21 2.3	477 51.6	165 17.9	151 16.3
	中部	281 100.0	43 15.3	9 3.2	4 1.4	10 3.6	159 56.6	56 19.9	23 8.2
	近畿	341 100.0	46 13.5	29 8.5	15 4.4	7 2.1	183 53.7	61 17.9	51 15.0
	中国・四国	147 100.0	22 15.0	7 4.8	3 2.0	2 1.4	85 57.8	28 19.0	12 8.2
	九州・沖縄	130 100.0	15 11.5	5 3.8	4 3.1	3 2.3	75 57.7	28 21.5	12 9.2

注) クロス軸は、都道府県の回答結果をもとに、6地域に分類した。

#### 【B.男性非管理職】

	合計	Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向						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	300 15.0	226 11.3	260 13.0	139 7.0	808 40.4	267 13.4	625 31.3	
F3都道府県 (6区分)	北海道・東北	147 100.0	20 13.6	15 10.2	20 13.6	6 4.1	55 37.4	31 21.1	41 27.9
	関東	925 100.0	131 14.2	110 11.9	114 12.3	78 8.4	363 39.2	129 13.9	302 32.6
	中部	326 100.0	44 13.5	44 13.5	39 12.0	20 6.1	137 42.0	42 12.9	103 31.6
	近畿	367 100.0	66 18.0	32 8.7	53 14.4	24 6.5	149 40.6	43 11.7	109 29.7
	中国・四国	116 100.0	20 17.2	13 11.2	15 12.9	4 3.4	56 48.3	8 6.9	32 27.6
	九州・沖縄	119 100.0	19 16.0	12 10.1	19 16.0	7 5.9	48 40.3	14 11.8	38 31.9

注) クロス軸は、都道府県の回答結果をもとに、6地域に分類した。

### <自身のコース区分別 最初に就業した当時の管理職への意向>

自身のコース区分別に、最初に就業した当時の管理職への意向をみると、男女とも、現在「総合職」の方が、「一般職」と比べて管理職への昇進意向が高く、自身のコース区分によって就業当初の昇進意向に大きな差がみられる。

図表 144 自身のコース区分 (SQ18\_1) 別 最初に就業した当時の管理職への意向：  
単数回答 (Q34\_1)

#### 【A.女性非管理職】

	合計	Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向						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	288 14.4	132 6.6	89 4.5	45 2.3	1073 53.7	373 18.7	266 13.3	
SQ18_1自身のコース区分	総合職	371 100.0	76 20.5	43 11.6	38 10.2	11 3.0	161 43.4	42 11.3	92 24.8
	一般職	637 100.0	97 15.2	25 3.9	17 2.7	14 2.2	349 54.8	135 21.2	56 8.8

注) 自身のコース区分は、会社に総合職・一般職 (あるいは準総合職等) のコース区分がある場合の、現在のコース区分である。

#### 【B.男性非管理職】

	合計	Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向						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	300 15.0	226 11.3	260 13.0	139 7.0	808 40.4	267 13.4	625 31.3	
SQ18_1自身のコース区分	総合職	559 100.0	89 15.9	81 14.5	111 19.9	66 11.8	165 29.5	47 8.4	258 46.2
	一般職	402 100.0	64 15.9	50 12.4	34 8.5	19 4.7	179 44.5	56 13.9	103 25.6

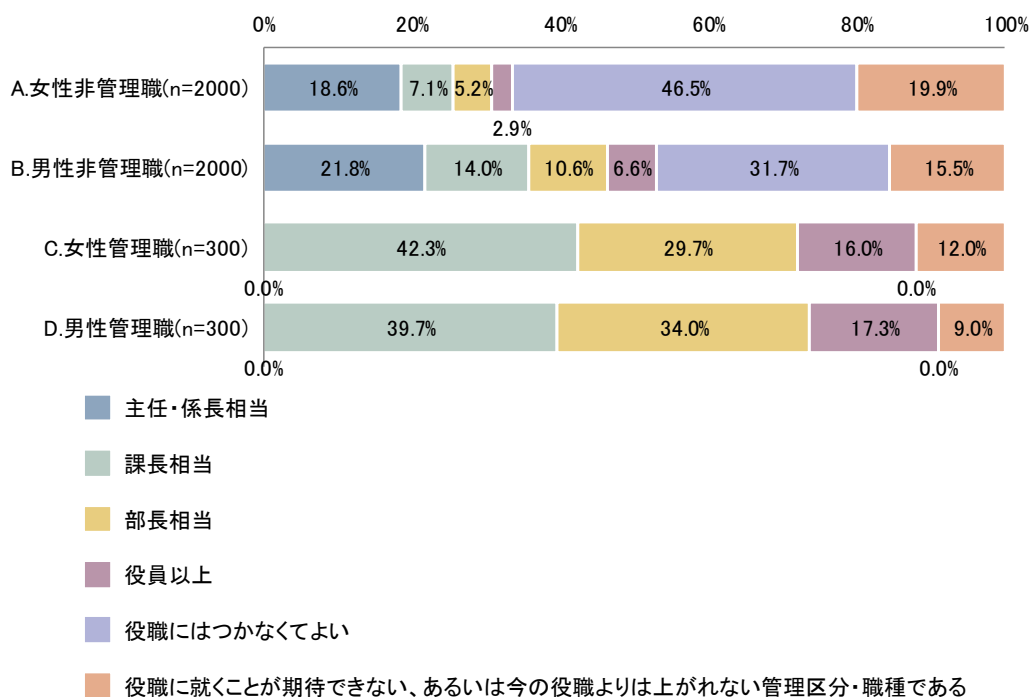
注) 自身のコース区分は、会社に総合職・一般職 (あるいは準総合職等) のコース区分がある場合の、現在のコース区分である。

## ② 現在の管理職への意向

現在、どの役職まで目指したいかをみると、「A.女性非管理職」では、「役職にはつかなくてよい」が46.5%でもっとも回答割合が高く、次いで「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」が19.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「役職にはつかなくてよい」が31.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「主任・係長相当」が21.8%となっている。「C.女性管理職」では、「課長相当」が42.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「部長相当」が29.7%となっている。「D.男性管理職」では、「課長相当」が39.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「部長相当」が34.0%となっている。

非管理職層についてみると、「A.女性非管理職」では、5割弱が「役職にはつかなくてよい」と回答している。また、管理職（課長相当以上）を目指したいと回答した割合は「B.男性非管理職」では31.1%、「A.女性非管理職」では15.1%と、男女で大きな差がみられる。

図表 145 現在の管理職への意向：単数回答（Q34\_2）



### <年齢別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、年齢別に現在の管理職への意向をみると、男性は「25歳以上～30歳未満」において、管理職への昇進意向が他の年齢階層と比べてもっとも高く、年齢が上がるほど昇進意向が低下する傾向がみられる。女性は「45歳以上～50歳未満」において、管理職への昇進意向が他の年齢階層と比べてもっとも低いが、それ以外は年齢による差はあまりみられない。

図表 146 年齢 (F2) 別 現在の管理職への意向：単数回答 (Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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	
F2_1年齢 (5歳刻 み)	25歳以上～ 30歳未満	523 100.0	77 14.7	33 6.3	33 6.3	25 4.8	256 48.9	99 18.9	91 17.4
	30歳以上～ 35歳未満	411 100.0	87 21.2	32 7.8	23 5.6	12 2.9	179 43.6	78 19.0	67 16.3
	35歳以上～ 40歳未満	387 100.0	76 19.6	26 6.7	24 6.2	5 1.3	178 46.0	78 20.2	55 14.2
	40歳以上～ 45歳未満	374 100.0	75 20.1	35 9.4	17 4.5	11 2.9	171 45.7	65 17.4	63 16.8
	45歳以上～ 50歳未満	305 100.0	56 18.4	15 4.9	6 2.0	4 1.3	146 47.9	78 25.6	25 8.2

#### 【B.男性非管理職】

	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	
F2_1年齢 (5歳刻 み)	25歳以上～ 30歳未満	414 100.0	59 14.3	40 9.7	69 16.7	51 12.3	140 33.8	55 13.3	160 38.6
	30歳以上～ 35歳未満	322 100.0	62 19.3	28 8.7	43 13.4	33 10.2	110 34.2	46 14.3	104 32.3
	35歳以上～ 40歳未満	507 100.0	112 22.1	80 15.8	63 12.4	29 5.7	161 31.8	62 12.2	172 33.9
	40歳以上～ 45歳未満	365 100.0	103 28.2	67 18.4	22 6.0	9 2.5	104 28.5	60 16.4	98 26.8
	45歳以上～ 50歳未満	392 100.0	100 25.5	64 16.3	14 3.6	10 2.6	118 30.1	86 21.9	88 22.4

### <最終学歴別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、最終学歴別に、現在の管理職への意向をみると、男女とも最終学歴が高い方が管理職への昇進意向が高い傾向がみられる。

図表 147 最終学歴 (Q7) 別 現在の管理職への意向：単数回答 (Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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	
Q7最終 学歴	中学校卒	9 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 66.7	3 33.3	0 0.0
	高等学校卒	319 100.0	48 15.0	6 1.9	6 1.9	6 1.9	175 54.9	78 24.5	18 5.6
	短大・専門学 校卒	459 100.0	77 16.8	20 4.4	16 3.5	21 4.6	222 48.4	103 22.4	57 12.4
	4年制大学卒	1092 100.0	218 20.0	100 9.2	74 6.8	25 2.3	481 44.0	194 17.8	199 18.2
	大学院卒	121 100.0	28 23.1	15 12.4	7 5.8	5 4.1	46 38.0	20 16.5	27 22.3

注)「中学校卒」は、サンプル数が少ないため、参考値。

#### 【B.男性非管理職】

	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	
Q7最終 学歴	中学校卒	13 100.0	3 23.1	2 15.4	0 0.0	0 0.0	4 30.8	4 30.8	2 15.4
	高等学校卒	365 100.0	76 20.8	33 9.0	16 4.4	14 3.8	154 42.2	72 19.7	63 17.3
	短大・専門学 校卒	239 100.0	52 21.8	23 9.6	15 6.3	11 4.6	91 38.1	47 19.7	49 20.5
	4年制大学卒	1083 100.0	244 22.5	174 16.1	135 12.5	80 7.4	305 28.2	145 13.4	389 35.9
	大学院卒	300 100.0	61 20.3	47 15.7	45 15.0	27 9.0	79 26.3	41 13.7	119 39.7

注)「中学校卒」は、サンプル数が少ないため、参考値。

<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>

非管理職層について、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、最初に就業したときに「役員以上」「部長相当」「課長相当」を目指すかと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」と回答した層では2割程度以下、「役職にはつかなくてよい」と回答した層では1割程度以下にとどまっており、就業当初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 148 最初に就業した当時の管理職への意向 (Q34\_1) 別  
現在の管理職への意向：単数回答 (Q34\_2)

**【A.女性非管理職】**

	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

**【B.男性非管理職】**

	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

### <昇格決定における年功要素の影響別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、昇格決定における年功要素の影響別に、現在の管理職への意向をみると、男女とも、「影響は強い」「影響はやや強い」と回答した人の方が、「影響はほぼない」「影響はあまりない」と回答した人に比べて、管理職への昇進意向が高い傾向がみられる。

図表 149 昇格決定における年功要素の影響(Q21)別 現在の管理職への意向:単数回答(Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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	
Q21昇格決定における年功要素の影響	影響は強い	210 100.0	51 24.3	24 11.4	18 8.6	7 3.3	76 36.2	34 16.2	49 23.3
	影響はやや強い	567 100.0	144 25.4	54 9.5	34 6.0	21 3.7	244 43.0	70 12.3	109 19.2
	影響はあまりない	533 100.0	96 18.0	39 7.3	31 5.8	18 3.4	252 47.3	97 18.2	88 16.5
	影響はほぼない	240 100.0	30 12.5	16 6.7	12 5.0	2 0.8	105 43.8	75 31.3	30 12.5
	わからない	450 100.0	50 11.1	8 1.8	8 1.8	9 2.0	253 56.2	122 27.1	25 5.6

#### 【B.男性非管理職】

	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	
Q21昇格決定における年功要素の影響	影響は強い	191 100.0	44 23.0	31 16.2	36 18.8	20 10.5	36 18.8	24 12.6	87 45.5
	影響はやや強い	601 100.0	142 23.6	118 19.6	93 15.5	51 8.5	147 24.5	50 8.3	262 43.6
	影響はあまりない	591 100.0	149 25.2	80 13.5	52 8.8	37 6.3	196 33.2	77 13.0	169 28.6
	影響はほぼない	233 100.0	49 21.0	24 10.3	12 5.2	8 3.4	87 37.3	53 22.7	44 18.9
	わからない	384 100.0	52 13.5	26 6.8	18 4.7	16 4.2	167 43.5	105 27.3	60 15.6



### <目標設定の納得感別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、目標設定の納得感別に、現在の管理職への意向をみると、男女とも、「納得感はある」「ある程度ある」と回答した人の方が、「納得感はない」「あまりない」と回答した人に比べて、管理職への昇進意向が高い傾向がみられる。

ただし、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17.0%であるのに対して、男性の「納得感はない」層では同20.6%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よりも昇進意向が低いことがわかる。

図表 150 目標設定の納得感 (Q24\_1) 別 現在の管理職への意向：単数回答 (Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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_1目標 設定の納 得感	納得感はある	308 100.0	77 25.0	36 11.7	31 10.1	15 4.9	107 34.7	42 13.6	82 26.6
	ある程度ある	737 100.0	163 22.1	63 8.5	40 5.4	22 3.0	357 48.4	92 12.5	125 17.0
	あまりない	558 100.0	89 15.9	25 4.5	20 3.6	10 1.8	303 54.3	111 19.9	55 9.9
	納得感はない	397 100.0	42 10.6	17 4.3	12 3.0	10 2.5	163 41.1	153 38.5	39 9.8

#### 【B.男性非管理職】

	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_1目標 設定の納 得感	納得感はある	309 100.0	81 26.2	55 17.8	43 13.9	19 6.1	82 26.5	29 9.4	117 37.9
	ある程度ある	710 100.0	169 23.8	128 18.0	100 14.1	56 7.9	199 28.0	58 8.2	284 40.0
	あまりない	548 100.0	112 20.4	64 11.7	44 8.0	24 4.4	213 38.9	91 16.6	132 24.1
	納得感はない	433 100.0	74 17.1	32 7.4	24 5.5	33 7.6	139 32.1	131 30.3	89 20.6

### <評価の納得感別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、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、目標設定の納得感と同様に、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よりも昇進意向が低くなっている。

図表 151 評価の納得感 (Q24\_2) 別 現在の管理職への意向 : 単数回答 (Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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

#### 【B.男性非管理職】

	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

### <昇格の納得感別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、昇格の納得感別に、現在の管理職への意向をみると、目標設定や評価の納得感と概ね同様の傾向となっている。

図表 152 昇格の納得感 (Q24\_3) 別 現在の管理職への意向 : 単数回答 (Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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_3昇格 の納得感	納得感はある	174 100.0	35 20.1	18 10.3	17 9.8	10 5.7	68 39.1	26 14.9	45 25.9
	ある程度ある	603 100.0	151 25.0	57 9.5	35 5.8	21 3.5	297 49.3	42 7.0	113 18.7
	あまりない	712 100.0	127 17.8	40 5.6	31 4.4	14 2.0	364 51.1	136 19.1	85 11.9
	納得感はない	511 100.0	58 11.4	26 5.1	20 3.9	12 2.3	201 39.3	194 38.0	58 11.4

#### 【B.男性非管理職】

	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_3昇格 の納得感	納得感はある	177 100.0	38 21.5	29 16.4	24 13.6	17 9.6	54 30.5	15 8.5	70 39.5
	ある程度ある	587 100.0	136 23.2	99 16.9	83 14.1	38 6.5	189 32.2	42 7.2	220 37.5
	あまりない	683 100.0	150 22.0	95 13.9	74 10.8	38 5.6	228 33.4	98 14.3	207 30.3
	納得感はない	553 100.0	112 20.3	56 10.1	30 5.4	39 7.1	162 29.3	154 27.8	125 22.6

## ＜やりがい別 現在の管理職への意向＞

非管理職層について、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 153 やりがい (Q28) 別 現在の管理職への意向：単数回答 (Q34\_2)

### 【A.女性非管理職】

	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

### 【B.男性非管理職】

	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

### <自身の仕事経験への評価・自信別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、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、「A.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傾向がみられる。

「B.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 154 自身の仕事経験への評価・自信 (Q29) 別 現在の管理職への意向：  
単数回答 (Q34\_2)

#### 【A.女性非管理職】

	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	
Q29自身の 仕事経験 への評 価・自信	十分経験を積んでいる	311 100.0	70 22.5	35 11.3	23 7.4	10 3.2	125 40.2	48 15.4	68 21.9
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	832 100.0	182 21.9	63 7.6	53 6.4	31 3.7	378 45.4	125 15.0	147 17.7
	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	493 100.0	74 15.0	28 5.7	22 4.5	13 2.6	251 50.9	105 21.3	63 12.8
	あまり経験を積めていない	362 100.0	45 12.4	15 4.1	5 1.4	3 0.8	174 48.1	120 33.1	23 6.4
	その他	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0	0 0.0	0 0.0

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

#### 【B.男性非管理職】

	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	
Q29自身の 仕事経験 への評 価・自信	十分経験を積んでいる	342 100.0	90 26.3	48 14.0	41 12.0	36 10.5	91 26.6	36 10.5	125 36.5
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	804 100.0	183 22.8	142 17.7	112 13.9	55 6.8	238 29.6	74 9.2	309 38.4
	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	471 100.0	108 22.9	60 12.7	46 9.8	24 5.1	152 32.3	81 17.2	130 27.6
	あまり経験を積めていない	381 100.0	55 14.4	29 7.6	12 3.1	17 4.5	150 39.4	118 31.0	58 15.2
	その他	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0	0 0.0	0 0.0

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

<就業継続意向別 現在の管理職への意向>

非管理職層について、就業継続意向別に現在の管理職への意向をみると、男女とも、就業継続意向が高い方が、管理職への昇進意向も高い傾向がみられる。

図表 155 就業継続意向 (Q30) 別 現在の管理職への意向 : 単数回答 (Q34\_2)

【A.女性非管理職】

	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	
Q30就業継 続意向	できるだけ長く勤 め続けたい	525 100.0	116 22.1	54 10.3	33 6.3	17 3.2	234 44.6	71 13.5	104 19.8
	当面は勤め続けた い	810 100.0	168 20.7	63 7.8	46 5.7	22 2.7	392 48.4	119 14.7	131 16.2
	できれば早くやめ たい	412 100.0	48 11.7	18 4.4	17 4.1	11 2.7	195 47.3	123 29.9	46 11.2
	どちらともいえな い、わからない	253 100.0	39 15.4	6 2.4	7 2.8	7 2.8	109 43.1	85 33.6	20 7.9

【B.男性非管理職】

	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	
Q30就業継 続意向	できるだけ長く勤 め続けたい	527 100.0	131 24.9	92 17.5	66 12.5	40 7.6	162 30.7	36 6.8	198 37.6
	当面は勤め続けた い	852 100.0	203 23.8	143 16.8	105 12.3	61 7.2	250 29.3	90 10.6	309 36.3
	できれば早くやめ たい	367 100.0	71 19.3	27 7.4	25 6.8	21 5.7	131 35.7	92 25.1	73 19.9
	どちらともいえな い、わからない	254 100.0	31 12.2	17 6.7	15 5.9	10 3.9	90 35.4	91 35.8	42 16.5

＜働き方に制約が生じた際の貢献可能性別 現在の管理職への意向＞

非管理職層について、育児や介護等で働き方に制約が生じた場合の貢献可能性別に、現在の管理職への意向をみると、男女とも貢献可能性が高いと考える方が、管理職への昇進意向も高い傾向がみられる。特に、女性非管理職では、「そう思わない」層で課長職相当以上を目指すとした割合は4.3%とほとんど昇進意向がみられず、育児や介護等をしながら貢献できる職場かどうか、女性の昇進意向に大きな影響を与えていることがわかる。

図表 156 働き方に制約が生じた際の貢献可能性（Q31）別 現在の管理職への意向：  
単数回答（Q34\_2）

【A.女性非管理職】

	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	
Q31貢献可能性	そう思う	218 100.0	50 22.9	32 14.7	19 8.7	11 5.0	85 39.0	21 9.6	62 28.4
	ややそう思う	742 100.0	147 19.8	64 8.6	50 6.7	21 2.8	354 47.7	106 14.3	135 18.2
	あまりそう思わない	740 100.0	134 18.1	41 5.5	27 3.6	23 3.1	354 47.8	161 21.8	91 12.3
	そう思わない	300 100.0	40 13.3	4 1.3	7 2.3	2 0.7	137 45.7	110 36.7	13 4.3

【B.男性非管理職】

	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	
Q31貢献可能性	そう思う	210 100.0	47 22.4	36 17.1	36 17.1	18 8.6	55 26.2	18 8.6	90 42.9
	ややそう思う	731 100.0	181 24.8	115 15.7	94 12.9	62 8.5	225 30.8	54 7.4	271 37.1
	あまりそう思わない	700 100.0	143 20.4	97 13.9	69 9.9	38 5.4	238 34.0	115 16.4	204 29.1
	そう思わない	359 100.0	65 18.1	31 8.6	12 3.3	14 3.9	115 32.0	122 34.0	57 15.9

### <配偶者の家事・育児・介護時間別 現在の管理職への意向>

「A.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、「2時間以上～4時間未満」では管理職への昇進意向が3割弱と他の層に比べて高く、配偶者の家事・育児・介護時間が長い方ほど、女性の管理職への昇進意向も高い傾向がみられる。

図表 157 配偶者の家事・育児・介護時間(Q5\_2)別 現在の管理職への意向:単数回答(Q34\_2)  
【A.女性非管理職】

		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
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	262 100.0	51 19.5	22 8.4	11 4.2	5 1.9	124 47.3	49 18.7	38 14.5
	30分未満	157 100.0	36 22.9	11 7.0	9 5.7	5 3.2	70 44.6	26 16.6	25 15.9
	30分以上～1時間未満	99 100.0	24 24.2	11 11.1	3 3.0	3 3.0	38 38.4	20 20.2	17 17.2
	1時間以上～2時間未満	79 100.0	14 17.7	7 8.9	7 15.2	2 2.5	31 39.2	13 16.5	21 26.6
	2時間以上～4時間未満	35 100.0	6 17.1	2 5.7	6 17.1	2 5.7	14 40.0	5 14.3	10 28.6
	4時間以上	13 100.0	3 23.1	3 23.1	0 0.0	2 15.4	4 30.8	1 7.7	5 38.5

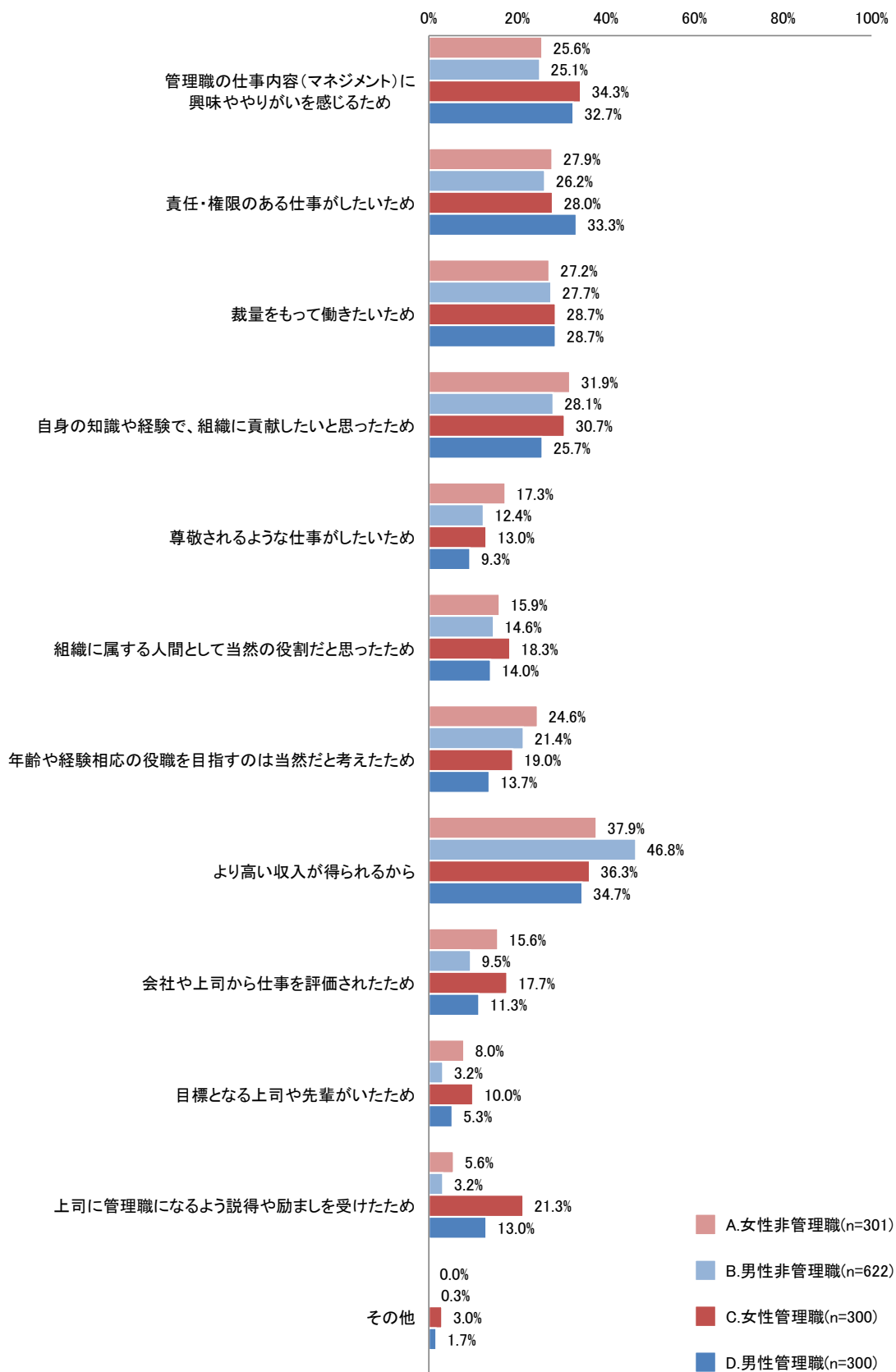
注)「4時間以上」は、サンプル数が少ないため、参考値。

### ③ 管理職になりたい、なろうと考えた理由

目指す役職レベルで管理職（課長相当以上）を目指したいと回答した人及び現在管理職の人について、管理職になりたいと考えている理由及び管理職になろうと考えた理由をたずねたところ、「A.女性非管理職」では、「より高い収入が得られるから」が37.9%でもっとも回答割合が高く、次いで「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」が31.9%となっている。「B.男性非管理職」では、「より高い収入が得られるから」が46.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」が28.1%となっている。「C.女性管理職」では、「より高い収入が得られるから」が36.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「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」が34.3%となっている。「D.男性管理職」では、「より高い収入が得られるから」が34.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「責任・権限のある仕事がしたいため」が33.3%となっている。



