

パーソル総合研究所、女性活躍推進に関する調査結果を発表

男女の昇進意欲の格差解消に、「時間」「経験」「展望」観点の施策を

一般的な「女性向け施策」やテレワーク普及は、女性の管理職への昇進意欲向上には効果薄

株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：渋谷和久）は、女性活躍推進に関する調査結果を発表いたします。本調査は、企業における女性活躍推進に関する実態・課題について、定量的なデータで把握し、経営・人事に資する提言を行うことを目的に実施しました。

■ 要旨

- ① 女性管理職の割合別に企業を4フェーズ：Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳに分類すると、女性管理職がないフェーズ【Ⅰ】の企業は25.3%
- ② 企業の人事・経営層が感じている課題は、女性管理職比率の高さに関係なく、「女性の昇進意欲のなさ」「経験不足」が上位。女性管理職の比率が上がっても、女性の管理職意向（管理職への昇進意欲）は上がっていない
- ③ 女性向けの活躍推進策も、テレワークによる働き方も、女性ではなく、男性の管理職意向を高める効果が見られた。子供を持つ女性のみ、テレワーク実施率が高いほど残業時間が長くなる傾向
- ④ ライフイベント別に見ると、未婚期間と比較して、結婚後は管理職意向の男女差が拡大する傾向。また、育児期間における「給与」と「勤務時間」の重視度で男女に大きな違いが生じている
- ⑤ 企業で実施されている残業対策は、労働時間に上限を設ける《管理的な施策》が多く、残業の《組織的原因の改善に努める施策》は少ない。組織的原因の改善に努める企業のほうが、管理職意向がある女性の割合が多い
- ⑥ 男女の役割に関するステレオタイプのバイアスは根強く残っている。現場上司は、女性に対する幹部候補としての期待が薄く、経営者の間にも「家庭領域を女性の主な役割」とするステレオタイプがある
- ⑦ 女性活躍推進に対する懐疑心が広く見られる。そうした企業では管理職意向がある女性の割合は少ない
- ⑧ 転職先企業について女性が知りたい「人的資本開示項目」は、「男女別の平均賃金」や「女性管理職・役員比率」

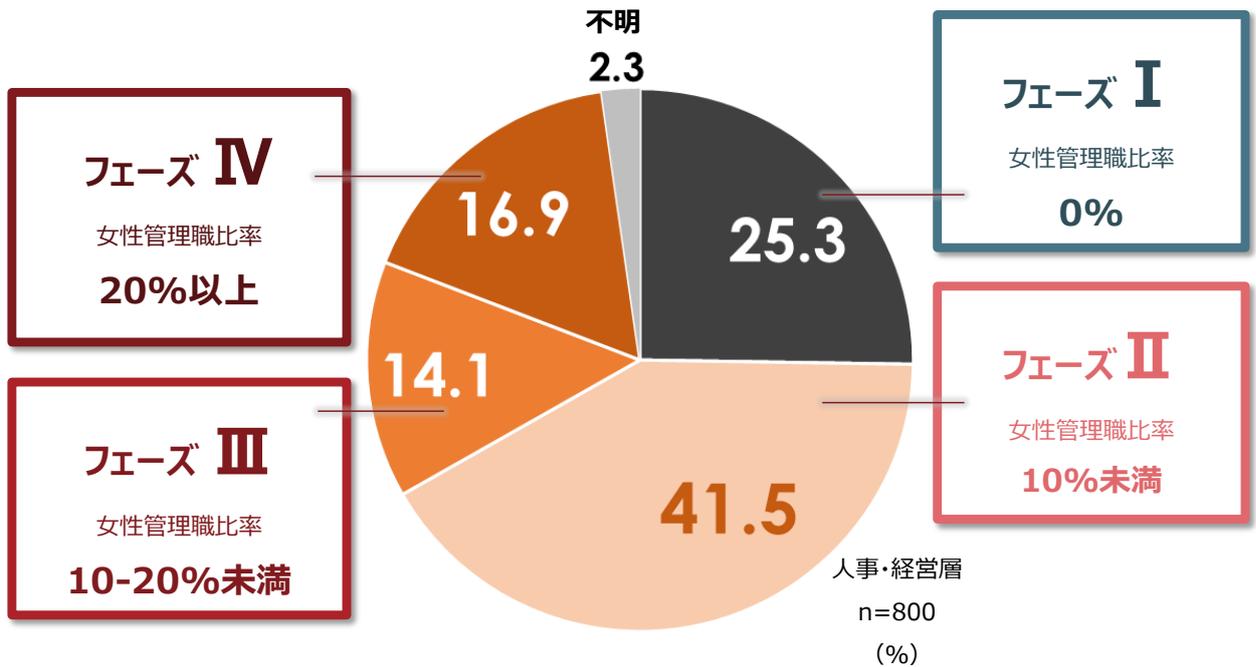
■ 調査結果概要

- ① 女性管理職の割合別に企業を4フェーズ：Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳに分類すると、女性管理職がないフェーズ【Ⅰ】の企業は25.3%

本調査対象である全国の従業員規模50人以上の企業800社について、各社の女性管理職の割合に基づき、0%の企業をフェーズ【Ⅰ】、1%以上10%未満の企業をフェーズ【Ⅱ】、10%以上20%未満の企業をフェーズ【Ⅲ】、20%以上の企業をフェーズ【Ⅳ】と4つのフェーズに分類した。

