

HITO Research Digest

# 男女の管理職昇進への 「意欲格差」解消のためにできること

- 女性活躍推進に関する定量調査



# エグゼクティブサマリ

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。そこで、女性活躍推進に関する定量調査を実施。その結果、下記の通り、企業における女性活躍の実態(①②)、女性管理職比率が上がらない要因(③④)が見えてきたほか、男女格差の観点から有効と考えられる施策(⑤⑥⑦⑧)が明らかになった。



## 実態

- ① 女性管理職がない企業は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

## 要因

- ③ 女性向けの両立支援策の多くも、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。子供を持つ女性のみ、テレワーク割合が高いほど、子供を持つ女性は残業時間が長くなる傾向
- ④ 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る

## 施策

- 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、女性の管理職意向が上がる残業の《組織的原因の改善に努める施策》は少ない。管理職の時間的負荷を下げる施策が必要である
- ⑥ 現場上司は、女性に対する幹部候補としての期待が薄く、業務経験率にも男女の差がある。さらに、登用時期が男女の意識が大きく変わる結婚・出産の後になってしまい、女性が不利になり続ける。「期待」と「経験」の大きな男女格差を是正することや、早い選抜・登用への転換が必要である
- ⑦ 女性が管理職候補になった理由の説明や具体的な支援の申し出など、登用時の働きかけが不安を払拭する
- ⑧ 女性活躍推進に対する従業員側の懐疑心が広く見られる。施策を戦略的に社内に伝えることが必要である



<b>1</b>	<b>調査の背景と目的</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>調査結果</b>	
	- 企業における女性活躍の推進実態と課題 .....	<b>5</b>
	・女性管理職比率の実態	
	・女性活躍のための課題	
	・女性管理職比率と管理職意向の実態	
	- 男女の「意欲格差」の要因分析 .....	<b>9</b>
	・女性向け施策が管理職意向に及ぼす影響	
	・テレワーク割合の管理職意向と残業時間への影響	
	・ライフステージ別に見た管理職意向	
	・ライフステージ別に見た仕事の重視点	
	- 女性活躍の推進施策 .....	<b>14</b>
	・男女の管理職への昇進意欲格差解消のために必要な3つの観点	
	・残業対策の実施状況	
	・残業対策と女性の管理職意向との関係	
	・幹部候補として部下に期待をかけている割合	
	・業務経験率の男女差	
	・管理職登用年齢と早期選抜	
	・管理職になる上での不安保有率	
	・女性活躍推進の活動に対する懐疑心	
<b>3</b>	<b>提言</b> .....	<b>23</b>
	<b>Appendix</b> .....	<b>24</b>
	- 調査概要	



## 調査の背景と目的

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。そこで、女性管理職比率向上に向けて、女性活躍の現状と課題を整理し、有効な施策を明らかにするために調査を実施した。

### 調査対象者

#### 企業調査

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  
全国 男女 20～60代 正社員・会社経／会社役員 経営・経営企画、総務・人事の係長相当以上:800人  
(人事担当者層 400人 ※経営企画部担当者含む 経営層 400人)

#### 従業員調査

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  
全国 男女 20～50代 正社員(代表取締役・社長を除く): 4,800人(性別×年代別に各1,200人)  
+役職別ブーストサンプル 370人

※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。



## 調査結果

### - 企業における女性活躍の推進実態と課題

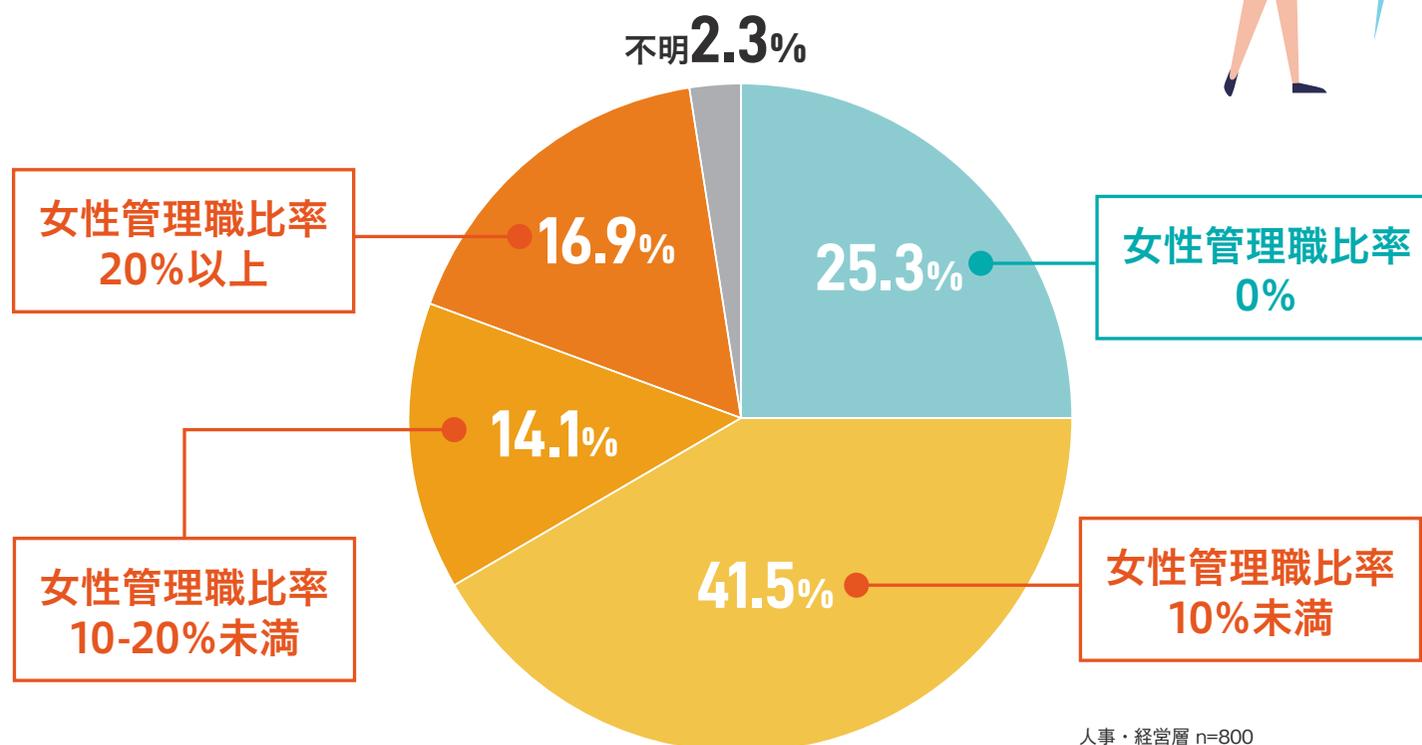
- ・ 女性管理職比率の実態
- ・ 女性活躍のための課題
- ・ 女性管理職比率と管理職意向の実態



# 女性管理職比率の実態

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を聞いたところ、女性管理職比率が1%以上10%未満の企業が最も多く41.5%、女性管理職比率が0%の企業が25.3%となった。