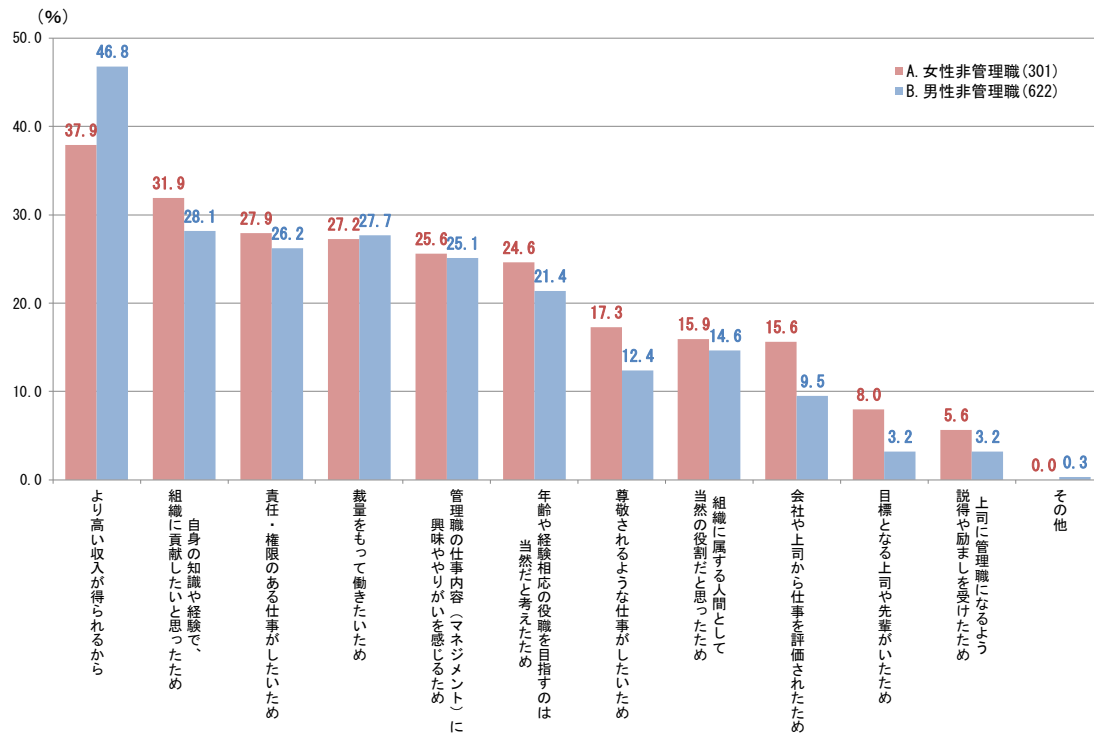
図表 158 管理職になりたい、なろうと考えた理由：複数回答（SQ34\_1）



非管理職層についてみると、「より高い収入が得られるから」（「A.女性非管理職」：37.9%、「B.男性非管理職」：46.8%）、「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」をあげる割合が高い（「A.女性非管理職」：31.9%、「B.男性非管理職」：28.1%）ほか、「A.女性非管理職」では「B.男性非管理職」と比べて、「会社や上司から仕事を評価されたため」「尊敬されるような仕事がしたいため」「目標となる上司や先輩がいたため」をあげる割合が高くなっている。

図表 159 管理職になりたい、なろうと考えた理由：複数回答（SQ34\_1）

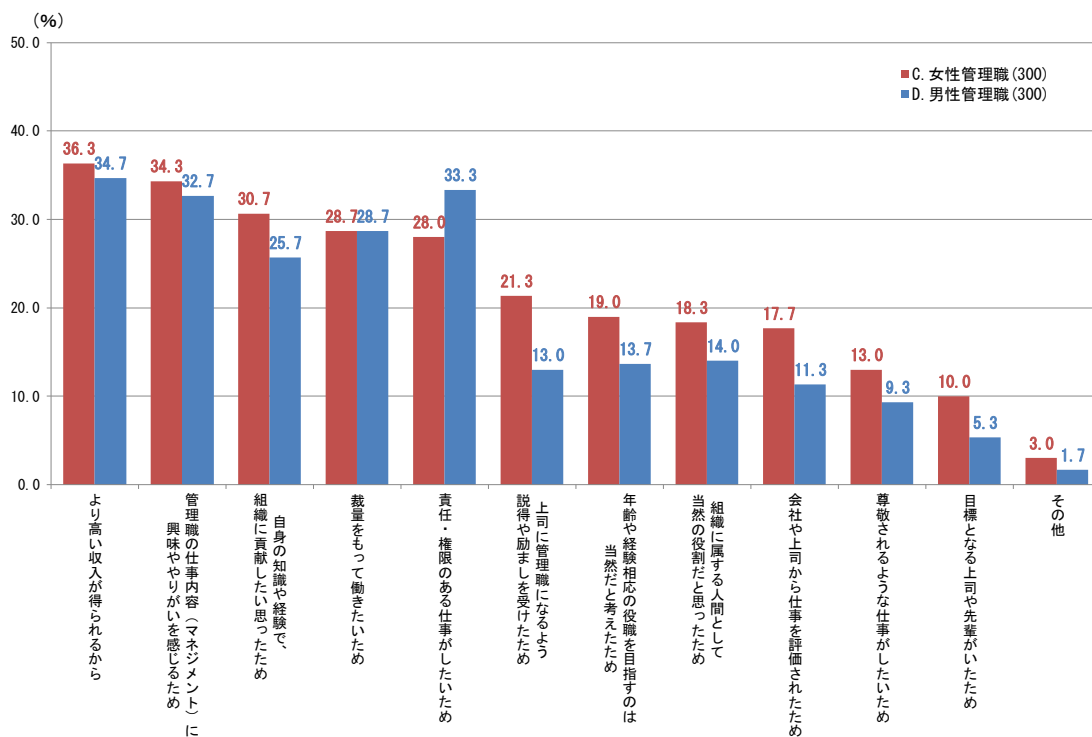
【A.女性非管理職】 【B.男性非管理職】



注) 女性非管理職の回答割合が高い順にソートしている。

管理職層についてみると、「より高い収入が得られるから」（「C.女性管理職」：36.3%、「D.男性管理職」：34.7%）に加え、「C.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%）、「D.男性管理職」では「責任・権限のある仕事がしたいため」（33.3%）をあげる割合が高い。また、「C.女性管理職」では「D.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」をあげる割合が高くなっている。

図表 160 管理職になりたい、なろうと考えた理由：複数回答（SQ34\_1）  
【C.女性管理職】【D.男性管理職】

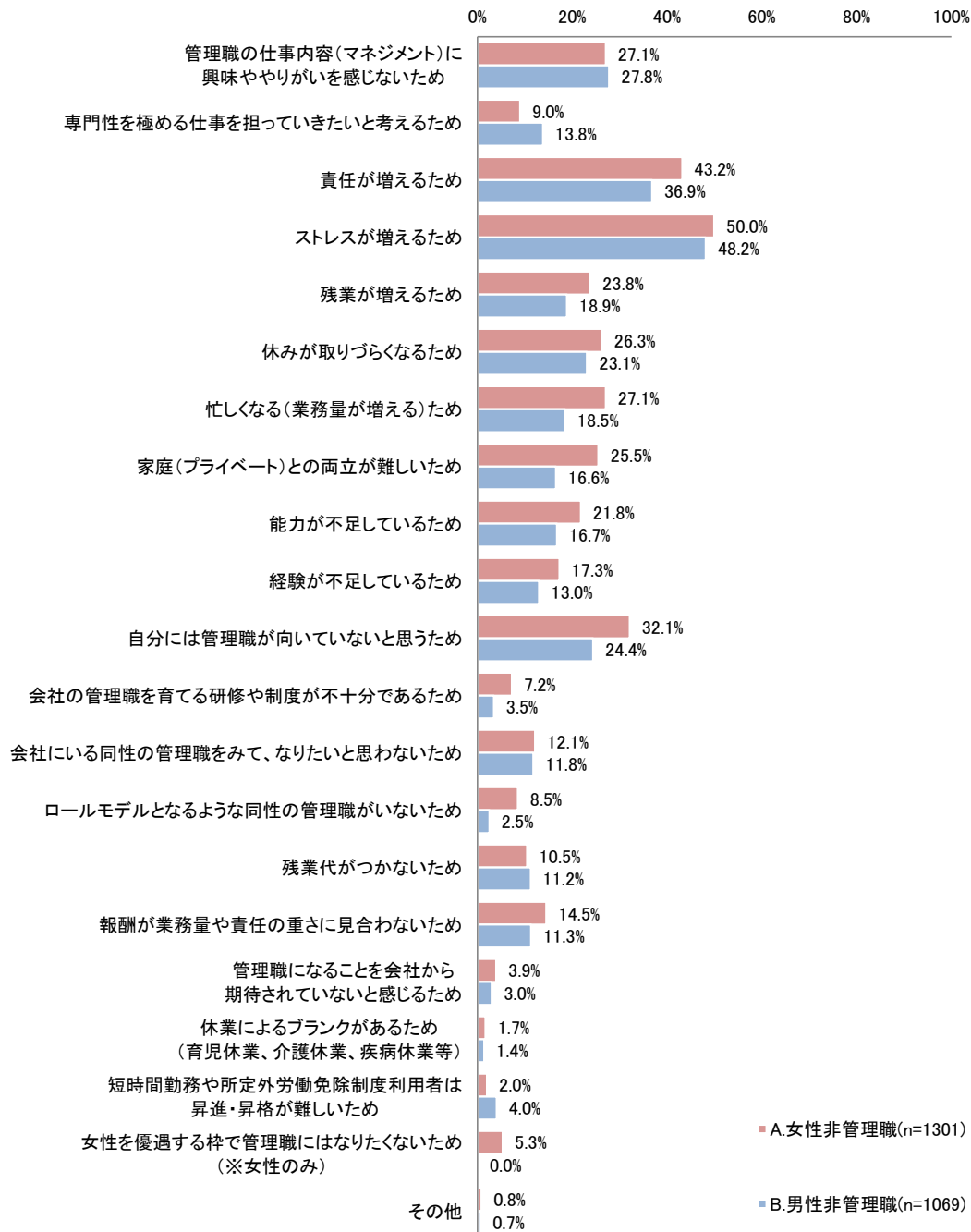


注) 女性管理職の回答割合が高い順にソートしている。

#### ④ 管理職になりたくない、なれない理由

目指す役職レベルで管理職（課長相当以上）を目指さないと回答した人について、その理由をたずねたところ、「A.女性非管理職」では、「ストレスが増えるため」が50.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「責任が増えるため」が43.2%となっている。「B.男性非管理職」では、「ストレスが増えるため」が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」が36.9%となっている。

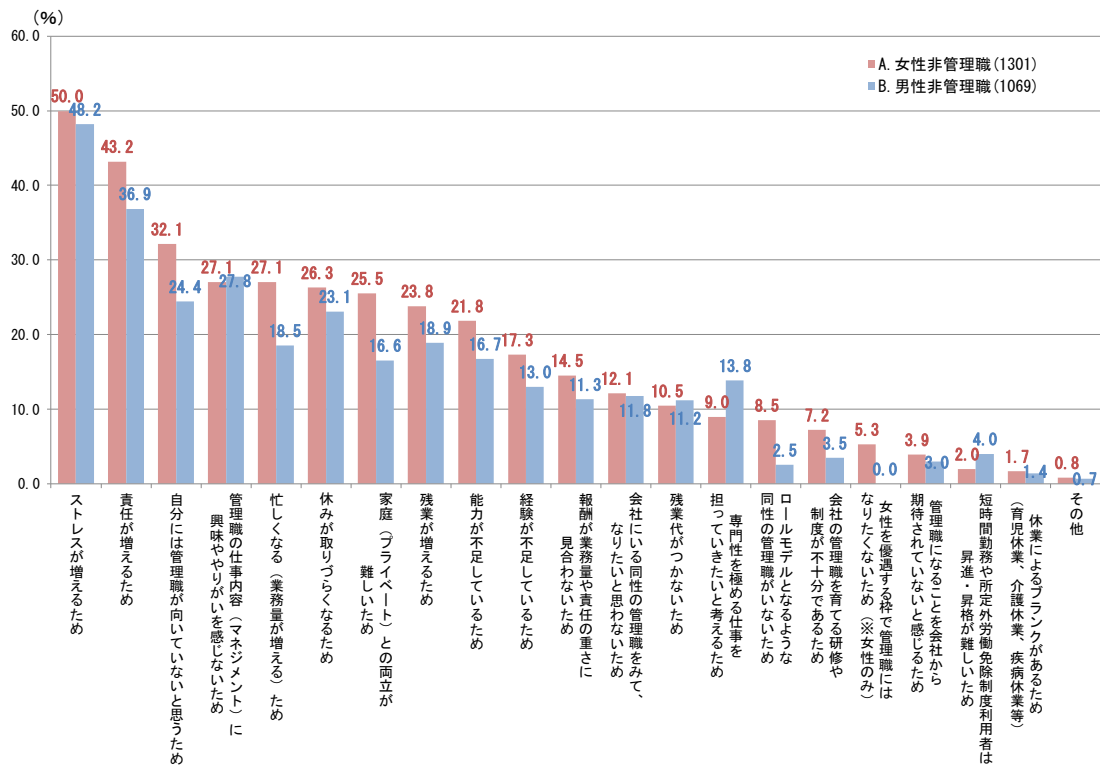
図表 161 管理職になりたくない、なれない理由：複数回答（SQ34\_2）



非管理職層についてみると、「A.女性非管理職」では「B.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」をあげる割合が高くなっている。

図表 162 管理職になりたくない、なれない理由：複数回答（SQ34\_2）

【A.女性非管理職】【B.男性非管理職】



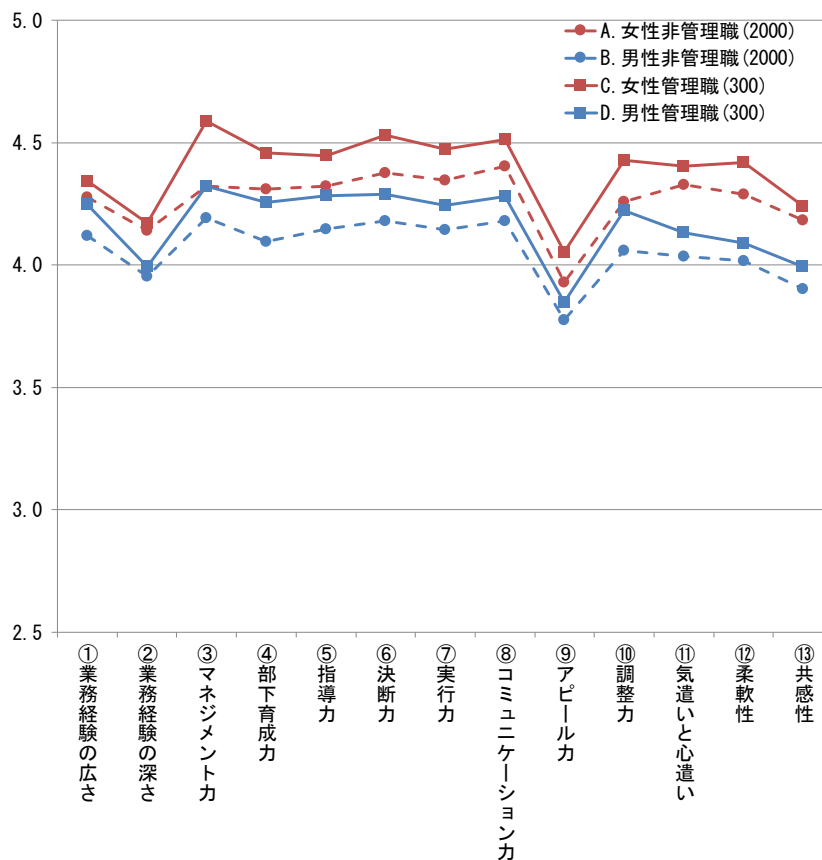
注) 女性非管理職の回答割合が高い順にソートしている。

#### (4) 管理職に必要な資質

##### ① 管理職に必要な資質（スコア換算）

管理職になるうえで必要な資質について、それぞれの資質がどの程度必要だと思うかをたずねた。各項目の回答を加重平均によりスコア換算したところ、「C.女性管理職」は各資質について、管理職に必要なと考える水準がもっとも高く、さらに「A.女性非管理職」も「B.男性非管理職」「D.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くなっており、女性の方が、男性に比べて管理職に必要なと考える水準が高い傾向にある。

図表 163 管理職に必要な資質：単数回答（Q35\_1～13）



注) 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。

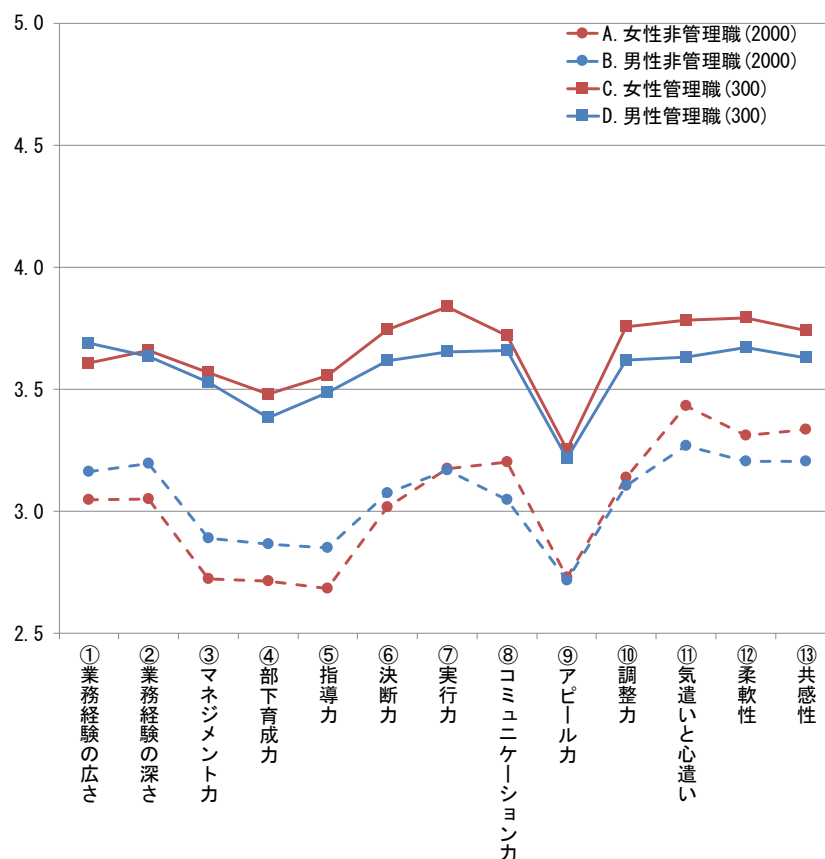
## ② 自身の能力評価（スコア換算）

自身について、それぞれの要素に関してどの程度能力があると思うかをたずねた。各項目の回答を加重平均によりスコア換算したところ、「C.女性管理職」では、「①業務経験の広さ」のみ、「D.男性管理職」より低い、それ以外は全ての項目でもっとも自己評価が高くなっている。

一方、「A.女性非管理職」は、自己評価が低い項目が多く、特に「③マネジメント力」「④部下育成力」「⑤指導力」では、「B.男性非管理職」と比べても自己評価の低さが目立つ。

前述の管理職に必要な資質とあわせてみると、「C.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、「A.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。

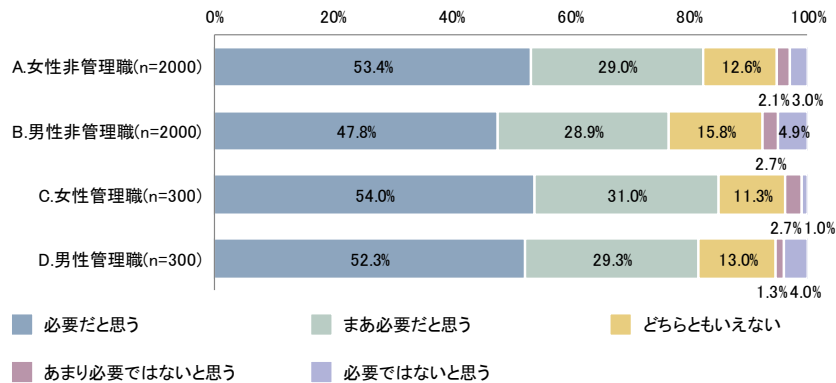
図表 164 自身の能力評価：単数回答（Q36\_1～13）



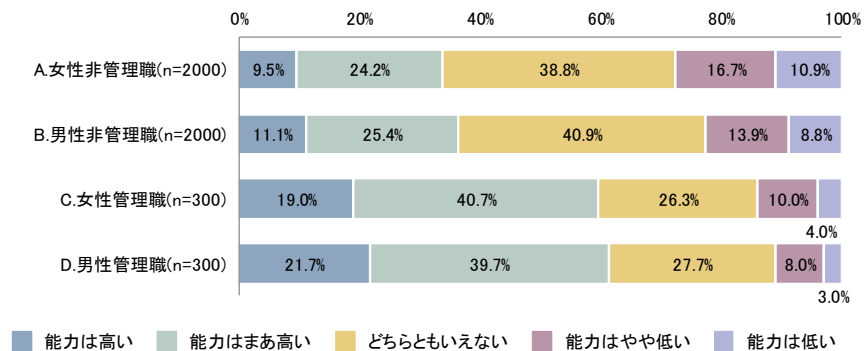
注) 自身の能力評価の加重平均点=「能力は高い」5点、「能力はまあ高い」4点、「どちらともいえない」3点、「能力はやや低い」2点、「能力は低い」1点で加重平均して算出。

③ (参考) 管理職に必要な資質・能力 (各項目 分布)

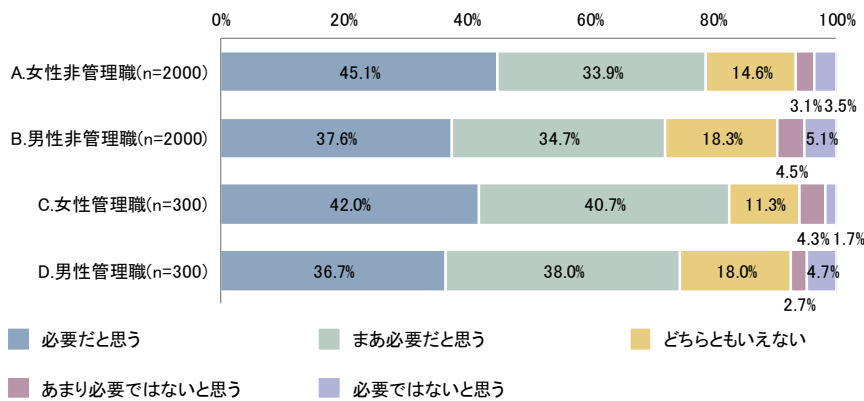
図表 165 管理職に必要な資質：①業務経験の広さ：単数回答 (Q35\_1)



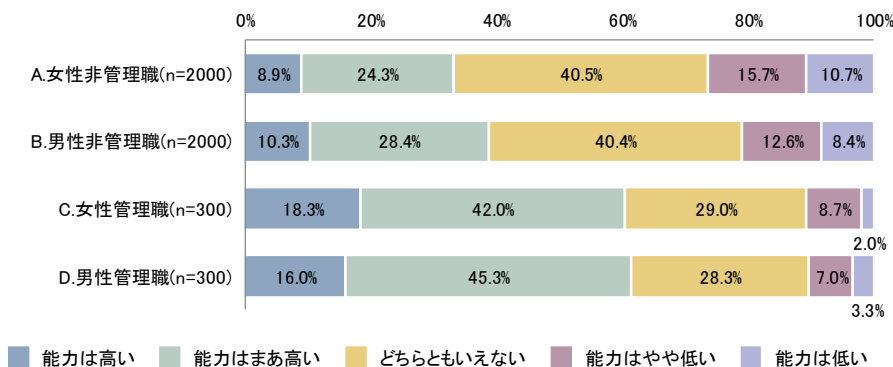
図表 166 自身の能力評価：①業務経験の広さ：単数回答 (Q36\_1)



図表 167 管理職に必要な資質：②業務経験の深さ (専門性)：単数回答 (Q35\_2)

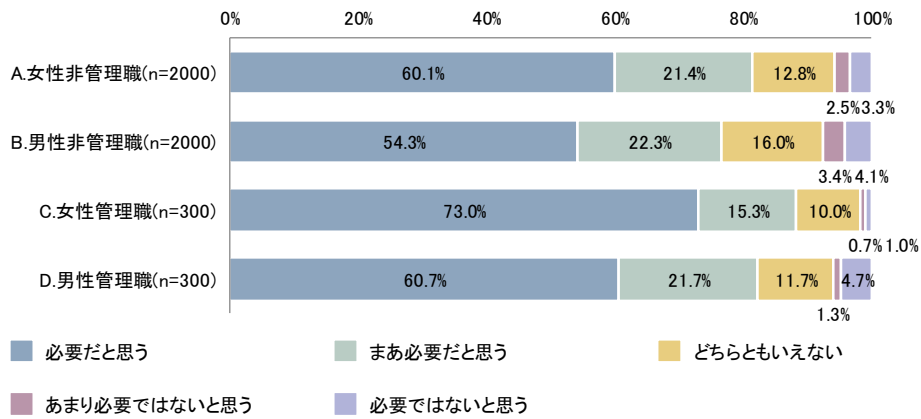


図表 168 自身の能力評価：②業務経験の深さ (専門性)：単数回答 (Q36\_2)