全体ではフェーズ【Ⅱ】の企業が最も多く41.5%、次いでフェーズ【Ⅰ】の企業が25.3%となった。

図表 1. 女性管理職の割合別に見た企業実態

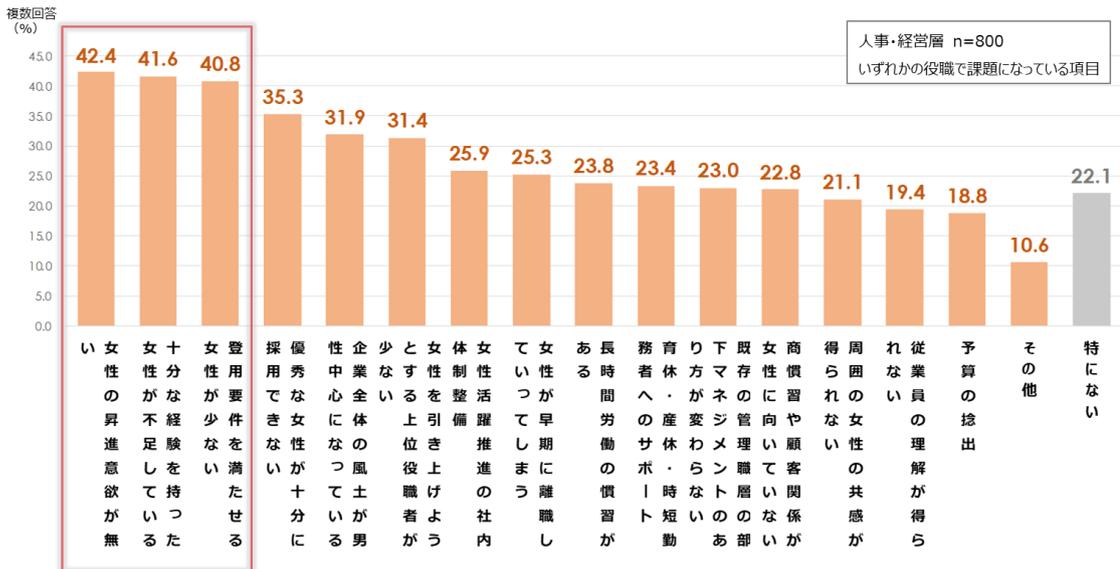


② 企業の人事・経営層が感じている課題は、女性管理職比率の高さに関係なく、「女性の昇進意欲のなさ」「経験不足」が上位。女性管理職の比率が上がっても、女性の管理職意向は上がっていない

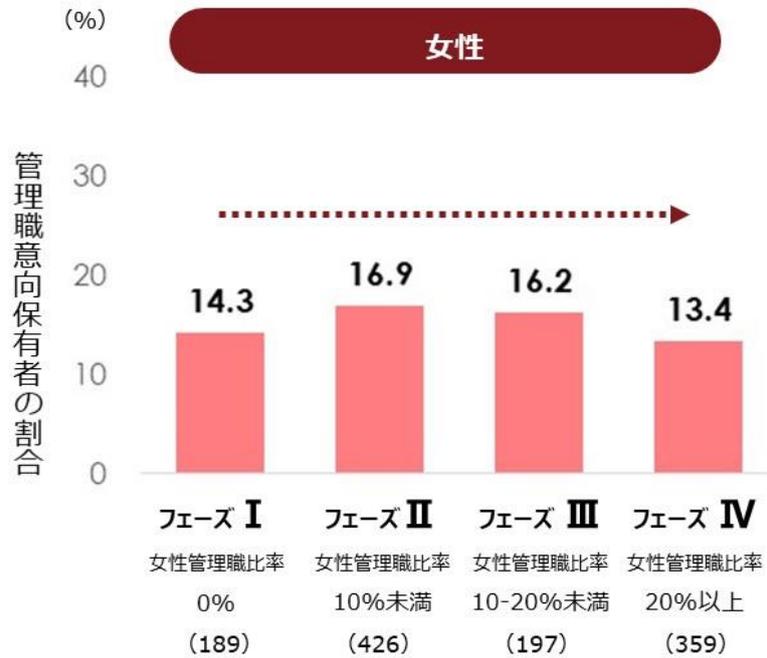
女性活躍を推進する上で企業の人事・経営層が感じている課題を見ると、「女性の昇進意欲が無い」が42.4%で最も多く、次いで「十分な経験を持った女性が不足している」(41.6%)、「登用要件を満たせる女性が少ない」(40.8%)と続く【図表 2】。これらの課題は、フェーズ（女性管理職割合）別に見ても、どのフェーズの企業にも共通して課題感が高かった（図省略）。

女性活躍が進んだ場合、女性の管理職意向に変化があるのかを見たところ、どのフェーズでも大きな変動なく横ばいであり、組織内の女性管理職比率が高まっても、女性の管理職意向が上がっていない【図表 3】。