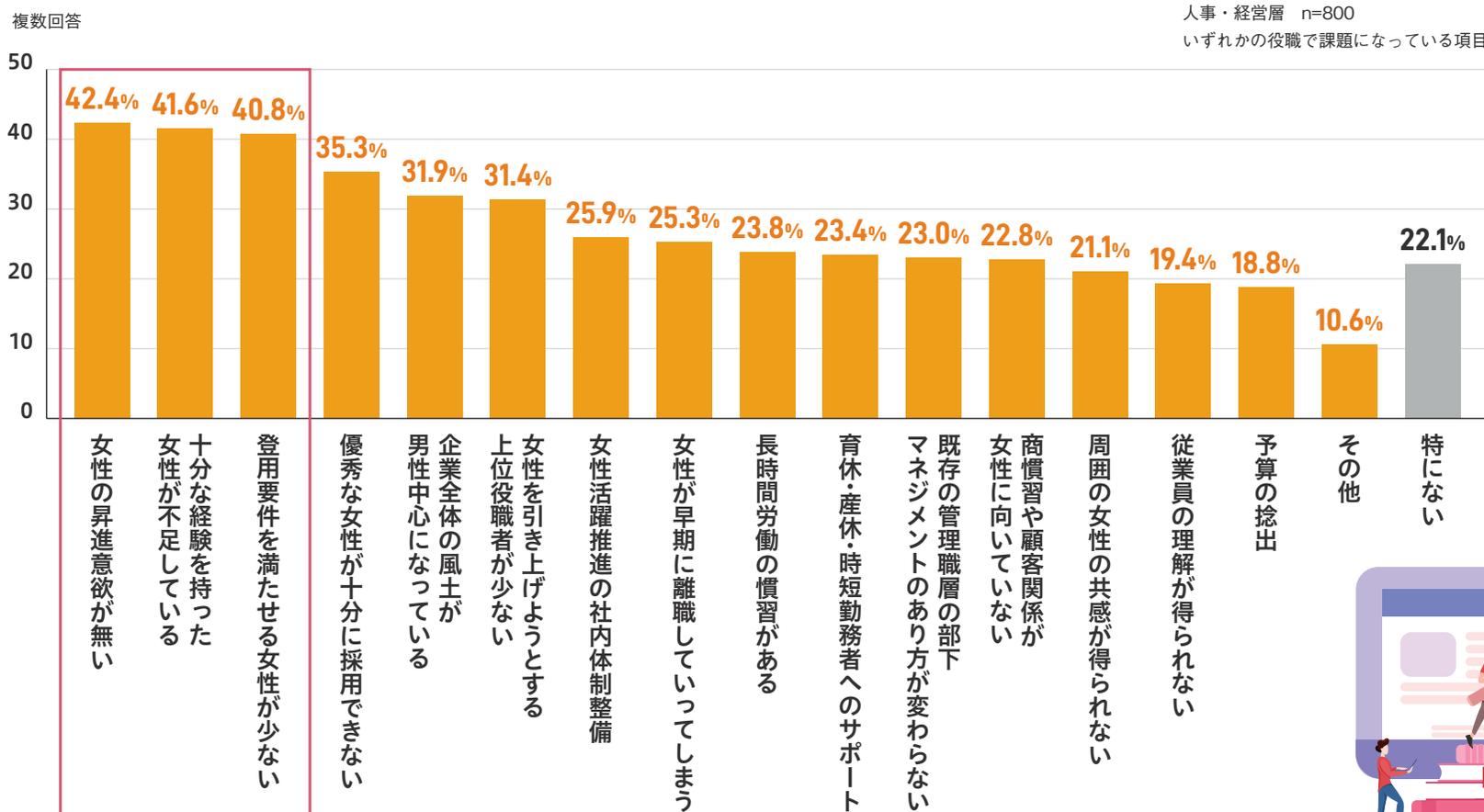
女性管理職の割合別に見た企業実態



# 女性活躍のための課題

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。

## 企業が感じている女性活躍のための課題

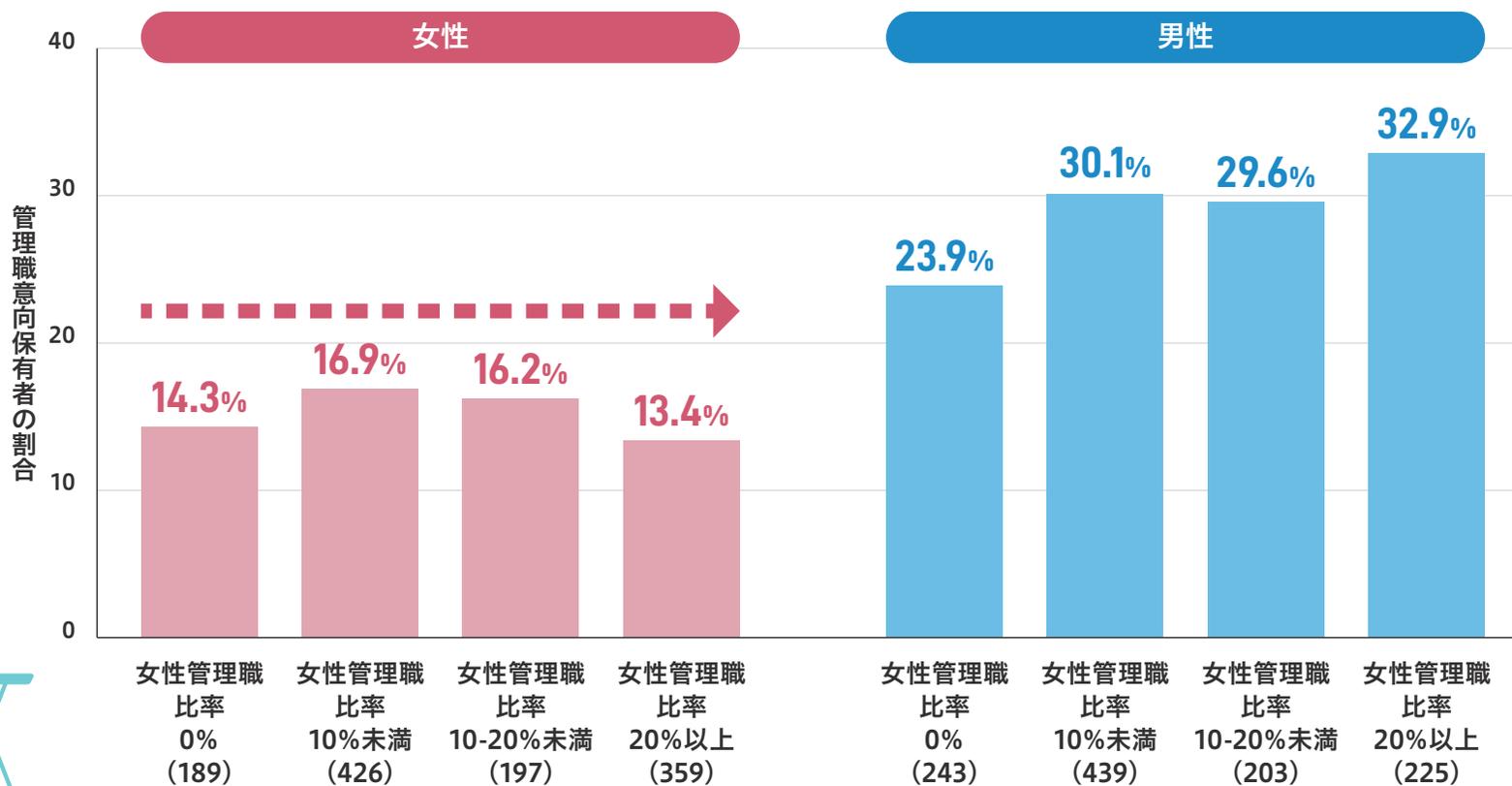


# 女性管理職比率と管理職意向の実態

従業員調査

女性活躍推進が進んだ場合、男女の管理職意向に変化があるのかを見たところ、管理職意向がある男性の割合は増加傾向にあった。一方で、女性の管理職意向は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。