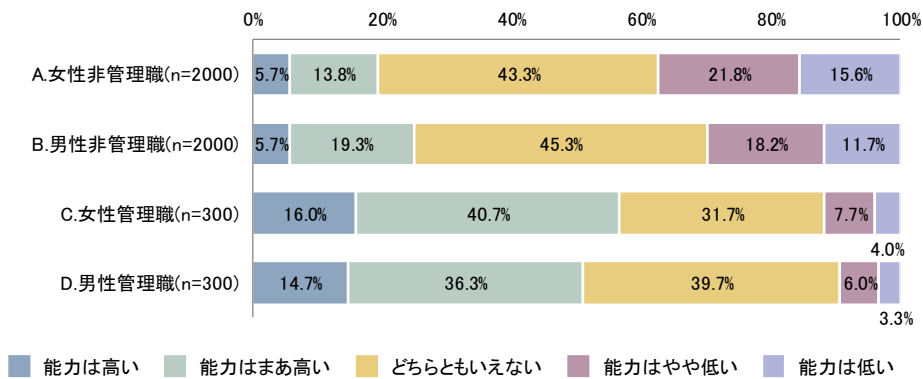




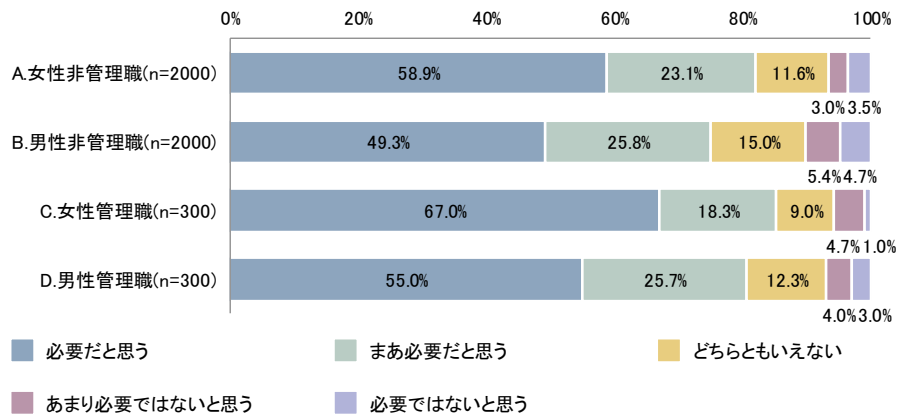
図表 169 管理職に必要な資質：③マネジメント力：単数回答（Q35\_3）



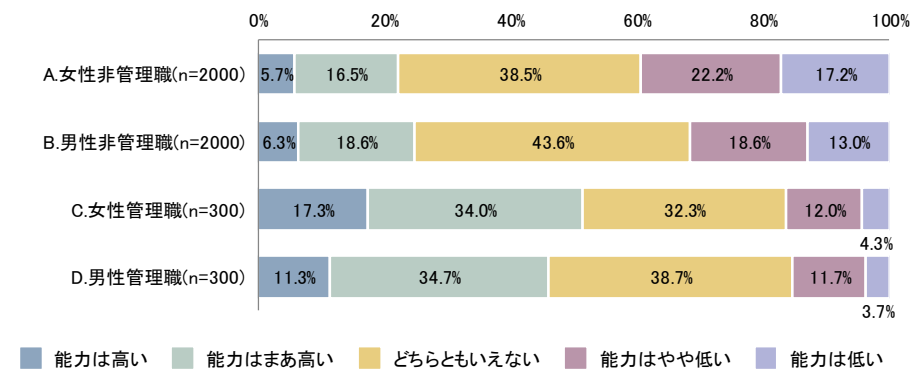
図表 170 自身の能力評価：③マネジメント力：単数回答（Q36\_3）



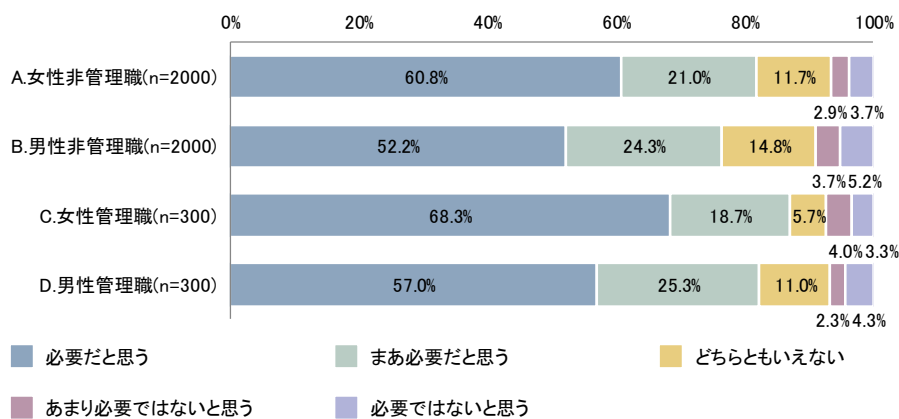
図表 171 管理職に必要な資質：④部下育成力：単数回答（Q35\_4）



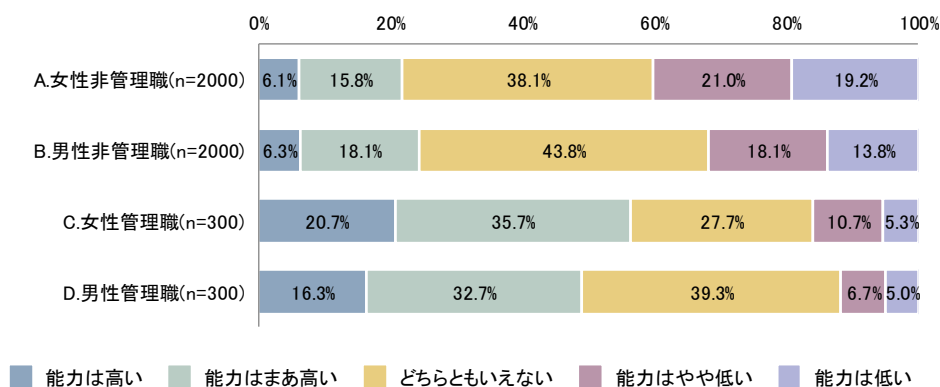
図表 172 自身の能力評価：④部下育成力：単数回答（Q36\_4）



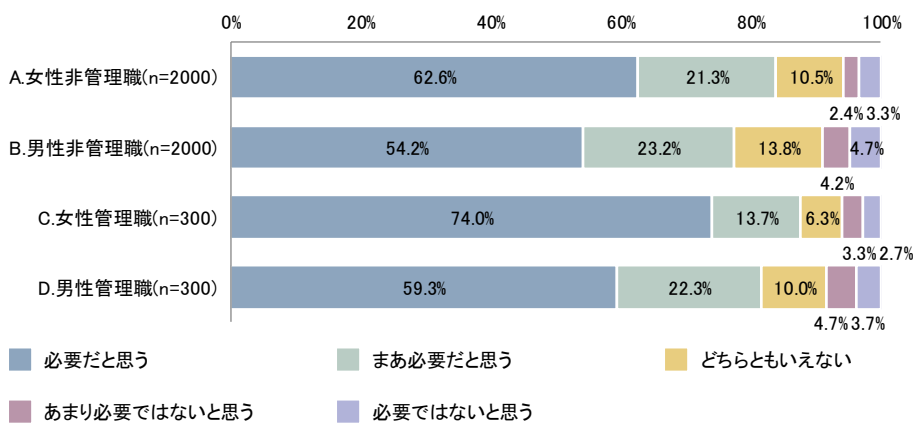
図表 173 管理職に必要な資質：⑤指導力（リーダーシップ）：単数回答（Q35\_5）



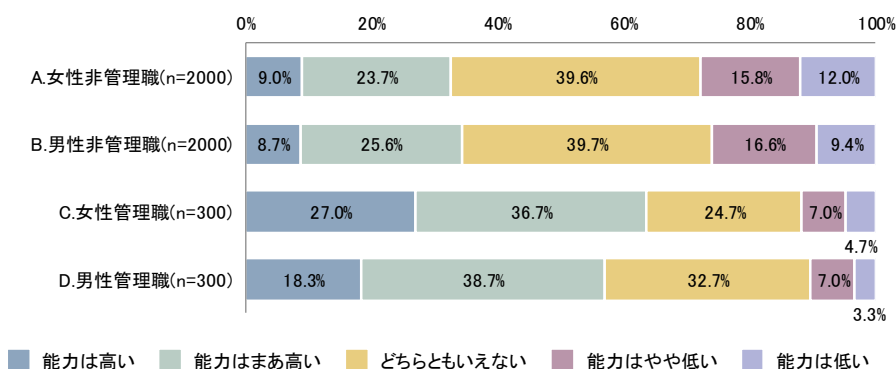
図表 174 自身の能力評価：⑤指導力（リーダーシップ）：単数回答（Q36\_5）



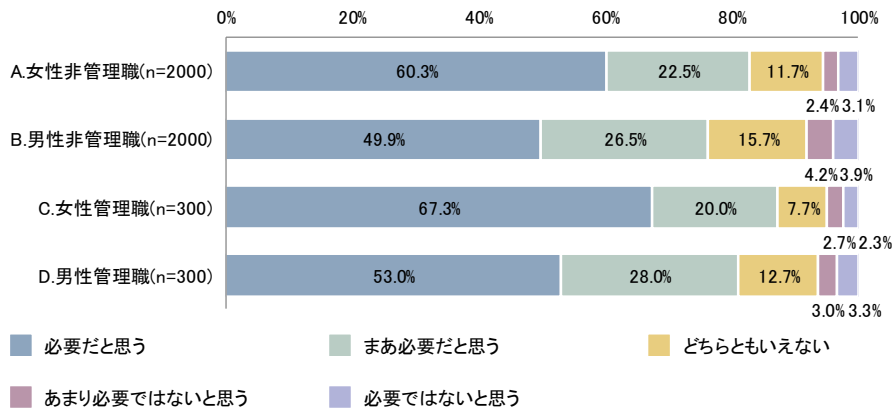
図表 175 管理職に必要な資質：⑥決断力：単数回答（Q35\_6）



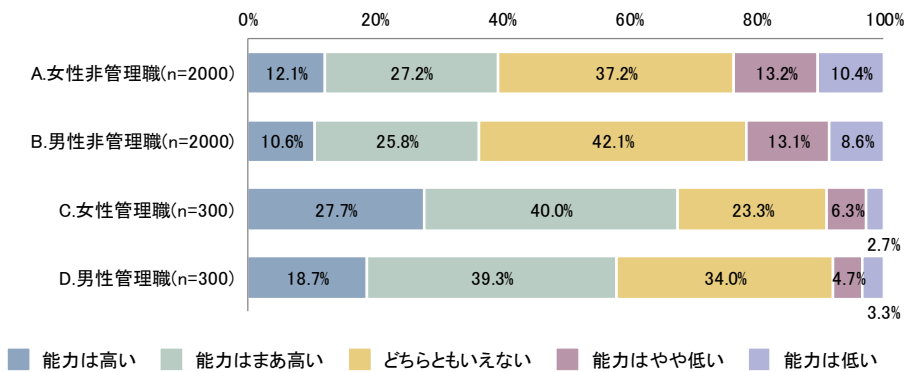
図表 176 自身の能力評価：⑥決断力：単数回答（Q36\_6）



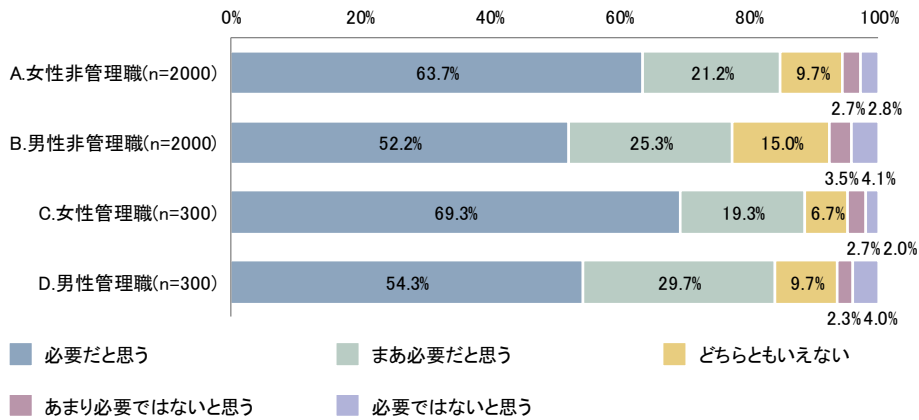
図表 177 管理職に必要な資質：⑦実行力：単数回答（Q35\_7）



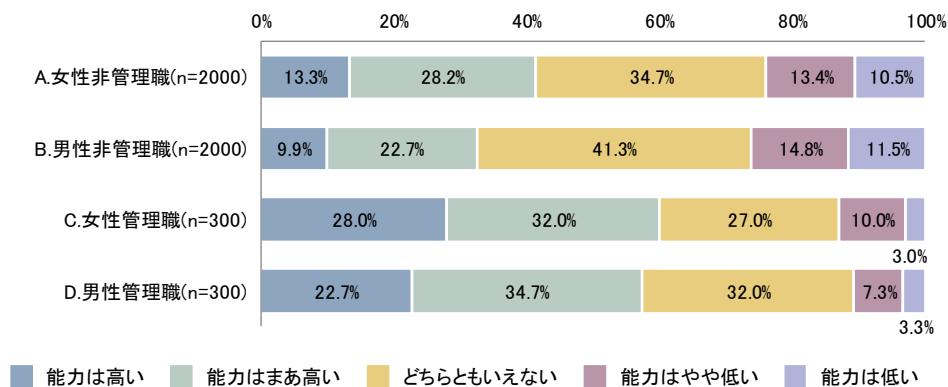
図表 178 自身の能力評価：⑦実行力：単数回答（Q36\_7）



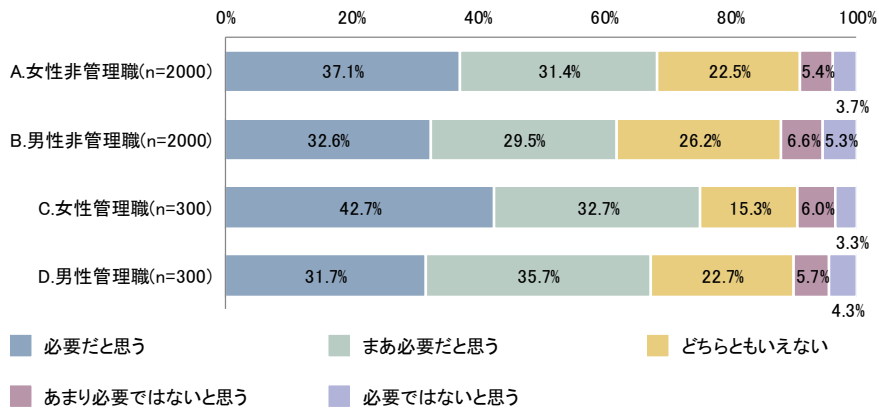
図表 179 管理職に必要な資質：⑧コミュニケーション力：単数回答（Q35\_8）



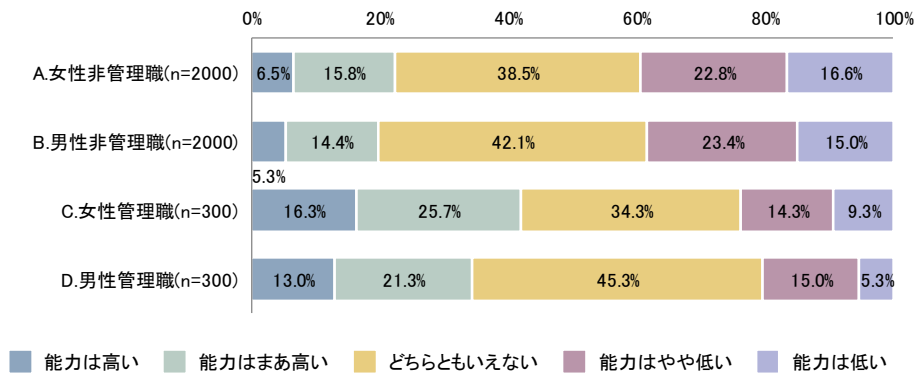
図表 180 自身の能力評価：⑧コミュニケーション力：単数回答（Q36\_8）



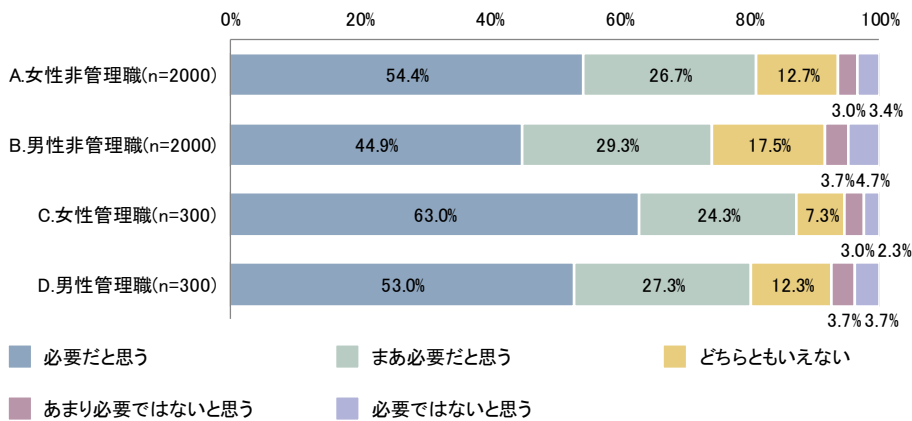
図表 181 管理職に必要な資質：⑨アピール力：単数回答（Q35\_9）



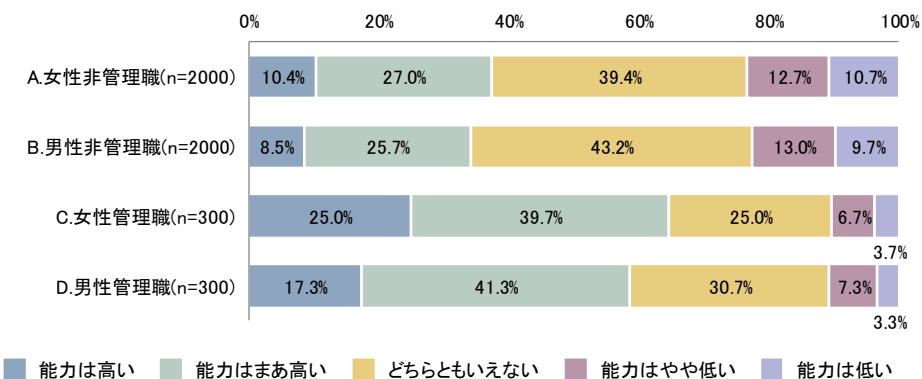
図表 182 自身の能力評価：⑨アピール力：単数回答（Q36\_9）



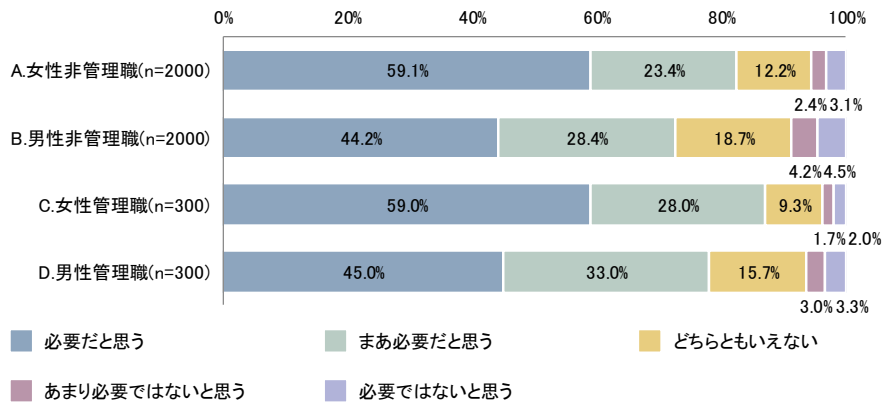
図表 183 管理職に必要な資質：⑩調整力：単数回答（Q35\_10）



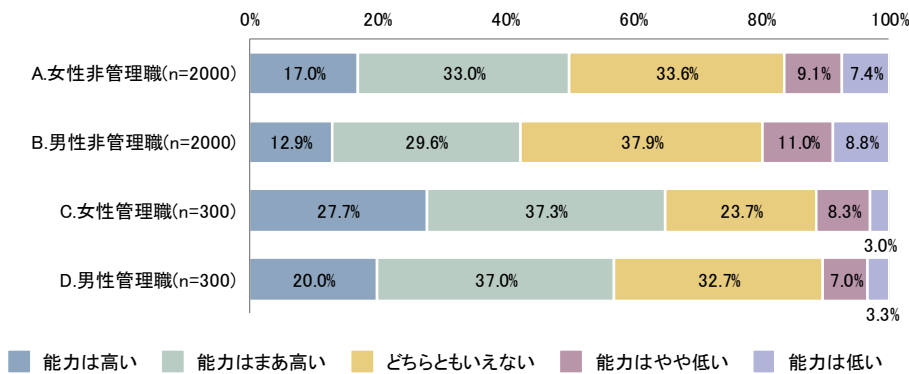
図表 184 自身の能力評価：⑩調整力：単数回答（Q36\_10）



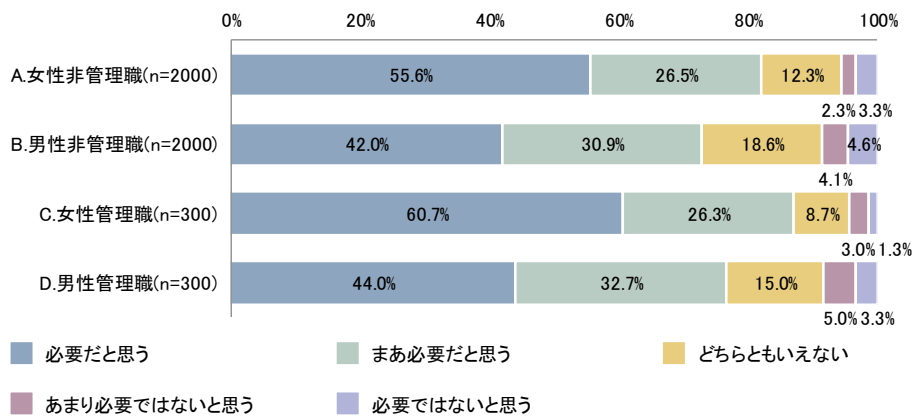
図表 185 管理職に必要な資質：⑪気遣い・心遣い：単数回答（Q35\_11）



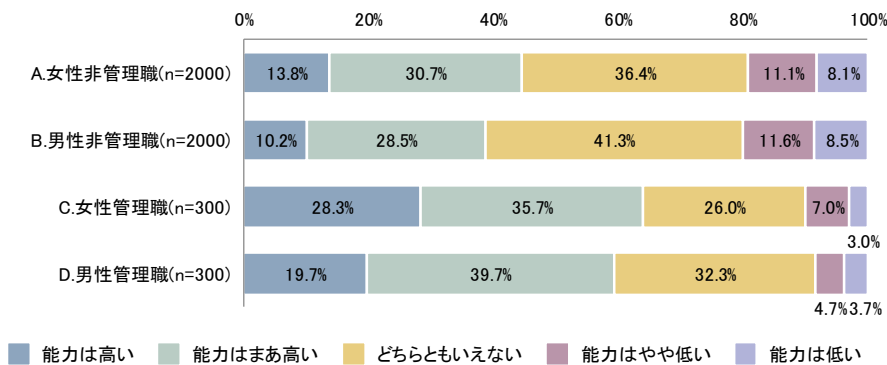
図表 186 自身の能力評価：⑪気遣い・心遣い：単数回答（Q36\_11）



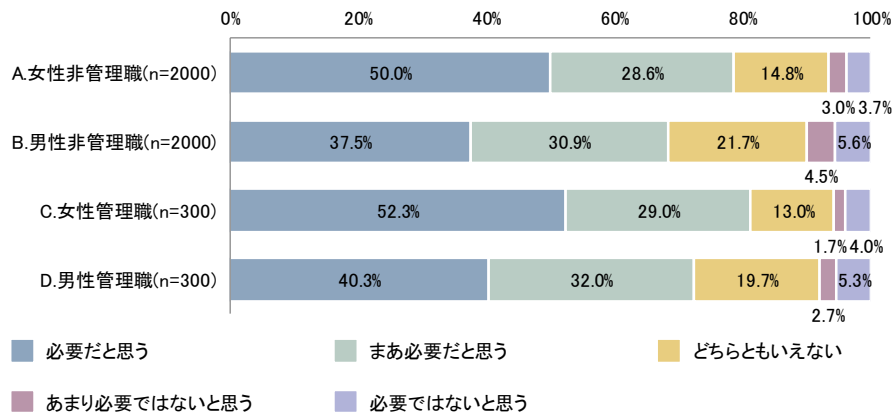
図表 187 管理職に必要な資質：⑫柔軟性：単数回答（Q35\_12）



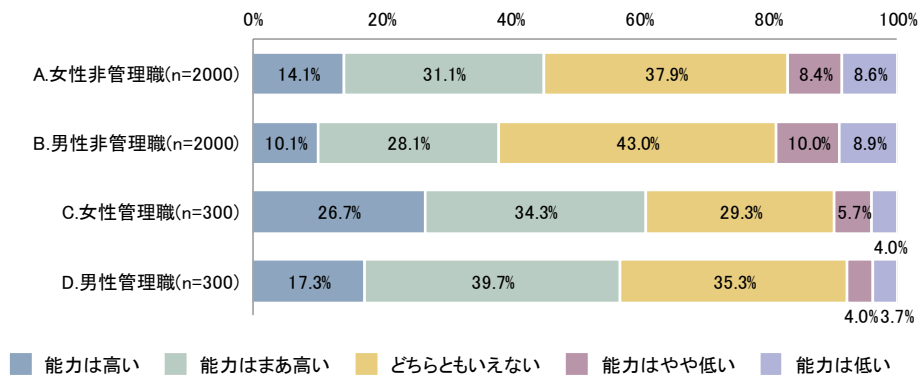
図表 188 自身の能力評価：⑫柔軟性：単数回答（Q36\_12）



図表 189 管理職に必要な資質：⑬共感性：単数回答（Q35\_13）



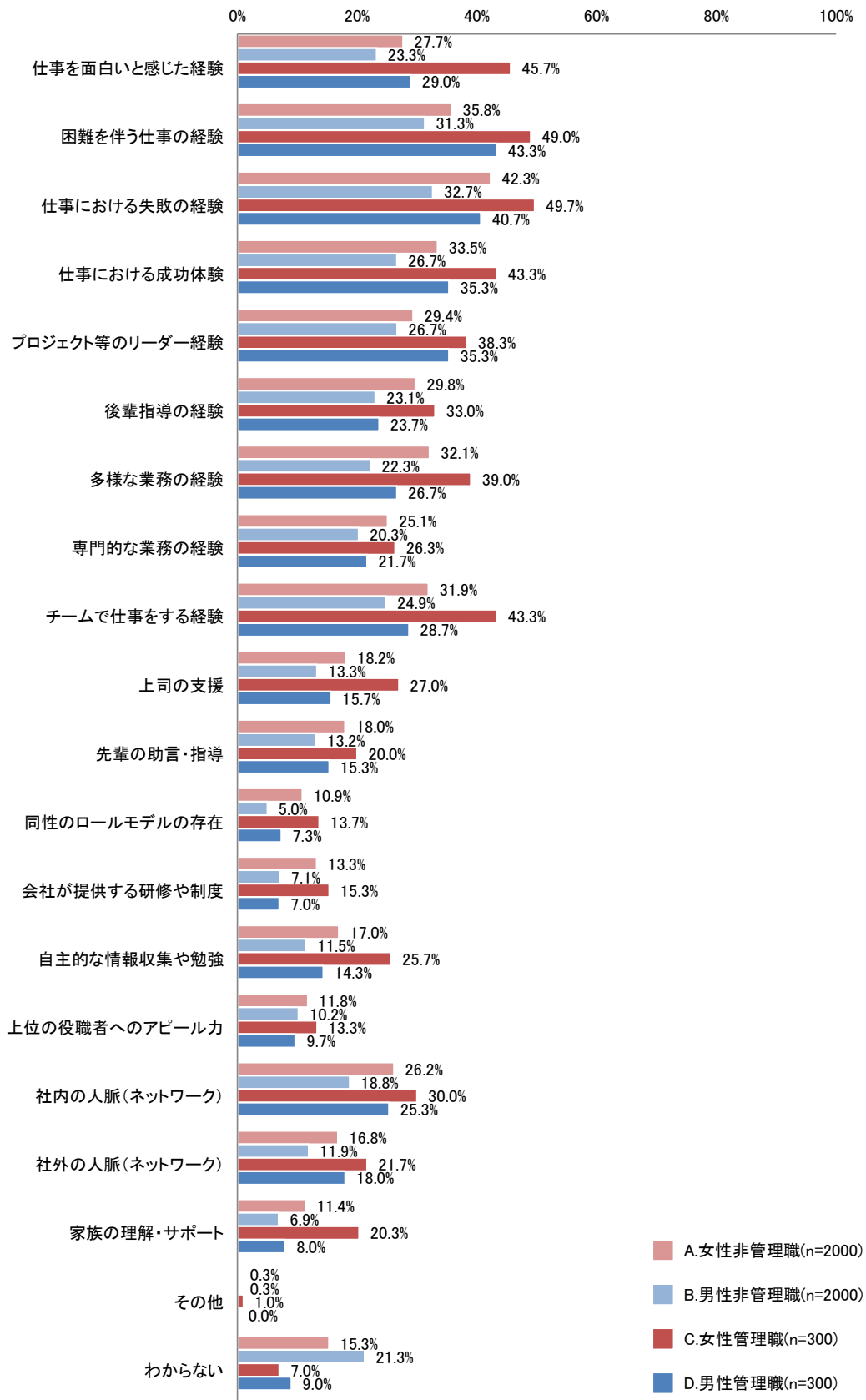
図表 190 自身の能力評価：⑬共感性：単数回答（Q36\_13）



#### (5) 管理職になるのにあたり、役立つ経験

管理職になるのにあたって、役立つと思うあるいは役立ったと思う経験をみると、「A.女性非管理職」では、「仕事における失敗の経験」が 42.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「困難を伴う仕事の経験」が 35.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「仕事における失敗の経験」が 32.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「困難を伴う仕事の経験」が 31.3%となっている。「C.女性管理職」では、「仕事における失敗の経験」が 49.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「困難を伴う仕事の経験」が 49.0%となっている。「D.男性管理職」では、「困難を伴う仕事の経験」が 43.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「仕事における失敗の経験」が 40.7%となっている。