図表 2. 企業が感じている女性活躍のための課題



図表 3. フェーズ別に見た管理職意向がある女性の割合



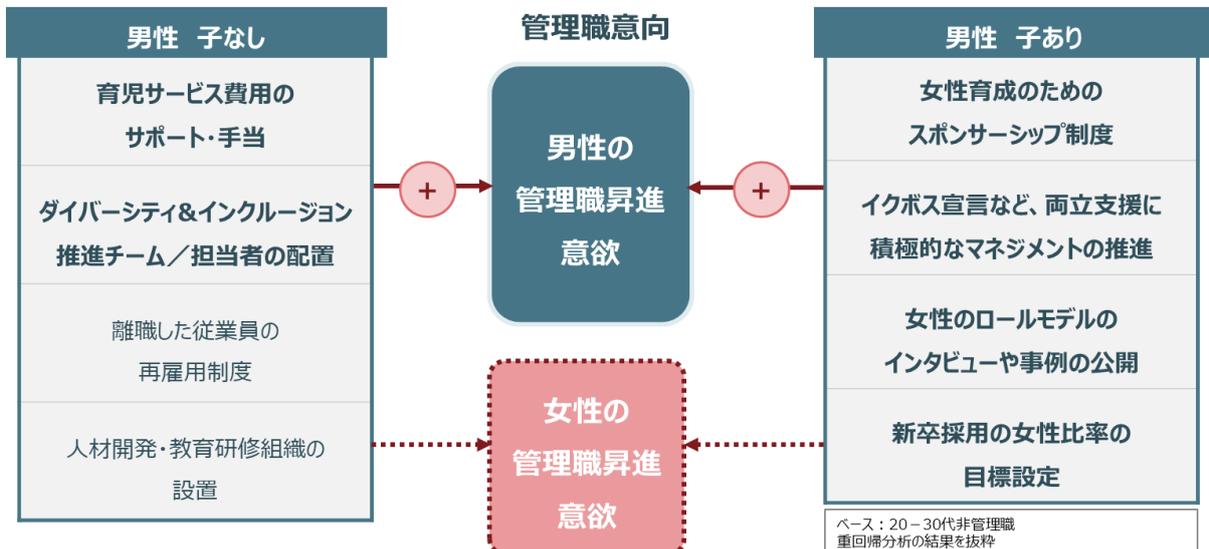
ベース：20・30代非管理職。カッコ内はn

③ 女性向けの活躍推進策も、テレワークによる働き方も、女性ではなく、男性の管理職意向を高める効果が見られた。子供を持つ女性のみ、テレワーク実施率が高いほど残業時間が長くなる傾向

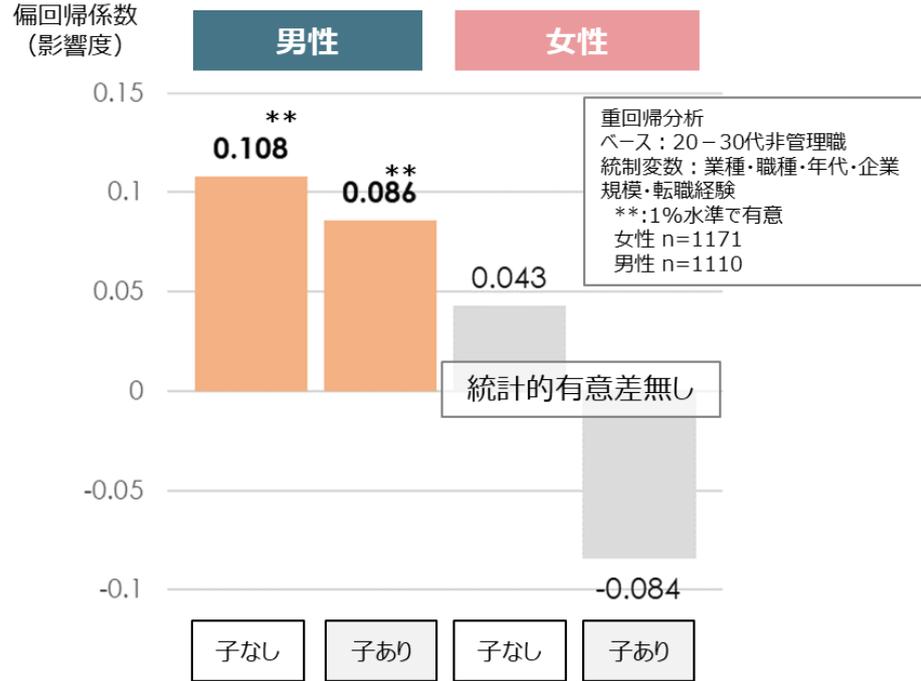
「女性育成のためのスポンサーシップ制度」や「女性のロールモデルのインタビューや事例の公開」、「イクボス宣言など、両立支援に積極的なマネジメントの推進」などといった、女性を主な対象とした施策は、女性の管理職意向を直接上昇させておらず、男性の管理職意向を上昇させている【図表 4】。

勤務形態に占めるテレワーク割合の高さは、男性の管理職意向を上げる影響は見られたが、女性ではその傾向が確認できなかった【図表 5】。また、子供を持つ女性のみにおいて、テレワーク実施率が高くなるほど残業時間が長い傾向が見られた【図表 6】。