管理職意向がある人の割合（女性管理職の比率別）



ベース：20-30代非管理職。



## 調査結果

## - 男女の「意欲格差」の要因分析

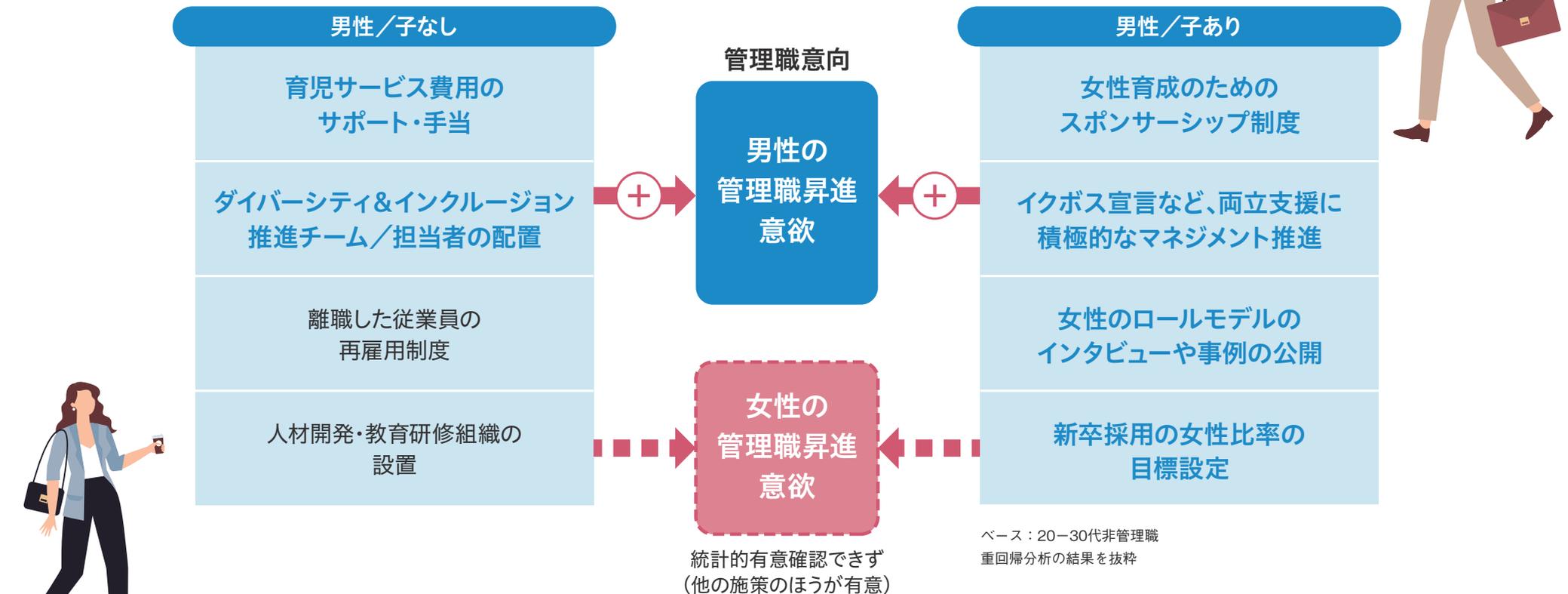
- ・ 女性向け施策が管理職意向に及ぼす影響
- ・ テレワーク割合の管理職意向と残業時間への影響
- ・ ライフステージ別に見た管理職意向
- ・ ライフステージ別に見た仕事の重視点



# 女性向け施策が管理職意向に及ぼす影響

初めに女性活躍施策と管理職意向の関係を見たところ「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、女性を主なターゲットとして行われる施策の多くが、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。

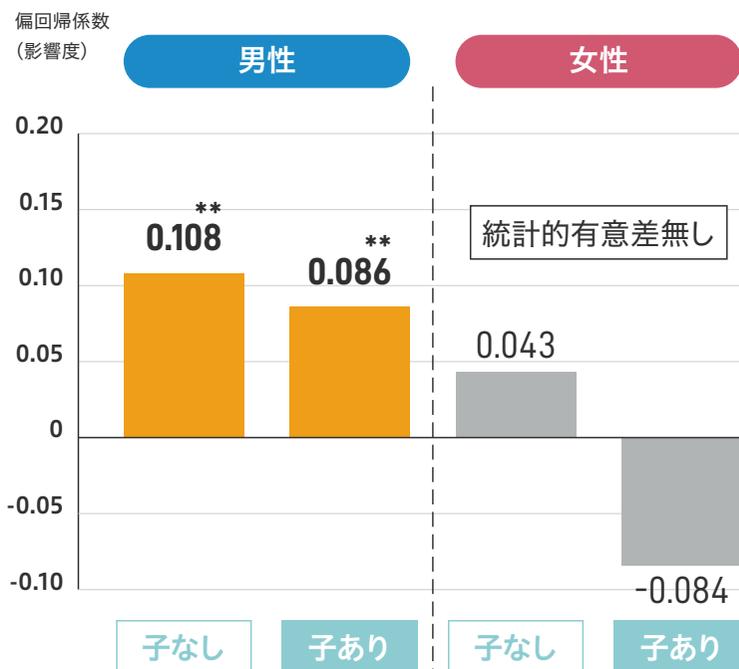
## 女性向け施策が、男性・女性の管理職意向に及ぼす影響



# テレワーク割合の管理職意向と残業時間への影響

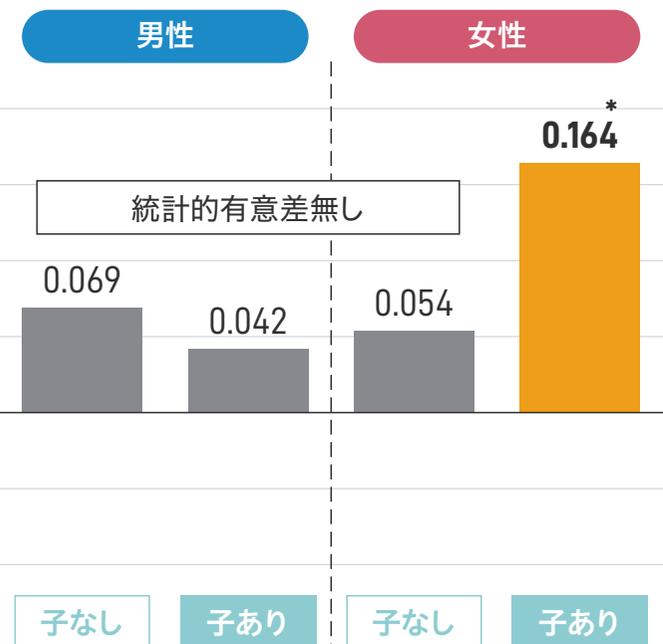
さらに、勤務のうちのテレワーク割合の高さは、男性の管理職意向を上げる影響は見られたが、女性ではその傾向が確認できなかった。また、子供を持つ女性のみにおいて、テレワーク割合が高くなるほど残業時間が長い傾向が見られた。家庭における育児とテレワークの両立が結果的に長い勤務時間を招いていることが示唆される。

## テレワーク割合の管理職意向への影響



重回帰分析  
ベース：20-30代非管理職  
統制変数：業種・職種・年代・企業規模・転職経験  
\*\*:1%水準で有意  
女性 n=1,171、男性 n=1,110

## テレワーク割合の残業時間への影響



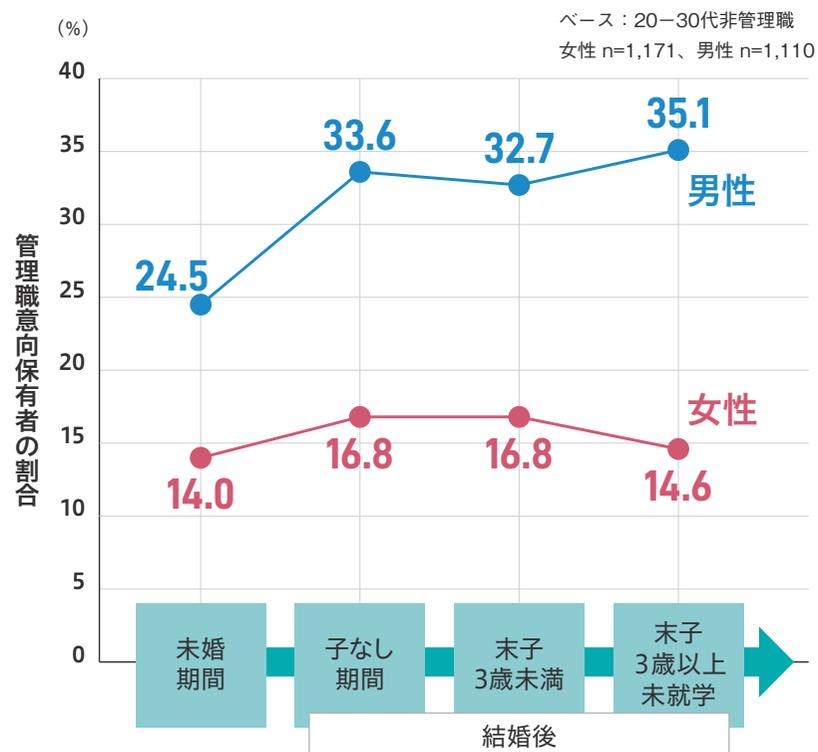
重回帰分析  
ベース：20-30代非管理職  
統制変数：業種・職種など  
\*: 5%水準有意  
女性 n=1,171、男性 n=1,110