図表 191 管理職になるのにあたり、役立つ経験：複数回答（Q37）

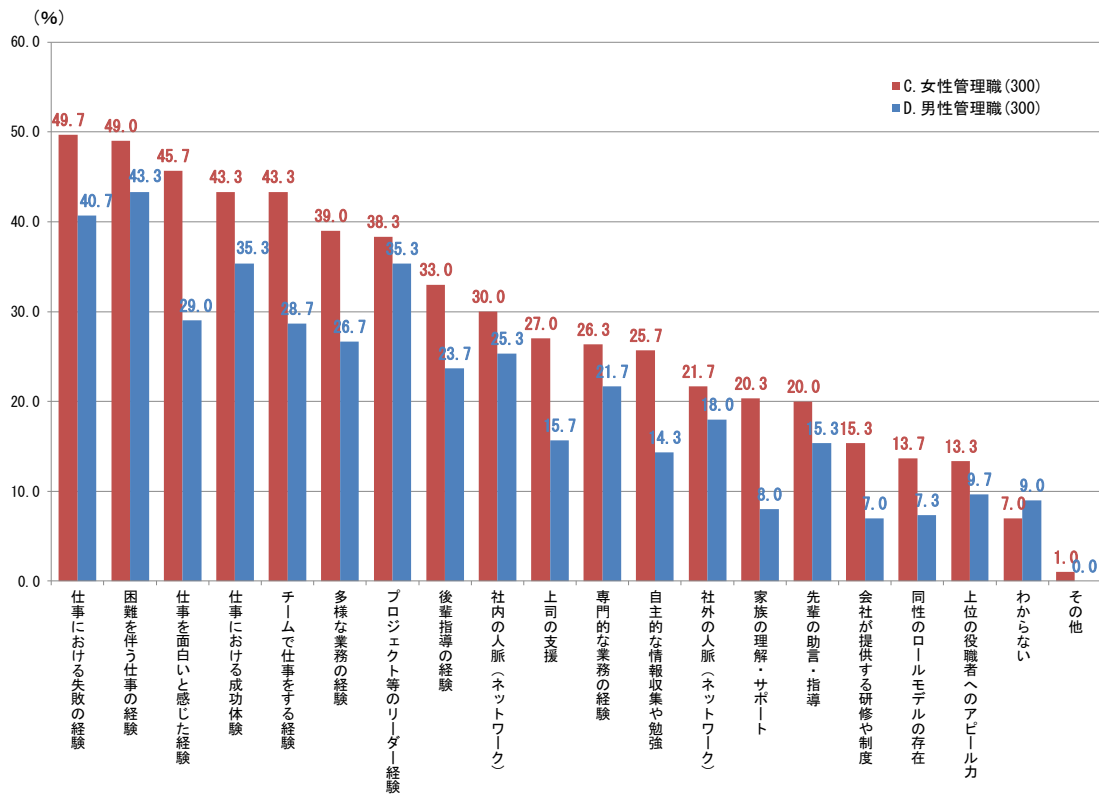




管理職層についてみると、男女ともに、「仕事における失敗の経験」（「C.女性管理職」：49.7%、「D.男性管理職」：40.7%）「困難を伴う仕事の経験」（「C.女性管理職」：49.0%、「D.男性管理職」：43.3%）の回答割合が高い。また、「C.女性管理職」では、「仕事を面白いと感じた経験」「チームで仕事をする経験」をあげる割合が、「D.男性管理職」よりも高くなっている。

図表 192 管理職になるのにあたり、役立つ経験：複数回答（Q37）

【C.女性管理職】【D.男性管理職】

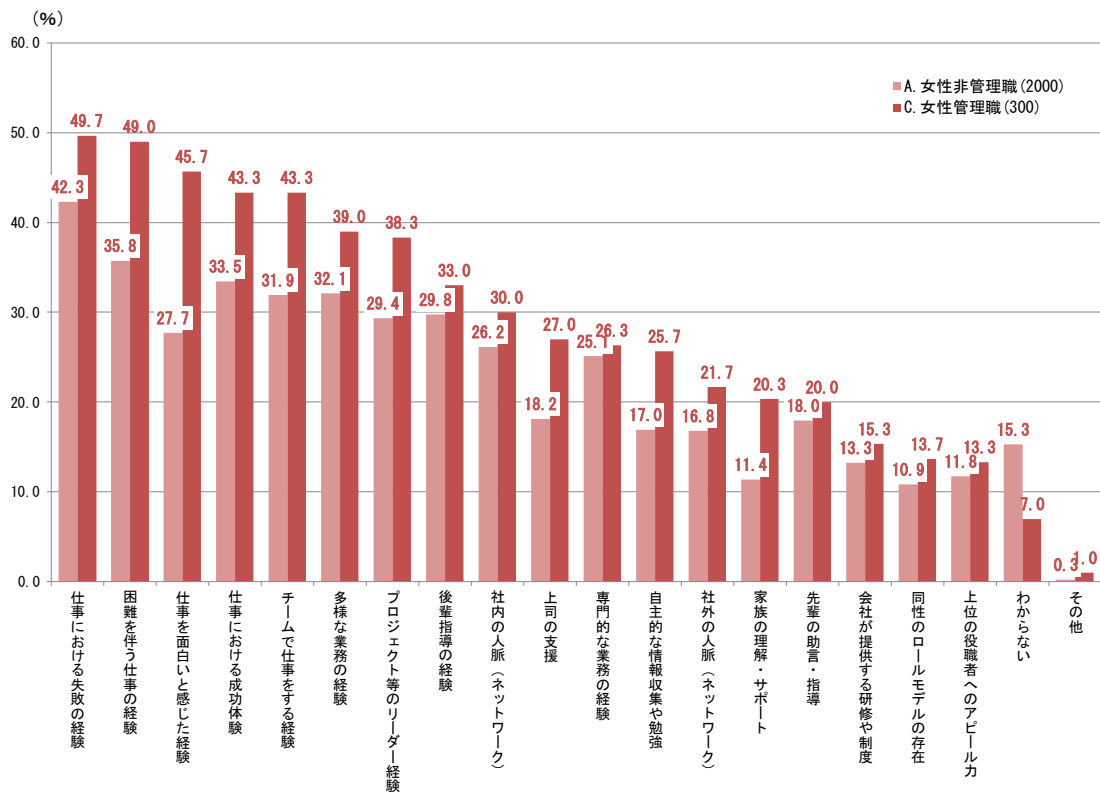


注) 女性管理職の回答割合が高い順にソートしている。

「A.女性非管理職」と「C.女性管理職」について、管理職になるのに役立つと思う経験と、実際に役立った経験を比較すると、「仕事を面白いと感じた経験」「困難を伴う仕事の経験」「チームで仕事をする経験」については、「C.女性管理職」が「A.女性非管理職」を大きく上回っており、これらの経験は非管理職女性が思っているよりも、管理職になった後に実際に役立ったと感じられていることがうかがえる。

図表 193 管理職になるのにあたり、役立つ経験：複数回答（Q37）

【A.女性非管理職】【C.女性管理職】



注) 女性管理職の回答割合が高い順にソートしている。

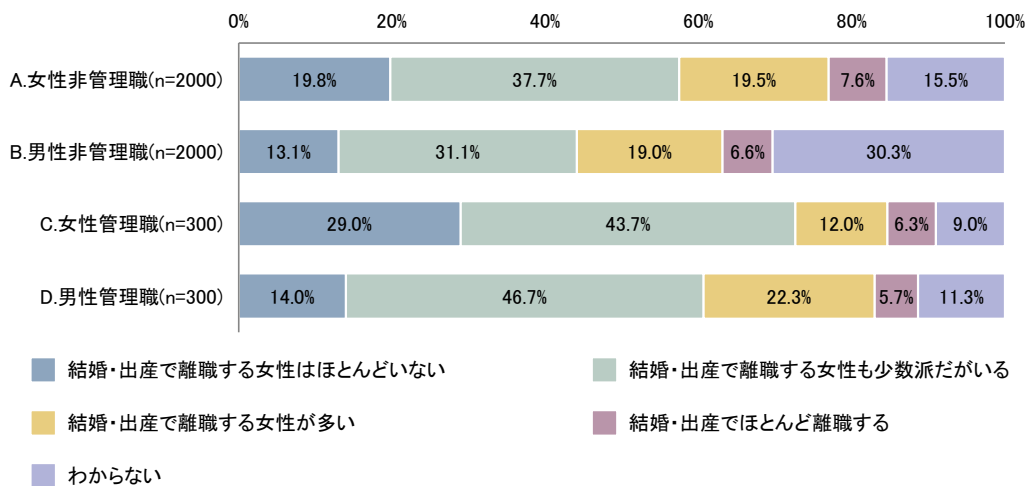
## 8 勤務先における女性活躍の推進状況

### (1) 正社員女性の結婚・出産時の離職状況

現在勤めている会社における正社員女性の結婚・出産時の離職状況をみると、「A.女性非管理職」では、「結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる」が 37.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「結婚・出産で離職する女性ほとんどいない」が 19.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる」が 31.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「わからない」が 30.3%となっている。「C.女性管理職」では、「結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる」が 43.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「結婚・出産で離職する女性ほとんどいない」が 29.0%となっている。「D.男性管理職」では、「結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる」が 46.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「結婚・出産で離職する女性が多い」が 22.3%となっている。

「C.女性管理職」では、「結婚・出産で離職する女性ほとんどいない」とする割合が、他の層と比べて高い傾向がみられる。

図表 194 正社員女性の結婚・出産時の離職状況：単数回答（Q38）



<従業員規模別 正社員女性の結婚・出産時の離職状況>

図表 195 従業員規模 (F7) 別 正社員女性の結婚・出産時の離職状況：単数回答 (Q38)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q38結婚・出産時の離職状況				わからない
			結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	結婚・出産で離職する女性 も少数派だがいる	結婚・出産で離職する女性 が多い	結婚・出産でほとんど離職する	
全体		2000	396	754	390	151	309
		100.0%	19.8%	37.7%	19.5%	7.6%	15.5%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	600	130	186	126	56	102
		100.0%	21.7%	31.0%	21.0%	9.3%	17.0%
	301人以上～1000人以下	580	100	229	122	46	83
	100.0%	17.2%	39.5%	21.0%	7.9%	14.3%	
	1001人以上	820	166	339	142	49	124
	100.0%	20.2%	41.3%	17.3%	6.0%	15.1%	

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q38結婚・出産時の離職状況				わからない
			結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	結婚・出産で離職する女性 も少数派だがいる	結婚・出産で離職する女性 が多い	結婚・出産でほとんど離職する	
全体		2000	261	622	380	131	606
		100.0%	13.1%	31.1%	19.0%	6.6%	30.3%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	560	64	164	92	40	200
		100.0%	11.4%	29.3%	16.4%	7.1%	35.7%
	301人以上～1000人以下	501	60	146	99	42	154
	100.0%	12.0%	29.1%	19.8%	8.4%	30.7%	
	1001人以上	939	137	312	189	49	252
	100.0%	14.6%	33.2%	20.1%	5.2%	26.8%	

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q38結婚・出産時の離職状況				わからない
			結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	結婚・出産で離職する女性 も少数派だがいる	結婚・出産で離職する女性 が多い	結婚・出産でほとんど離職する	
全体		300	87	131	36	19	27
		100.0%	29.0%	43.7%	12.0%	6.3%	9.0%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	63	13	30	10	6	4
		100.0%	20.6%	47.6%	15.9%	9.5%	6.3%
	301人以上～1000人以下	95	31	37	14	7	6
	100.0%	32.6%	38.9%	14.7%	7.4%	6.3%	
	1001人以上	142	43	64	12	6	17
	100.0%	30.3%	45.1%	8.5%	4.2%	12.0%	

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q38結婚・出産時の離職状況				わからない
			結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	結婚・出産で離職する女性 も少数派だがいる	結婚・出産で離職する女性 が多い	結婚・出産でほとんど離職する	
全体		300	42	140	67	17	34
		100.0%	14.0%	46.7%	22.3%	5.7%	11.3%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	68	15	30	14	4	5
		100.0%	22.1%	44.1%	20.6%	5.9%	7.4%
	301人以上～1000人以下	80	7	36	20	5	12
	100.0%	8.8%	45.0%	25.0%	6.3%	15.0%	
	1001人以上	152	20	74	33	8	17
	100.0%	13.2%	48.7%	21.7%	5.3%	11.2%	

<業種別 正社員女性の結婚・出産時の離職状況>

図表 196 業種（F5）別 正社員女性の結婚・出産時の離職状況：単数回答（Q38）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q38結婚・出産時の離職状況				わからない
			結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	結婚・出産で離職する女性も少数派 だがいる	結婚・出産で離職する女性が多い	結婚・出産でほとんど離職する	
全体		2000 100.0%	396 19.8%	754 37.7%	390 19.5%	151 7.6%	309 15.5%
F5業種	建設業	94 100.0%	18 19.1%	37 39.4%	17 18.1%	12 12.8%	10 10.6%
	製造業	424 100.0%	108 25.5%	143 33.7%	79 18.6%	37 8.7%	57 13.4%
	電気・ガス・熱供給・水道業	28 100.0%	7 25.0%	8 28.6%	3 10.7%	3 10.7%	7 25.0%
	情報通信業	116 100.0%	25 21.6%	45 38.8%	18 15.5%	7 6.0%	21 18.1%
	運輸業、郵便業	65 100.0%	15 23.1%	20 30.8%	15 23.1%	7 10.8%	8 12.3%
	卸売業、小売業	245 100.0%	36 14.7%	104 42.4%	55 22.4%	23 9.4%	27 11.0%
	金融業、保険業	270 100.0%	54 20.0%	109 40.4%	53 19.6%	14 5.2%	40 14.8%
	不動産業	54 100.0%	11 20.4%	19 35.2%	16 29.6%	1 1.9%	7 13.0%
	飲食業、宿泊業	39 100.0%	3 7.7%	15 38.5%	6 15.4%	3 7.7%	12 30.8%
	医療・福祉	254 100.0%	41 16.1%	111 43.7%	39 15.4%	16 6.3%	47 18.5%
	教育、学習支援業	53 100.0%	8 15.1%	14 26.4%	17 32.1%	5 9.4%	9 17.0%
	その他サービス業	358 100.0%	70 19.6%	129 36.0%	72 20.1%	23 6.4%	64 17.9%

【B.男性非管理職】

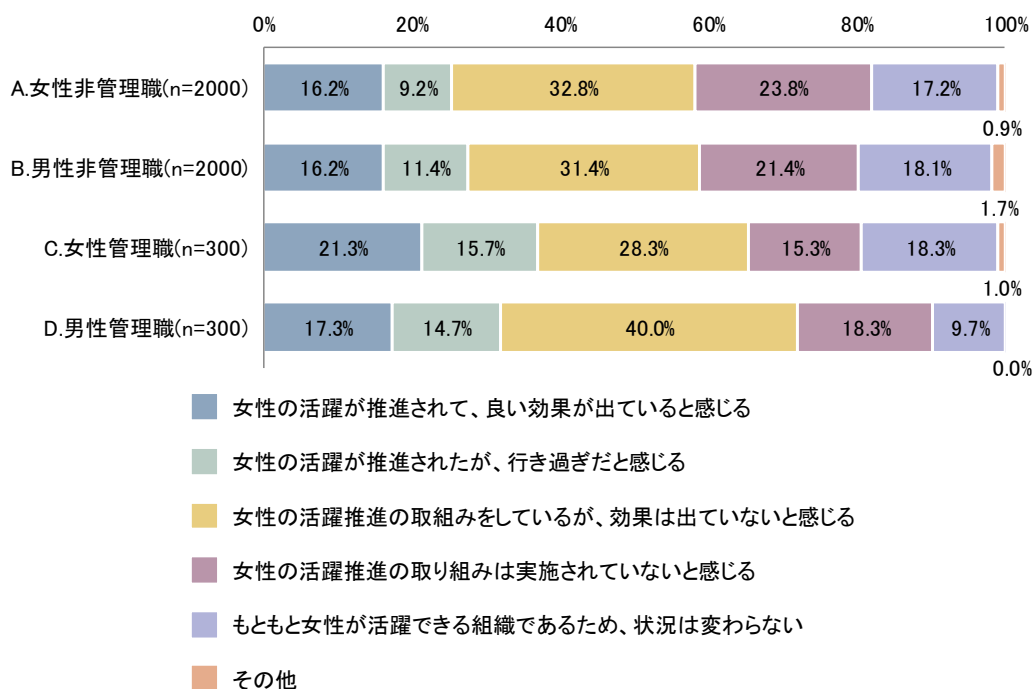
B. 男性非管理職		合計	Q38結婚・出産時の離職状況				わからない
			結婚・出産で離職する女性 はほとんどいない	結婚・出産で離職する女性も少数派 だがいる	結婚・出産で離職する女性が多い	結婚・出産でほとんど離職する	
全体		2000 100.0%	261 13.1%	622 31.1%	380 19.0%	131 6.6%	606 30.3%
F5業種	建設業	88 100.0%	12 13.6%	20 22.7%	19 21.6%	11 12.5%	26 29.5%
	製造業	764 100.0%	112 14.7%	235 30.8%	139 18.2%	40 5.2%	238 31.2%
	電気・ガス・熱供給・水道業	59 100.0%	9 15.3%	20 33.9%	10 16.9%	2 3.4%	18 30.5%
	情報通信業	206 100.0%	30 14.6%	78 37.9%	33 16.0%	7 3.4%	58 28.2%
	運輸業、郵便業	183 100.0%	25 13.7%	51 27.9%	29 15.8%	13 7.1%	65 35.5%
	卸売業、小売業	166 100.0%	15 9.0%	54 32.5%	43 25.9%	14 8.4%	40 24.1%
	金融業、保険業	102 100.0%	13 12.7%	35 34.3%	23 22.5%	4 3.9%	27 26.5%
	不動産業	26 100.0%	3 11.5%	10 38.5%	4 15.4%	2 7.7%	7 26.9%
	飲食業、宿泊業	23 100.0%	0 0.0%	5 21.7%	5 21.7%	8 34.8%	5 21.7%
	医療・福祉	90 100.0%	10 11.1%	33 36.7%	18 20.0%	7 7.8%	22 24.4%
	教育、学習支援業	37 100.0%	4 10.8%	14 37.8%	8 21.6%	3 8.1%	8 21.6%
	その他サービス業	256 100.0%	28 10.9%	67 26.2%	49 19.1%	20 7.8%	92 35.9%

## (2) 女性活躍推進の進捗状況

現在勤めている会社において、ここ数年で女性の活躍が推進されたと感じるかをみると、「A.女性非管理職」では、「女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる」が32.8%でもっとも回答割合が高く、次いで「女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる」が23.8%となっている。「B.男性非管理職」では、「女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる」が31.4%でもっとも回答割合が高く、次いで「女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる」が21.4%となっている。「C.女性管理職」では、「女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる」が28.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる」が21.3%となっている。「D.男性管理職」では、「女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる」が40.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる」が18.3%となっている。

「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」の6割弱、「C.女性管理職」の7割弱、「D.男性管理職」の7割強が、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、「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」の3割強、「C.女性管理職」の3割弱、「D.男性管理職」の4割は「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実施されていても、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 197 女性活躍推進の進捗状況：単数回答（Q39）



<女性活躍推進の進捗状況別 正社員に占める女性割合>

図表 198 女性活躍推進の進捗状況 (Q39) 別 正社員に占める女性割合：単数回答 (Q9)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		2000	195	580	474	293	225	233
		100.0%	9.8%	29.0%	23.7%	14.7%	11.3%	11.7%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	324	17	88	86	51	56	26
		100.0%	5.2%	27.2%	26.5%	15.7%	17.3%	8.0%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	183	7	72	47	25	12	20
		100.0%	3.8%	39.3%	25.7%	13.7%	6.6%	10.9%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	656	68	204	162	102	62	58
		100.0%	10.4%	31.1%	24.7%	15.5%	9.5%	8.8%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	476	76	157	100	51	39	53
	100.0%	16.0%	33.0%	21.0%	10.7%	8.2%	11.1%	
もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない		344	23	54	76	64	56	71
	100.0%	6.7%	15.7%	22.1%	18.6%	16.3%	20.6%	
その他		17	4	5	3	0	0	5
	100.0%	23.5%	29.4%	17.6%	0.0%	0.0%	29.4%	

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		2000	470	792	274	103	47	314
		100.0%	23.5%	39.6%	13.7%	5.2%	2.4%	15.7%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	323	58	142	50	21	6	46
		100.0%	18.0%	44.0%	15.5%	6.5%	1.9%	14.2%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	227	48	91	51	9	5	23
		100.0%	21.1%	40.1%	22.5%	4.0%	2.2%	10.1%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	627	135	302	88	33	14	55
		100.0%	21.5%	48.2%	14.0%	5.3%	2.2%	8.8%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	428	143	157	38	13	11	66
	100.0%	33.4%	36.7%	8.9%	3.0%	2.6%	15.4%	
もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない		362	73	93	44	27	10	115
	100.0%	20.2%	25.7%	12.2%	7.5%	2.8%	31.8%	
その他		33	13	7	3	0	1	9
	100.0%	39.4%	21.2%	9.1%	0.0%	3.0%	27.3%	

### 【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		300	22	99	80	45	30	24
		100.0%	7.3%	33.0%	26.7%	15.0%	10.0%	8.0%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	64	1	19	19	12	8	5
		100.0%	1.6%	29.7%	29.7%	18.8%	12.5%	7.8%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	47	1	18	17	7	3	1
		100.0%	2.1%	38.3%	36.2%	14.9%	6.4%	2.1%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	85	6	37	23	10	6	3
		100.0%	7.1%	43.5%	27.1%	11.8%	7.1%	3.5%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	46	9	13	9	3	7	5
	100.0%	19.6%	28.3%	19.6%	6.5%	15.2%	10.9%	
もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	55	5	10	12	13	6	9	
	100.0%	9.1%	18.2%	21.8%	23.6%	10.9%	16.4%	
その他	3	0	2	0	0	0	1	
	100.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

### 【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q9正社員に占める女性割合					知らない
			1割程度以下	2～3割程度	4～5割程度	6～7割程度	8割程度以上	
全体		300	65	126	60	19	12	18
		100.0%	21.7%	42.0%	20.0%	6.3%	4.0%	6.0%
Q39女性活躍推進の進捗状況	女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	52	11	17	18	3	3	0
		100.0%	21.2%	32.7%	34.6%	5.8%	5.8%	0.0%
	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	44	5	23	9	3	2	2
		100.0%	11.4%	52.3%	20.5%	6.8%	4.5%	4.5%
	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	120	29	60	18	3	3	7
		100.0%	24.2%	50.0%	15.0%	2.5%	2.5%	5.8%
	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	55	15	17	11	6	3	3
	100.0%	27.3%	30.9%	20.0%	10.9%	5.5%	5.5%	
もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	29	5	9	4	4	1	6	
	100.0%	17.2%	31.0%	13.8%	13.8%	3.4%	20.7%	
その他	0	0	0	0	0	0	0	
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	



<女性活躍推進の進捗状況別 管理職に占める女性割合>

図表 199 女性活躍推進の進捗状況 (Q39) 別 管理職に占める女性割合：単数回答 (Q10)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q10管理職に占める女性割合					知らない
			ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	
全体		2000	646	559	319	122	108	246
		100.0%	32.3%	28.0%	16.0%	6.1%	5.4%	12.3%
Q39女性活躍 推進の進捗状 況	女性の活躍が推進されて、良い効果 が出ていると感じる	324	57	114	71	29	28	25
	女性の活躍が推進されたが、行き過 ぎだと感じる	183	44	61	43	12	6	17
	女性の活躍推進の取組みをしている が、効果は出ていないと感じる	656	215	216	90	38	29	68
	女性の活躍推進の取組みは実施さ れていないと感じる	476	247	103	49	16	10	51
	もともと女性が活躍できる組織であ るため、状況は変わらない	344	75	64	64	27	35	79
	その他	17	8	1	2	0	0	6
		100.0%	47.1%	5.9%	11.8%	0.0%	0.0%	35.3%