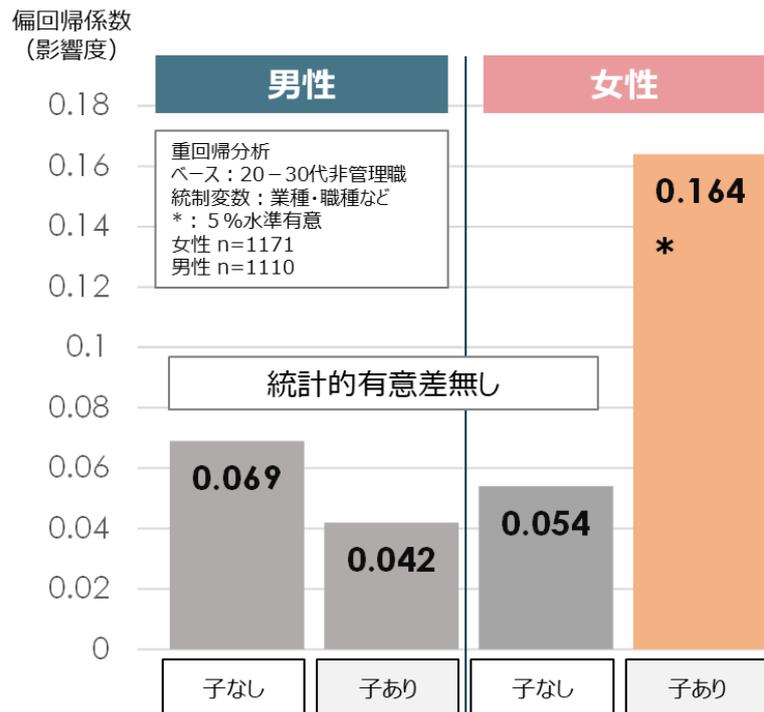
図表 4. 女性向け施策が、男性・女性の管理職意向に及ぼす影響



図表5. テレワーク割合の管理職意向への影響



図表6. テレワーク実施率の残業時間への影響



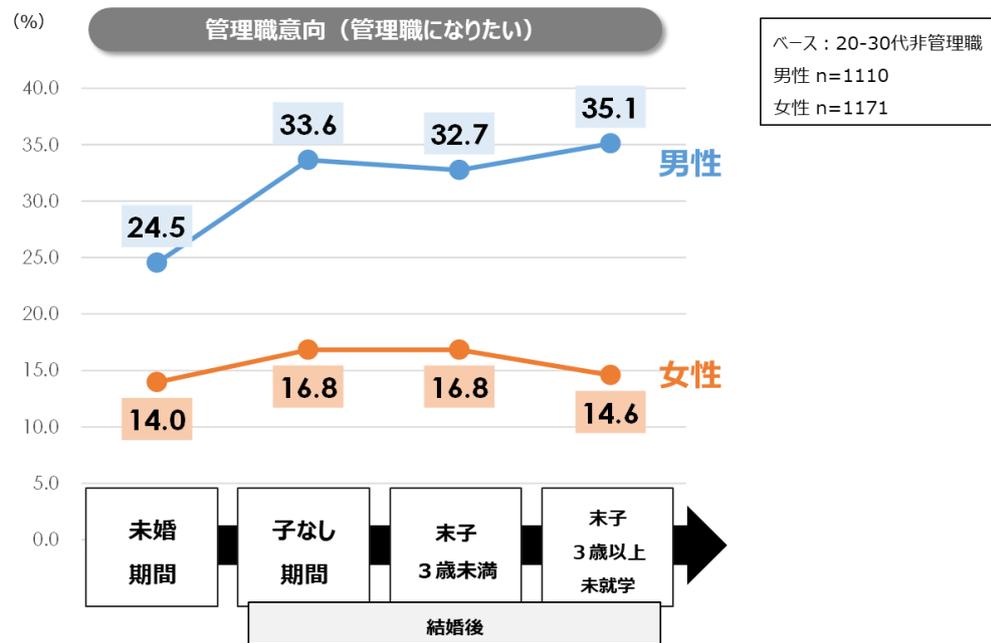
④ ライフイベント別に見ると、未婚期間と比較して、結婚後は管理職意向の男女差が拡大する傾向。

また、育児期間における「給与」と「勤務時間」の重視度で男女に大きな違いが生じている

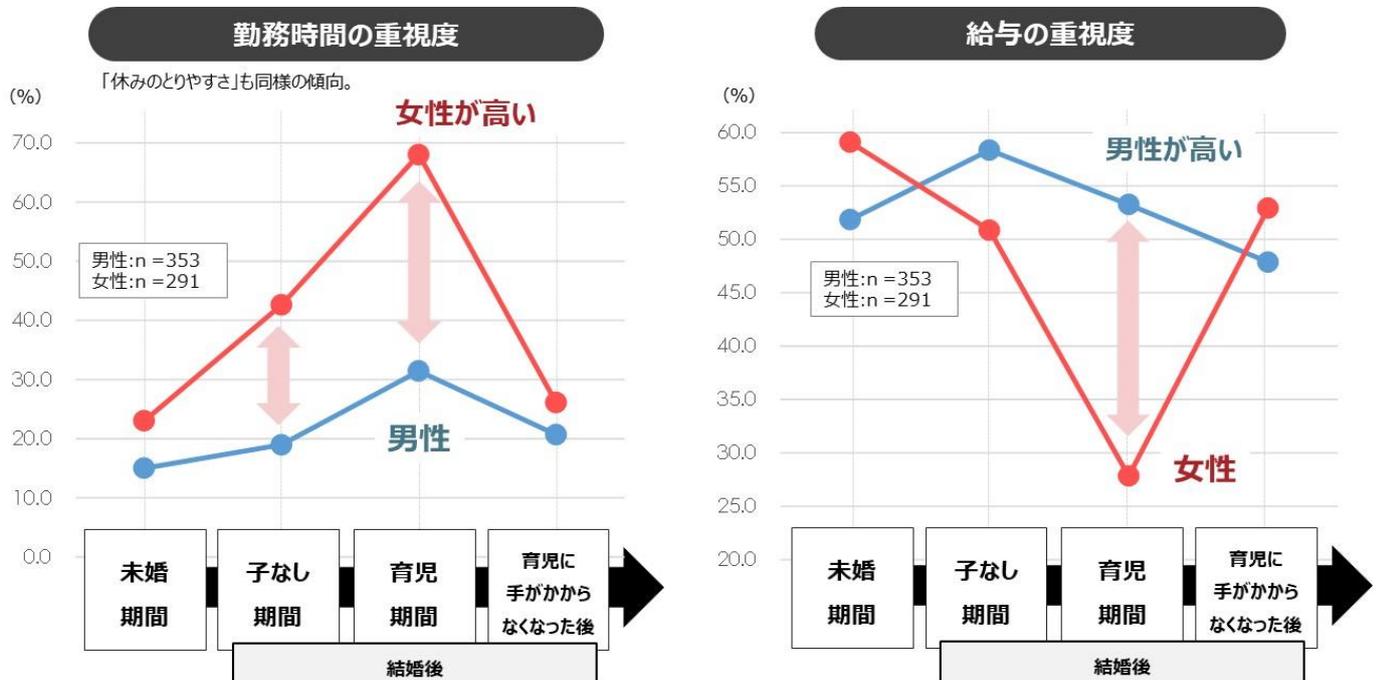
男女の管理職意向をライフイベント別に見ると、未婚期間と比較して、結婚後は男女の管理職意向の差が開く【図表 7】。