# ライフステージ別に見た管理職意向

次に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、結婚後は管理職意向の男女差が拡大する傾向。

## ライフステージ別に見た男女の「管理職意向」の違い

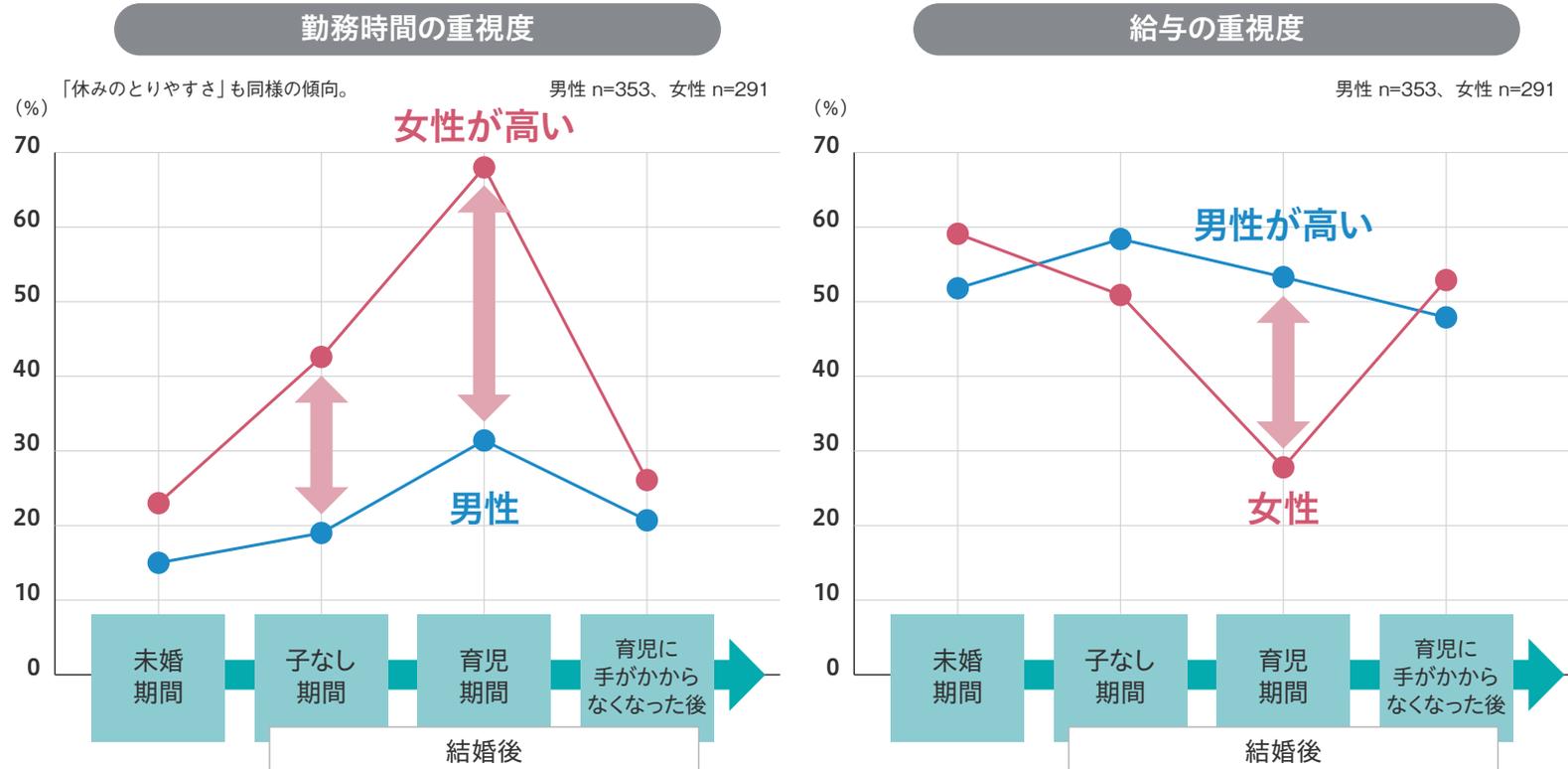


# ライフステージ別に見た仕事の重視点

仕事の重視点については、育児期間において、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。



## 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

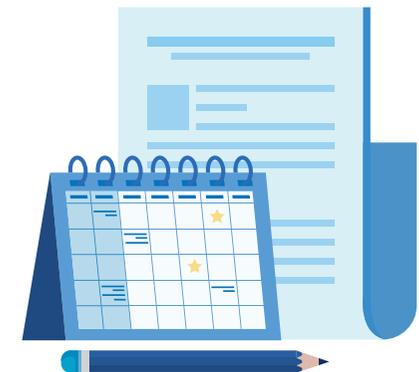


※子どもがいる20～30代の従業員に対して、4つのライフステージにおける重視点を確認。各ライフステージで重視するもの上位3位率(%)

## 調査結果

### - 女性活躍の推進施策

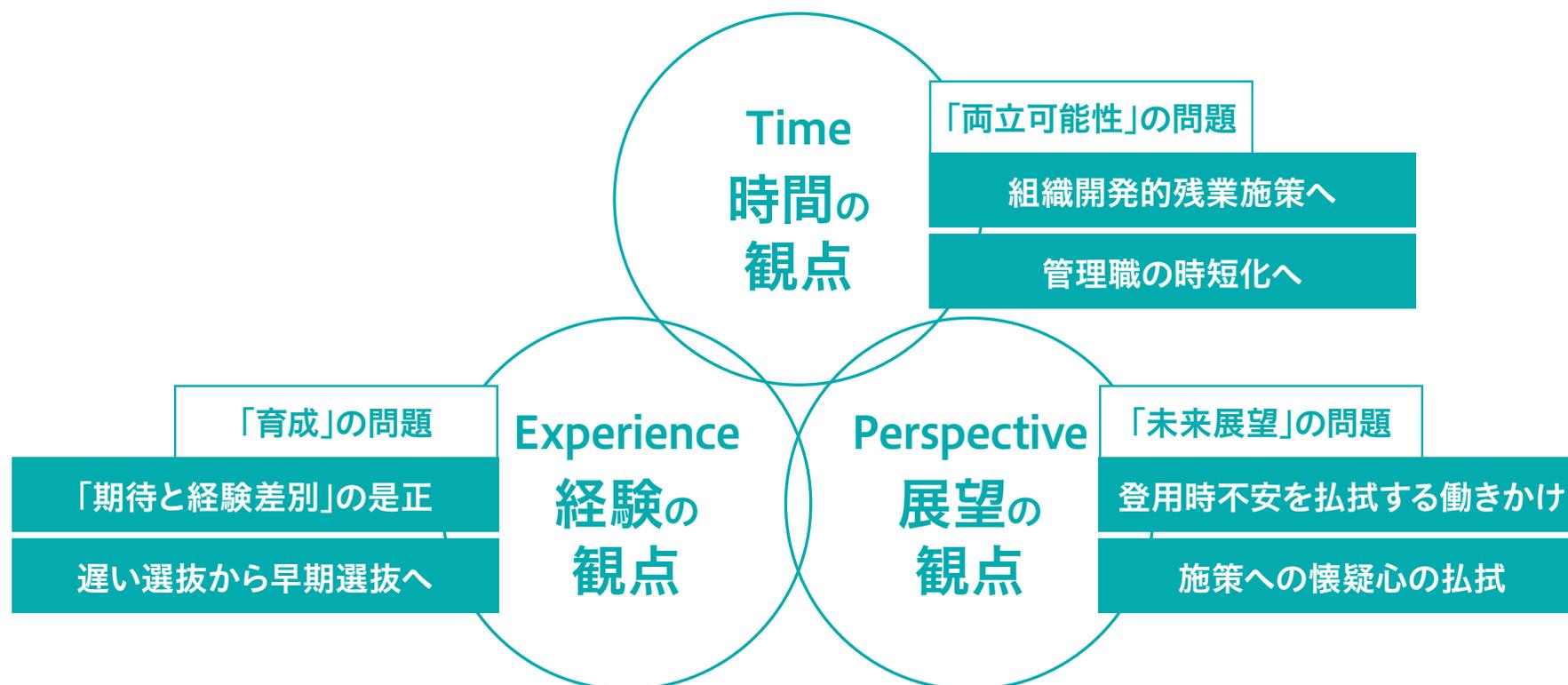
- ・ 男女の管理職への昇進意欲格差解消のために必要な3つの観点
- ・ 残業対策の実施状況
- ・ 残業対策と女性の管理職意向との関係
- ・ 幹部候補として部下に期待をかけている割合
- ・ 業務経験率の男女差
- ・ 管理職登用年齢と早期選抜
- ・ 管理職になる上での不安保有率
- ・ 女性活躍推進の活動に対する懐疑心