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q10管理職に占める女性割合					知らない
			ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	
全体		2000	751	575	233	60	17	364
		100.0%	37.6%	28.8%	11.7%	3.0%	0.9%	18.2%
Q39女性活躍 推進の進捗状 況	女性の活躍が推進されて、良い効果 が出ていると感じる	323	81	109	57	19	2	55
	女性の活躍が推進されたが、行き過 ぎだと感じる	227	63	88	39	10	2	25
	女性の活躍推進の取組みをしている が、効果は出ていないと感じる	627	250	222	73	14	1	67
	女性の活躍推進の取組みは実施さ れていないと感じる	428	237	83	25	5	5	73
	もともと女性が活躍できる組織であ るため、状況は変わらない	362	106	70	37	12	7	130
	その他	33	14	3	2	0	0	14
		100.0%	42.4%	9.1%	6.1%	0.0%	0.0%	42.4%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q10管理職に占める女性割合					知らない
			ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	
全体		300 100.0%	65 21.7%	104 34.7%	65 21.7%	29 9.7%	17 5.7%	20 6.7%
Q39女性活躍 推進の進捗状 況	女性の活躍が推進されて、良い効果 が出ていると感じる	64 100.0%	8 12.5%	22 34.4%	22 34.4%	6 9.4%	4 6.3%	2 3.1%
	女性の活躍が推進されたが、行き過 ぎだと感じる	47 100.0%	5 10.6%	21 44.7%	10 21.3%	8 17.0%	2 4.3%	1 2.1%
	女性の活躍推進の取組みをしている が、効果は出ていないと感じる	85 100.0%	26 30.6%	36 42.4%	14 16.5%	2 2.4%	2 2.4%	5 5.9%
	女性の活躍推進の取組みは実施さ れていないと感じる	46 100.0%	17 37.0%	10 21.7%	8 17.4%	3 6.5%	4 8.7%	4 8.7%
	もともと女性が活躍できる組織であ るため、状況は変わらない	55 100.0%	8 14.5%	14 25.5%	10 18.2%	10 18.2%	5 9.1%	8 14.5%
	その他	3 100.0%	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

注)「その他」はサンプル数が少ないため、参考値。

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q10管理職に占める女性割合					知らない
			ほとんど いない	1割程度	2～3割 程度	4～5割 程度	6割程度 以上	
全体		300 100.0%	104 34.7%	111 37.0%	49 16.3%	10 3.3%	6 2.0%	20 6.7%
Q39女性活躍 推進の進捗状 況	女性の活躍が推進されて、良い効果 が出ていると感じる	52 100.0%	14 26.9%	24 46.2%	10 19.2%	2 3.8%	1 1.9%	1 1.9%
	女性の活躍が推進されたが、行き過 ぎだと感じる	44 100.0%	8 18.2%	19 43.2%	12 27.3%	2 4.5%	1 2.3%	2 4.5%
	女性の活躍推進の取組みをしている が、効果は出ていないと感じる	120 100.0%	48 40.0%	50 41.7%	10 8.3%	2 1.7%	1 0.8%	9 7.5%
	女性の活躍推進の取組みは実施さ れていないと感じる	55 100.0%	28 50.9%	11 20.0%	11 20.0%	1 1.8%	2 3.6%	2 3.6%
	もともと女性が活躍できる組織であ るため、状況は変わらない	29 100.0%	6 20.7%	7 24.1%	6 20.7%	3 10.3%	1 3.4%	6 20.7%
	その他	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%

<従業員規模別 女性活躍推進の進捗状況>

図表 200 従業員規模 (F7) 別 女性活躍推進の進捗状況：単数回答 (Q39)

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q39女性活躍推進の進捗状況					その他
			女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	
全体		2000 100.0%	324 16.2%	183 9.2%	656 32.8%	476 23.8%	344 17.2%	17 0.9%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	600 100.0%	77 12.8%	38 6.3%	187 31.2%	191 31.8%	101 16.8%	6 1.0%
	301人以上～1000人以下	580 100.0%	91 15.7%	56 9.7%	170 29.3%	136 23.4%	119 20.5%	8 1.4%
	1001人以上	820 100.0%	156 19.0%	89 10.9%	299 36.5%	149 18.2%	124 15.1%	3 0.4%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q39女性活躍推進の進捗状況					その他
			女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる	女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	
全体		2000 100.0%	323 16.2%	227 11.4%	627 31.4%	428 21.4%	362 18.1%	33 1.7%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	560 100.0%	79 14.1%	41 7.3%	158 28.2%	158 28.2%	111 19.8%	13 2.3%
	301人以上～1000人以下	501 100.0%	66 13.2%	53 10.6%	158 31.5%	125 25.0%	90 18.0%	9 1.8%
	1001人以上	939 100.0%	178 19.0%	133 14.2%	311 33.1%	145 15.4%	161 17.1%	11 1.2%

【C.女性管理職】

C. 女性管理職		合計	Q39女性活躍推進の進捗状況					その他
			女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	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	女性の活躍推進の取り組みは実施されていないと感じる	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	
全体		300 100.0%	64 21.3%	47 15.7%	85 28.3%	46 15.3%	55 18.3%	3 1.0%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	63 100.0%	17 27.0%	8 12.7%	17 27.0%	11 17.5%	9 14.3%	1 1.6%
	301人以上～1000人以下	95 100.0%	15 15.8%	15 15.8%	27 28.4%	18 18.9%	19 20.0%	1 1.1%
	1001人以上	142 100.0%	32 22.5%	24 16.9%	41 28.9%	17 12.0%	27 19.0%	1 0.7%

【D.男性管理職】

D. 男性管理職		合計	Q39女性活躍推進の進捗状況					その他
			女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	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	女性の活躍推進の取り組みは実施されていないと感じる	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	
全体		300 100.0%	52 17.3%	44 14.7%	120 40.0%	55 18.3%	29 9.7%	0 0.0%
F7従業員規模	101人以上～300人以下	68 100.0%	10 14.7%	6 8.8%	25 36.8%	18 26.5%	9 13.2%	0 0.0%
	301人以上～1000人以下	80 100.0%	13 16.3%	11 13.8%	35 43.8%	14 17.5%	7 8.8%	0 0.0%
	1001人以上	152 100.0%	29 19.1%	27 17.8%	60 39.5%	23 15.1%	13 8.6%	0 0.0%

<業種別 女性活躍推進の進捗状況>

図表 201 業種（F5）別 女性活躍推進の進捗状況：単数回答（Q39）

【A.女性非管理職】

A. 女性非管理職		合計	Q39女性活躍推進の進捗状況					その他
			女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	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	女性の活躍推進の取り組みは実施されていないと感じる	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	
全体		2000 100.0%	324 16.2%	183 9.2%	656 32.8%	476 23.8%	344 17.2%	17 0.9%
F5業種	建設業	94 100.0%	9 9.6%	5 5.3%	38 40.4%	31 33.0%	9 9.6%	2 2.1%
	製造業	424 100.0%	60 14.2%	37 8.7%	157 37.0%	130 30.7%	38 9.0%	2 0.5%
	電気・ガス・熱供給・水道業	28 100.0%	2 7.1%	6 21.4%	9 32.1%	8 28.6%	3 10.7%	0 0.0%
	情報通信業	116 100.0%	16 13.8%	11 9.5%	43 37.1%	31 26.7%	13 11.2%	2 1.7%
	運輸業、郵便業	65 100.0%	13 20.0%	7 10.8%	22 33.8%	14 21.5%	8 12.3%	1 1.5%
	卸売業、小売業	245 100.0%	48 19.6%	19 7.8%	74 30.2%	54 22.0%	49 20.0%	1 0.4%
	金融業、保険業	270 100.0%	56 20.7%	41 15.2%	92 34.1%	36 13.3%	45 16.7%	0 0.0%
	不動産業	54 100.0%	7 13.0%	5 9.3%	17 31.5%	17 31.5%	7 13.0%	1 1.9%
	飲食業、宿泊業	39 100.0%	5 12.8%	2 5.1%	9 23.1%	10 25.6%	12 30.8%	1 2.6%
	医療・福祉	254 100.0%	45 17.7%	17 6.7%	72 28.3%	37 14.6%	82 32.3%	1 0.4%
	教育、学習支援業	53 100.0%	9 17.0%	3 5.7%	16 30.2%	13 24.5%	12 22.6%	0 0.0%
	その他サービス業	358 100.0%	54 15.1%	30 8.4%	107 29.9%	95 26.5%	66 18.4%	6 1.7%

【B.男性非管理職】

B. 男性非管理職		合計	Q39女性活躍推進の進捗状況					その他
			女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる	女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる	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	女性の活躍推進の取り組みは実施されていないと感じる	もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない	
全体		2000 100.0%	323 16.2%	227 11.4%	627 31.4%	428 21.4%	362 18.1%	33 1.7%
F5業種	建設業	88 100.0%	13 14.8%	14 15.9%	22 25.0%	20 22.7%	16 18.2%	3 3.4%
	製造業	764 100.0%	116 15.2%	87 11.4%	253 33.1%	172 22.5%	117 15.3%	19 2.5%
	電気・ガス・熱供給・水道業	59 100.0%	9 15.3%	9 15.3%	19 32.2%	10 16.9%	12 20.3%	0 0.0%
	情報通信業	206 100.0%	32 15.5%	21 10.2%	69 33.5%	45 21.8%	35 17.0%	4 1.9%
	運輸業、郵便業	183 100.0%	28 15.3%	18 9.8%	57 31.1%	43 23.5%	34 18.6%	3 1.6%
	卸売業、小売業	166 100.0%	25 15.1%	16 9.6%	52 31.3%	41 24.7%	31 18.7%	1 0.6%
	金融業、保険業	102 100.0%	19 18.6%	21 20.6%	36 35.3%	10 9.8%	16 15.7%	0 0.0%
	不動産業	26 100.0%	5 19.2%	1 3.8%	9 34.6%	7 26.9%	4 15.4%	0 0.0%
	飲食業、宿泊業	23 100.0%	5 21.7%	2 8.7%	3 13.0%	8 34.8%	5 21.7%	0 0.0%
	医療・福祉	90 100.0%	20 22.2%	8 8.9%	21 23.3%	7 7.8%	33 36.7%	1 1.1%
	教育、学習支援業	37 100.0%	7 18.9%	5 13.5%	8 21.6%	8 21.6%	9 24.3%	0 0.0%
	その他サービス業	256 100.0%	44 17.2%	25 9.8%	78 30.5%	57 22.3%	50 19.5%	2 0.8%

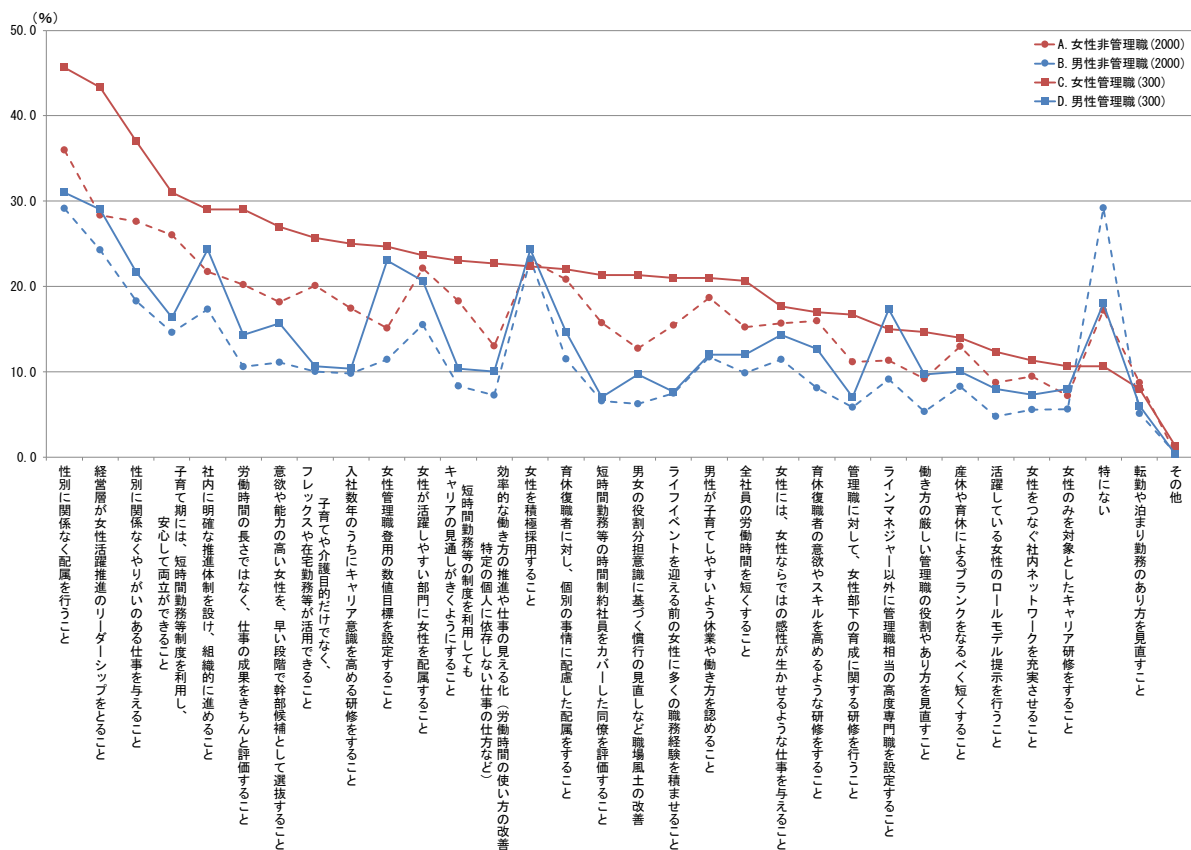
### (3) 女性管理職を増やすために必要だと思う施策

どのような制度や支援があれば、女性の管理職が増えると思うかについて、必要だと思う施策をみると、「A.女性非管理職」では、「性別に関係なく配属を行うこと」が36.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」が28.4%となっている。「B.男性非管理職」では、「性別に関係なく配属を行うこと」「特になし」がそれぞれ29.2%でもっとも回答割合が高くなっている。「C.女性管理職」では、「性別に関係なく配属を行うこと」が45.7%でもっとも回答割合が高く、次いで「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」が43.3%となっている。「D.男性管理職」では、「性別に関係なく配属を行うこと」が31.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」が29.0%となっている。

A～Dいずれの層においても、「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」をあげる割合が高くなっている。

また、「C.女性管理職」と「D.男性管理職」を比べると、「C.女性管理職」の方が、「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」等をあげる割合が、「D.男性管理職」よりも高くなっている。一方、「ラインマネジャー以外に管理職相当の高度専門職を設定すること」「女性を積極採用すること」は、「D.男性管理職」の方が、「C.女性管理職」よりも高くなっている。また、「女性管理職登用の数値目標を設定すること」については、「C.女性管理職」と「D.男性管理職」で、あまり差はみられない。

図表 202 女性管理職を増やすために必要だと思う施策：複数回答（Q40\_1）



注) 女性管理職の回答割合が高い順にソートしている。

図表 203 女性管理職を増やすために必要だと思う施策：複数回答（Q40\_1）

	合計	Q40_1女性管理職を増やすために必要だと思う施策								
		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	子育て期には、短時間勤務等制度を利用し、安心して両立ができること	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	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	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	
A. 女性非管理職	2000 100.0	720 36.0	567 28.4	552 27.6	520 26.0	434 21.7	404 20.2	363 18.2	402 20.1	
B. 男性非管理職	2000 100.0	583 29.2	486 24.3	365 18.3	292 14.6	346 17.3	212 10.6	222 11.1	200 10.0	
C. 女性管理職	300 100.0	137 45.7	130 43.3	111 37.0	93 31.0	87 29.0	87 29.0	81 27.0	77 25.7	
D. 男性管理職	300 100.0	93 31.0	87 29.0	65 21.7	49 16.3	73 24.3	43 14.3	47 15.7	32 10.7	

	合計	Q40_1女性管理職を増やすために必要だと思う施策（続き）								
		入社数年のうちキャリア意識を高める研修をすること	女性管理職登用の数値目標を設定すること	女性が活躍しやすい部門に女性を配属すること	短時間勤務等の制度を利用してキャリアの見通しがきくようにすること	効率的な働き方の推進や仕事の見える化（労働時間の使い方の改善、特定の個人に依存しない仕事の仕方など）	女性を積極的に採用すること	育児復職者に対し、個別の事情に配慮した配属をすること	短時間勤務等の時間制約社員をカバーした同僚を評価すること	
A. 女性非管理職	2000 100.0	349 17.5	302 15.1	443 22.2	366 18.3	260 13.0	461 23.1	416 20.8	315 15.8	
B. 男性非管理職	2000 100.0	196 9.8	229 11.5	310 15.5	167 8.4	145 7.3	464 23.2	230 11.5	131 6.6	
C. 女性管理職	300 100.0	75 25.0	74 24.7	71 23.7	69 23.0	68 22.7	67 22.3	66 22.0	64 21.3	
D. 男性管理職	300 100.0	31 10.3	69 23.0	62 20.7	31 10.3	30 10.0	73 24.3	44 14.7	21 7.0	

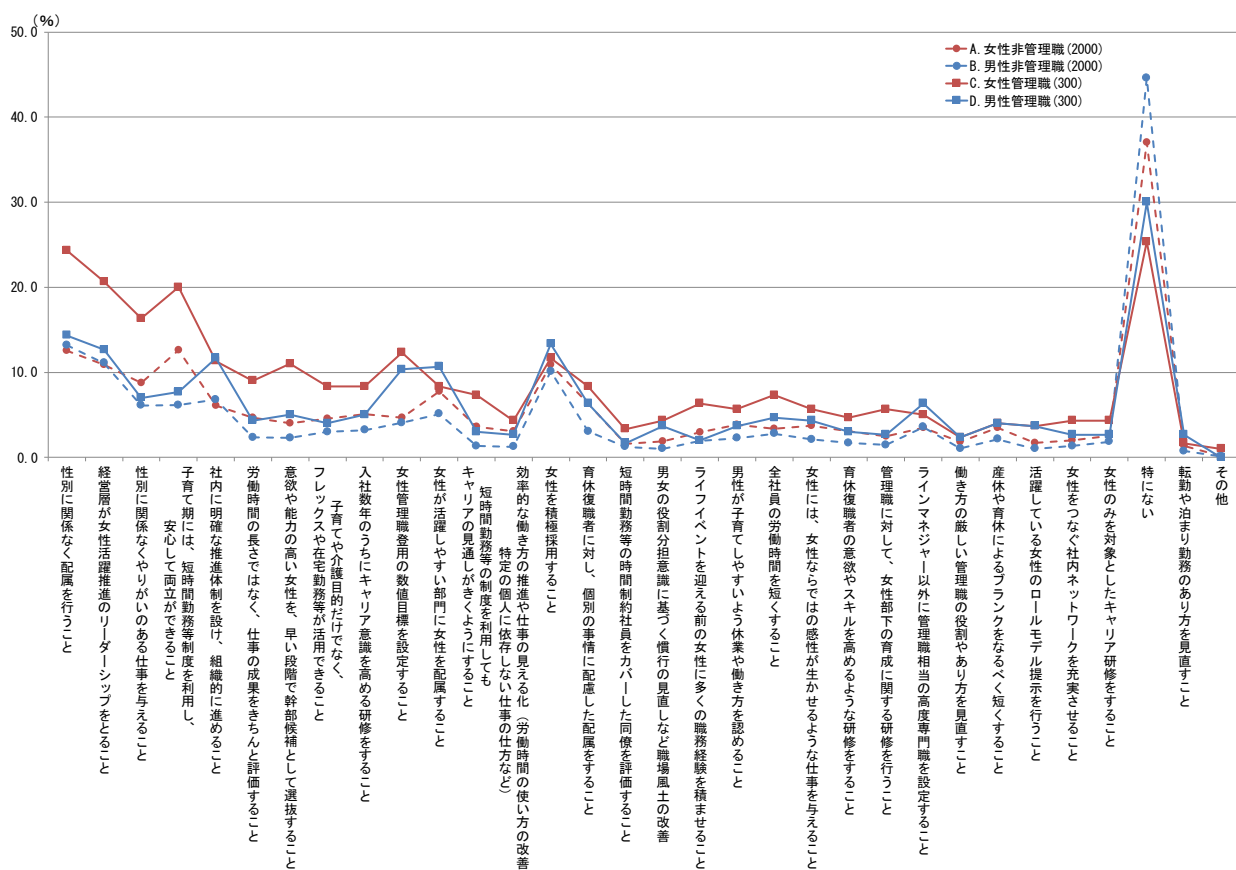
	合計	Q40_1女性管理職を増やすために必要だと思う施策（続き）								
		男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど職場風土の改善	ライブイベントを迎える前の女性に多くの職務経験を積ませること	男性が子育てしやすいよう休業や働き方を認めること	全社員の労働時間を短くすること	女性には、女性ならではの感性が生かせるような仕事を与えること	育児復職者の意欲やスキルを高めるような研修をすること	管理職に対して、女性部下の育成に関する研修を行うこと	ラインマネジャー以外に管理職相当の高度専門職を設定すること	
A. 女性非管理職	2000 100.0	255 12.8	309 15.5	374 18.7	304 15.2	314 15.7	319 16.0	223 11.2	227 11.4	
B. 男性非管理職	2000 100.0	125 6.3	149 7.5	234 11.7	197 9.9	229 11.5	162 8.1	117 5.9	182 9.1	
C. 女性管理職	300 100.0	64 21.3	63 21.0	63 21.0	62 20.7	53 17.7	51 17.0	50 16.7	45 15.0	
D. 男性管理職	300 100.0	29 9.7	23 7.7	36 12.0	36 12.0	43 14.3	38 12.7	21 7.0	52 17.3	

	合計	Q40_1女性管理職を増やすために必要だと思う施策（続き）								
		働き方の厳しい管理職の役割やあり方を見直すこと	産休や育休によるブランクをなるべく短くすること	活躍している女性のロールモデル提示を行うこと	女性をつなぐ社内ネットワークを充実させること	女性のみを対象としたキャリア研修をすること	特になし	転勤や泊まり勤務のあり方を見直すこと	その他	
A. 女性非管理職	2000 100.0	184 9.2	259 13.0	174 8.7	189 9.5	144 7.2	344 17.2	174 8.7	9 0.5	
B. 男性非管理職	2000 100.0	107 5.4	165 8.3	95 4.8	111 5.6	112 5.6	584 29.2	102 5.1	9 0.5	
C. 女性管理職	300 100.0	44 14.7	42 14.0	37 12.3	34 11.3	32 10.7	32 10.7	24 8.0	4 1.3	
D. 男性管理職	300 100.0	29 9.7	30 10.0	24 8.0	22 7.3	24 8.0	54 18.0	18 6.0	1 0.3	

#### (4) 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策

女性管理職を増やすために必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいると思うことをみると、「A.女性非管理職」では、「特にない」が37.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「子育て期には、短時間勤務等制度を利用し、安心して両立ができること」「性別に関係なく配属を行うこと」がそれぞれ12.6%となっている。「B.男性非管理職」では、「特にない」が44.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「性別に関係なく配属を行うこと」が13.2%となっている。「C.女性管理職」では、「特にない」が25.3%でもっとも回答割合が高く、次いで「性別に関係なく配属を行うこと」が24.3%となっている。「D.男性管理職」では、「特にない」が30.0%でもっとも回答割合が高く、次いで「性別に関係なく配属を行うこと」が14.3%となっている。

図表 204 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策：複数回答 (Q40\_2)



注) 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。  
 注) 「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ソートしている。



図表 205 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策：複数回答（Q40\_2）

	合計	Q40_2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	子育て期には、短時間勤務等制度を利用し、安心して両立ができること	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	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	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	
A. 女性非管理職	2000 100.0	251 12.6	218 10.9	175 8.8	252 12.6	122 6.1	94 4.7	80 4.0	91 4.6	
B. 男性非管理職	2000 100.0	264 13.2	222 11.1	122 6.1	123 6.2	136 6.8	47 2.4	46 2.3	60 3.0	
C. 女性管理職	300 100.0	73 24.3	62 20.7	49 16.3	60 20.0	34 11.3	27 9.0	33 11.0	25 8.3	
D. 男性管理職	300 100.0	43 14.3	38 12.7	21 7.0	23 7.7	35 11.7	13 4.3	15 5.0	12 4.0	

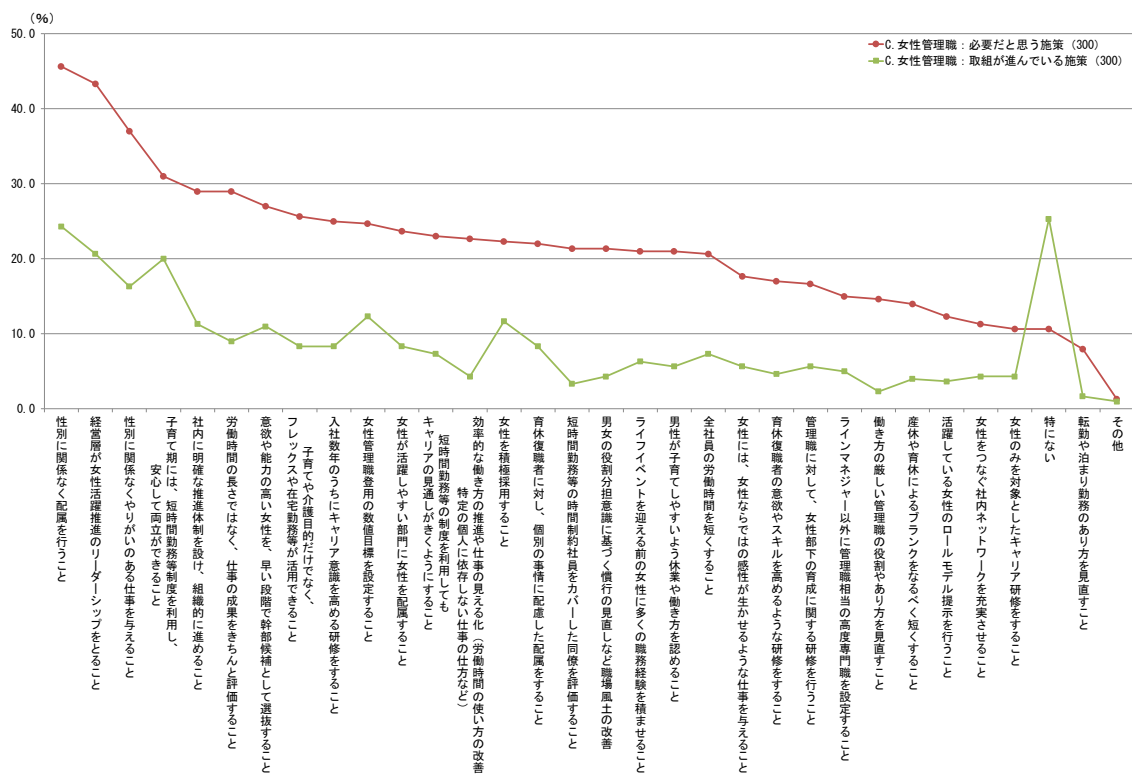
	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）								
		入社数年のうちにキャリア意識を高める研修をすること	女性管理職登用の数値目標を設定すること	女性が活躍しやすい部門に女性を配属すること	短時間勤務等の制度を利用してキャリアの見通しがきくようにすること	効率的な働き方の推進や仕事の見える化（労働時間の使い方の改善、特定の個人に依存しない仕事の仕方など）	女性を積極採用すること	育休復職者に対し、個別の事情に配慮した配属をすること	短時間勤務等の時間制約社員をカバーした同僚を評価すること	
A. 女性非管理職	2000 100.0	102 5.1	94 4.7	155 7.8	72 3.6	62 3.1	218 10.9	127 6.4	32 1.6	
B. 男性非管理職	2000 100.0	64 3.2	81 4.1	102 5.1	27 1.4	25 1.3	202 10.1	61 3.1	25 1.3	
C. 女性管理職	300 100.0	25 8.3	37 12.3	25 8.3	22 7.3	13 4.3	35 11.7	25 8.3	10 3.3	
D. 男性管理職	300 100.0	15 5.0	31 10.3	32 10.7	9 3.0	8 2.7	40 13.3	19 6.3	5 1.7	