育児期間においては、女性は男性に比べ「勤務時間」の重視度が高い一方、男性は「給与」の重視度が高いという違いが見られた【図表 8】。

図表 7. ライフステージ別に見た男女の管理職意向の重視度の違い



図表 8. ライフステージ別に見た男女の「勤務時間」「給与」の重視度の違い



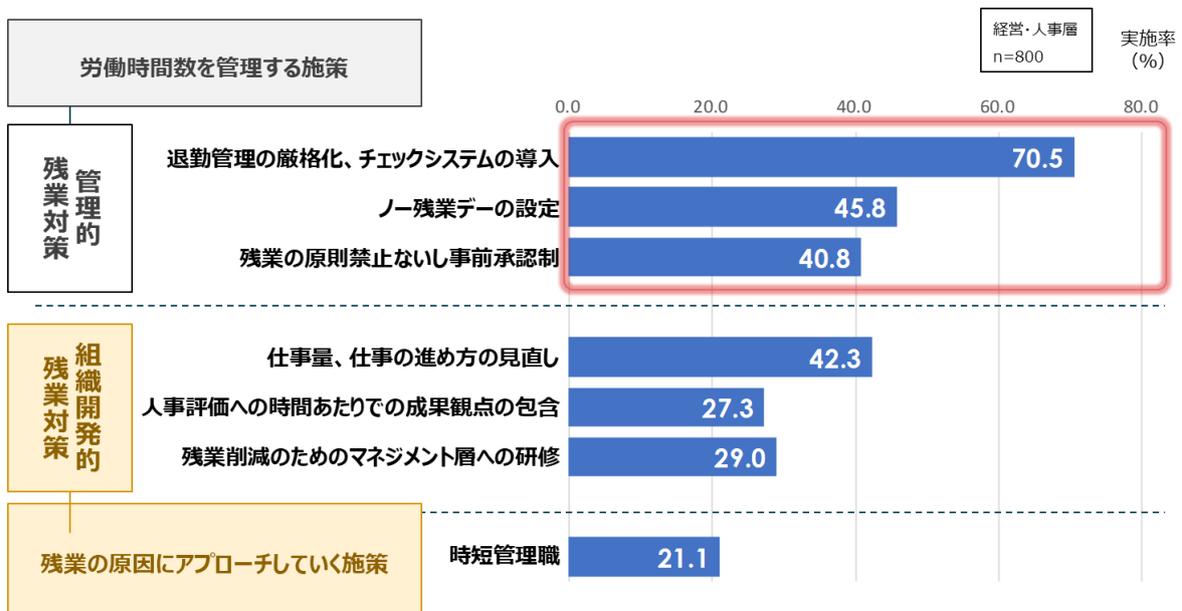
※子どもがいる 20-30 代の従業員に対して、4つのライフステージにおける重視点を確認。各ライフステージで重視するもの上位3位率 (%)

⑤ 企業で実施されている残業対策は、労働時間に上限を設ける《管理的な施策》が多く、残業の《組織的原因の改善に努める施策》は少ない。組織的原因の改善に努める企業のほうが、管理職意向がある女性の割合が多い