# 男女の管理職への昇進意欲格差解消のために必要な3つの観点

では、女性活躍を推進するにはどのような施策をすればよいか。

女性活躍推進に必要な施策を、「時間」「経験」「展望」の3つの観点から以下のように整理し、元となる調査結果を次ページから紹介する。



# 残業対策の実施状況

Time  
時間の  
観点「両立可能性」の  
問題

組織開発的残業施策へ

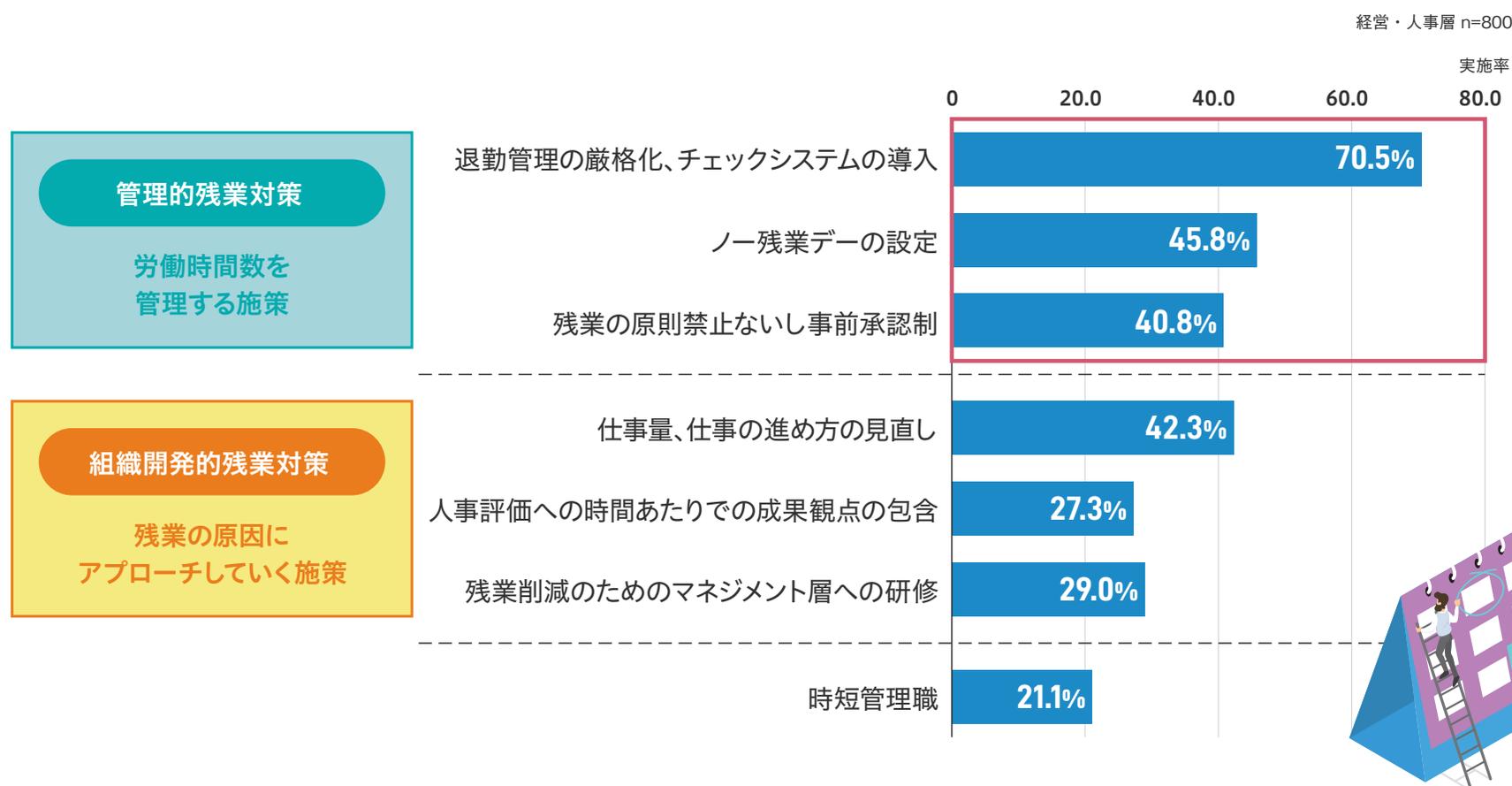
管理職の時短化へ

企業調査

まず、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（70.5%）」や「ノー残業デーの設定」（45.8%）、「残業の原則禁止ないし事前承認制」（40.8%）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」（27.3%）や「残業削減のためのマネジメント層への研修」（29.0%）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。