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）								
		男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど職場風土の改善	ライフイベントを迎える前の女性に多くの職務経験を積ませること	男性が子育てしやすいよう休業や働き方を認めること	全社員の労働時間を短くすること	女性には、女性ならではの感性を生かせるような仕事を与えること	育休復職者の意欲やスキルを高めるような研修をすること	管理職に対して、女性部下の育成に関する研修を行うこと	ラインマネジャー以外に管理職相当の高度専門職を設定すること	
A. 女性非管理職	2000 100.0	38 1.9	59 3.0	77 3.9	67 3.4	74 3.7	61 3.1	49 2.5	70 3.5	
B. 男性非管理職	2000 100.0	20 1.0	39 2.0	45 2.3	56 2.8	42 2.1	34 1.7	29 1.5	71 3.6	
C. 女性管理職	300 100.0	13 4.3	19 6.3	17 5.7	22 7.3	17 5.7	14 4.7	17 5.7	15 5.0	
D. 男性管理職	300 100.0	11 3.7	6 2.0	11 3.7	14 4.7	13 4.3	9 3.0	8 2.7	19 6.3	

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）								
		働き方の厳しい管理職の役割やあり方を見直すこと	産休や育休によるブランクをなるべく短くすること	活躍している女性のロールモデル提示を行うこと	女性をつなぐ社内ネットワークを充実させること	女性のみを対象としたキャリア研修をすること	特になし	転勤や泊まり勤務のあり方を見直すこと	その他	
A. 女性非管理職	2000 100.0	37 1.9	70 3.5	34 1.7	40 2.0	51 2.6	741 37.1	27 1.4	3 0.2	
B. 男性非管理職	2000 100.0	21 1.1	43 2.2	20 1.0	27 1.4	37 1.9	892 44.6	15 0.8	2 0.1	
C. 女性管理職	300 100.0	7 2.3	12 4.0	11 3.7	13 4.3	13 4.3	76 25.3	5 1.7	3 1.0	
D. 男性管理職	300 100.0	7 2.3	12 4.0	11 3.7	8 2.7	8 2.7	90 30.0	8 2.7	0 0.0	

「C.女性管理職」について、必要だと思う施策と自社で取組が進んでいると思う施策の差をみると、「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くなっている。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。

図表 206 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策：複数回答（Q40\_2）  
【C.女性管理職】



注) 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。  
注) 「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ソートしている。

図表 207 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策：複数回答（Q40\_2）

	合計	Q40_2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	子育て期には、短時間勤務等制度を利用し、安心して両立ができること	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	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	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
C. 女性管理職：必要だと思う施策	300 100.0	137 45.7	130 43.3	111 37.0	93 31.0	87 29.0	87 29.0	81 27.0	77 25.7
C. 女性管理職：取組が進んでいる施策	300 100.0	73 24.3	62 20.7	49 16.3	60 20.0	34 11.3	27 9.0	33 11.0	25 8.3

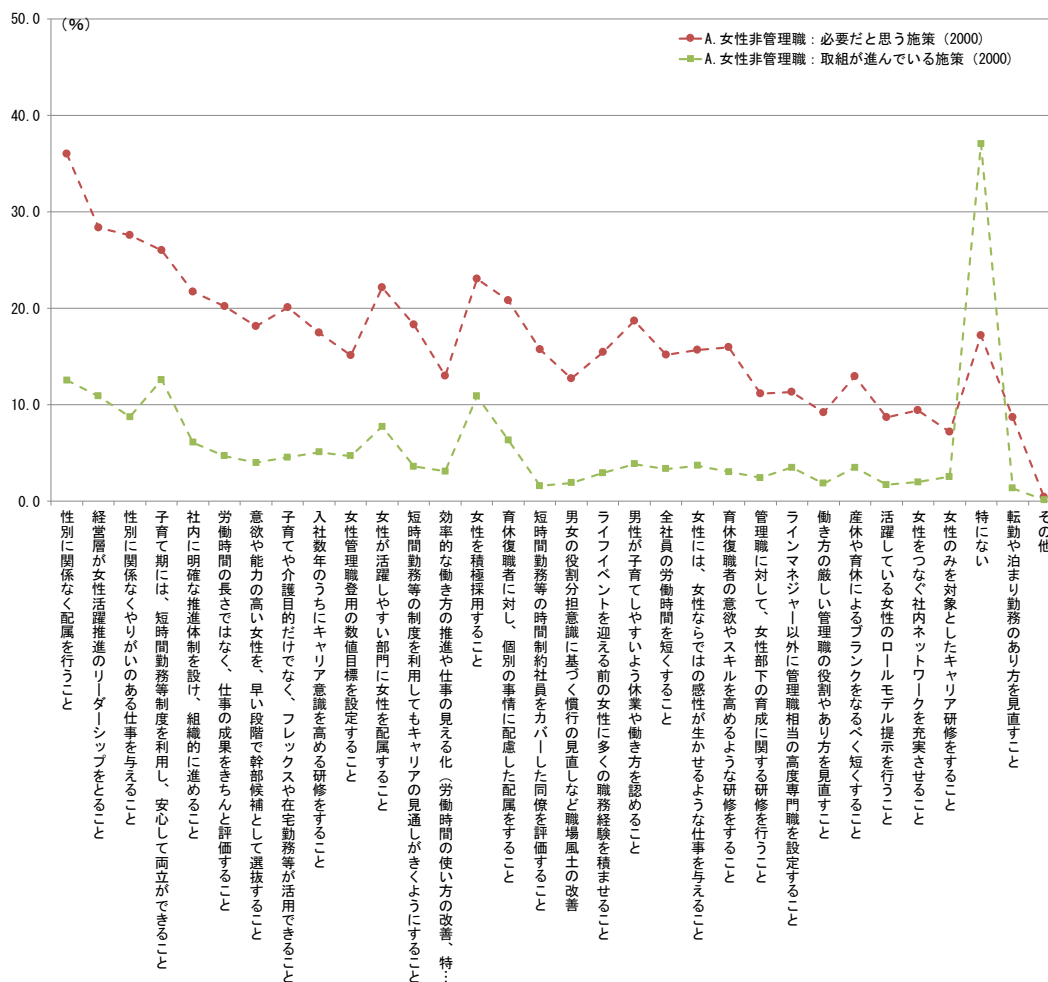
	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）							
		入社数年のうちにキャリア意識を高める研修をすること	女性管理職登用の数値目標を設定すること	女性が活躍しやすい部門に女性を配属すること	短時間勤務等の制度を利用してキャリアの見通しがきくようにすること	効率的な働き方の推進や仕事の見える化(労働時間の使い方の改善、特定の個人に依存しない仕事の仕方など)	女性を積極採用すること	育休復職者に対し、個別の事情に配慮した配属をすること	短時間勤務等の時間制約社員をカバーした同僚を評価すること
C. 女性管理職：必要だと思う施策	300 100.0	75 25.0	74 24.7	71 23.7	69 23.0	68 22.7	67 22.3	66 22.0	64 21.3
C. 女性管理職：取組が進んでいる施策	300 100.0	25 8.3	37 12.3	25 8.3	22 7.3	13 4.3	35 11.7	25 8.3	10 3.3

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）							
		男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど職場風土の改善	ライフイベントを迎える前の女性に多くの職務経験を積ませること	男性が子育てしやすいよう休業や働き方を認めること	全社員の労働時間を短くすること	女性には、女性ならではの感性が生かせるような仕事を与えること	育休復職者の意欲やスキルを高めるような研修をすること	管理職に対して、女性部下の育成に関する研修を行うこと	ラインマネジャー以外に管理職相当の高度専門職を設定すること
C. 女性管理職：必要だと思う施策	300 100.0	64 21.3	63 21.0	63 21.0	62 20.7	53 17.7	51 17.0	50 16.7	45 15.0
C. 女性管理職：取組が進んでいる施策	300 100.0	13 4.3	19 6.3	17 5.7	22 7.3	17 5.7	14 4.7	17 5.7	15 5.0

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）							
		働き方の厳しい管理職の役割やあり方を見直すこと	産休や育休によるブランクをなるべく短くすること	活躍している女性のロールモデル提示を行うこと	女性をつなぐ社内ネットワークを充実させること	女性のみを対象としたキャリア研修をすること	特になし	転勤や泊まり勤務のあり方を見直すこと	その他
C. 女性管理職：必要だと思う施策	300 100.0	44 14.7	42 14.0	37 12.3	34 11.3	32 10.7	32 10.7	24 8.0	4 1.3
C. 女性管理職：取組が進んでいる施策	300 100.0	7 2.3	12 4.0	11 3.7	13 4.3	13 4.3	76 25.3	5 1.7	3 1.0

また、「A.女性非管理職」について、必要だと思ふ施策と自社で取組が進んでいると思ふ施策の差をみると、「C.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ふ割合の差が大きくなっている。

図表 208 必要だと思ふ施策のうち、自社で取組が進んでいる施策：複数回答（Q40\_2）  
【A.女性非管理職】



注) 取組が進んでいると思ふ施策は、必要だと思ふ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。  
注) 「必要だと思ふ施策」について、女性管理職の回答割合が高い順にソートしている。

図表 209 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策：複数回答（Q40\_2）

	合計	Q40_2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	子育て期には、短時間勤務等制度を利用し、安心して両立ができること	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	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	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	
A. 女性非管理職：必要だと思う施策	2000 100.0	720 36.0	567 28.4	552 27.6	520 26.0	434 21.7	404 20.2	363 18.2	402 20.1	
A. 女性非管理職：取組が進んでいる施策	2000 100.0	251 12.6	218 10.9	175 8.8	252 12.6	122 6.1	94 4.7	80 4.0	91 4.6	

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）								
		入社数年のうちにキャリア意識を高める研修をすること	女性管理職登用の数値目標を設定すること	女性が活躍しやすい部門に女性を配属すること	短時間勤務等の制度を利用してキャリアの見通しがきくようにすること	効率的な働き方の推進や仕事の見える化(労働時間の使い方の改善、特定の個人に依存しない仕事の仕方など)	女性を積極採用すること	育休復職者に対し、個別の事情に配慮した配属をすること	短時間勤務等の時間制約社員をカバーした同僚を評価すること	
A. 女性非管理職：必要だと思う施策	2000 100.0	349 17.5	302 15.1	443 22.2	366 18.3	260 13.0	461 23.1	416 20.8	315 15.8	
A. 女性非管理職：取組が進んでいる施策	2000 100.0	102 5.1	94 4.7	155 7.8	72 3.6	62 3.1	218 10.9	127 6.4	32 1.6	

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）								
		男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど職場風土の改善	ライブイベントを迎える前の女性に多くの職務経験を積ませること	男性が子育てしやすいよう休業や働き方を認めること	全社員の労働時間を短くすること	女性には、女性ならではの感性が生かせるような仕事を与えること	育休復職者の意欲やスキルを高めるような研修をすること	管理職に対して、女性部下の育成に関する研修を行うこと	ラインマネジャー以外に管理職相当の高度専門職を設定すること	
A. 女性非管理職：必要だと思う施策	2000 100.0	255 12.8	309 15.5	374 18.7	304 15.2	314 15.7	319 16.0	223 11.2	227 11.4	
A. 女性非管理職：取組が進んでいる施策	2000 100.0	38 1.9	59 3.0	77 3.9	67 3.4	74 3.7	61 3.1	49 2.5	70 3.5	

	合計	Q40_2必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策（続き）								
		働き方の厳しい管理職の役割やあり方を見直すこと	産休や育休によるブランクをなるべく短くすること	活躍している女性のロールモデル提示を行うこと	女性をつなぐ社内ネットワークを充実させること	女性のみを対象としたキャリア研修をすること	特になし	転勤や泊まり勤務のあり方を見直すこと	その他	
A. 女性非管理職：必要だと思う施策	2000 100.0	184 9.2	259 13.0	174 8.7	189 9.5	144 7.2	344 17.2	174 8.7	9 0.5	
A. 女性非管理職：取組が進んでいる施策	2000 100.0	37 1.9	70 3.5	34 1.7	40 2.0	51 2.6	741 37.1	27 1.4	3 0.2	

## II テーマ別集計結果（昇進意欲の変化に影響を与える要因の分析）

本調査では、男女の就業継続や昇進意向に関する意識・実態をみてきた。本節では、さらに、「最初に就業した当時のキャリア意識」と、「現在のキャリア意識」を比較することにより、昇進意欲の変化あるいは昇進意欲の維持に影響を与える要因について分析を行う。

分析対象とするサンプルは、非管理職層である。ただし、管理職への昇進意欲は、雇用管理区分（コース区分）や最終学歴による違いが大きいことから、雇用管理区分は現在「総合職」（入社当時は一般職で、その後転換した人も含む）、最終学歴は「4年制大学卒」もしくは「大学院卒」とする。また、勤続年数については、就業当時と現在のキャリア意識の変化をみるため、勤続年数5年以上を対象とする。さらに、勤続年数が長く同程度の勤続年数で管理職に昇進した人が一定の割合を占める層と、勤続年数が比較的短く管理職に昇進した人がごく一部の層の昇進意欲を単純に比較することは難しいため、本節では勤続年数5年以上15年未満を対象とする。

以上をまとめると、分析対象とするサンプルは以下の通りである。

### <分析対象とするサンプル>

- 性別：男女
- 雇用管理区分（コース区分）：総合職
- 最終学歴：大学卒業以上
- 勤続年数：5年以上15年未満

## 1 キャリア意識の変化の状況

### (1) 最初に就業した当時と現在のキャリアプラン

分析対象とする非管理職層について、最初の就業直後のキャリアプランをみると、「A.女性非管理職」は「上記にはあてはまらない」（20.9%）の割合がもっとも高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」（18.3%）、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」（14.0%）となっている。「B.男性非管理職」は「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」（20.6%）の割合がもっとも高く、次いで「上記にはあてはまらない」（18.8%）、「自分なりのペースで専門性を高めたい」（17.1%）となっている。

次に、現在のキャリアプランをみると、「A.女性非管理職」は「上記にはあてはまらない」（20.7%）の割合がもっとも高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」（19.4%）、「昇進や専門性の向上には興味はなく仕事以外の生活を充実させたい」（17.1%）となっている。「B.男性非管理職」は「上記にはあてはまらない」（19.5%）の割合がもっとも高く、次いで「自分なりのペースで専門性を高めたい」（18.1%）、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」（14.8%）となっている。

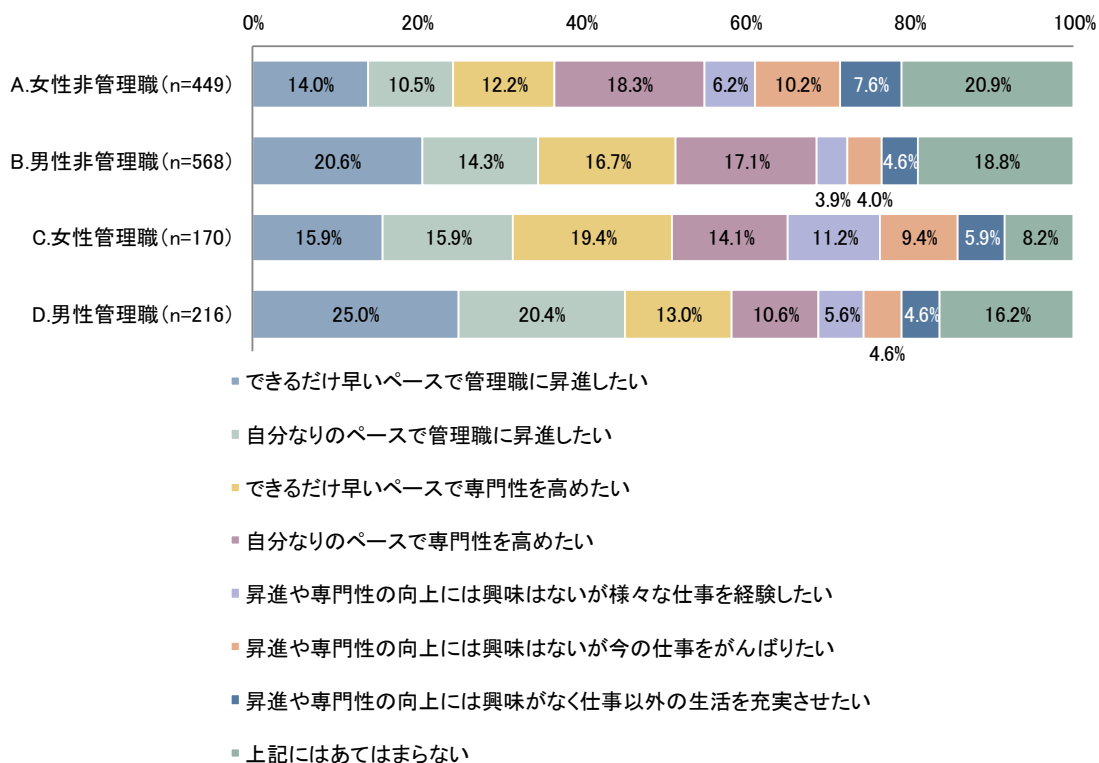
「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」もしくは「自分なりのペースで管理職に昇進したい」と回答した人を管理職への昇進意欲を有する人とみなし、その割合をみると、「A.女性非管理職」は最初の就業直後（24.5%）に比べて、現在（19.6%）はやや減少している。「B.男性非

管理職」についても、最初の就業直後（34.9％）に比べて、現在（28.9％）はやや減少しているが、昇進意欲を有する人の割合は「A.女性非管理職」より一貫して高くなっている。

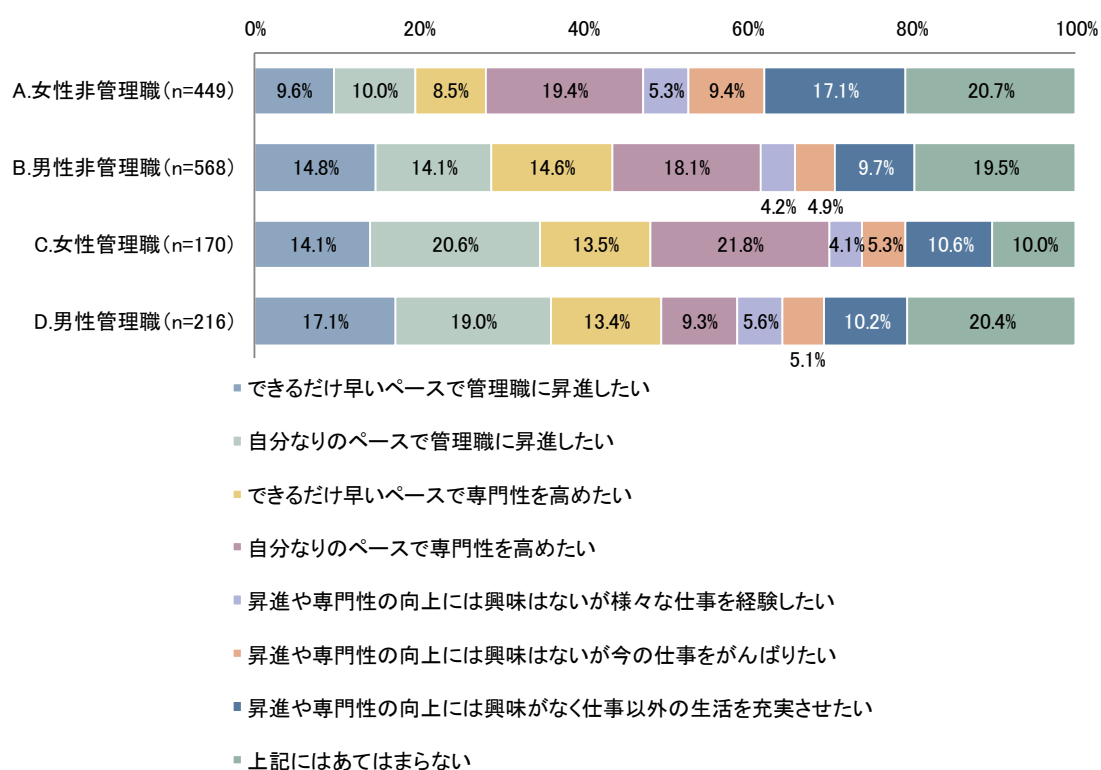
また、「C.女性管理職」「D.男性管理職」では、最初の就業直後のキャリアプランは、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」（女性 15.9％、男性 25.0％）と、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」（女性 15.9％、男性 20.4％）をあわせると「C.女性管理職」の 31.8％、「D.男性管理職」の 45.4％が昇進意欲を有しており、男女とも非管理職と比べて就業当時から昇進意欲が高い傾向にあったことがうかがえる。

最初の就業直後と現在の昇進意欲を比較すると、「C.女性管理職」は最初の就業直後（31.8％）に比べて、現在（34.7％）の方がやや増加しているが、「D.男性管理職」は最初の就業直後（45.4％）に比べて、現在（36.1％）の方が低くなっており、現在の昇進意欲は男女の差がほとんどみられなくなっている。

図表 210 最初の就業直後のキャリアプラン：単数回答（Q32\_1）



図表 211 現在のキャリアプラン：単数回答（Q32\_3）



## (2) キャリア意識の変化の状況

続いて、最初の就業直後と、現在のキャリアプランを比較し、キャリア意識の変化の状況を確認する。次ページの表は、最初の就業直後のキャリアプラン別に、現在のキャリアプランをみたものである。

「A.女性非管理職」についてみると、最初の就業直後に「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」「自分なりのペースで管理職に昇進したい」と考えていた人のうち、それぞれ47.6%、44.7%は現在も同じキャリアプランであり、キャリア意識が変わらない人（表中の赤枠）の割合は4～5割弱となっている。一方、キャリア意識が低下した人の割合（表中の青枠）は、それぞれ52.4%、51.1%と約半数にのぼっている。

「B.男性非管理職」についてみると、最初の就業直後に「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」「自分なりのペースで管理職に昇進したい」と考えていた人のうち、それぞれ57.3%、51.9%は現在も同じキャリアプランであり、キャリア意識が変わらない人（表中の赤枠）の割合は5～6割弱となっている。一方で、キャリア意識が低下した人の割合（表中の青枠）は、それぞれ42.7%、42.0%と4割強となっている。

「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」ともに、就業当時、管理職に昇進したいという意欲を有していた人のうち、女性は4～5割弱、男性は5～6割弱は現在もそのキャリア意識は変わらないが、一方で女性の約半数、男性の4割強では、キャリア意識の低下がみられる。

また、男女を比較すると、「B.男性非管理職」の方が、「A.女性非管理職」に比べて、管理職になりたいというキャリア意識を維持している人の割合が高い傾向にある。



図表 212 最初の就業直後のキャリアプラン別 現在のキャリアプラン：単数回答（Q32\_3）

【A.女性非管理職】

	合計	Q32_3現在のキャリアプラン								キャリア意識の変化		
		できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	自分なりのペースで管理職に昇進したい	できるだけ早いペースで専門性を高めたい	自分なりのペースで専門性を高めたい	昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	昇進や専門性の向上には興味はないが今の仕事をがんばりたい	昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい	上記にはあてはまらない	上昇	低下	変化なし
全体	449	9.6	10.0	8.5	19.4	5.3	9.4	17.1	20.7	12.9	29.2	57.9
Q32_1最初の就業直後のキャリアプラン												
できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	63	47.6	14.3	12.7	9.5	0.0	3.2	6.3	6.3	-	52.4	47.6
自分なりのペースで管理職に昇進したい	47	4.3	44.7	12.8	6.4	2.1	17.0	10.6	2.1	4.3	51.1	44.7
できるだけ早いペースで専門性を高めたい	55	5.5	16.4	23.6	29.1	3.6	12.7	7.3	1.8	21.8	54.5	23.6
自分なりのペースで専門性を高めたい	82	2.4	2.4	6.1	63.4	6.1	2.4	13.4	3.7	11.0	25.6	63.4
昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	28	7.1	7.1	10.7	10.7	35.7	7.1	21.4	0.0	35.7	28.6	35.7
昇進や専門性の向上には興味はないが今の仕事をがんばりたい	46	2.2	2.2	2.2	8.7	6.5	45.7	32.6	0.0	21.7	32.6	45.7
昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい	34	2.9	2.9	0.0	2.9	5.9	0.0	85.3	0.0	14.7	0.0	85.3
上記にはあてはまらない	94	2.1	0.0	2.1	2.1	1.1	0.0	3.2	89.4	10.6	-	89.4

【B.男性非管理職】

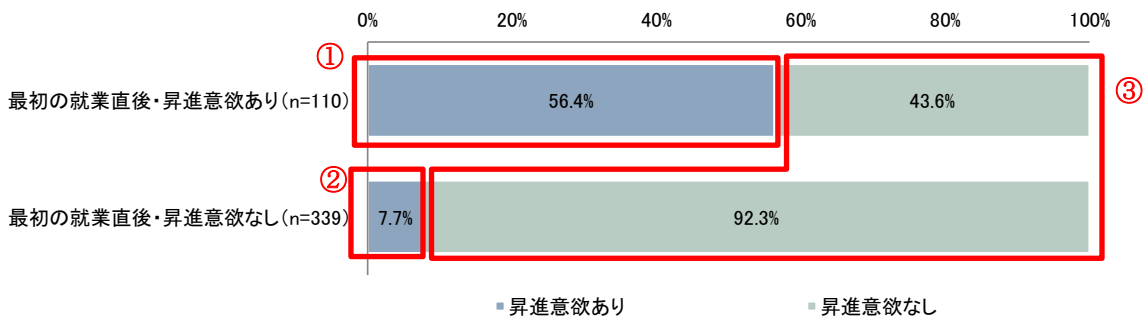
	合計	Q32_3現在のキャリアプラン								キャリア意識の変化		
		できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	自分なりのペースで管理職に昇進したい	できるだけ早いペースで専門性を高めたい	自分なりのペースで専門性を高めたい	昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	昇進や専門性の向上には興味はないが今の仕事をがんばりたい	昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい	上記にはあてはまらない	向上	低下	変化なし
全体	568	14.8	14.1	14.6	18.1	4.2	4.9	9.7	19.5	11.8	26.2	62.0
Q32_1最初の就業直後のキャリアプラン												
できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	117	57.3	12.8	12.0	1.7	4.3	3.4	5.1	3.4	-	42.7	57.3
自分なりのペースで管理職に昇進したい	81	6.2	51.9	13.6	14.8	3.7	1.2	6.2	2.5	6.2	42.0	51.9
できるだけ早いペースで専門性を高めたい	95	5.9	9.5	45.3	20.0	5.3	6.3	6.3	2.1	14.7	40.0	45.3
自分なりのペースで専門性を高めたい	97	3.1	8.2	7.2	63.9	2.1	4.1	9.3	2.1	18.6	17.5	63.9
昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	22	4.5	4.5	18.2	18.2	36.4	4.5	13.6	0.0	45.5	18.2	36.4
昇進や専門性の向上には興味はないが今の仕事をがんばりたい	23	4.3	17.4	4.3	0.0	4.3	52.2	13.0	4.3	30.4	17.4	52.2
昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい	26	0.0	3.8	7.7	3.8	0.0	0.0	76.9	7.7	15.4	7.7	76.9
上記にはあてはまらない	107	1.9	0.0	0.9	2.8	0.0	0.0	2.8	91.6	8.4	-	91.6