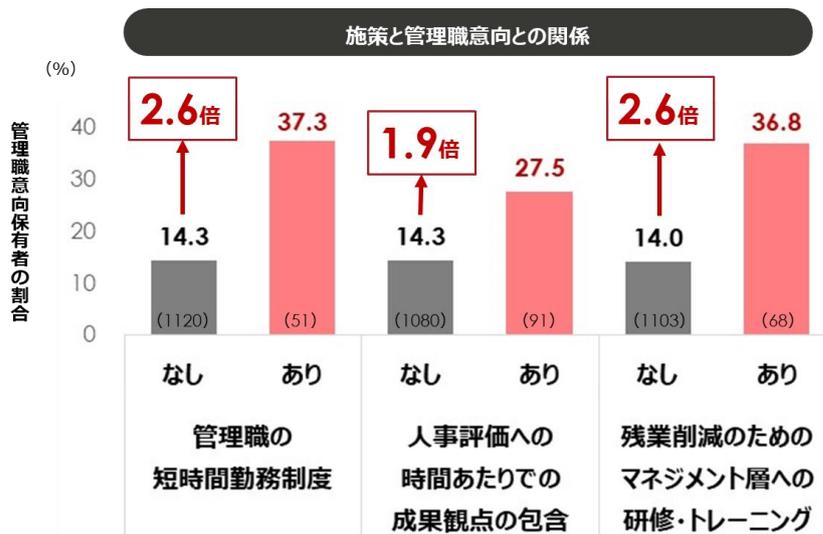
企業における残業対策の実態を見ると、「退勤管理の厳格化、チェックシステムの導入」や「ノー残業デーの設定」、「残業の原則禁止ないし事前承認制」といった労働時間の上限を厳格に管理する施策は実施率が高い。一方、「人事評価への時間あたりでの成果観点の包含」や「残業削減のためのマネジメント層への研修」、「時短管理職」の導入といった残業を生じさせる組織的な原因にアプローチするような施策の実施率は2～3割と低い【図表9】。

実施率の低かった「人事評価への時間あたりでの成果観点の包含」を実施している企業では、管理職意向がある女性の割合が実施していない企業の1.9倍、「管理職の短時間勤務制度」や「残業削減のためのマネジメント層への研修」を実施している企業では、管理職意向がある女性の割合が実施していない企業の2.6倍と高い【図表10】。

図表9. 残業対策の実施状況



図表10. 残業対策としての人事施策と、女性の管理職意向との関係



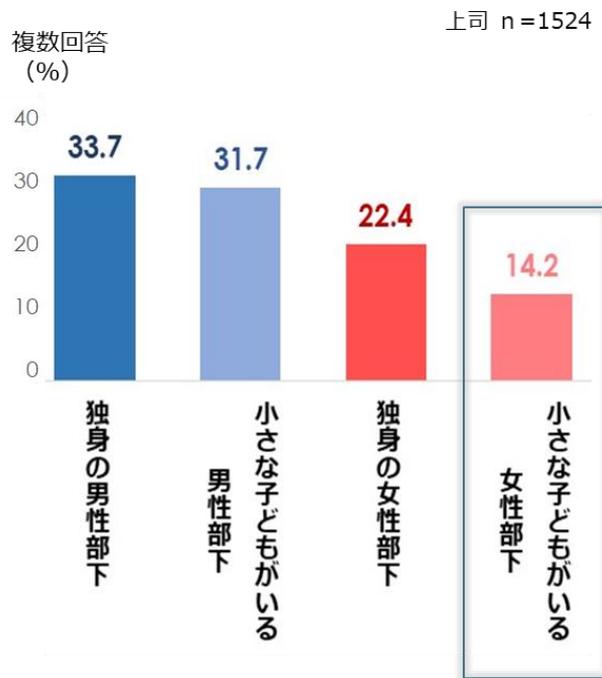
ベース：20・30代非管理職女性。カッコ内はn

⑥ 男女の役割に関するステレオタイプのバイアスは根強く残っている。現場上司は、女性に対する幹部候補としての期待が薄く、経営者の間にも「家庭領域を女性の主な役割」とするステレオタイプがある

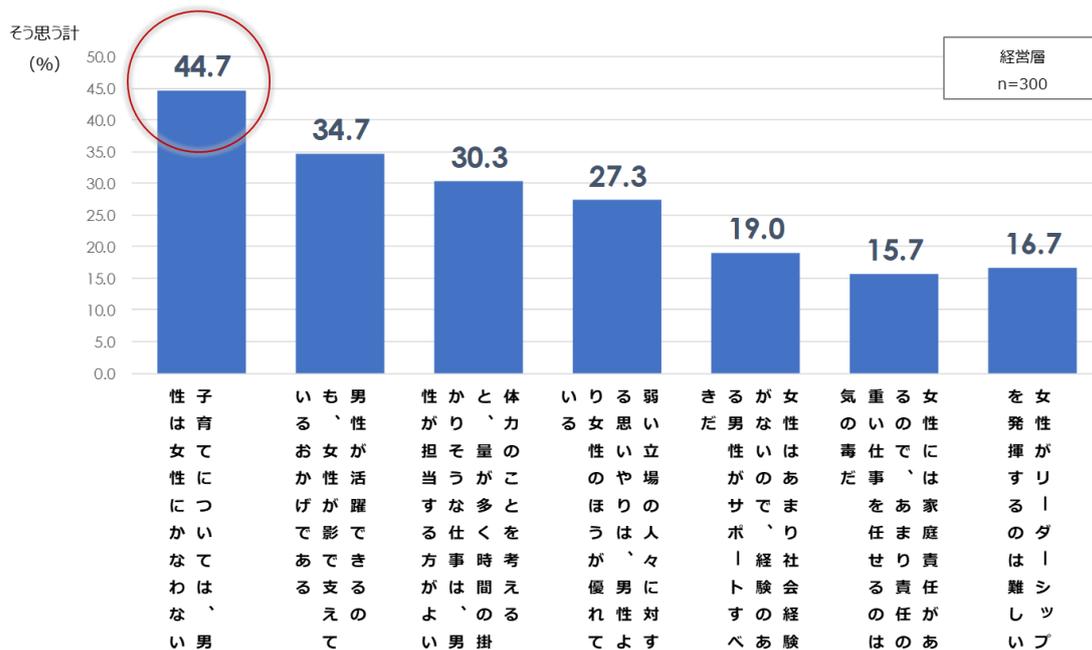
上司側の部下への期待のかけ方を見たところ、特に小さな子どもがいる女性に対して幹部候補として期待していないことがわかる【図表 11】。