## 残業対策の実施状況



# 残業対策と女性の管理職意向との関係

Time  
時間の  
観点「両立可能性」の  
問題

組織開発的残業施策へ

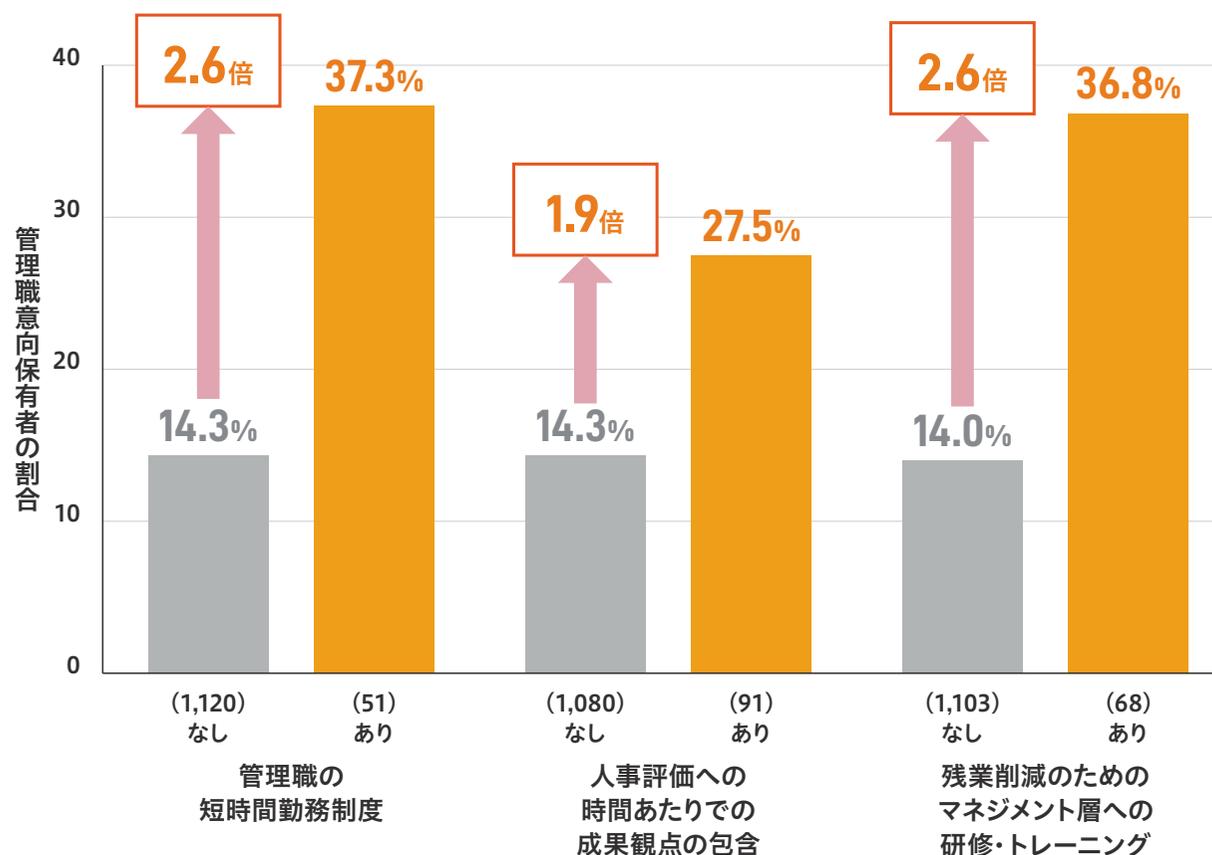
管理職の時短化へ

従業員調査

残業対策として実施率の低かった「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・トレーニング」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2.6倍の水準で高い。

管理職の負荷全体が上がっていないかを見直すとともに、時短管理職など長い労働時間を前提としない管理職の枠組みの整備も有効といえそうだ。

## 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

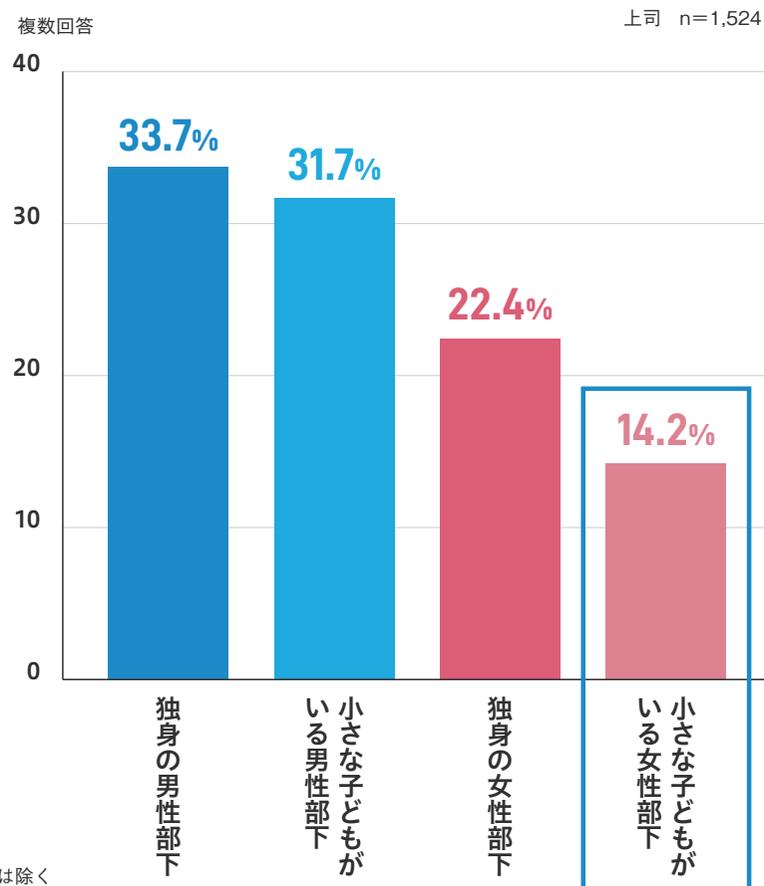
# 幹部候補として部下に期待をかけている割合

Experience  
経験の  
観点「育成」の  
問題「期待と経験差別」の是正  
遅い選抜から早期選抜へ

従業員調査

続いて、上司側の部下への期待のかけ方を見たところ、「独身の男性部下」(33.7%)に対し、「独身の女性部下」(22.4%)、「小さな子どもがいる女性部下」(14.2%)と低く、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分かる。

## 幹部候補として部下に期待をかけている割合



※ベース：部下をもつ上司。  
女性従業員比率が0%や100%の会社に勤務している人は除く



# 業務経験率の男女差

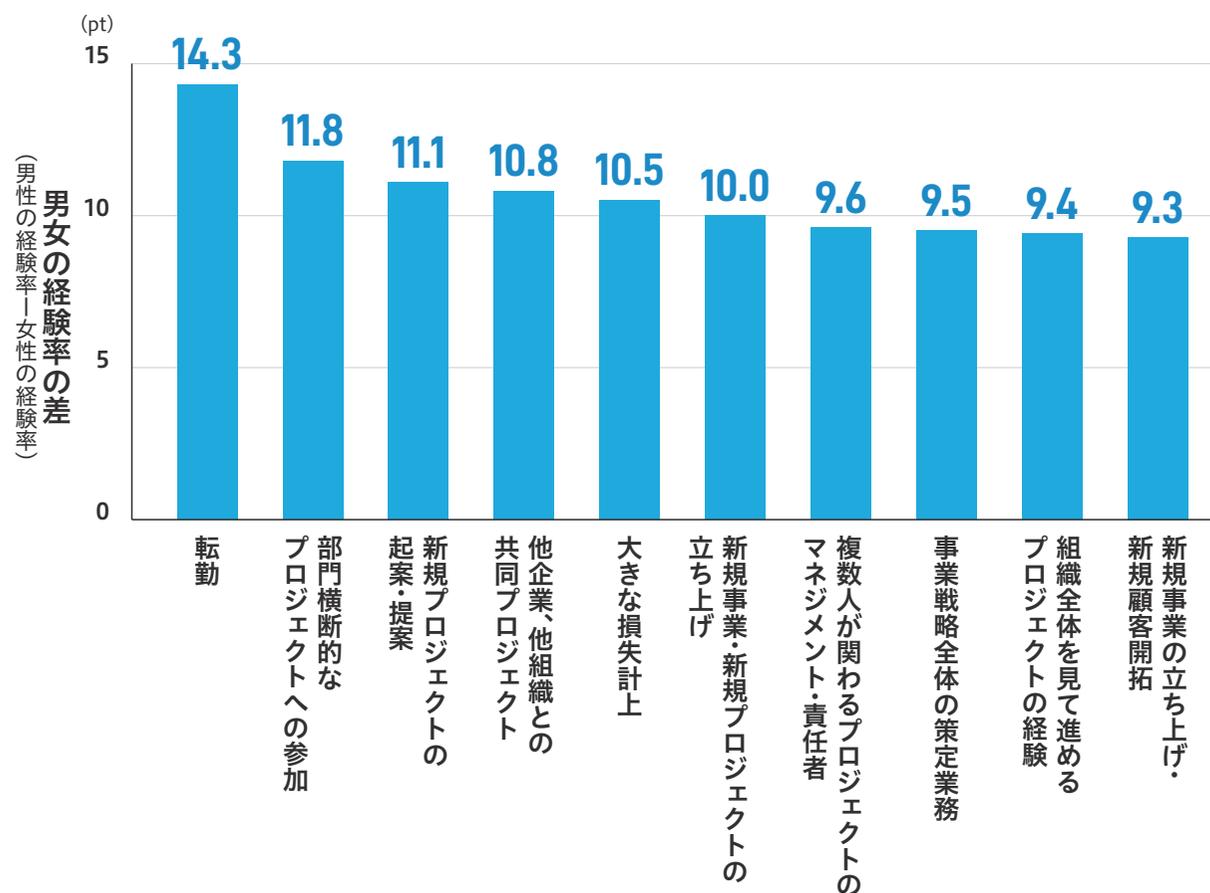
Experience  
経験の  
観点「育成」の  
問題「期待と経験差別」の是正  
遅い選抜から早期選抜へ