以降の分析においては、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」または「自分なりのペースで管理職に昇進したい」と回答した人を、昇進意欲「あり」とみなし、『就業直後「あり」→現在「あり』』のグループを「昇進意欲維持（①）」、『就業直後「なし」→現在「あり』』のグループを「昇進意欲上昇（②）」、『就業当時の意欲に関わらず現在「なし』』のグループを「昇進意欲なし（③）」として、分析を行う。

次ページに示すように、①～③の分布状況を男女別にみると、「A.女性非管理職」では「昇進意欲維持」が13.8%、「昇進意欲上昇」が5.8%、「昇進意欲なし」が80.4%となっている。また、「B.男性非管理職」では「昇進意欲維持」が22.7%、「昇進意欲上昇」が6.2%、「昇進意欲なし」が71.1%となっている。

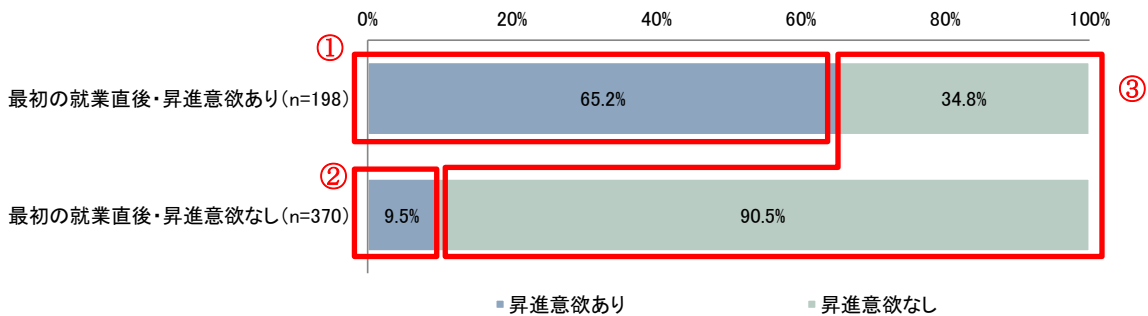
【A.女性非管理職】

図表 213 最初の就業直後の昇進意欲別 現在の昇進意欲の有無：単数回答（Q32\_3）

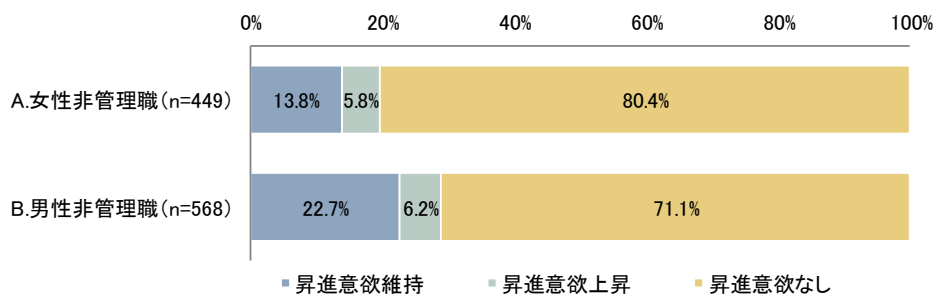


【B.男性非管理職】

図表 214 最初の就業直後の昇進意欲別 現在の昇進意欲の有無：単数回答（Q32\_3）



図表 215 最初の就業直後と現在の昇進意欲の変化：単数回答（Q32\_1×Q32\_3）



## 2 属性別にみたキャリア意識の変化の状況

以下では、年齢及び現在勤めている会社の従業員規模等、回答者の属性別に、キャリア意識の変化の状況（昇進意欲維持／昇進意欲上昇／昇進意欲なし）を確認する。

### (1) 年齢別

まず、キャリア意識の変化の状況を年齢別にみると、「A.女性非管理職」の「25歳以上～30歳未満」では、他の年齢階層と比べて、「昇進意欲維持」が22.3%と高い。一方、30歳以上では「昇進意欲なし」が一貫して8割以上となっている。

「B.男性非管理職」では、「25歳以上～30歳未満」「30歳以上～35歳未満」「35歳以上～40歳未満」で、他の年齢階層と比べて、「昇進意欲維持」が2～3割と高い一方、40歳以上では、「昇進意欲なし」が8割以上となっている。

「A.女性非管理職」は、「B.男性非管理職」に比べて、30代において昇進意欲を維持している割合が低い傾向がみられる。

図表 216 年齢別 キャリア意識の変化：単数回答

#### 【A.女性非管理職】

		合計	キャリア意識の変化		
			昇進意欲維持	昇進意欲上昇	昇進意欲なし
全体		449	13.8	5.8	80.4
F2_1年齢 (5歳刻み)	25歳以上～30歳未満	94	22.3	8.5	69.1
	30歳以上～35歳未満	145	11.0	6.2	82.8
	35歳以上～40歳未満	125	11.2	5.6	83.2
	40歳以上～45歳未満	52	11.5	1.9	86.5
	45歳以上～50歳未満	33	15.2	3.0	81.8

#### 【B.男性非管理職】

		合計	キャリア意識の変化		
			昇進意欲維持	昇進意欲上昇	昇進意欲なし
全体		568	22.7	6.2	71.1
F2_1年齢 (5歳刻み)	25歳以上～30歳未満	110	25.5	6.4	68.2
	30歳以上～35歳未満	150	30.0	4.7	65.3
	35歳以上～40歳未満	200	22.5	7.5	70.0
	40歳以上～45歳未満	57	7.0	8.8	84.2
	45歳以上～50歳未満	51	13.7	2.0	84.3

## (2) 従業員規模別

従業員規模別にみると、「A.女性非管理職」では、従業員規模が大きいほど「昇進意欲維持」の割合が高い傾向にあり、「1001人以上」では「昇進意欲維持」が16.3%であるが、500人以下では「昇進意欲なし」が8割を超えている。一方、「B.男性非管理職」では、「1001人以上」では他の規模と比べて、「昇進意欲維持」が26.5%と高くなっている。

図表 217 従業員規模別 キャリア意識の変化：単数回答

### 【A.女性非管理職】

	合計	キャリア意識の変化			
		昇進意欲維持	昇進意欲上昇	昇進意欲なし	
全体	449	13.8	5.8	80.4	
F7従業員規模 (4区分)	101人以上～300人以下	133	10.5	3.8	85.7
	301人以上～500人以下	57	12.3	5.3	82.5
	501人以上～1000人以下	69	14.5	10.1	75.4
	1001人以上	190	16.3	5.8	77.9

### 【B.男性非管理職】

	合計	キャリア意識の変化			
		昇進意欲維持	昇進意欲上昇	昇進意欲なし	
全体	568	22.7	6.2	71.1	
F7従業員規模 (4区分)	101人以上～300人以下	151	17.9	5.3	76.8
	301人以上～500人以下	48	20.8	8.3	70.8
	501人以上～1000人以下	82	19.5	4.9	75.6
	1001人以上	287	26.5	6.6	66.9

### 3 キャリア意識の変化別にみた仕事の状況や、就業継続意向

続いて、昇進意欲が変化した人とそうでない人とで、仕事のやりがいや自身の仕事経験への評価・自信、最初の就業直後と現在の仕事内容・経験、就業継続意向、働き方に制約が生じた際の貢献可能性等に違いがみられるかどうか分析を行う。

#### (1) やりがい

キャリア意識の変化別に仕事のやりがいを見ると、「A.女性非管理職」については、「昇進意欲維持」では、他の層と比べて「やりがいを感じている」が 27.4%と高くなっている。一方、「昇進意欲なし」では、「やりがいを感じていない」が 18.8%と他の層と比べて高く、「昇進意欲なし」、「昇進意欲上昇」、「昇進意欲維持」の順に、やりがいを感じている割合も高くなる傾向がみられる。

同様に、「B.男性非管理職」についても、「昇進意欲維持」では「やりがいを感じている」が 17.1%、「昇進意欲なし」では「やりがいを感じていない」が 18.3%とそれぞれ他の層と比べて割合が高く、「昇進意欲なし」、「昇進意欲上昇」、「昇進意欲維持」の順に、やりがいを感じている割合も高くなる傾向がみられる。

図表 218 キャリア意識の変化別 やりがい：単数回答（Q28）

#### 【A.女性非管理職】

	合計	Q28やりがい				
		やりがいを 感じている	まあやりが いを感じて いる	あまりやり がいを感じ ていない	やりがいを 感じていな い	
全体	449	13.4	41.9	28.5	16.3	
キャリア意識 の変化	昇進意欲維持	62	27.4	45.2	21.0	6.5
	昇進意欲上昇	26	11.5	61.5	23.1	3.8
	昇進意欲なし	361	11.1	39.9	30.2	18.8

#### 【B.男性非管理職】

	合計	Q28やりがい				
		やりがいを 感じている	まあやりが いを感じて いる	あまりやり がいを感じ ていない	やりがいを 感じていな い	
全体	568	13.0	46.3	25.4	15.3	
キャリア意識 の変化	昇進意欲維持	129	17.1	52.7	20.2	10.1
	昇進意欲上昇	35	14.3	60.0	25.7	0.0
	昇進意欲なし	404	11.6	43.1	27.0	18.3

## (2) 自身の仕事経験への評価・自信

キャリア意識の変化別に自身の仕事経験への評価・自信をみると、「A.女性非管理職」については、「昇進意欲維持」「昇進意欲上昇」では、「昇進意欲なし」と比べて「十分経験を積んでいる」「ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である」の割合が高い傾向がみられる。一方、「昇進意欲なし」では、他の層と比べて「あまり経験を積んでいない」が22.7%と高く、昇進意欲が上昇もしくは維持している人の方が、自身の仕事経験への評価・自信を感じている傾向がみられる。「B.男性非管理職」についても、「A.女性非管理職」と概ね同様の傾向がみられる。

図表 219 キャリア意識の変化別 自身の仕事経験への評価・自信：単数回答（Q29）

### 【A.女性非管理職】

	合計	Q29自身の仕事経験への評価・自信					
		十分経験を積んでいる	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	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	あまり経験を積んでいない	その他	
全体	449	14.5	41.2	25.4	18.9	0.0	
キャリア意識の変化	昇進意欲維持	62	24.2	53.2	17.7	4.8	0.0
	昇進意欲上昇	26	23.1	53.8	23.1	0.0	0.0
	昇進意欲なし	361	12.2	38.2	26.9	22.7	0.0

### 【B.男性非管理職】

	合計	Q29自身の仕事経験への評価・自信					
		十分経験を積んでいる	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	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	あまり経験を積んでいない	その他	
全体	568	17.3	41.4	23.1	18.3	0.0	
キャリア意識の変化	昇進意欲維持	129	22.5	45.7	20.9	10.9	0.0
	昇進意欲上昇	35	22.9	51.4	22.9	2.9	0.0
	昇進意欲なし	404	15.1	39.1	23.8	22.0	0.0

### (3) 就業継続意向

キャリア意識の変化別に就業継続意向をみると、「A.女性非管理職」については、「昇進意欲維持」では、他の層と比べて、「できるだけ長く勤め続けたい」「当面は勤め続けたい」の割合が高く、あわせて8割以上となっている。一方、「昇進意欲上昇」では「できれば早くやめたい」、「昇進意欲なし」では「どちらともいえない、わからない」の割合が、他の層と比べて高くなっている。

「B.男性非管理職」については、「昇進意欲維持」「昇進意欲上昇」では、「できるだけ長く勤め続けたい」「当面は勤め続けたい」の割合が高く、あわせて8割以上となっている。一方、「昇進意欲なし」では他の層と比べて、「できれば早くやめたい」「どちらともいえない、わからない」の割合が高くなっている。

男女とも、昇進意欲を維持している人において就業継続意向がもっとも高く、昇進意欲がない人は相対的に就業継続意向が低い傾向がみられる。

図表 220 キャリア意識の変化別 就業継続意向：単数回答（Q30）

#### 【A.女性非管理職】

		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		449	22.3	42.5	20.0	15.1
キャリア意識の変化	昇進意欲維持	62	32.3	51.6	8.1	8.1
	昇進意欲上昇	26	19.2	38.5	34.6	7.7
	昇進意欲なし	361	20.8	41.3	21.1	16.9

#### 【B.男性非管理職】

		合計	Q30就業継続意向			
			できるだけ長く勤め続けたい	当面は勤め続けたい	できれば早くやめたい	どちらともいえない、わからない
全体		568	22.9	45.8	18.5	12.9
キャリア意識の変化	昇進意欲維持	129	31.0	50.4	9.3	9.3
	昇進意欲上昇	35	25.7	54.3	14.3	5.7
	昇進意欲なし	404	20.0	43.6	21.8	14.6

#### (4) 働き方に制約が生じた際の貢献可能性

キャリア意識の変化別に働き方に制約が生じた際の貢献可能性をみると、「A.女性非管理職」については、「昇進意欲維持」「昇進意欲上昇」では、「昇進意欲なし」と比べて、「そう思う」の割合が高く、「昇進意欲なし」では他の層と比べて、「そう思わない」の割合が高くなっている。

「B.男性非管理職」では、「昇進意欲維持」では他の層と比べて「そう思う」の割合が高く、「昇進意欲なし」では他の層と比べて、「そう思わない」の割合が高くなっている。

男女ともに、昇進意欲を維持している人において、育児や介護等で働き方に制約が生じても、十分組織に貢献できると考える人が多い傾向がうかがえる。

図表 221 キャリア意識の変化別 働き方に制約が生じた際の貢献可能性：単数回答（Q31）

##### 【A.女性非管理職】

	合計	Q31貢献可能性				
		そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	
全体	449	9.1	38.5	37.6	14.7	
キャリア意識 の変化	昇進意欲維持	62	22.6	40.3	27.4	9.7
	昇進意欲上昇	26	23.1	38.5	38.5	0.0
	昇進意欲なし	361	5.8	38.2	39.3	16.6

##### 【B.男性非管理職】

	合計	Q31貢献可能性				
		そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	
全体	568	10.0	39.6	33.5	16.9	
キャリア意識 の変化	昇進意欲維持	129	13.2	55.0	22.5	9.3
	昇進意欲上昇	35	8.6	54.3	34.3	2.9
	昇進意欲なし	404	9.2	33.4	36.9	20.5



(5) 就業当時の仕事内容・経験

キャリア意識の変化別に就業当時の仕事内容・経験をみると、「A.女性非管理職」については、「昇進意欲維持」では他の層と比べて、「自身のアイデアや企画の提案ができる」(30.6%)、「自身の能力を発揮することができる」(25.8%)などの割合が高くなっている。また、「昇進意欲上昇」では他の層と比べて、「仕事を通じて自身が成長できる」(34.6%)、「仕事を通じて専門性を高めることができる」(26.9%)の割合が高くなっている。

「B.男性非管理職」については、「昇進意欲維持」では他の層と比べて、「自身のアイデアや企画の提案ができる」(30.2%)の割合が高くなっている。また、「昇進意欲上昇」では他の層と比べて、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」(28.6%)、「自身の能力を発揮することができる」(25.7%)、「仕事を通じて自身が成長できる」(31.4%)、「仕事を通じて専門性を高めることができる」(34.3%)、「仕事を通じて幅広い経験を行うことができる」(25.7%)、「上司や周りからの期待・評価を感じる」(34.3%)、「良い同僚や部下と働くことができる」(22.9%)など、様々な項目の割合が高くなっている。

昇進意欲を維持している層は、他の層と比べて、男女とも就業時に自身のアイデアや企画が提案できる仕事をしてきた人が多い傾向にあり、さらに「A.女性非管理職」では、自身の能力を生かせる仕事もしていた人も多い。

一方、昇進意欲が上昇した層は、他の層と比べて、就業時に自身の成長や専門性の向上を感じられる仕事をしてきた人が多い傾向がみられる。また、「B.男性非管理職」は、「A.女性非管理職」と比べて、上司からの期待・評価、責任ある仕事や裁量性の高さ、仕事を通じた幅広い経験など、様々な面で仕事の環境が良好であったことがうかがえる。

図表 222 キャリア意識の変化別 就業当時の仕事内容・経験：単数回答 (Q27\_2)

【A.女性非管理職】

		合計	Q27_2就業当時の仕事内容・経験								
			自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあった仕事ができる	やってみたいと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身が成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる
全体		449	11.6	18.9	12.0	16.3	22.9	14.7	13.6	23.6	19.4
キャリア意識の変化	昇進意欲維持	62	30.6	25.8	21.0	22.6	27.4	12.9	25.8	25.8	17.7
	昇進意欲上昇	26	11.5	19.2	19.2	19.2	30.8	15.4	15.4	34.6	26.9
	昇進意欲なし	361	8.3	17.7	10.0	15.0	21.6	15.0	11.4	22.4	19.1

		合計	Q27_2就業当時の仕事内容・経験 (続き)							その他	
			仕事を通じて幅広い経験を行うことができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である		職場の環境が良い (立地・施設・設備等)
全体		449	18.7	12.2	6.9	10.9	18.5	14.9	17.1	18.9	2.4
キャリア意識の変化	昇進意欲維持	62	19.4	16.1	8.1	9.7	19.4	16.1	16.1	17.7	0.0
	昇進意欲上昇	26	15.4	0.0	0.0	15.4	19.2	15.4	7.7	3.8	0.0
	昇進意欲なし	361	18.8	12.5	7.2	10.8	18.3	14.7	18.0	20.2	3.0

## 【B.男性非管理職】

	合計	Q27 2就業当時の仕事内容・経験								
		自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあった仕事ができる	やってみたいと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を發揮することができる	仕事を通じて自身が成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる
全体	568	14.8	21.1	12.5	15.1	14.3	11.1	15.0	19.0	18.8
キャリア意識の変化										
昇進意欲維持	129	30.2	28.7	14.7	16.3	16.3	10.1	16.3	21.7	19.4
昇進意欲上昇	35	14.3	25.7	5.7	28.6	17.1	14.3	25.7	31.4	34.3
昇進意欲なし	404	9.9	18.3	12.4	13.6	13.4	11.1	13.6	17.1	17.3

	合計	Q27 2就業当時の仕事内容・経験（続き）								
		仕事を通じて幅広い経験をする事ができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	職場の環境が良い（立地・施設・設備等）	その他
全体	568	13.6	10.7	5.3	8.8	12.0	8.3	10.2	13.0	4.8
キャリア意識の変化										
昇進意欲維持	129	16.3	13.2	7.0	8.5	15.5	9.3	7.0	6.2	3.9
昇進意欲上昇	35	25.7	34.3	8.6	8.6	17.1	22.9	14.3	11.4	0.0
昇進意欲なし	404	11.6	7.9	4.5	8.9	10.4	6.7	10.9	15.3	5.4

### (6) 現在の仕事内容・経験

最後に、キャリア意識の変化別に現在の仕事内容・経験をみると、「A.女性非管理職」については、「昇進意欲維持」では他の層と比べて、「自身のアイデアや企画の提案ができる」（43.5%）、「やってみたいと思う仕事をする機会がある」（33.9%）、「仕事を通じて自身が成長できる」（38.7%）などの割合が高くなっている。また、「昇進意欲上昇」では他の層と比べて、「やってみたいと思う仕事をする機会がある」（42.3%）、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」（50.0%）、「自身の能力を發揮することができる」（42.3%）、「仕事を通じて専門性を高めることができる」（42.3%）、「上司や周りからの期待・評価を感じる」（30.8%）など、様々な項目の割合が高くなっている。

「B.男性非管理職」については、「昇進意欲維持」では他の層と比べて、「自身のアイデアや企画の提案ができる」（40.3%）の割合が高くなっている。また、「昇進意欲上昇」では他の層と比べて、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」（45.7%）、「仕事を通じて自身が成長できる」（37.1%）、「仕事を通じて専門性を高めることができる」（37.1%）、「上司や周りからの期待・評価を感じる」（34.3%）など、様々な項目で割合が高くなっている。

就業当時と現在を比べると、昇進意欲を維持している人は、「A.女性非管理職」では「自身のアイデアや企画の提案ができる」「やってみたいと思う仕事をする機会がある」「仕事を通じて自身が成長できる」（いずれも+12.9%・ポイント）、「B.男性非管理職」では「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」（+17.1%・ポイント）の割合が、就業当時より高くなっている。

同様に、昇進意欲が上昇した人についてみると、「A.女性非管理職」では「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」（+30.8%・ポイント）、「上司や周りからの期待・評価を感じる」（+30.8%・ポイント）、「自身の能力を發揮することができる」（+26.9%・ポイント）、「自身の適性にあった仕事ができる」（+23.1%・ポイント）、「B.男性非管理職」では「自身のアイデアや企画の提案ができる」（+22.9%・ポイント）、「責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる」（+17.1%・ポイント）など様々な項目で、就業当時よりも現在の方が高い割合となっている。

図表 223 キャリア意識の変化別 現在の仕事内容・経験：単数回答（Q27\_1）

【A.女性非管理職】

	合計	Q27_1現在の仕事内容・経験								
		自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあった仕事ができる	やってみてと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる
全体	449	26.7	29.6	20.7	30.1	22.0	15.8	22.7	28.1	24.5
キャリア意識の変化										
昇進意欲維持	62	43.5	30.6	33.9	32.3	24.2	12.9	32.3	38.7	24.2
昇進意欲上昇	26	30.8	42.3	34.6	50.0	30.8	23.1	42.3	38.5	42.3
昇進意欲なし	361	23.5	28.5	17.5	28.3	21.1	15.8	19.7	25.5	23.3

	合計	Q27_1現在の仕事内容・経験（続き）								
		仕事を通じて幅広い経験をすることができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	職場の環境が良い（立地・施設・設備等）	その他
全体	449	22.7	17.6	8.5	13.4	20.5	19.4	30.5	21.4	2.9
キャリア意識の変化										
昇進意欲維持	62	22.6	17.7	4.8	6.5	21.0	21.0	21.0	17.7	0.0
昇進意欲上昇	26	15.4	30.8	3.8	7.7	19.2	30.8	23.1	7.7	0.0
昇進意欲なし	361	23.3	16.6	9.4	15.0	20.5	18.3	32.7	23.0	3.6

【B.男性非管理職】

	合計	Q27_1現在の仕事内容・経験								
		自身のアイデアや企画の提案ができる	自身の適性にあった仕事ができる	やってみてと思う仕事をする機会がある	責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	お客様から感謝されている	社会の役に立っていると感じられる	自身の能力を発揮することができる	仕事を通じて自身成長できる	仕事を通じて専門性を高めることができる
全体	568	27.5	29.4	18.8	29.2	15.0	15.0	23.2	21.8	22.5
キャリア意識の変化										
昇進意欲維持	129	40.3	33.3	17.8	33.3	12.4	9.3	24.8	21.7	22.5
昇進意欲上昇	35	37.1	31.4	20.0	45.7	17.1	25.7	37.1	37.1	37.1
昇進意欲なし	404	22.5	28.0	19.1	26.5	15.6	15.8	21.5	20.5	21.3

	合計	Q27_1現在の仕事内容・経験（続き）								
		仕事を通じて幅広い経験をすることができる	上司や周りからの期待・評価を感じる	公正に評価されている	納得のいく収入が得られる	良い上司や先輩と働くことができる	良い同僚や部下と働くことができる	家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	職場の環境が良い（立地・施設・設備等）	その他
全体	568	17.1	14.6	6.5	13.9	12.3	11.8	15.0	17.6	3.2
キャリア意識の変化										
昇進意欲維持	129	17.1	17.8	6.2	12.4	10.1	13.2	14.0	10.9	2.3
昇進意欲上昇	35	28.6	34.3	14.3	22.9	20.0	20.0	17.1	25.7	0.0
昇進意欲なし	404	16.1	11.9	5.9	13.6	12.4	10.6	15.1	19.1	3.7

4 まとめ

昇進意欲の変化に影響を与える要因について、最後に、これまでの分析結果から得られた示唆をまとめることとする。本節の分析では、自身のキャリアプランについて「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」もしくは「自分なりのペースで管理職に昇進したい」と回答した人を、管理職への昇進意欲を有する人とみなし、就業直後に管理職への昇進意欲を有していた人のうち、現在も昇進意欲を有する人の割合をみたところ、「A.女性非管理職」では4～5割弱、「B.男性非管理職」では5～6割弱となった。男女とも、昇進意欲を有する人の割合は就業直後に比べて減少しているが、減少幅は、女性非管理職の方が男性非管理職より大きくなっている。

また、就業直後と現在の昇進意欲の変化をみると、「A.女性非管理職」では「昇進意欲維持」が13.8%、「昇進意欲上昇」が5.8%、「昇進意欲なし」が80.4%、「B.男性非管理職」では「昇進意欲維持」が22.7%、「昇進意欲上昇」が6.2%、「昇進意欲なし」が71.1%となっており、女性非管理職の方が、男性非管理職に比べて、昇進意欲を維持している人が少ない傾向がみられた。

これを年代別にみると、「A.女性非管理職」では、「25歳以上～30歳未満」では他の年齢階層

と比べて「昇進意欲維持」の割合が高いが、30歳以上になると低下し、「昇進意欲なし」が一貫して8割を超えていた。「B.男性非管理職」では25歳以上～40歳未満では「昇進意欲維持」が2～3割を占めるが、40歳以上になると他の年齢階層と比べて「昇進意欲なし」が高くなる傾向がみられた。男女ともにもっとも若い年齢階層において、昇進意欲を維持している人の割合が高い背景には、近年の企業における女性活躍に向けた取組推進によって、男女問わず就業時点における管理職への昇進意欲が高まっていることが想定される。さらに、従業員規模別にみると、男女とも、1,000人以上の大企業では、中小企業に比べて昇進意欲を維持している人の割合が高くなっていた。既存の調査においても、大企業では女性活躍推進法への法対応を含め、妊娠・出産時に就業継続した女性の能力発揮・キャリア形成や、男性も含めた全社員の「働き方改革」等に取り組む企業の割合が、中小企業に比べて高いことが確認されており、そうした取組を通じて、男女ともに管理職への昇進意欲が高まっていることが考えられる。

次に、管理職層と非管理職層の昇進意欲を比較すると、「C.女性管理職」「D.男性管理職」は、それぞれ「A.女性非管理職」「B.男性非管理職」と比べて、最初に就業した直後の昇進意欲が高く、現在も昇進意欲を維持している人が多い傾向にあった。現在管理職へ昇進している人は、最初の就業直後から管理職への昇進意欲が高い傾向にあったことをふまえると、男女ともに、まずはもともと昇進意欲を有していた人が、勤続年数を経ても昇進意欲を維持できるようにすることが重要といえる。