また、経営層に絞って見ると、「子育てについては、男性は女性にかなわない」といった考えを持つ人が最も多く、4割を超えている。それに次ぐ意識を見ても、「男性が活躍できるのも、女性が影で支えているおかげである」「女性には家庭責任があるので、あまり責任の重い仕事を任せるのは気の毒だ」など、「家庭領域を女性の主な役割」とするステレオタイプが広く存在する【図表 12】。

図表 11. 幹部候補として部下に期待をかけている割合



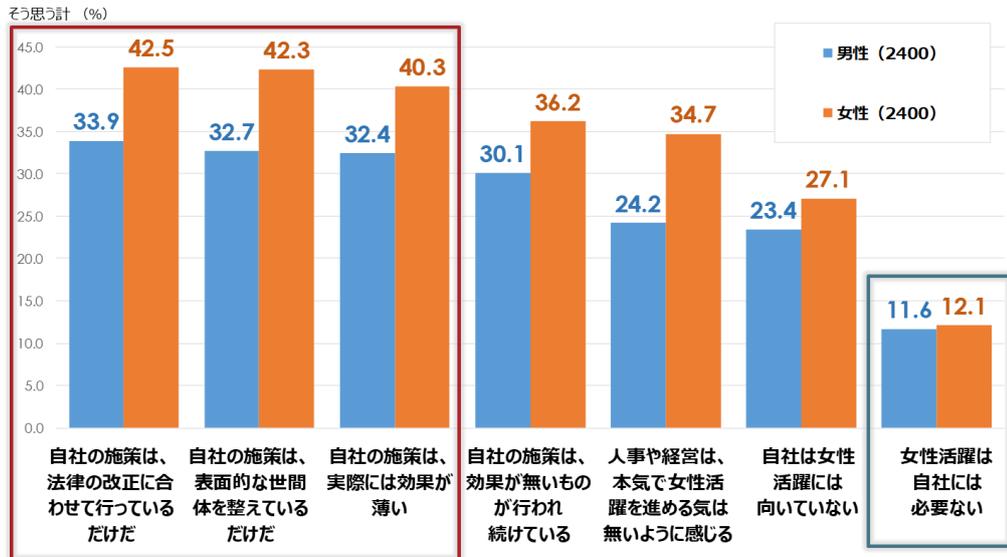
図表 12. 経営層に見る男女意識の実態



⑦ 女性活躍推進に対する懐疑心が広く見られる。そうした企業では管理職意向がある女性の割合は少ない

自社の女性活躍推進の活動全般に対して、「法律の改正に合わせて行っているだけだ」「表面的な世間体を整えているだけだ」「実際には効果が薄い」と捉えている人が女性で4割、男性でも3割を超えた。一方で、「自社には必要ない」は男女ともに約1割と低い【図表13】。また、自社の女性活躍推進の活動に対する懐疑心が高いと、管理職意向は低くなる（図省略）。

図表 13. 自社の女性活躍推進の活動全般に対する懐疑心



⑧ 転職先企業について女性が知りたい「人的資本開示項目」は、「男女別の平均賃金」や「女性管理職・役員比率」

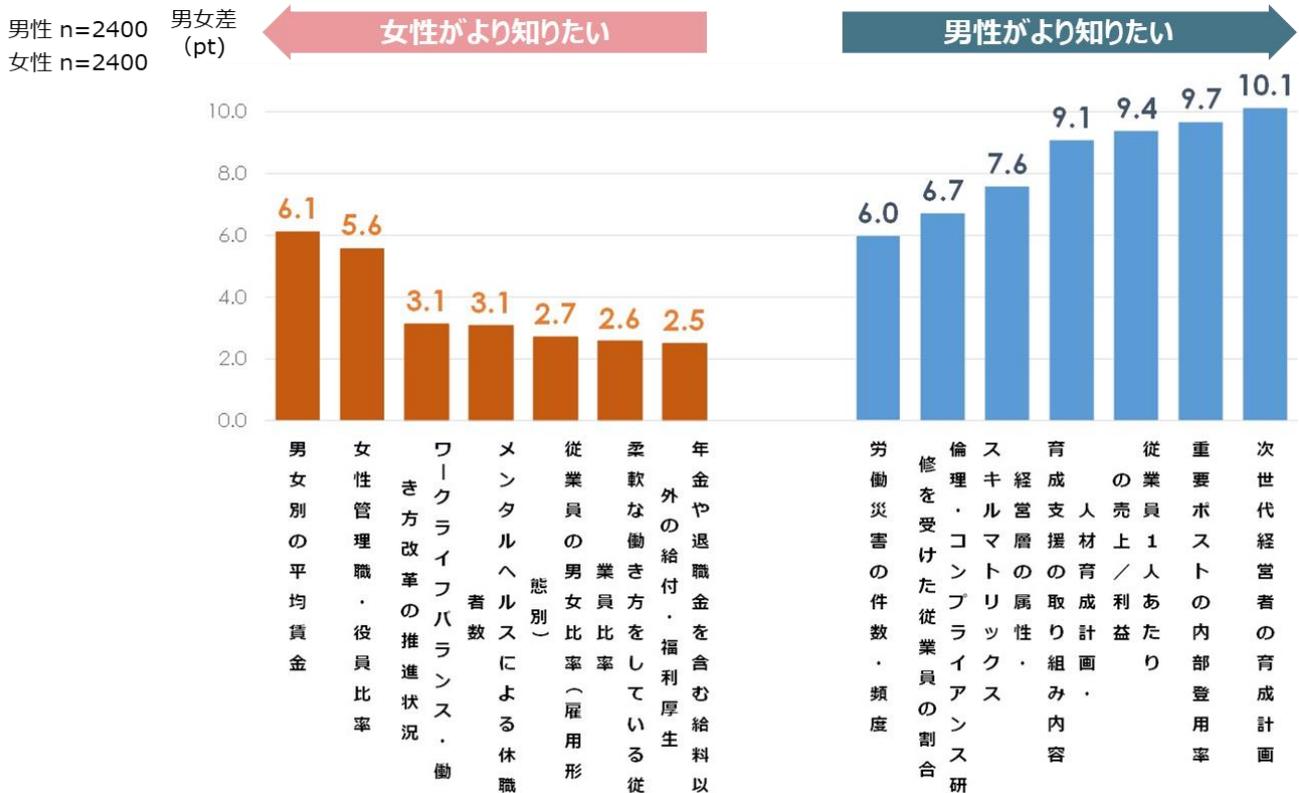
就業者が転職先企業について知りたいと感じている主な人的資本開示項目を聞いた。1位は「給料以外の福利厚生」、2位は「年代別の平均賃金」、3位は「ワークライフバランス・働き方改革の推進状況」となった【図表14】。