従業員調査

男女の業務経験率の差を見ると、女性は「転勤」や「新規プロジェクトの起案・提案」、「新規プロジェクトの立ち上げ」といった新規経験、「部門横断的なプロジェクトへの参加」、「他企業、他組織との共同プロジェクト」といった経験が全般に少ない。

上司のジョブアサインの偏りの是正とともに、新規企画提案やピープルマネジメント経験を積極的に促すなど、女性の経験格差を是正できるような措置を企業主導で行う必要がある。

## 男性のほうが多い業務経験（上位10項目）



ベース：20-30代非管理職。女性n=1,171、男性n=1,110



# 管理職登用年齢と早期選抜

Experience  
経験の  
観点「育成」の  
問題

「期待と経験差別」の是正

遅い選抜から早期選抜へ

従業員調査

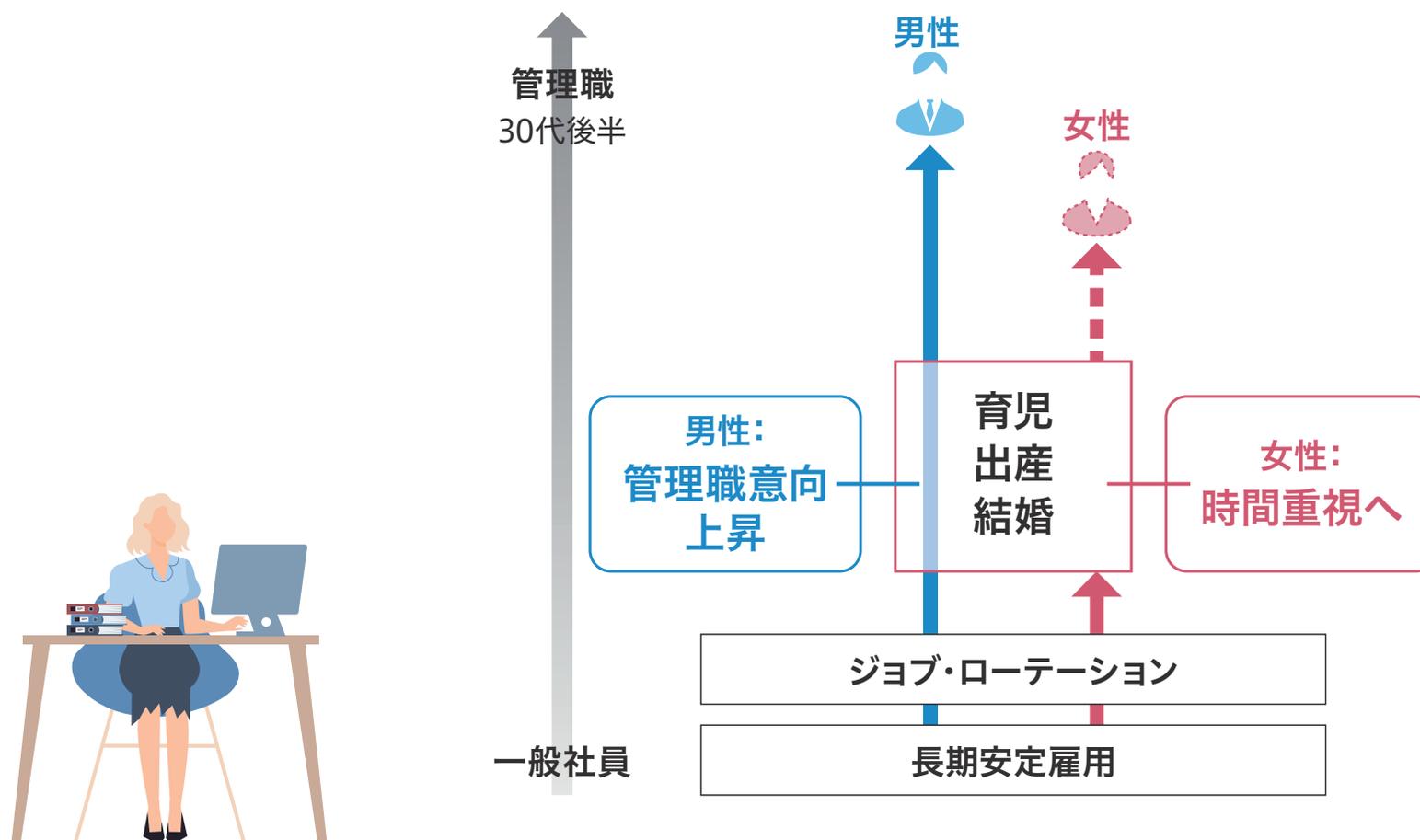
課長登用年齢を業界別に見ると、「宿泊・飲食サービス、生活関連サービス、娯楽業」は平均で34.7歳と比較的若いですが、その他の業界は40歳前後だった。

女性は結婚を期に時間を重視し給与を重視しなくなる一方、男性は結婚を期に管理職意向が上がる。

「ゆっくりとした自然選抜」では、登用時期が男女の意識が大きく変わる結婚・出産の後になってしまい、自動的に女性が不利になり続ける。

育児・出産の前に「管理職候補としての期待感」や「選抜・育成機会」を与え、リーダー職への期待を均等に配分することが必要になる。

## 日本の管理職選抜・登用



# 管理職になる上での不安保有率

Perspective  
展望の  
観点

「未来展望」の  
問題

登用時不安を払拭する働きかけ

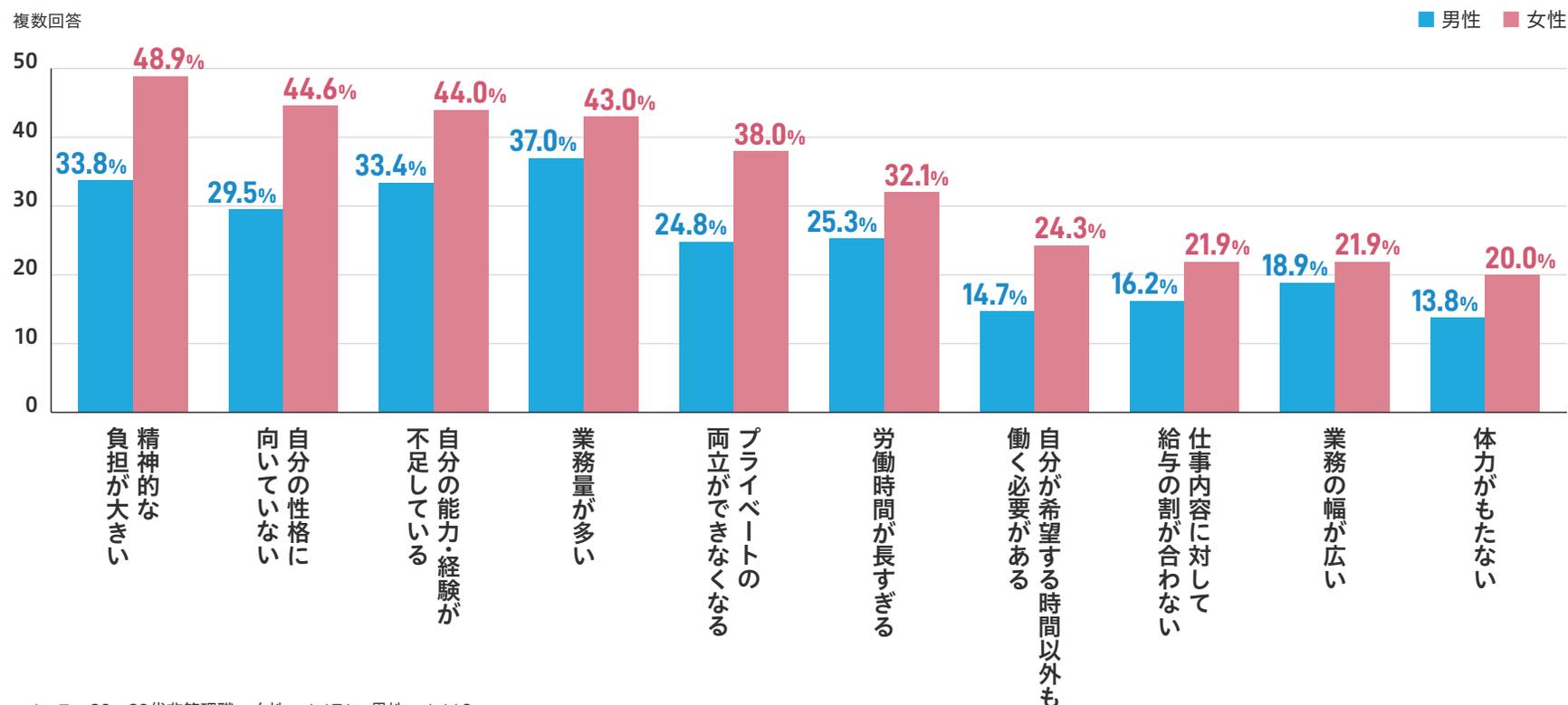
施策への懐疑心の払拭

従業員調査

管理職になる上での不安を聞いたところ、「精神的な負担が大きい」が男性33.8%、女性48.9%であった。ほか、上位10項目すべてにおいて、**女性の方が男性よりも不安を多く抱えており**、それらが払拭されないままでは、登用後も管理職として働き続けられないリスクがある。

「不安に対する具体的支援の申し出」や、「管理職候補になった理由の説明」などの登用時の働きかけがあることによって、管理職として働き続けたい人の割合が女性は1.7倍(有意差あり)になったことから、特に女性にとって重要であることが示唆される。(男性については有意差無し)

## 管理職になる上での不安(上位10項目)



ベース：20-30代非管理職。女性n=1,171、男性n=1,110

# 女性活躍推進の活動に対する懐疑心

Perspective  
展望の  
観点

「未来展望」の  
問題

登用時不安を払拭する働きかけ

施策への懐疑心の払拭

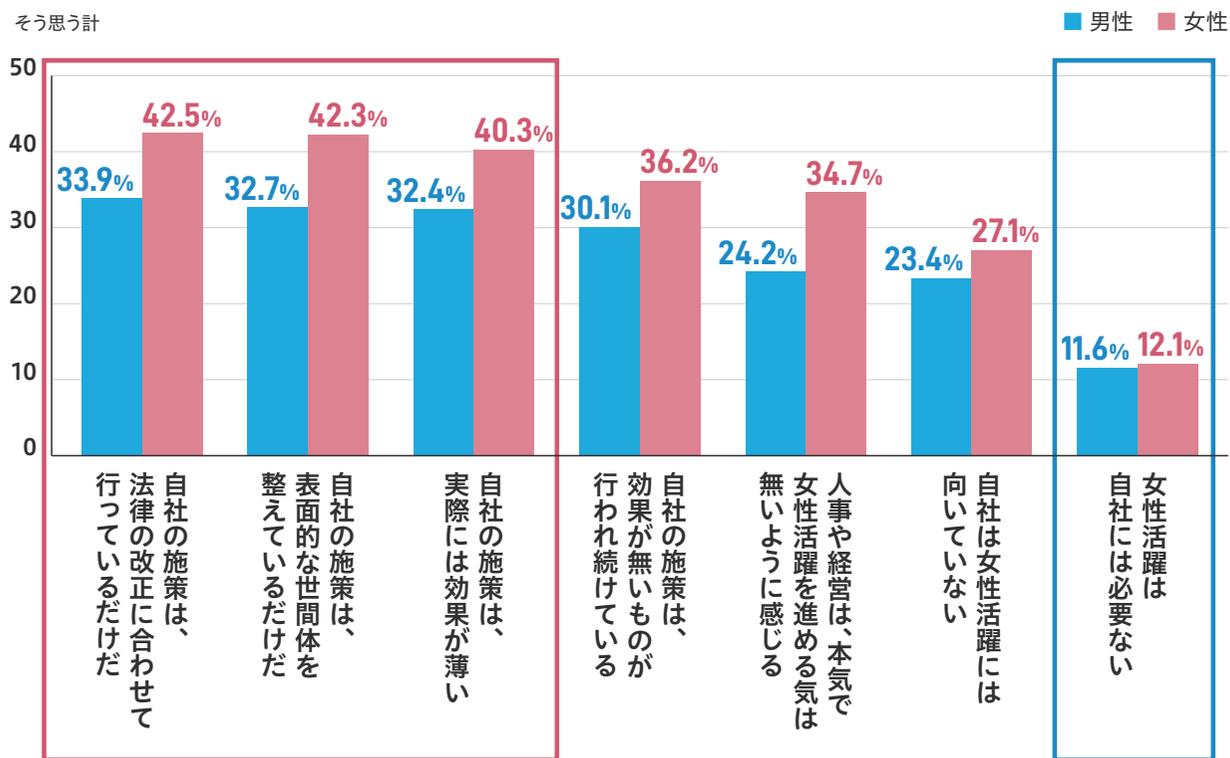
従業員調査

さらに、自社の女性活躍推進の活動全般に対してどう捉えているかを聞いたところ、「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」と回答する人が女性で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1割程度と低い。

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、女性の管理職意向は低くなる。

戦略的な社内コミュニケーションによって解疑心を払拭すべきだろう。

## 自社の女性活躍推進の活動全般に対する懐疑心



女性n=2,400、男性n=2,400



# 男女の管理職への昇進意欲格差解消のために必要な3つの観点と施策

## 1. 【時間】の観点

### 労働時間に上限を設ける「管理型」残業施策より、管理職の時間的負荷を下げる施策を

現在主流となっている労働時間に上限を設ける「管理型」残業施策は、労働時間管理から除外される管理職の負荷が下がらず、女性の管理職意向を上昇させていない。「上限管理」型の働き方改革から決別し、管理職の時間的負荷を下げる必要がある。

## 2. 【経験】の観点

### 上司が持つステレオタイプによる「期待」と「経験」の大きな男女格差を是正し、早い選抜・登用への転換を

「男性がリーダーにふさわしい」などの性別ステレオタイプが根強く残り、マネジャーの期待とジョブアサインの配分が男女で大きく歪んでいる。このマネジメント・バイアスを是正することが必要だ。また、男女の意識が大きく変わる結婚・出産の前に「管理職候補としての期待感」や「選抜・育成機会」を与え、リーダー職への期待を均等に配分することが必要だ。

## 3. 【展望】の観点

### 登用への不安払拭の働きかけと女性活躍施策を戦略的に社内に伝える努力を

管理職候補になる女性の多くは不安を抱えている。候補になった理由の説明や具体的な支援の申し出などが重要である。また、女性活躍施策は、すでに多くの従業員から懐疑的見方を向けられている。懐疑心が広く見られる中で女性の管理職意向を上げるには、社内広報施策により戦略的に取り組み、未来展望を明るいものにする必要がある。

# - Appendix



# 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	<p>①企業調査 n=800</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事担当者層 400s ※経営企画部担当者含む</li> <li>・経営層 400s</li> </ul> <p>②従業員調査 n=4800(性別×年代別に各1200s)+役職別ブーストサンプル n=370</p> <p>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・人事担当者層 400s ※経営企画部担当者含む</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※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る。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「女性活躍推進に関する定量調査」

# この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