そこで、昇進意欲の変化に影響を与える要因を分析するため、現在の仕事のやりがいや仕事経験に対する評価・自信、就業継続意向等と昇進意欲の変化との関係のみたところ、「昇進意欲維持」層では、男女とも仕事のやりがいや、仕事で十分経験を積んでいるという自信が他の層に比べて高く、就業継続意向や、育児・介護等で働き方に制約ができた場合の貢献可能性も高いと感じている傾向がみられた。一方、「昇進意欲なし」層では、「昇進意欲維持」「昇進意欲上昇」層と比べて、仕事のやりがい、仕事で十分経験を積んでいるという自信はいずれももっとも低く、就業継続意向や、育児・介護等で働き方に制約ができた場合の貢献可能性ももっとも低くなっていた。このことから、昇進意欲を維持するためには、やりがいのある仕事や、自信につながる仕事経験に加え、育児・介護等で制約がある人も活躍できるような職場環境を整備することも重要であるといえる。

また、最初の就業当時の仕事内容・経験に着目すると、男女とも「昇進意欲維持」層では、自身のアイデアや企画が提案できる仕事内容・経験、「昇進意欲上昇」層では、自身の成長や専門性の向上につながる仕事内容・経験をしていた割合が高く、就業当時の仕事内容・経験と昇進意欲の変化との間に一定の関係がみられた。さらに、「昇進意欲上昇」層では、最初の就業当時の仕事内容・経験と比べて、現在の仕事内容・経験においても様々な項目で良い変化がみられていた。

こうしたことから、就業当初は管理職への昇進意欲を有していない場合でも、管理職が部下の成長につながるような仕事を与え、若手のうちからチャレンジングな経験を積むこと、責任や裁量のある仕事を任されること、その結果として上司・周囲から評価されるといった経験を通じて、昇進意欲の向上を促すことも重要といえる。

# 資料編：アンケート調査票

## ●SC 調査

F1

あなたの性別をお答えください。

1  男

2  女

F2

あなたの年齢をお答えください。

歳

F3

あなたのお住まいの地域をお知らせください。

▼

F4

あなたの職業区分として、当てはまるものをお答えください。

- 1  正社員(現在休業・休職中でない)
- 2  正社員(現在休業・休職中である)
- 3  契約社員
- 4  パート・アルバイト
- 5  派遣社員
- 6  経営者・起業家
- 7  会社や組織に所属せずに働いている(フリーランス、自営業等)
- 8  現在は働いていない
- 9  その他

F5

現在勤めている会社の業種について、最も近いものを1つお選びください。

- 1  建設業
- 2  製造業
- 3  電気・ガス・熱供給・水道業
- 4  情報通信業
- 5  農林水産業
- 6  運輸業、郵便業
- 7  卸売業、小売業
- 8  金融業、保険業
- 9  不動産業
- 10  飲食業、宿泊業
- 11  医療・福祉
- 12  教育、学習支援業
- 13  その他サービス業
- 14  公務員
- 15  その他

**F6**

現在お勤めの会社におけるあなたの職位として、当てはまるものをお答えください。

- 1  一般
- 2  主任・係長相当職
- 3  課長相当職
- 4  部長相当職
- 5  役員

**F7**

現在勤めている会社の従業員規模はどのくらいですか。

- 1  100人以下
- 2  101人以上～300人以下
- 3  301人以上～500人以下
- 4  501人以上～1,000人以下
- 5  1001人以上

**F8**

お子さんはいらっしゃいますか。

- 1  子どもはいない
- 2  子どもがいる  人

**F8.1**

お子さんのいらっしゃる方にうかがいます。一番下のお子さんの年齢は何歳ですか。

歳

**F8.2**

お子さんのいらっしゃる方にうかがいます。  
一番下のお子さん誕生に際し、育児休業等を取得しましたか。(いくつでも)

- 1  産前・産後休業を取得した
- 2  配偶者出産休暇もしくはこれに類する子の出産時の特別休暇を取得した
- 3  育児休業を取得した
- 4  出産から子が1歳になるまでに、ある程度まとまった有給休暇(1週間以上)を取得した
- 5  その他の休暇・休業を取得した
- 6  いずれも取得していない
- 7  当時は仕事に就いていなかった

**F8.3**

一番下のお子さんの誕生時に、なんらかの休暇・休業を取得した方にうかがいます。  
前問でお答えいただいた休暇・休業は、トータルでどれくらいの期間になりますか。

- 1  1週間未満
- 2  1週間以上1ヶ月未満
- 3  1ヶ月以上～6ヶ月未満
- 4  6ヶ月以上1年未満
- 5  1年以上1年6ヶ月未満
- 6  1年6ヶ月以上2年未満
- 7  2年以上

●本調査

Q1

あなたの婚姻状況をお知らせください。

- 1  未婚
- 2  既婚(事実婚を含む)
- 3  離死別

Q3

あなた又は配偶者の方の親御さんと同居または近居(30分程度で行き来できるところに住んでいる)をしていらっしゃるでしょうか。(いくつでも)

- 1  自分の親と同居
- 2  配偶者の親と同居
- 3  自分の親と近居
- 4  配偶者の親と近居
- 5  いずれもしていない

Q4

あなたは、親族どなたかの介護をしていらっしゃるでしょうか。(いくつでも)

- 1  自分の親の介護をしている
- 2  配偶者の親の介護をしている
- 3  配偶者の介護をしている
- 4  その他親族の介護をしている(子を除く)
- 5  現在はしていないが近い将来介護に直面する可能性がある
- 6  いずれもしていない

Q5

働いている日に家事・育児・介護にかけている時間はどのくらいですか。  
配偶者のいる方は、配偶者の方についてもお答えください。  
配偶者が同居していない場合は、「まったくしていない」をお選びください。  
(それぞれひとつずつ)

 回答方向	1	2
	あなた	配偶者
まったくしていない	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
30分未満	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
30分以上～1時間未満	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
1時間以上～2時間未満	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
2時間以上～4時間未満	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
4時間以上	6 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>

**Q6**

あなたと世帯の今年1年間の収入見込みはどのくらいですか。(それぞれひとつずつ)

	1	2
	あなたの収入	世帯収入
300万円未満	1○	1○
300～500万円未満	2○	2○
500～700万円未満	3○	3○
700～1000万円未満	4○	4○
1000万円以上	5○	5○

**Q7**

あなたの最終学歴を下記からお選びください。

- 1 ○ 中学校卒
- 2 ○ 高等学校卒
- 3 ○ 短大・専門学校卒
- 4 ○ 4年生大学卒
- 5 ○ 大学院卒

**Q9**

あなたの会社の正社員に占める女性割合は、おおよそどれくらいですか？

- 1 ○ 1割程度以下
- 2 ○ 2～3割程度
- 3 ○ 4～5割程度
- 4 ○ 6～7割程度
- 5 ○ 8割程度以上
- 6 ○ 知らない

**Q10**

あなたの会社の管理職に占める女性割合は、おおよそどれくらいですか？

- 1 ○ ほとんどいない
- 2 ○ 1割程度
- 3 ○ 2～3割程度
- 4 ○ 4～5割程度
- 5 ○ 6割程度以上
- 6 ○ 知らない



現在のお仕事内容や働き方についてお聞きします

Q11

あなたの担当業務・職種として、最も近いものを1つお選びください。

- 1  企画・管理
- 2  人事・総務
- 3  営業
- 4  販売・サービス
- 5  製造
- 6  技術・研究開発
- 7  専門職
- 8  その他

Q12

現在のあなたの勤務形態についてうかがいます。  
もっともよく当てはまるものひとつをお選びください。

- 1  通常のフルタイム勤務
- 2  フレックスタイム勤務
- 3  裁量労働制
- 4  シフト勤務制
- 5  短時間勤務制度利用
- 6  変形労働時間制(1ヶ月、1年、1週間単位の変形制)
- 7  その他

Q13

あなたは、在宅勤務等のテレワークを利用することがありますか。

- 1  定期的にご利用している
- 2  不定期だがたまにご利用している
- 3  制度はあるが、利用していない
- 4  制度はあるが、自身は利用対象外である
- 5  制度がない

Q14

週平均の労働時間をお答えください。残業も含めてお答えください。  
配偶者の方についてお答えいただく際、配偶者の方がお仕事に就いていらっしゃらない場合は「0」とご回答ください。

本人  時間  
配偶者  時間

Q15

働いている日の帰宅時間はおおよそ何時ですか？  
24時間制でお答えください。  
例:午後7時→19時

本人  時  
配偶者  時

**Q16**

あなたは自分が必要とする年次有給休暇を取れていますか。

- 1  問題なく取れている
- 2  だいたい取れている
- 3  あまり取れていない
- 4  ほとんど取れていない
- 5  年次有給休暇どころか、代休や所定休日も取れていない

**Q17**

あなたの職場の同僚の残業時間は、どのくらいですか。  
職場の状況にもっとも近いものをお選びください。  
子育てや介護のために、残業免除や短時間勤務で働いている人は、  
自分以外の周囲の同僚の状況についてお答えください。

- 1  恒常的に長時間残業(月45時間以上程度)がある
- 2  一部の人が恒常的に長時間残業をしている
- 3  時期によって長時間残業が発生する
- 4  長時間ではないが恒常的に、定時には帰れない状況にある
- 5  一部の人が恒常的に、定時には帰れない状況にある
- 6  時期によって、定時には帰れない状況が発生する
- 7  ほとんど残業はない・おおよそ定時に帰ることができる
- 8  その他

あなたの会社における、人事制度についておうかがいします。

**Q18**

会社では、総合職・一般職(あるいは準総合職等)のコース別人事制度をとっていますか。  
(勤務地限定正社員制度を除く)

- 1  総合職・一般職等の区分を設けている
- 2  総合職・一般職等の区分を設けていない

**SQ18\_1**

あなた自身は、どちらのコース区分ですか。  
現在、管理職の人は管理職になる前までの状況をお答えください。

- 1  入社以来ずっと総合職である
- 2  入社以来ずっと一般職等である
- 3  一般職等から総合職へ転換した
- 4  総合職から一般職等へ転換した
- 5  その他

**SQ18\_2**

総合職へ転換する意志・希望はありますか?

- 1  ある
- 2  ない
- 3  あるが、転換する制度がない

**SQ18.3**

総合職への転換をしたのは、あるいは転換したいのはなぜですか?(いくつでも)

- 1  総合職としてやりたい仕事があったから
- 2  管理職になりたかったから
- 3  給与や賞与を上げたかったから
- 4  総合職との待遇差に納得がいかなかったから
- 5  海外を含め、別地域への転勤がしたかったから
- 6  上司や同僚に勧められたから
- 7  その他

**Q19**

あなたの会社では、勤務地を限定するような社員区分を設けていますか。  
また、あなたご自身は、転勤(転居を伴うような異動)の可能性がありますか。

例:地域限定社員、エリア社員等

- 1  勤務地限定は無く、自身に転勤の可能性がある
- 2  勤務地限定は無いが、自身の転勤の可能性も無い
- 3  勤務地限定はあるが、自身は限定の無い社員だ(転勤の可能性あり)
- 4  勤務地限定があり、自身は限定はあるが、一定のエリア内のみで転勤可能性のある社員だ
- 5  勤務地限定があり、自身に転勤の可能性は無い

**Q20**

あなたの会社では、社員の配置(異動・転勤を含む)にあたって、本人の希望を考慮していると思いますか。

- 1  考慮している
- 2  ある程度考慮している
- 3  あまり考慮していない
- 4  考慮していない

**Q21**

あなたの会社の「管理職ではない社員」の昇格決定において、年功の要素はどの程度影響があると思いますか。

- 1  影響は強い
- 2  影響はやや強い
- 3  影響はあまりない
- 4  影響はほぼない
- 5  わからない

**Q22**

あなたの職場において、個人の「目標」はどのようなタイプですか。(いくつでも)

- 1  成果・業績に関する定量的(数値)目標
- 2  行動・プロセスに関する定量的(数値)目標
- 3  組織内役割(情報共有・人材育成等)に関する定量的(数値)目標
- 4  自己啓発・スキルアップに関する定量的(数値)目標
- 5  その他の定量的(数値)目標
- 6  定性的目標のみで定量的な目標はない
- 7  組織(チーム)の目標のみで個人の目標はない
- 8  その他
- 9  わからない

**Q23**

あなたの職場において、組織目標(課やチーム単位の目標)はどのようなタイプですか。(いくつでも)

- 1  組織の人数(頭数)に応じた定量的(数値)目標
- 2  組織のコスト(人件費等)に応じた定量的(数値)目標
- 3  前期の実績に応じた定量的(数値)目標
- 4  組織の体制に寄らず経営目標から下りてきた定量的(数値)目標
- 5  その他の定量的(数値)目標
- 6  定性的な目標のみで定量的な目標はない
- 7  具体的な組織目標はない
- 8  その他
- 9  わからない

**Q24**

目標設定・評価・評価の昇格への反映についての納得感がありますか。(それぞれひとつずつ)

 回答方向	1	2	3
	目標設定	評価	昇格
納得感はある	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
ある程度ある	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
あまりない	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
納得感はない	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>

あなたのこれまでの就業経験についておうかがいします。

**Q25**

最初に就業してから、何年目になりますか?累積した勤続年数をお答えください。  
また、現在の会社への在籍は何年になりますか。  
間に休業・離職していた期間等がある場合は、その期間を除いてご回答ください。

年目  
うち今の会社への在籍  年目

**Q26**

過去に異動・転勤・転職・再就職いずれかの経験がありますか?(いくつでも)  
 (部署統合による組織名変更等は「異動」に含みません。業務上の出向等は「転職」ではなく「異動」としてください。離職期間1年以上の転職は「再就職」としてください。)

- 1  異動の経験あり  
 2  転勤(転居を伴う異動)の経験あり  
 3  転職(離職期間1年未満)の経験あり  
 4  再就職(離職期間1年以上)の経験あり  
 5  いずれもない

**SQ26\_1**

これまで、それぞれの年代で何回くらい異動・転勤・転職をしていますか。

 回答方向	1	2	3	4
	異動	転勤	転職	再就職
～29歳	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回
30歳～34歳	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回
35歳～39歳	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回
40歳～44歳	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回
45歳～49歳	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回
合計	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回	0 <input type="text"/> 回

**SQ26\_2**

あなたは、これまでの異動・転勤・転職・再就職の経験が自分のキャリア形成にプラスになっていると思いますか。(それぞれひとつずつ)

 回答方向	1	2	3	4
	異動	転勤	転職	再就職
かなりプラスになっている	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
ある程度プラスになっている	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
あまりプラスになっていない	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
まったくプラスになっていない	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
どちらともいえない	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

現在の仕事や仕事の経験についての感じ方についておうかがいします。

**Q27**

あなたは、現在の仕事の内容や経験について、どのように感じていますか。  
最初に就業した当初(1、2年目頃)の仕事の内容や経験については、どのように感じましたか。(それぞれいくつでも)

 回答方向	1	2
	現在の仕事	最初に就業した当時の仕事
自身のアイデアや企画の提案ができる	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
自身の適性にあった仕事ができる	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
やってみたいと思う仕事をする機会がある	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
責任を与えられ、自己の裁量で仕事ができる	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
お客様から感謝されている	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
社会の役に立っていると感じられる	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
自身の能力を発揮することができる	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
仕事を通じて自身が成長できる	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
仕事を通じて専門性を高めることができる	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
仕事を通じて幅広い経験をすることができる	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
上司や周りからの期待・評価を感じる	11 <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>
公正に評価されている	12 <input type="checkbox"/>	12 <input type="checkbox"/>
納得のいく収入が得られる	13 <input type="checkbox"/>	13 <input type="checkbox"/>
良い上司や先輩と働くことができる	14 <input type="checkbox"/>	14 <input type="checkbox"/>
良い同僚や部下と働くことができる	15 <input type="checkbox"/>	15 <input type="checkbox"/>
家庭やプライベートな取組みとの両立が可能である	16 <input type="checkbox"/>	16 <input type="checkbox"/>
職場の環境が良い(立地・施設・設備等)	17 <input type="checkbox"/>	17 <input type="checkbox"/>
その他	18 <input type="checkbox"/> <input type="text"/>	18 <input type="checkbox"/> <input type="text"/>
	現在の仕事	最初に就業した当時の仕事
	1	2

**Q28**

あなたは現在の仕事にやりがいを感じていますか。

- 1  やりがいを感じている
- 2  まあやりがいを感じている
- 3  あまりやりがいを感じていない
- 4  やりがいを感じていない

**Q29**

あなたは、自分の仕事の経験が、(同程度の経験年数を持つ)周囲の同僚と比べて、十分積まれていると感じていますか？

- 1  十分経験を積んでいる
- 2  ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である
- 3  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
- 4  あまり経験を積めていない
- 5  その他

就業継続と活躍についておうかがいします。

**Q30**

あなたは現在の勤め先で働き続けることについて、どのようにお考えですか？

- 1  できるだけ長く勤め続けたい
- 2  当面は勤め続けたい
- 3  できれば早くやめたい
- 4  どちらともいえない、わからない

**Q31**

あなたは、現在の職場で育児や介護等で働き方に制約が生じた場合、働き続けながら組織に充分貢献することができると思いますか？

- 1  そう思う
- 2  ややそう思う
- 3  あまりそう思わない
- 4  そう思わない

**SQ31\_1**

「充分貢献できると思わない」とお答えになった理由として、あてはまるものをお答えください。  
(いくつかでも)

- 1  現在勤める会社に就業継続を支援する制度が(実質的に)ないため
- 2  現在の職場に両立を支援する雰囲気や理解がないため
- 3  働く時間に制約ができる前と同様の仕事(職種・職位)には就けないため
- 4  働く時間に制約のない人と同様の働き方が求められるため
- 5  働く時間に対して仕事量が多いため
- 6  働く時間に制約があると平易な仕事を与えられるため
- 7  やりがいのある仕事を与えられなくなるため
- 8  努力しても評価が低く、モチベーションが下がってしまうため
- 9  残業や休日の勤務等に対応できないため
- 10  転勤や出張等できないため
- 11  子育て・介護を支援してくれる家族や親族が近くにいないため
- 12  職場に子育て・介護と両立しながら活躍している人がいないため
- 13  子育て・介護と仕事の両立は負担が重く思うため
- 14  両立しながら活躍している先輩のようになりたいとは思わないため
- 15  仕事よりも家庭の事情を優先させたい人は、働く意欲が低いため
- 16  その他

キャリアプランや管理職昇進意向についておうかがいします。

**Q32**

あなたが描く、あるいは描いていたキャリアプランのイメージはどれですか?  
もっともあてはまるものをお答えください。(それぞれひとつずつ)

 回答方向	1	2	3
	最初の就業直後	最初の子の妊娠または誕生前	現在
できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	1○	1○	1○
自分なりのペースで管理職に昇進したい	2○	2○	2○
できるだけ早いペースで専門性を高めたい	3○	3○	3○
自分なりのペースで専門性を高めたい	4○	4○	4○
昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	5○	5○	5○
昇進や専門性の向上には興味はないが今の仕事をがんばりたい	6○	6○	6○
昇進や専門性の向上には興味がなく仕事以外の生活を充実させたい	7○	7○	7○
上記にはあてはまらない	8○	8○	8○



**Q33**

前問のようなキャリアについてのご自身の希望に関して、ご家族と話し合ったり、協力を得られていますか。既婚の方は、「配偶者」の方との関係を、独身の方は「親・きょうだい」との関係をお答えください。

- 1  話し合っており、家族はキャリア形成に協力的である
- 2  話し合っているが、家族は協力的ではない
- 3  話し合っていないが、家族は協力的である
- 4  話し合っておらず、家族は協力的ではない

**Q34**

あなたは、最初に就業した当時と現在、どの役職まで目指したいと考えていますか(いましたか)。あなたが目指したい最も高い役職を1つお選びください。(それぞれひとつずつ)

 回答方向	1	2
	最初に就業した当時	現在
主任・係長相当	1 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
課長相当	2 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>
部長相当	3 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>
役員以上	4 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
役職にはつかなくてよい	5 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
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	6 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>

**SQ34\_1**

あなたが管理職になろうとお考えになった、あるいは現在になろうと考えている理由として、あてはまるものをお答えください。(いくつでも)

- 1  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
- 2  責任・権限のある仕事がしたいため
- 3  裁量をもって働きたいため
- 4  自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため
- 5  尊敬されるような仕事がしたいため
- 6  組織に属する人間として当然の役割だと思ったため
- 7  年齢や経験相応の役職を目指すのは当然だと考えたため
- 8  より高い収入が得られるから
- 9  会社や上司から仕事を評価されたため
- 10  目標となる上司や先輩がいたため
- 11  上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため
- 12  その他

SQ34.2

あなたは「管理職(課長職以上)」を目指すつもりはないとお答えになりましたが、その理由として、あてはまるものをお答えください。(いくつでも)

- 1  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
- 2  専門性を極める仕事を担っていきたいと考えるため
- 3  責任が増えるため
- 4  ストレスが増えるため
- 5  残業が増えるため
- 6  休みが取りづらくなるため
- 7  忙しくなる(業務量が増える)ため
- 8  家庭(プライベート)との両立が難しいため
- 9  能力が不足しているため
- 10  経験が不足しているため
- 11  自分には管理職が向いていないと思うため
- 12  会社の管理職を育てる研修や制度が不十分であるため
- 13  会社にいる同性の管理職をみて、なりたいと思わないため
- 14  ロールモデルとなるような同性の管理職がいないため
- 15  残業代がつかないため
- 16  報酬が業務量や責任の重さに見合わないため
- 17  管理職になることを会社から期待されていないと感じるため
- 18  休業によるblankがあるため(育児休業、介護休業、疾病休業等)
- 19  短時間勤務や所定外労働免除制度利用者は昇進・昇格が難しいため
- 20  女性を優遇する枠で管理職にはなりたくないため(※女性のみ)
- 21  その他

Q35

管理職になるうえで、以下の各「資質」はどの程度必要だと思いますか。「その他」の項目が特に思い浮かばない方は、「必要ではないと思う」を選択ください。(それぞれひとつずつ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	業務経験の広さ	業務経験の深さ(専門性)	マネジメント力	部下育成力	指導力(リーダーシップ)	決断力	実行力	コミュニケーション力	アビール力	調整力	気遣い・心遣い	柔軟性	共感性	その他
必要だと思う	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1○	1 ○
まあ必要だと思う	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2○	2 ○
どちらともいえない	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3○	3 ○
あまり必要ではないと思う	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4○	4 ○
必要ではないと思う	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5○	5 ○

Q36

あなた自身の自己評価として、以下の要素に関してそれぞれどの程度能力があると思われますか。(それぞれひとつずつ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	業務経験の広さ	業務経験の深さ(専門性)	マネジメント力	部下育成力	指導力(リーダーシップ)	決断力	実行力	コミュニケーション力	アピール力	調整力	気遣い・心遣い	柔軟性	共感性	その他(〇〇〇(Q35-14)SNT-1回答再掲)
能力は高い	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇	1〇
能力はまあ高い	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇	2〇
どちらともいえない	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇	3〇
能力はやや低い	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇	4〇
能力は低い	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇	5〇

Q37

管理職になるにあたって「役立つ」経験は何だと思えますか？  
 管理職の人は、実際に「役立った」と思うものをお答えください。  
 非管理職の人は、「役に立ちそうだな」と思うものをお答えください。  
 あてはまるものをすべてお答えください。(いくつでも)

- 1  仕事を面白いと感じた経験
- 2  困難を伴う仕事の経験
- 3  仕事における失敗の経験
- 4  仕事における成功体験
- 5  プロジェクト等のリーダー経験
- 6  後輩指導の経験
- 7  多様な業務の経験
- 8  専門的な業務の経験
- 9  チームで仕事をする経験
- 10  上司の支援
- 11  先輩の助言・指導
- 12  同性のロールモデルの存在
- 13  会社が提供する研修や制度
- 14  自主的な情報収集や勉強
- 15  上位の役職者へのアピール力
- 16  社内の人脈(ネットワーク)
- 17  社外の人脈(ネットワーク)
- 18  家族の理解・サポート
- 19  その他
- 20  わからない

女性活躍の推進についておうかがいします。

**Q38**  
あなたの会社の正社員女性の、結婚・出産での離職状況をうかがいます。

- 1  結婚・出産で離職する女性はほとんどいない
- 2  結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる
- 3  結婚・出産で離職する女性が多い
- 4  結婚・出産でほとんど離職する
- 5  わからない

**Q39**  
あなたの会社では、ここ数年(2、3年程度)で、**女性の活躍が推進された**と感じますか？

- 1  女性の活躍が推進されて、良い効果が出ていると感じる
- 2  女性の活躍が推進されたが、行き過ぎだと感じる
- 3  女性の活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていないと感じる
- 4  女性の活躍推進の取組みは実施されていないと感じる
- 5  もともと女性が活躍できる組織であるため、状況は変わらない
- 6  その他

**Q40**  
どのような制度や支援があれば、女性の管理職が増えると思いますか。  
子育て中の女性に限らず、女性全体を想定してお答えください。(それぞれいくつでも)

 回答方向	1	2
	必要だと思ふこと	そのうち、自社で取組みが進んでいると思ふこと
経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
社内に明確な推進体制を設け、組織的に進めること	2 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
女性管理職登用の数値目標を設定すること	3 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
ラインマネジャー以外に管理職相当の高度専門職を設定すること	4 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
女性を積極採用すること	5 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
性別に関係なく配属を行うこと	6 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
女性が活躍しやすい部門に女性を配属すること	7 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
入社数年のうちにキャリア意識を高める研修をすること	8 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
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	9 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
ライフイベントを迎える前の女性に多くの職務経験を積ませること	10 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること	11 <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>
女性には、女性ならではの感性が活かせるような仕事を与えること	12 <input type="checkbox"/>	12 <input type="checkbox"/>
管理職に対して、女性部下の育成に関する研修を行うこと	13 <input type="checkbox"/>	13 <input type="checkbox"/>
女性のみを対象としたキャリア研修をすること	14 <input type="checkbox"/>	14 <input type="checkbox"/>

育休復職者の意欲やスキルを高めるような研修をすること	16	16
育休復職者に対し、個別の事情に配慮した配属をすること	17	17
子育て期には、短時間勤務等制度を利用し、安心して両立ができること	18	18
短時間勤務等の制度を利用してもキャリアの見通しがきくようにすること	19	19
短時間勤務等の時間制約社員をカバーした同僚を評価すること	20	20
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	21	21
男性が子育てしやすいよう休業や働き方を認めること	22	22
活躍している女性のロールモデル提示を行うこと	23	23
女性をつなぐ社内ネットワークを充実させること	24	24
男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど職場風土の改善	25	25
効率的な働き方の推進や仕事の見える化 (労働時間の使い方の改善、特定の個人に依存しない仕事の仕方など)	26	26
全社員の労働時間を短くすること	27	27
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	28	28
転勤や泊まり勤務のあり方を見直すこと	29	29
働き方の厳しい管理職の役割やあり方を見直すこと	30	30
その他 <input type="text"/>	31	31
特になし	32	32
	必要だと思うこと	そのうち、自社で取組みが進んでいると思うこと
	1	2

**Q41**

近年の女性活躍推進に向けた動きについて、あなたのお考えをお聞かせください。