男女の就業者で比較したところ、女性では「男女別の平均賃金」「女性管理職・役員比率」が高く、男性では「次世代経営者の育成計画」「重要ポストの内部登用率」が高い【図表15】。

図表 14. 就業者が転職先企業について知りたい人的資本開示項目（上位抜粋）

項目	知りたい計 (%)
年金や退職金を含む給料以外の給付・福利厚生	69.5
年代別の平均賃金	68.1
ワークライフバランス・働き方改革の推進状況	67.5
平均労働時間（残業時間）	66.4
従業員の退職率（定着率）	61.3
男女別の平均賃金	61.2
転勤・異動の実態	60.2
メンタルヘルスによる休職者数	60.0
柔軟な働き方をしている従業員比率 (テレワーク、時短勤務、フレックスタイム制など)	59.2
人材育成計画・育成支援の取り組み内容	57.3
労働安全衛生への取組状況	57.0
従業員エンゲージメント・満足度・ウェルビーイング向上への取り組み内容	52.2
従業員エンゲージメント・満足度・ウェルビーイングのスコア	51.8
労働災害の件数・頻度	51.6
従業員1人あたりの売上／利益	51.5

図表 15. 就業者が転職先企業について知りたい人的資本開示（男女別）



■分析コメント

両立支援など、一般的な「女性向け施策」は「男性」の管理職意向を高める傾向。
男女の管理職意向の格差是正には、より踏み込んだ施策が必要

女性活躍施策が多くの企業で実施されるようになってから一定の期間が経過したが大きなハードルになり続けているのが男女の管理職昇進への「意欲格差」だ。

今回の調査では、これまで主に「女性向け」施策として行われてきた両立支援が「男性」側の管理職昇進意欲を向上させ、意欲格差を是正する効果が薄いことが示唆された。コロナ禍によって広がったテレワークも、管理職意向を上げる効果は男性にしか見られず、より踏み込んだ施策を実施しない限り、「意欲格差」は温存されてしまう。



上席主任研究員 小林祐児

そこで、今回の調査分析結果に基づき、我々は特に必要と考える施策を「時間」「経験」「展望」の3つの観点で整理した。（詳細は報告書を参照ください）

- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。
- 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。凡例の括弧内数値はサンプル数を表します。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「女性活躍推進に関する定量調査」
調査内容	女性管理職比率向上に向けて、女性活躍の現状と課題をフェーズ別に整理する。 その上で、フェーズ別の課題に対して有効な施策を男女格差の観点から明らかにする。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	①企業調査 2021年 12月20日 - 12月24日 ②従業員調査 2022年 3月25日 - 3月30日
調査対象者	①企業調査 n=800 全国 男女 20-60代 正社員・会社経営/会社役員 経営・経営企画、総務・人事の係長相当以上 従業員規模 50人以上の日本企業 第一次産業・国家/地方公務・複合サービス事業・学術研究、専門・技術サービス業除く 自社の人的資源管理の全体動向、もしくは、ダイバーシティ推進について把握している人 ・人事担当者層 400s ※経営企画部担当者含む ・経営層 400s ②従業員調査 n=4800（性別×年代別に各1200s） + 役職別プーストサンプル n=370 全国 男女 20-50代 正社員(代表取締役・社長を除く) 従業員規模 50人以上の日本企業 第一次産業・国家/地方公務・複合サービス事業・学術研究、専門・技術サービス業除く
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、タレントマネジメントシステム提供、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」をグループビジョンに、人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、IT アウトソーシングや設計開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開しています。グループの経営理念・サステナビリティ方針に沿って事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現とSDGsの達成に貢献していきます。また、人材サービスとテクノロジーの融合による、次世代のイノベーション開発にも積極的に取り組み、市場価値を見いだす転職サービス「ミダス」、テクノロジー人材のエンパワーメントと企業のDX組織構築支援を行う「TECH PLAY」、クラウド型モバイルPOSレジ「POS+（ポスタス）」などのサービスも展開しています。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp