

女性管理職を増やすための職場環境と上司のサポート ～2030年の女性管理職30%達成に向けて～

2024年3月 株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ統括部

■本レポートは主に「非管理職の管理職意向に関する調査」「女性部下を管理職にした経験のある上司に関する調査」を元に作成しています。

■転載・引用につきまして

レポートの著作権は、株式会社マイナビが保有します。レポートの内容を転載・引用する場合には、出所として

- ・弊社名（株式会社マイナビ）※株式会社は省略可
- ・調査、レポート名称
- ・調査時期

を明記してご利用ください。

ex)

株式会社マイナビ「非管理職の管理職意向に関する調査」によると・・・

【転載・引用に関する注意事項】

以下の行為は禁止いたします。

- ・レポートの一部または全部を改変すること
- ・本レポートの一部または全部を販売・出版すること
- ・出所を明記せずに転載・引用を行うこと
- ・公序良俗に反する利用や違法行為につながる可能性がある利用を行うこと

※転載・引用されたことにより、利用者または第三者に損害その他トラブルが発生した場合、当社は一切その責任を負いません。

■本資料に掲載のデータ、図版などの無断転載を禁じます。資料のご利用やご質問などに関しては下記までご連絡ください。

株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ統括部

E-mail : myrm@mynavi.jp

調査概要

非管理職の管理職意向に関する調査（第1章・第2章）

- 目的 非管理職で管理職意向がある人・ない人の特徴から管理職意向を高めるために必要なことを明らかにする
- 調査地域 全国
- 調査方法 インターネット調査
- 対象者 非管理職（大卒・大学院卒で正社員として働く23-39歳の男女）
- 回収数 1,196サンプル
- 実施期間 2024年1月10日（水）～1月14日（日）
- 調査主体 株式会社マイナビ（アンケートモニター提供元：外部調査会社）
※調査結果は、端数四捨五入の関係で合計が100%にならない場合があります。
※n=30未満は参考値としております。

女性部下を管理職にした経験のある上司に関する調査（第3章）

- 目的 女性部下を管理職にした経験を持つ人とその職場の特徴を見ることで女性管理職を増やすための上司のサポートを探る
- 調査地域 全国
- 調査方法 インターネット調査
- 対象者 管理職（大卒・大学院卒で正社員課長職として働く30-59歳の男女）
- 回収数 748サンプル
- 実施期間 2024年1月10日（水）～1月14日（日）
- 調査主体 株式会社マイナビ（アンケートモニター提供元：外部調査会社）
※調査結果は、端数四捨五入の関係で合計が100%にならない場合があります。
※n=30未満は参考値としております。

※「非管理職の管理職意向に関する調査」、「女性部下を管理職にした経験のある上司に関する調査」は同一のアンケート調査で実施

目次

はじめに	4	第3章 女性部下を管理職にした経験のある	
本レポートの趣旨について	4	上司とその職場の特徴	33
第1章 管理職意向がある人・ない人の特徴	6	管理職回答者属性	34
第1章・第2章非管理職回答者属性	7	ステップ1：部下のマネジメントが	
現在の職場環境と管理職意向	9	評価される・専念できる職場環境	
管理職に就きたい年齢・管理職になりたい理由	10	①管理職の業務の明文化・透明化	37
希望通りの時期までに管理職に		②管理職としてマネジメントを評価される制度	39
なれると思うか・なれないと思う理由	11	③管理職として必要な業務に関する研修がある	41
管理職になりたくない理由	12	ステップ2：部下のマネジメントに対する意識・行動	
クリアになれば管理職になりたいもの	13	①部下を管理職にさせる意識・行動	
過去に管理職になりたいと思ったことがあるか・		1)管理職の役割として	
管理職意向がなくなった理由	14	「部下のキャリア支援」を認識している	45
第1章 まとめ	15	2) 部下のキャリアプラン・	
第2章 管理職意向を高めるための施策	16	昇進意向などを把握している	46
①仕事とプライベートの両立が可能な職場環境の整備		3) 管理職に昇進・昇格させるための	
(1)さまざまな働き方の制度や風土などの環境の整備	17	育成計画がある・サポートをしている	48
(2)仕事とプライベートの両立における課題・問題点	19	4) チャレンジングな経験を積ませる・抜擢する	51
②評価制度の整備		②女性管理職を増やそうという意識・行動	
(1)昇進・昇格基準の開示	22	1) 女性管理職を増やすことが	
(2)降格制度の導入	25	会社のミッションとして共有されている	52
③ダイバーシティ経営の取り組み		2) 管理職の男女差（ジェンダーギャップ）への	
(1)ダイバーシティ経営の関心・取り組みがある	28	問題意識がある	55
(2)男女平等な業務内容	30	第3章 まとめ	57
女性管理職からのメッセージ	31	おわりに	58
第2章 まとめ	32		

はじめに

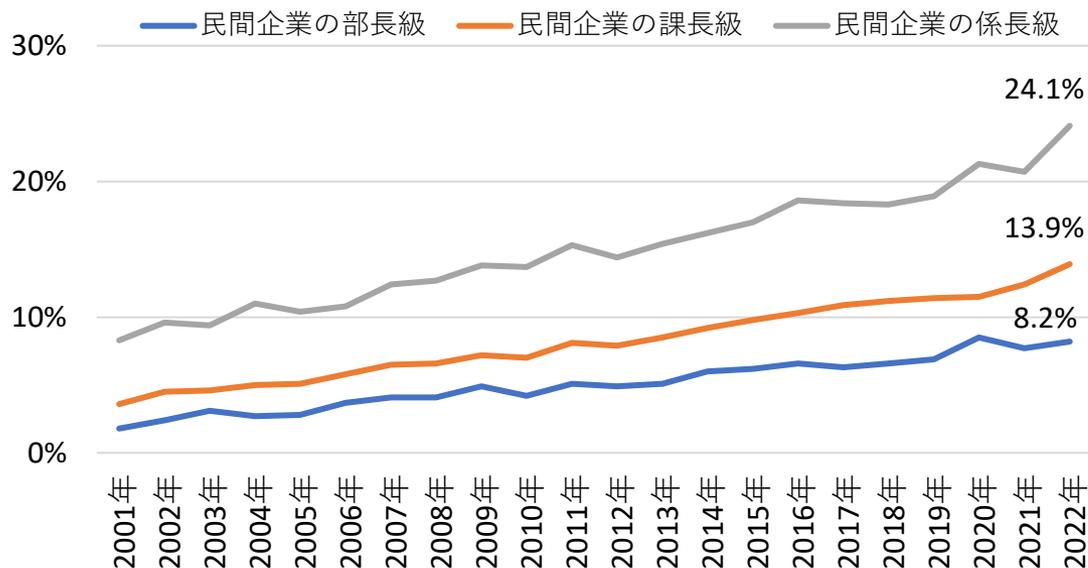
本レポートの趣旨について

政府は企業の女性管理職の比率を2030年までに30%以上にする目標を掲げている。しかし内閣府の『男女共同参画白書（令和5年版）』によると、2022年の女性管理職比率は係長級が24.1%、課長級が13.9%、部長級が8.2%と年々右肩上がりにはなっているものの、管理職比率はかなり低い水準で推移しているのが現状である。

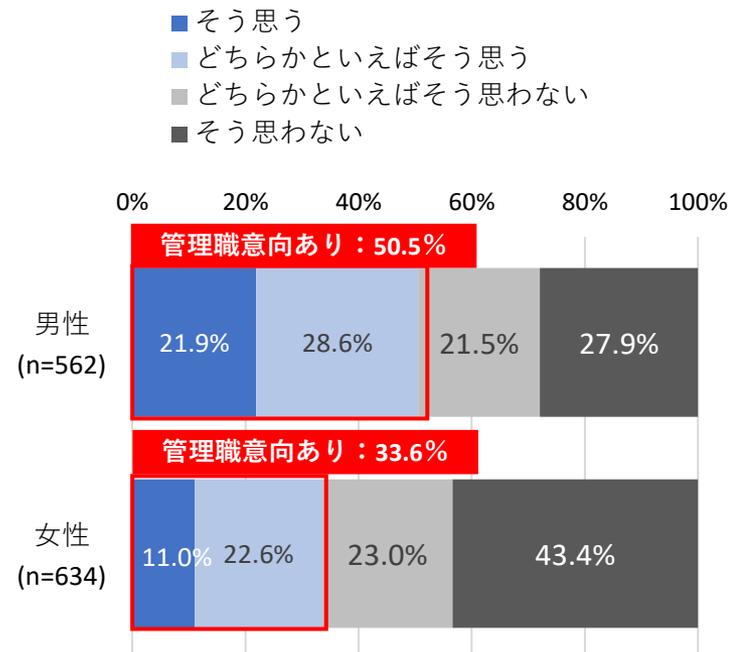
その背景にあるのは男女の管理職意向の差だ。管理職意向がある男性の割合は50.5%と半数を超えた一方で、女性は33.6%にとどまっており、女性の管理職意向は男性に比べて低いことが分かる。

女性管理職を増やすためには、女性の管理職意向を高める取り組みが企業に求められると考えられる。

民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合の推移



【非管理職】管理職意向



内閣府『男女共同参画白書（令和5年版）』を元にマイナビが作成
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r05/zentai/html/honpen/b1_s01_04.html

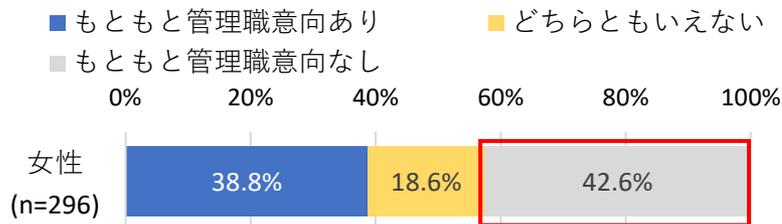
はじめに

本レポートの趣旨について

また、女性管理職を増やすためには上司のサポートも重要であると考えます。現在管理職の女性のうち、もともと管理職意向がなかった女性は42.6%で、管理職意向があった女性より多かったです。もともと管理職意向があった人となかった人で、管理職になる前に上司から受けてよかったサポートを比較すると「キャリアプランを一緒に考える」が「もともと管理職意向なし層」で8.5pt高かったです。上司とキャリアプランを考える機会が、管理職意向がなかった人の意向に影響を与え、その後管理職になった人がいるとみられる。加えて、もともと管理職意向がなかった管理職女性が仕事に満足している割合は7割となり、多くは管理職としての仕事に満足していることも分かった。

これまで述べた2つの観点を基に、本レポートでは「非管理職女性の管理職意向を高めるための施策」「女性を管理職にした経験のある上司と職場の特徴」について分析を行う。尚、管理職意向を高めるための施策に関しては、職場環境にフォーカスして、自発的に女性の管理職意向を高めるために必要なことについて説明する。

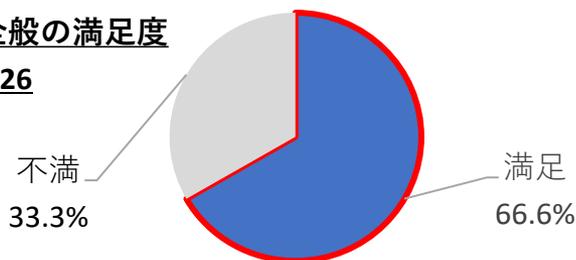
【女性管理職】もともと管理職意向があったか



【もともと管理職意向なし女性】

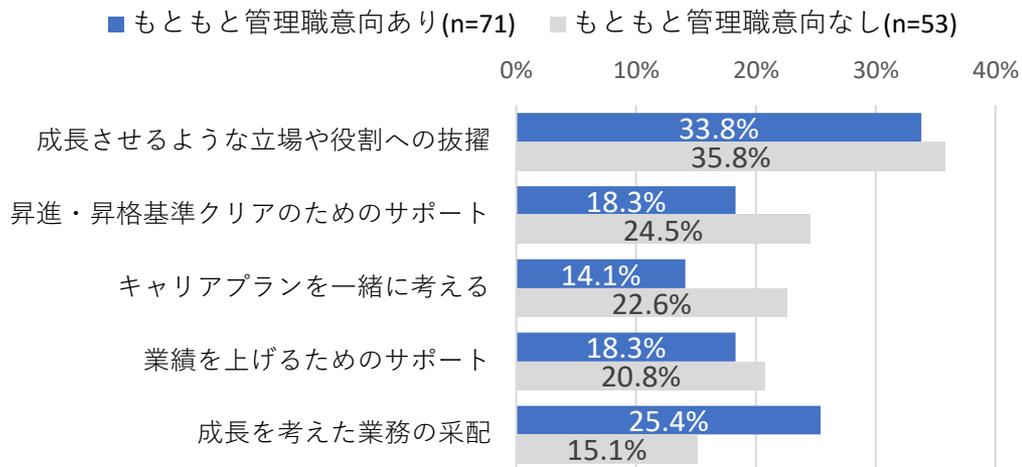
現在の仕事全般の満足度

n=126



【女性管理職】

管理職になる前に上司から受けてよかったサポート



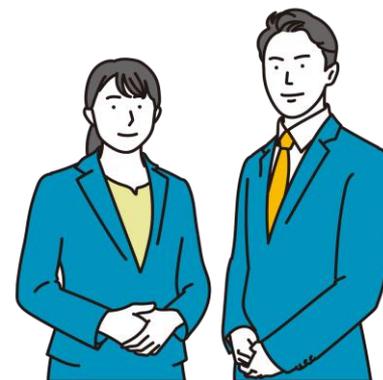
第1章

管理職意向がある人・ない人の特徴

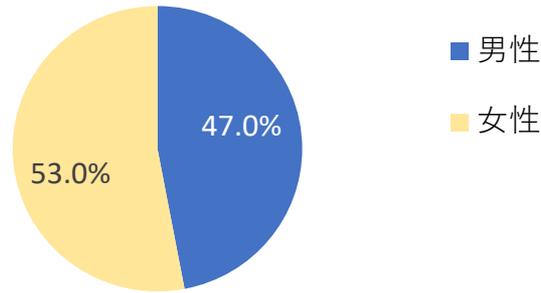
この章では
非管理職で管理職意向がある人・ない人の特徴から
管理職意向を高めるために必要なことを探る

【この章で取り上げること】

<管理職意向>がある人・ない人の
職場への満足度や管理職昇進に対する考えなどを比較する



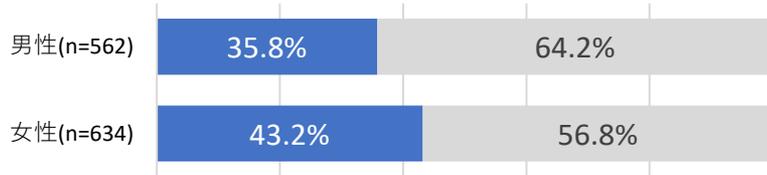
性別



年代

■ 23-29歳 ■ 30-39歳

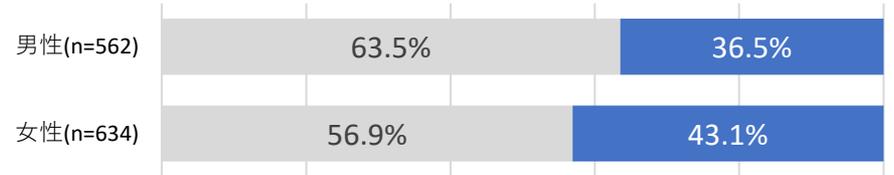
0% 20% 40% 60% 80% 100%



婚姻状態

■ 未婚（離・死別含む） ■ 既婚

0% 20% 40% 60% 80% 100%

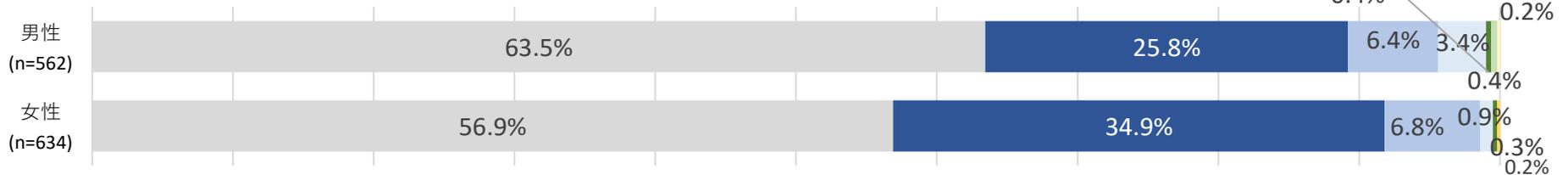


子供有無

- 子どもがいない
- 4歳～6歳
- 小学校4年生～6年生
- 高校生（特別支援学校、高等専修学校の学生含む）
- 社会人

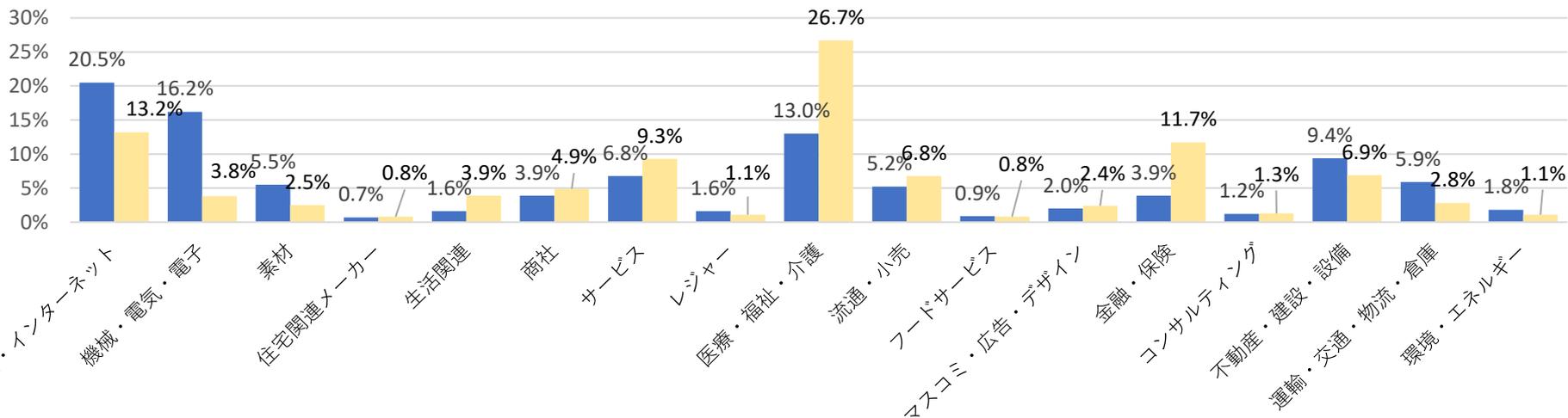
- 0歳～3歳
- 小学校1年生～3年生
- 中学生
- 大学生・大学院生（短期大学、専門学校、高等専門学校等の学生含む）

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



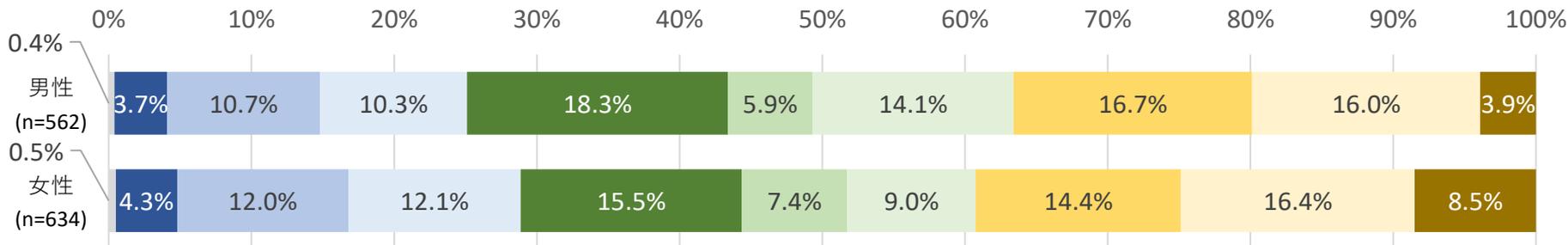
業種

■ 男性(n=562) ■ 女性(n=634)



従業員規模

■ 2名以下 ■ 3～10名 ■ 11～50名
 ■ 51～100名 ■ 101～300名 ■ 301～500名
 ■ 501～1,000名 ■ 1,001～5,000名 ■ 5,001名以上
 ■ わからない・答えたくない

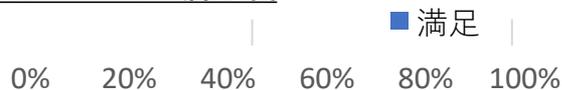


現在の職場環境と管理職意向

—管理職意向がある女性は、現在の働き方や、仕事とプライベートの両立の満足度が高く、就業継続意向も高い

管理職意向がある女性とない女性を比べると、管理職意向がある女性の方が「働き方」「仕事とプライベートの両立」ともに満足度が高くなった。また、管理職意向がある女性の方が就業継続意向についても高くなった。女性が働きやすい環境を整備することは、管理職意向と関係がある様子が見えてくる。

働き方についての満足度



仕事とプライベートとの両立に

ついての満足度



管理職意向あり・男性(n=284)

管理職意向あり・女性(n=213)

管理職意向なし・男性(n=278)

管理職意向なし・女性(n=421)

現在の職場で長く働き続けたいと思うか

■ とてもそう思う

■ ややそう思う

■ あまりそう思わない

■ まったくそう思わない



就業継続意向あり：60.5%

就業継続意向あり：47.6%

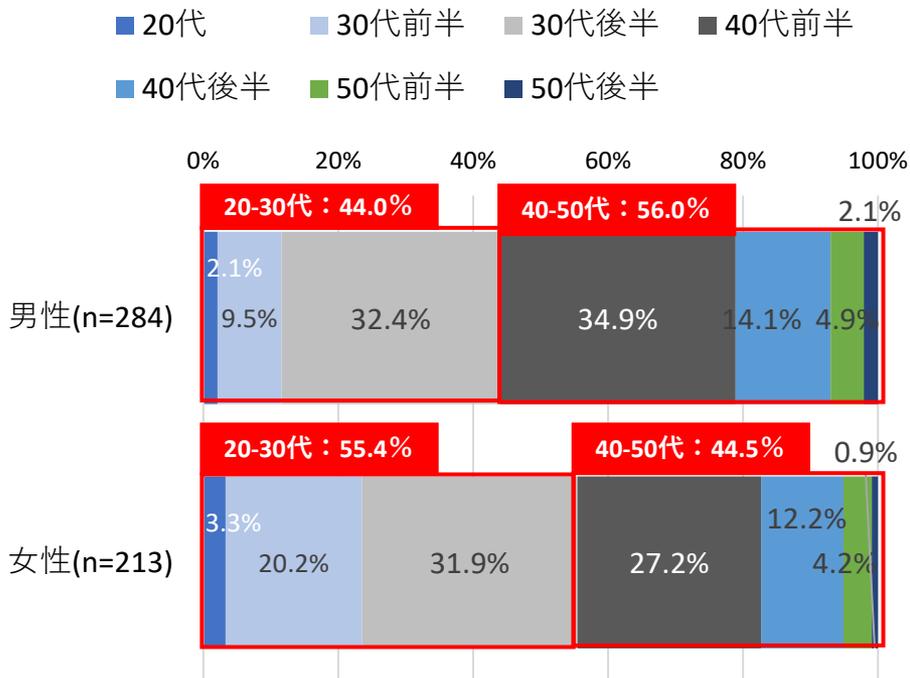
管理職に就きたい年齢・管理職になりたい理由

—女性「20-30代」で管理職になることを希望する人が多く、男性より早い昇進を希望している

管理職意向がある人が非管理職から管理職に就きたい年齢は、女性では「20-30代」が55.4%と半数を超えた一方で、男性では「40-50代」が56.0%と多かった。女性は男性と比べて、早く管理職に就きたいと考えている人が多い様子がかがえた。また、管理職になりたい理由は男女ともに「収入を増やしたいため」がもっとも多かったが、性別で比較をすると「女性が活躍できる職場にしたいから」が女性で25.6pt高かった。

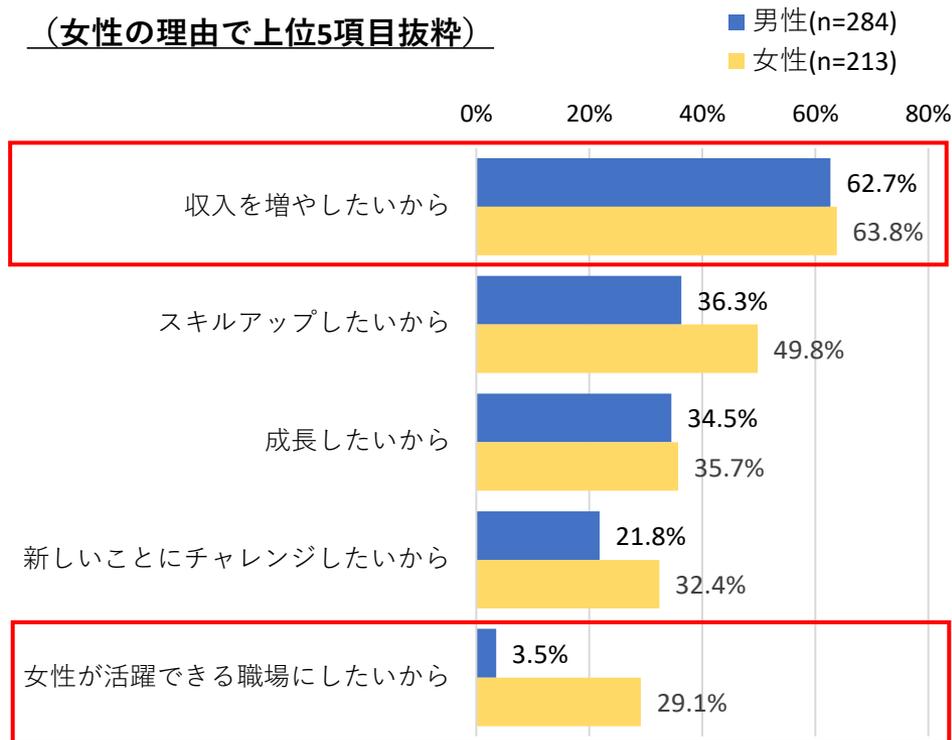
【管理職意向がある人】管理職に就きたい年齢

※非管理職から管理職に就きたい年齢



【管理職意向がある人】管理職になりたい理由

(女性の理由で上位5項目抜粋)



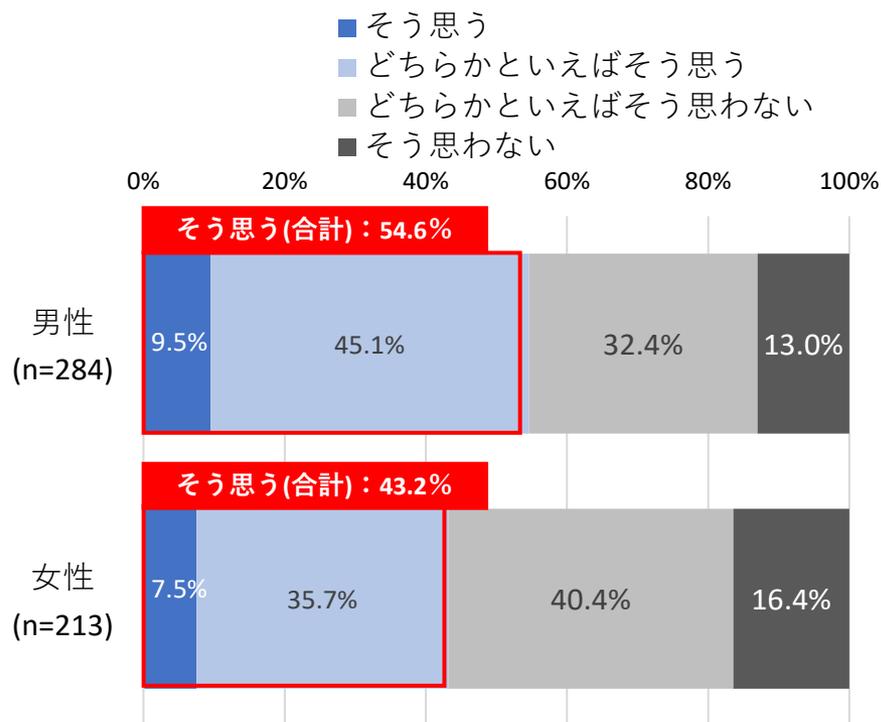
希望通りの時期までに管理職になれると思うか・なれないと思う理由

—希望時期までに管理職になれないと思う理由はスキルへの自信のなさや評価制度に関する意見が上位に

管理職意向がある人で現在の職場で希望通りの時期までに管理職になれると思う割合は、男性が54.6%と半数を超えたのに対して、女性は43.2%で女性の方が男性より低かった。女性が希望通りの時期までに管理職になれない理由としては、「自身のスキルが足りないから」「年功序列で昇進していく風土だから」「昇格基準がわからないから」が上位となり、上位3項目中2項目は評価に関する内容であった。早く管理職になりたい女性が多いことから成果主義での評価や昇格基準の透明化といった評価制度の見直しが必要であると考えられる。

【管理職意向がある人】

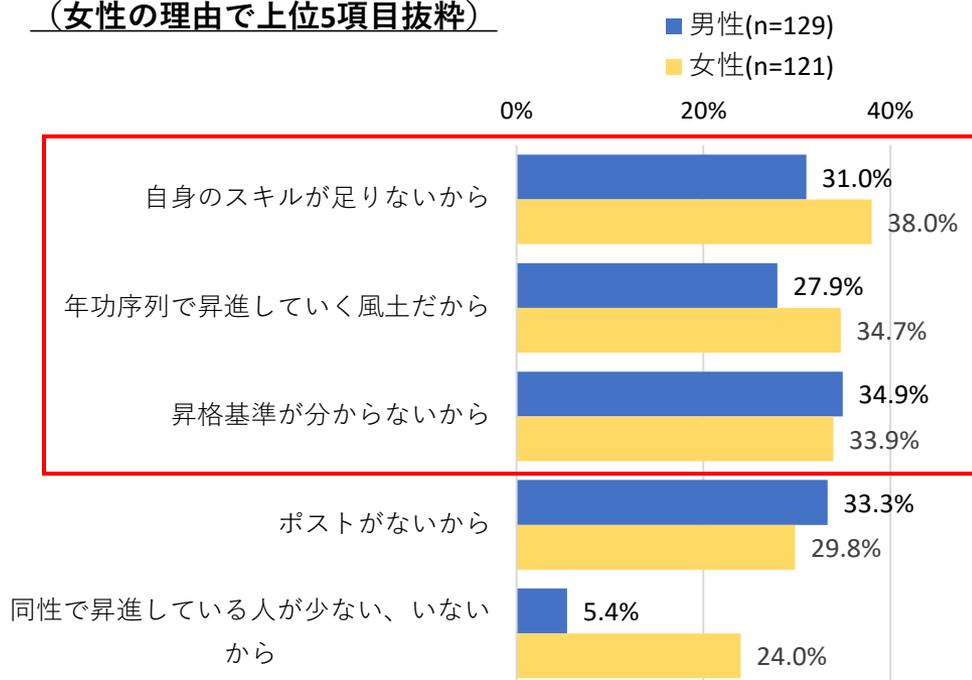
現在の職場で希望通りの時期までに管理職になれると思うか



【希望通りの時期までに管理職になれないと思う人】

希望通りの時期までに管理職になれない理由

(女性の理由で上位5項目抜粋)

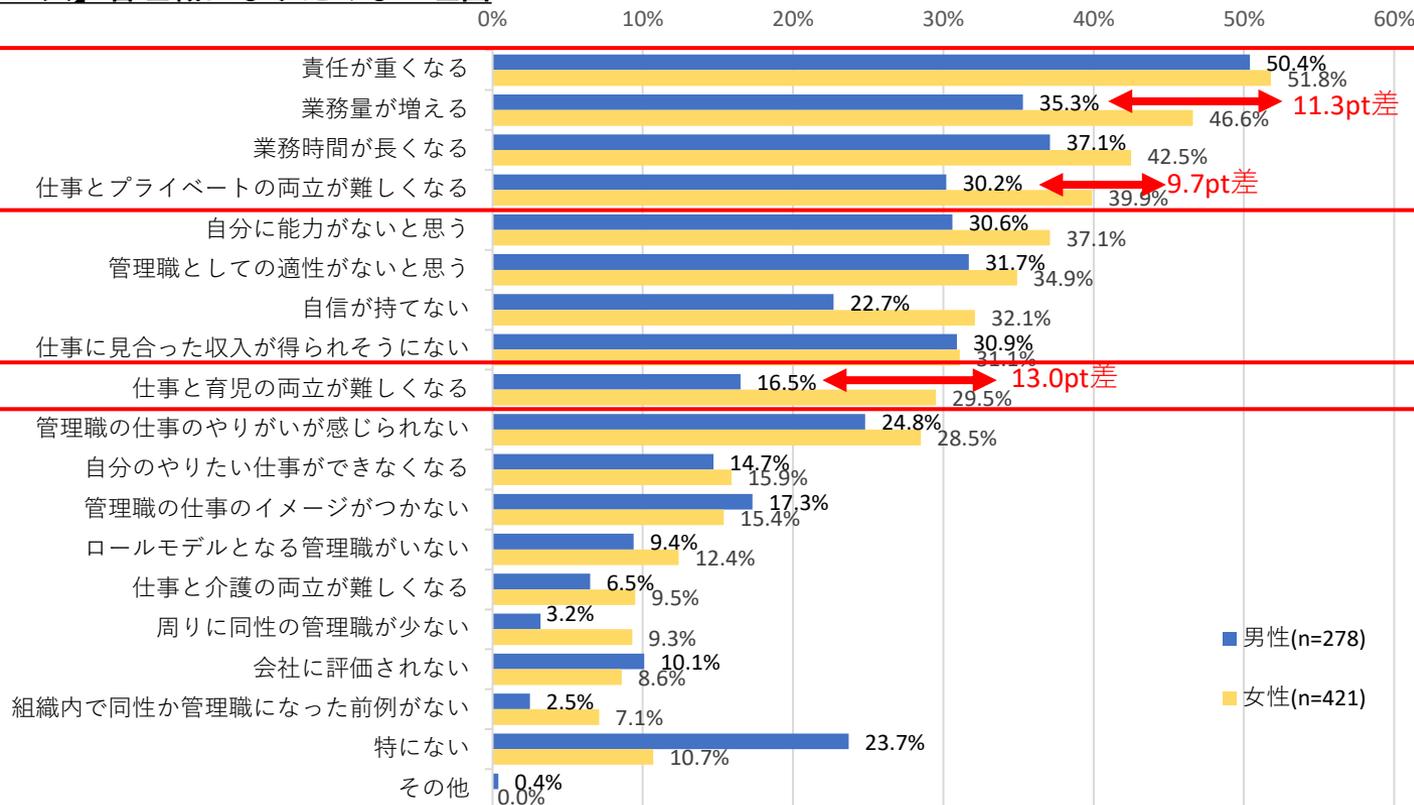


管理職になりたくない理由

—管理職の仕事の責任の重さ・仕事とプライベートの両立の難しさが管理職意向を高める上での障壁

女性が管理職になりたくない理由としては「責任が重くなる（51.8%）」「業務量が増える（46.6%）」「業務時間が長くなる（42.5%）」が上位となった。また、男女で差が大きいものを見ると「仕事と育児の両立が難しくなる（13.0pt差）」「業務量が増える（11.3pt差）」「仕事とプライベートの両立が難しくなる（9.7pt差）」となっている。業務量が増えて業務時間が長くなることで、仕事と私生活との両立が難しくなることを避けたい考えが見てとれる。管理職の業務の負荷を減らすような業務体制の整備は、女性が管理職昇進を敬遠する理由を減らすことができそうだ。

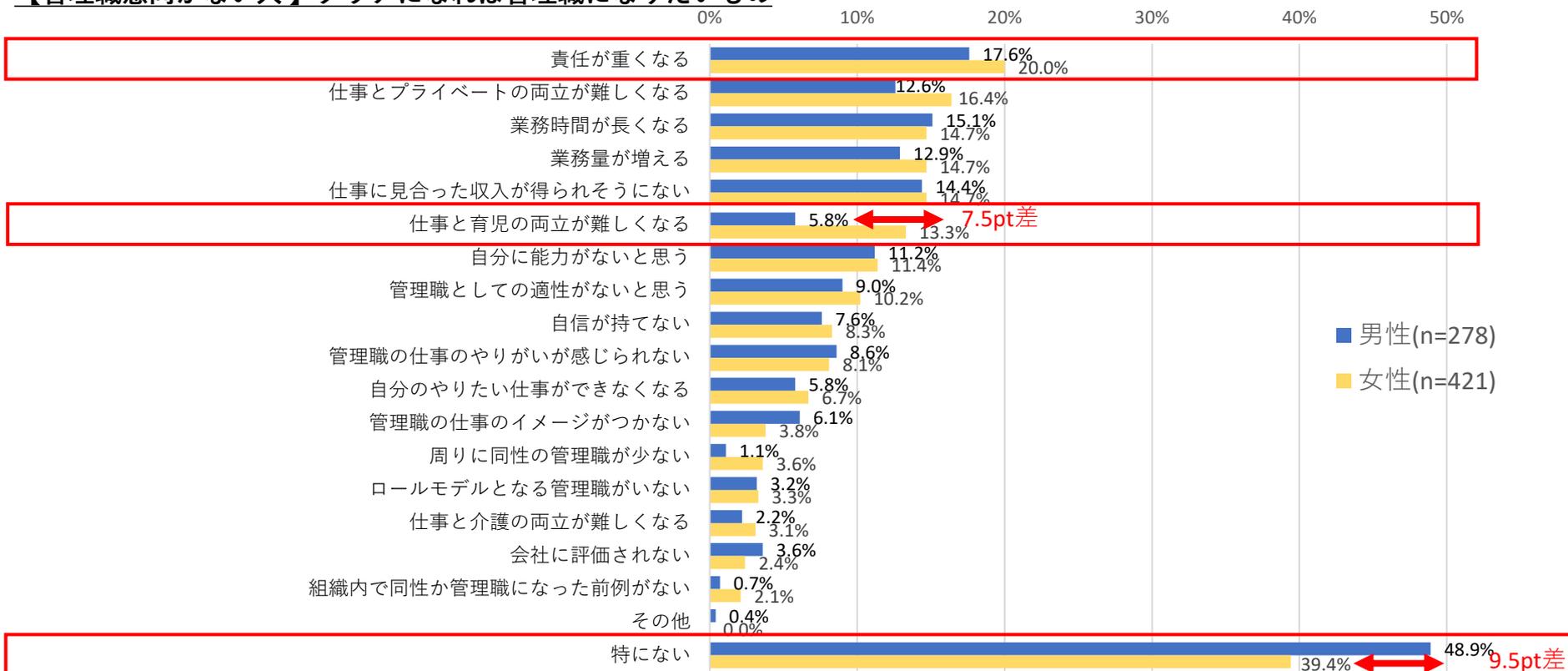
【管理職意向がない人】管理職になりたくない理由



クリアになれば管理職になりたいもの —管理職の仕事の責任の重さ・仕事と育児の両立の課題がクリアになれば管理職になりたい人も

管理職になりたくない理由と同じ選択肢の中から、クリアになれば管理職になりたいものを選んでもらったところ、「特にない」が男性で48.9%であるのに対して、女性では39.4%となり、女性の6割はクリアになれば管理職になりたい項目があると回答した。管理職になりたくない理由と同様に、もっとも割合が高いのは「責任が重くなる（20.0%）」で、男女で差が大きいのは「仕事と育児の両立が難しくなる（7.5pt差）」だった。管理職になっても仕事と育児の両立ができると思える業務体制や環境があれば、管理職になりたいと思う女性もいるようだ。

【管理職意向がない人】クリアになれば管理職になりたいもの



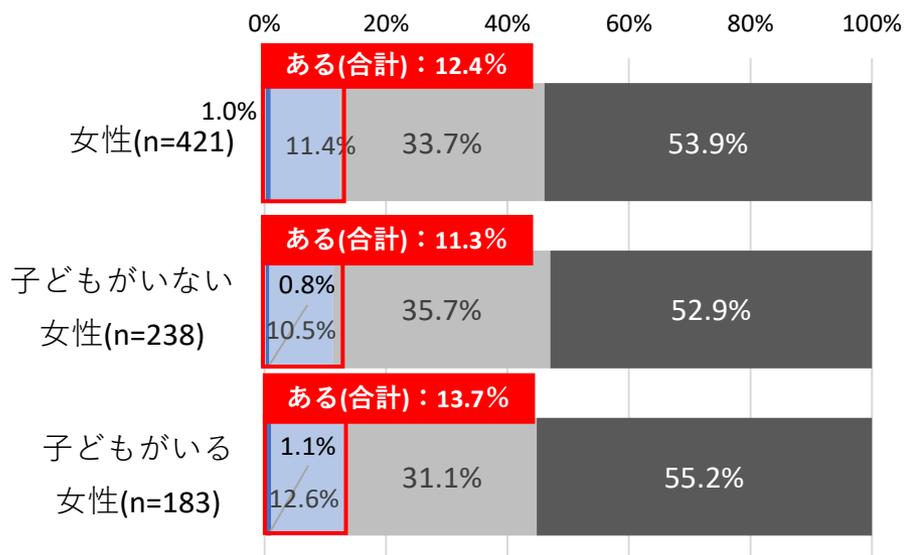
過去に管理職になりたいと思ったことがあるか・管理職意向がなくなった理由 —子どもがいる女性で途中で管理職意向がなくなった割合が高い

過去に管理職になりたいと思ったことがある女性は12.4%で、子どもがいる女性の方が高かった。回答数が少ないため、参考値とするが、子どもがいる女性で過去に管理職意向があったが、管理職意向がなくなった理由を聞いたところ「仕事と育児の両立が難しそうだから（40.0%）」がもっとも多かった。子どもがいる女性の8人に1人は過去に管理職になりたいと思ったが、仕事と育児の両立に壁を感じるなどのことから意向がなくなっているケースがあると分かる。

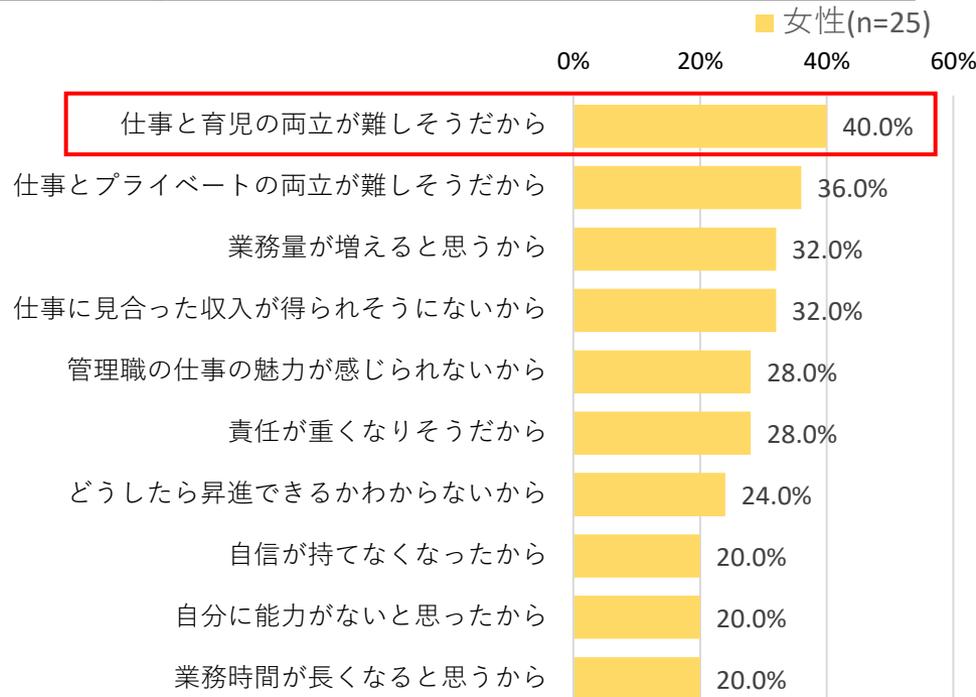
【管理職意向がない女性】

過去に管理職になりたいと思ったことがあるか

- とてもある
- ややある
- あまりない
- まったくない



【子どもがいる女性で、過去に管理職意向があったが、現在は管理職意向がない人】 管理職意向がなくなった理由（上位10項目抜粋）



女性が管理職に就きたい年齢

- ▶女性は「20-30代」で管理職になることを希望する人が多く、男性より早い昇進を希望している

管理職昇進への見通しと評価制度

- ▶希望通りの時期までに管理職になれると思う女性は4割にとどまる
- ▶希望時期までに管理職になれないと思う理由は評価制度に関する意見が多い

管理職意向と職場環境の関係性

- ▶管理職意向がある女性は、現在の働き方や、仕事とプライベートの両立への満足度が高い
- ▶管理職の仕事とプライベート・育児の両立の難しさが管理職になる上での障壁になっている

女性の管理職意向を高めるためには

①仕事とプライベートの両立可能な職場環境（風土）の整備 **②評価制度の整備**が必要であると考えられる。

また、女性が管理職昇進に前向きになるためには多様な人材が活躍できる環境の整備も重要だと考え

第2章では管理職意向を高めるための**①仕事とプライベートの両立可能な職場環境（風土）**

②評価制度の整備**③ダイバーシティ経営の取り組み**について見ていく。

第2章

管理職意向を高めるための施策

この章では

- ①仕事とプライベートの両立が可能な職場環境の整備
- ②評価制度の整備
- ③ダイバーシティ経営の取り組みの観点から
管理職意向を高めるための施策を考える

【この章で取り上げること】

<管理職意向>がある人・ない人の

- 職場の制度や働き方の柔軟性・課題
- 昇格基準・降格制度について
- ダイバーシティ経営の取り組み

の違いなどを比較する

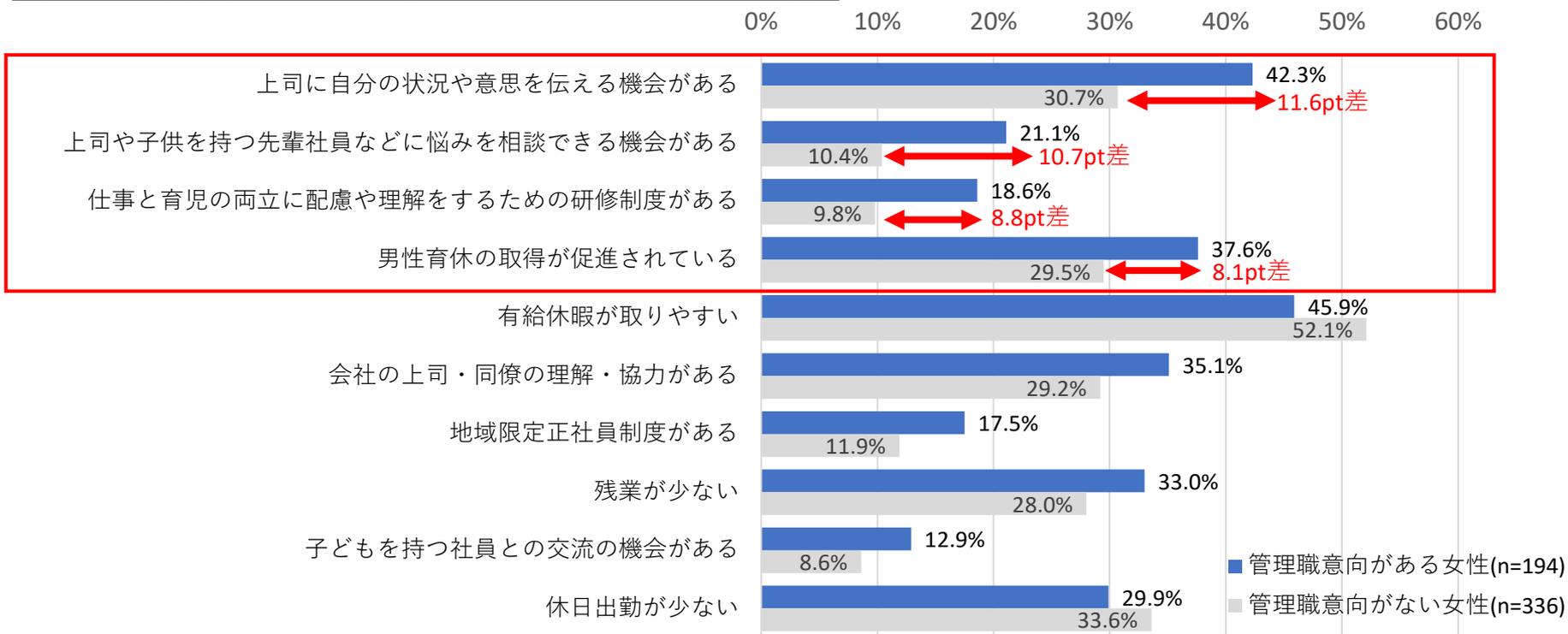


(1) さまざまな働き方の制度や風土などの環境の整備

—管理職意向のある女性の職場は、上司や周囲に状況を伝える・悩みを相談できる機会や「仕事と育児の両立に配慮するための研修」「男性育休促進」など育児に関する整備がされている

管理職意向がある人となない人の職場環境の違いを見ると、管理職意向有無で差が大きかったのは「上司に自分の状況や意思を伝える機会」「上司や子供を持つ先輩社員などに悩みを相談できる機会」「仕事と育児の両立に配慮や理解をするための研修制度」「男性育休の取得促進」だった。自身の状況や悩みの共有ができる機会があること、育児をしながら働く人を支援するような体制があることが管理職意向に影響していると考えられる。

会社の職場環境（管理職意向の有無で差が大きい順に10項目抜粋）



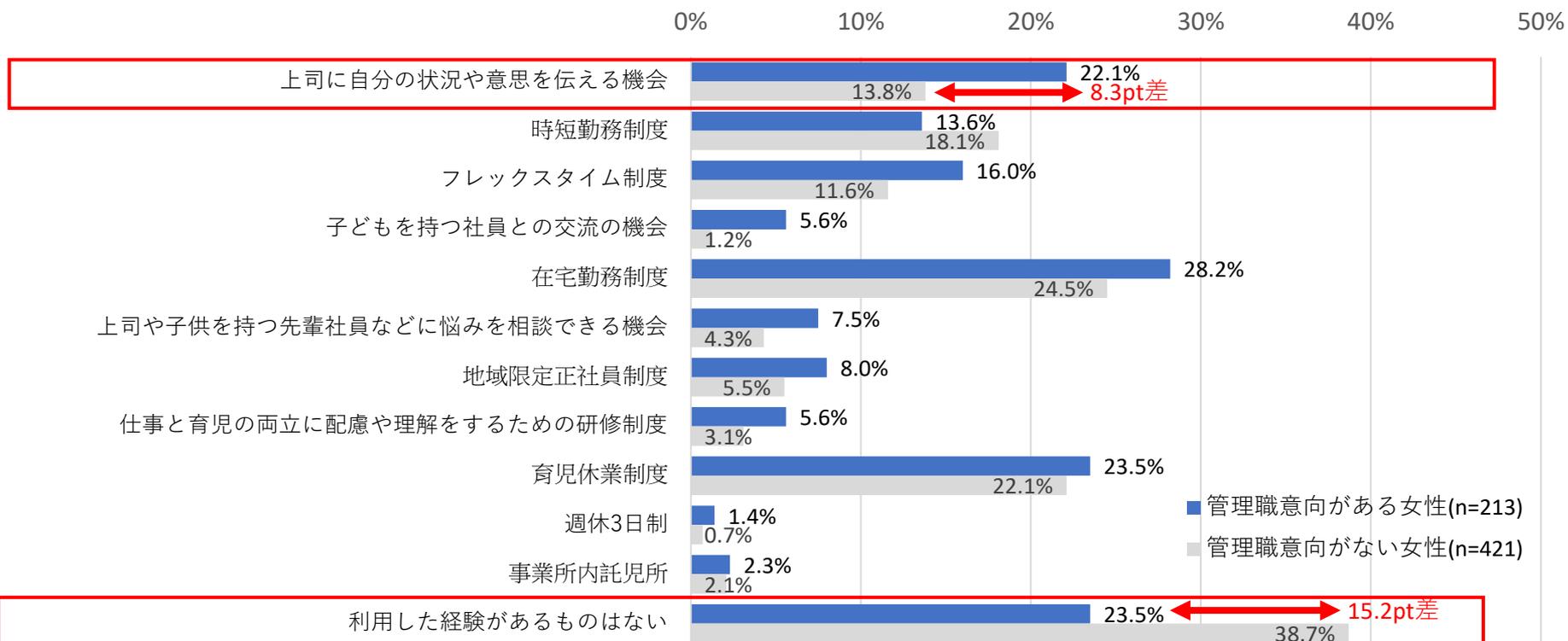
(1) さまざまな働き方の制度や風土などの環境の整備

—管理職意向のある女性は「上司に自分の状況や意思を伝える機会」を利用した人が多い

管理職意向がある人となない人で、会社の制度や機会の利用経験の違いを比較したところ、管理職意向がある女性の方が「上司に自分の状況や意思を伝える機会」を利用した経験がある割合が高かった。また、管理職意向がない人の方がさまざまな制度や機会について「利用した経験があるものはない」と回答している割合が高くなっており、制度や機会が不足している職場環境は、管理職意向が持てなかったり、意向がなくなってしまうことに繋がると考えられる。

利用した経験のある制度・機会

(管理職意向の有無で差が大きい順に10項目+「利用した経験があるものはない」)

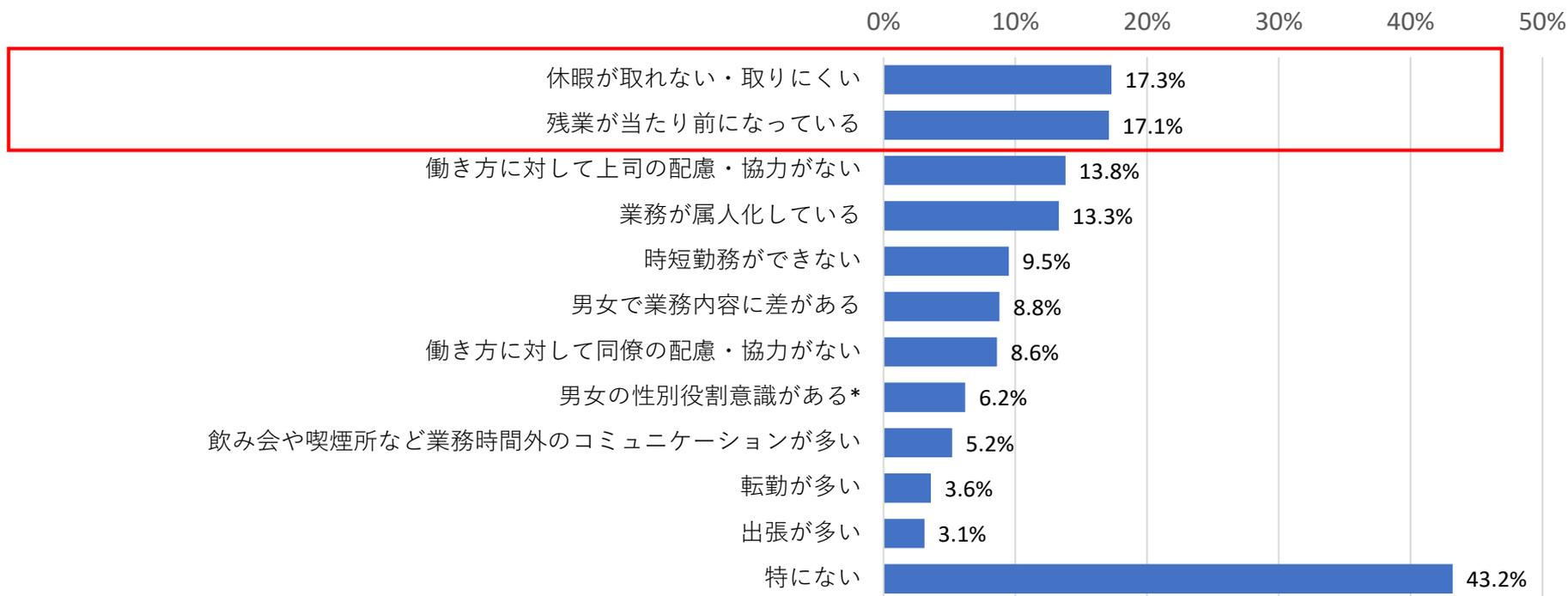


(2) 仕事とプライベートの両立における課題・問題点

—管理職意向がない女性が自身の部署の働き方で問題だと感じているのは 休暇の取りづらさや残業の常習化

ここからは管理職意向がない女性の課題感を取り上げる。管理職意向がない直接の要因ではないかもしれないが、改善すべきポイントを見出せる。管理職意向がない女性が、自身の部署の働き方や環境として問題だと感じていることについて見てみると、上位は「休暇が取れない・取りにくい」「残業が当たり前になっている」だった。仕事とプライベートの両立に対して課題感を持っている場合が多いことが分かる。

【管理職意向がない女性】自身の部署の働き方や職場環境について問題点だと感じること (n=421)



*「男性としてこうあるべき、女性としてこうあるべきという男女の性別役割意識がある」という表現で質問

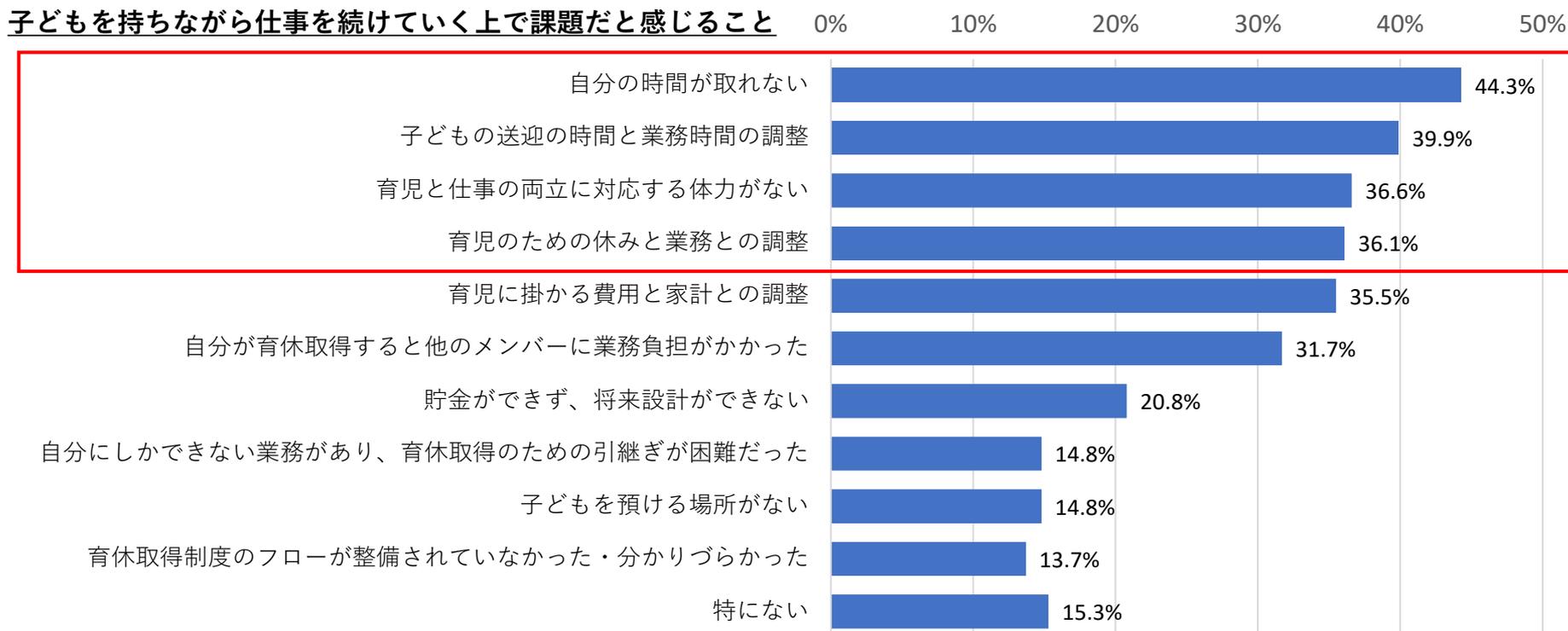
(2) 仕事とプライベートの両立における課題・問題点

—管理職意向がない女性が子育てしながら仕事を続けていく上で特に課題に感じているのは自分の時間や育児のための時間や休みの調整が難しいこと

子育てをしながら働いており、かつ、管理職意向がない女性に、子どもを持ちながら働く上で課題だと感じることを聞いた。職場環境に関わる項目を見ると「自分の時間が取れない」「子どもの送迎の時間と業務時間の調整」「育児のための休みと業務との調整」が上位になっている。仕事と自分の時間または育児に関わる時間や休みとの調整に課題を感じている人が多い。子育てしながら働く女性たちが働きやすい環境をつくるためにはこのような課題の解決が重要なようだ。

(n=183)

【管理職意向がない・子どもがいる女性】



(2) 仕事とプライベートの両立における課題・問題点

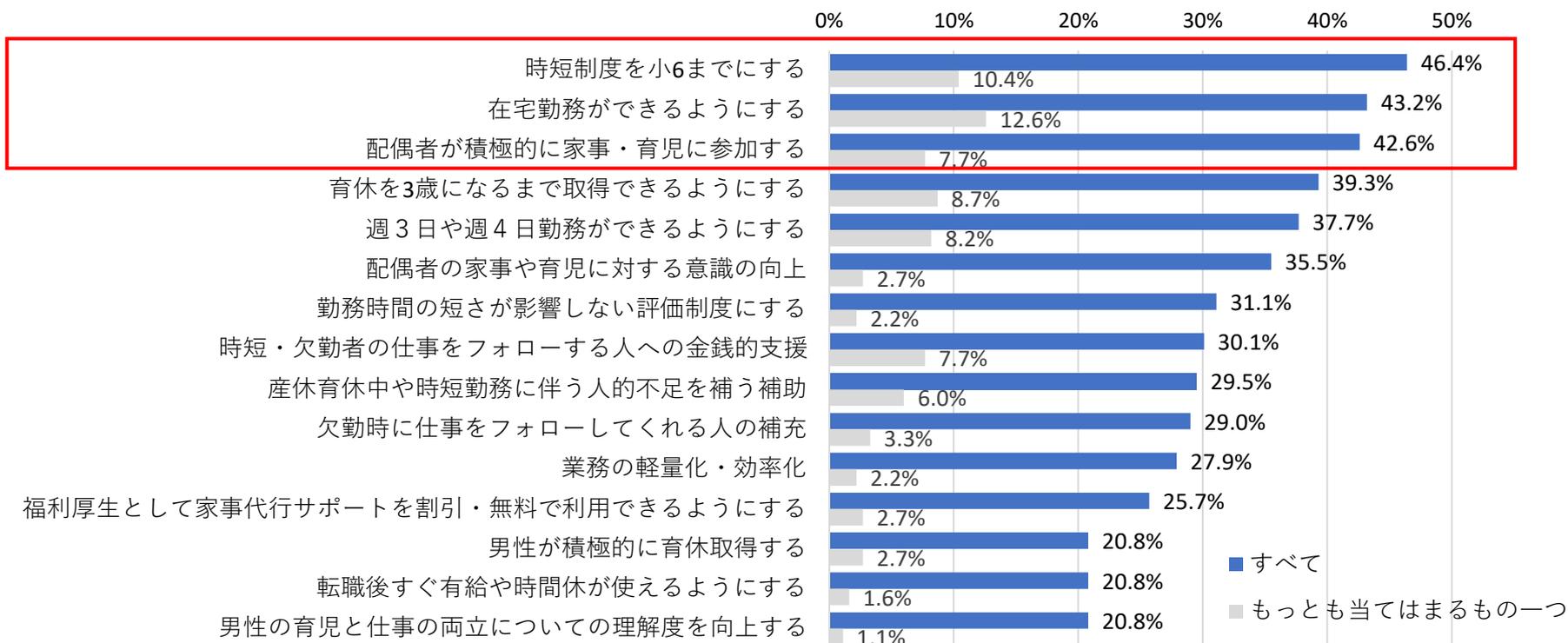
—管理職意向がない女性が子育てしながら仕事を続けるために求めることは「小6までの時短制度」「在宅勤務の導入」

子育てをしながら働いており、かつ、管理職意向がない女性に、子どもを持ちながら仕事を続けていくために求める施策を聞いたところ、上位になったのは「時短制度を小6までにする」「在宅勤務ができるようにする」「配偶者が積極的に家事・育児に参加する」だった。会社として、子どもを持ちながら仕事を続けていく女性をサポートするには、時短勤務制度を使える期間を長くすることや在宅勤務制度の導入が特に求められているようだ。また、配偶者との協力も重要なことが分かる。

【管理職意向がない・子どもがいる女性】

子どもを持ちながら仕事を続けていくために求める施策（上位15項目）

(n=183)



(1) 昇進・昇格基準の開示

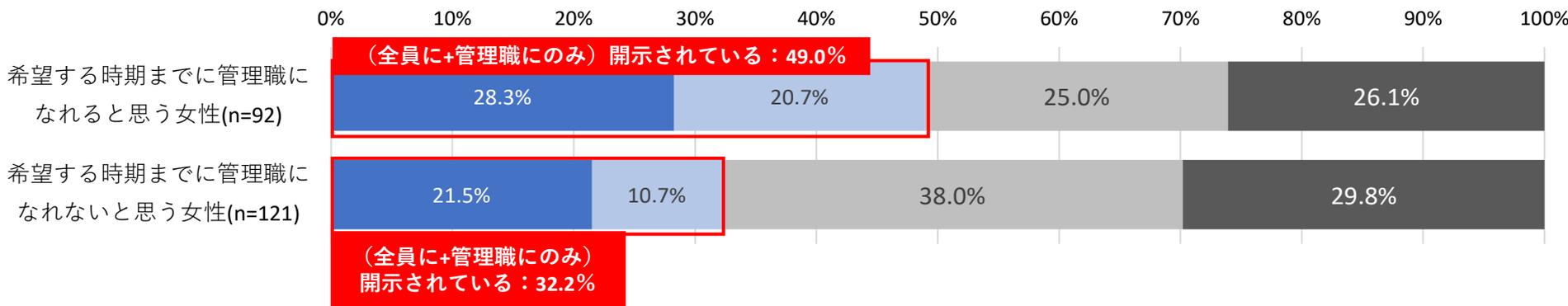
—希望の時期までに管理職になれると思う人は、そうでない人に比べて職場で昇進・昇格基準が開示されている割合が高い

管理職意向がある人の中で、希望の時期までに管理職になれると思う人とそうでない人とで、会社の昇進・昇格基準の開示状況を比較した。希望の時期までに管理職になれると思う人は、昇進・昇格基準が全員または管理職に開示されている割合が49.0%となっており、希望の時期までに管理職になれないと思う人で、職場で基準が開示されている人の割合（32.2%）と比べると16.8pt高かった。職場で昇進・昇格基準が開示されていることは、いつごろまでに管理職になれるかという見通しに影響していることが見てとれる。昇進・昇格基準が明確であれば、管理職意向のある女性が希望の時期までに昇進するために自ら行動することや上司がサポートすることも可能となるため、女性管理職を増やす上で昇進・昇格基準を開示することは有効な施策であると考えられる。

【管理職意向がある人】

希望の時期までに管理職になれると思うか×職場で昇格・昇進基準が開示されているか

■ 全員に開示されている
■ 管理職にのみに開示されている
■ 開示されていない
■ 開示されているかどうかを把握していない



(1) 昇進・昇格基準の開示

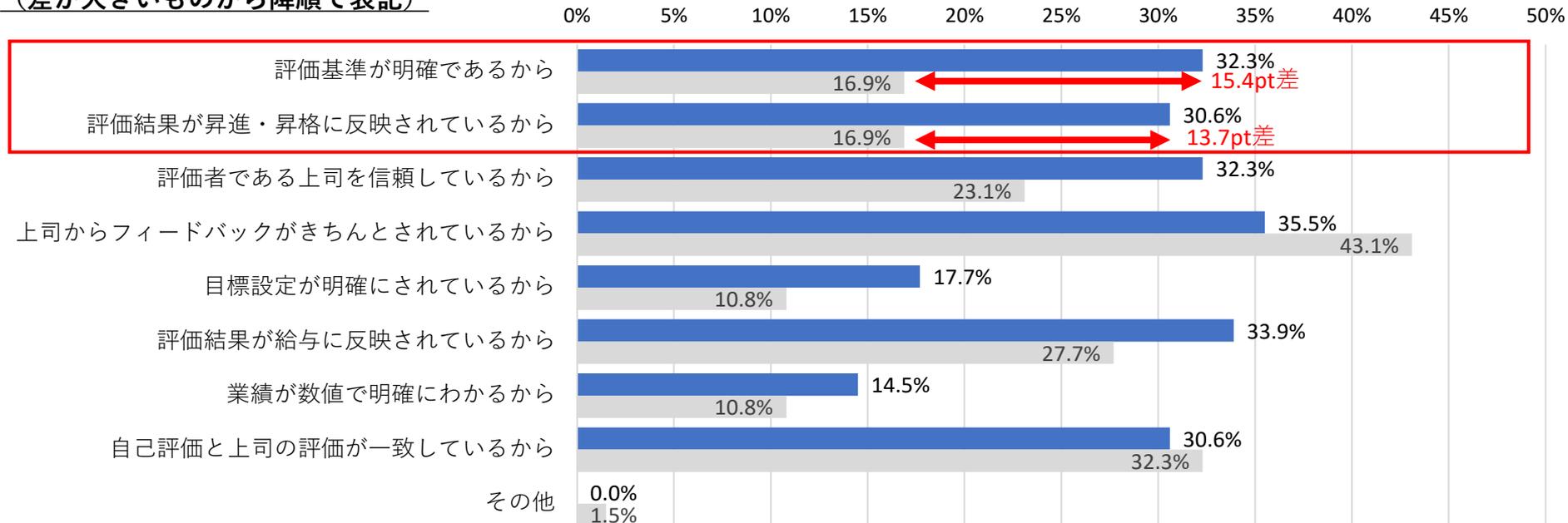
—希望の時期までに管理職になれると思う人は、そうでない人に比べて、自分の評価に対して「評価基準が明確」「評価結果が昇進・昇格に反映されている」点で納得している人が多い

管理職意向がある人の中で、希望の時期までに管理職になれると思う人とそうでない人とで、自分の評価に納得している点の違いを比較した。希望の時期までに管理職になれると思う女性は、そうでない女性に比べて「評価基準が明確であるから」「評価結果が昇進・昇格に反映されているから」が高かった。評価の明確さや、評価が昇進・昇格に反映されるという実感が持てるような評価制度が、希望の時期までに管理職になれそうだという見通しに繋がっていると考えられる。今後女性管理職を増やすためには、年功序列で昇進・昇格する風土ではなく、成果主義や能力主義で評価する制度が求められると見られる。

【管理職意向がある人】

希望の時期までに管理職になれると思うか×自分の評価に納得している理由

(差が大きいものから降順で表記)



(1) 昇進・昇格基準の開示

—希望の時期までに管理職になれないと思う人は、自分の評価に対して「評価基準が明確でない」点で納得していない人が57.1%でもっとも多い

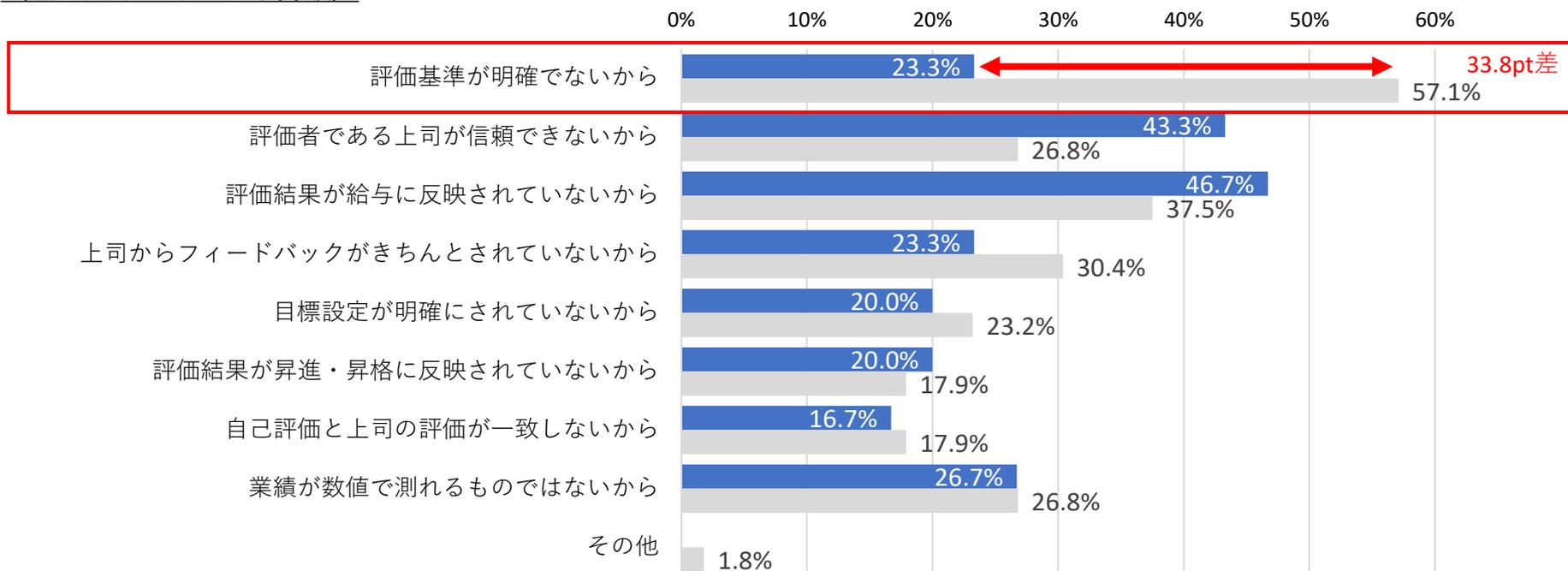
管理職意向がある人の中で、希望の時期までに管理職になれると思う人とそうでない人とで、自分の評価に納得していないポイントの違いを比較した。希望の時期までに管理職になれないと思っている女性は「評価基準が明確でない」点で自分の評価に納得していない人が57.1%でもっとも多く、希望の時期までに管理職になれると思う女性に比べて33.8pt高かった。やはり、評価基準が明確でない点が管理職昇進への見通しに影響していると考えられる。

【管理職意向がある人】

希望の時期までに管理職になれると思うか×自分の評価に納得していない理由

(差が大きいものから降順)

■ 希望の時期までに管理職になれると思う女性(n=30)
■ 希望の時期までに管理職になれないと思う女性(n=56)

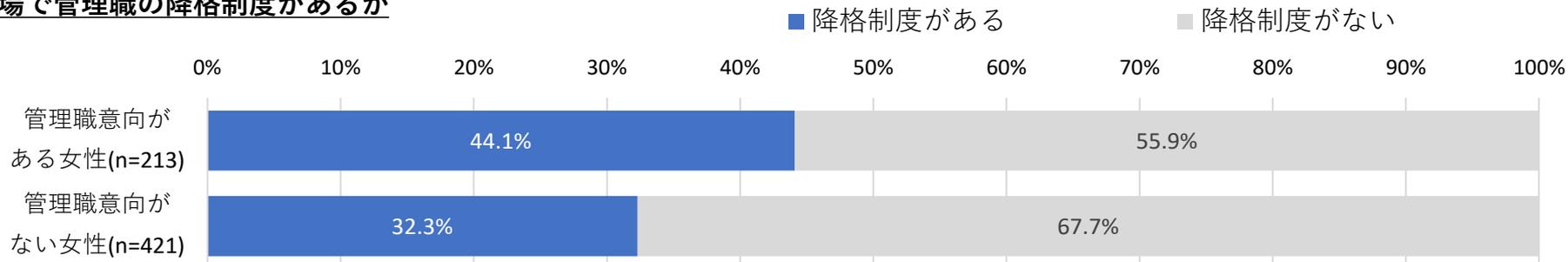


(2) 降格制度の導入

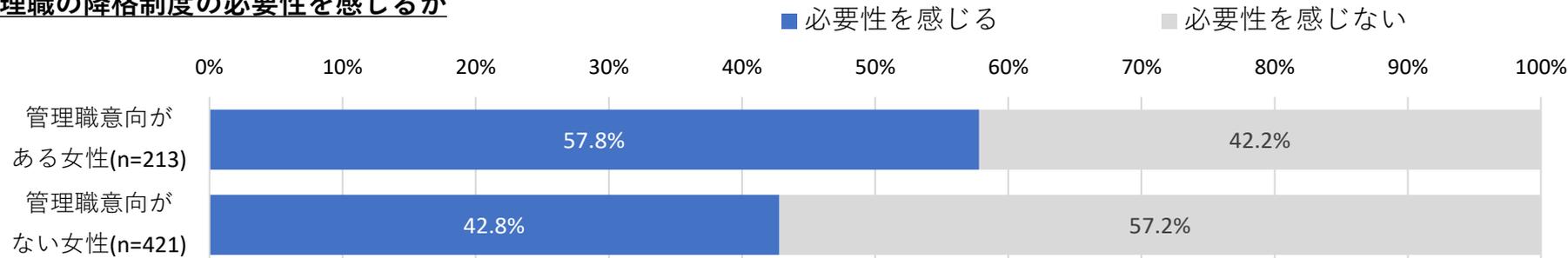
- 管理職意向のある女性の職場の方が降格制度が導入されている割合が高く
必要性を感じている人の割合も高い

管理職の降格制度について見てみると、管理職意向がある女性の職場では、そうでない女性の職場に比べて、管理職の降格制度がある割合が多かった。また、管理職意向がある女性の方が管理職の降格制度の必要性を感じている割合も高かった。

職場で管理職の降格制度があるか



管理職の降格制度の必要性を感じるか



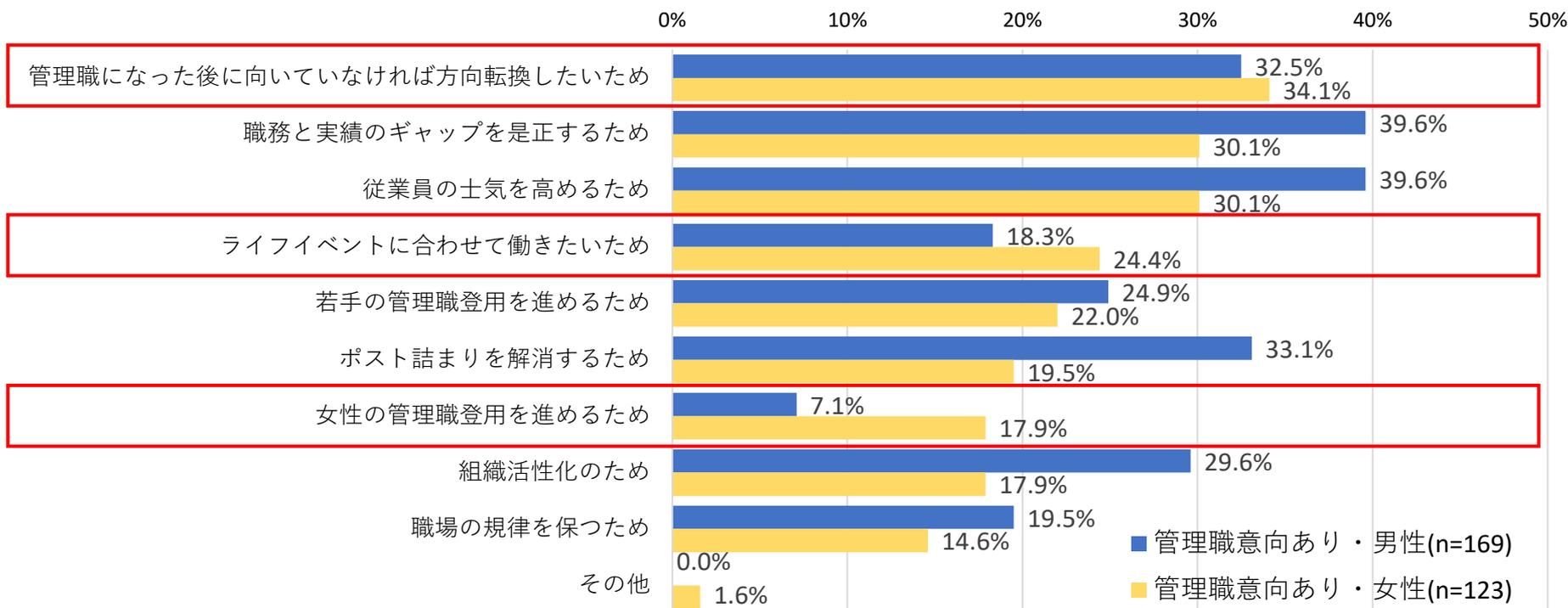
* 「降格制度とは地位や役職を下位のものに変更することとします」という注釈の上で質問

(2) 降格制度の導入

—降格制度が必要だと感じる理由は「管理職になった後に向いていなければ方向転換したいため」
女性は「ライフイベントに合わせて働きたい」「女性の管理職登用を進めるため」の割合が男性よりも高い

管理職の降格制度が必要だと感じる理由について見てみると、「管理職になった後に向いていなければ方向転換したいため」が最多であった。方向転換の余地があることで管理職への挑戦がしやすくなると感じるようだ。また、男性より女性の方が割合が高かったのは「ライフイベントに合わせて働きたいため」「女性の管理職登用を進めるため」であった。ライフイベントに合わせて働きたいという意見については、私生活に変化があっても管理職として働けるようなサポート体制を作るといふ解決の仕方も手段としては考えられるだろう。

【管理職意向がある人】管理職の降格制度の必要性を感じる理由（女性の割合が高いものから降順）



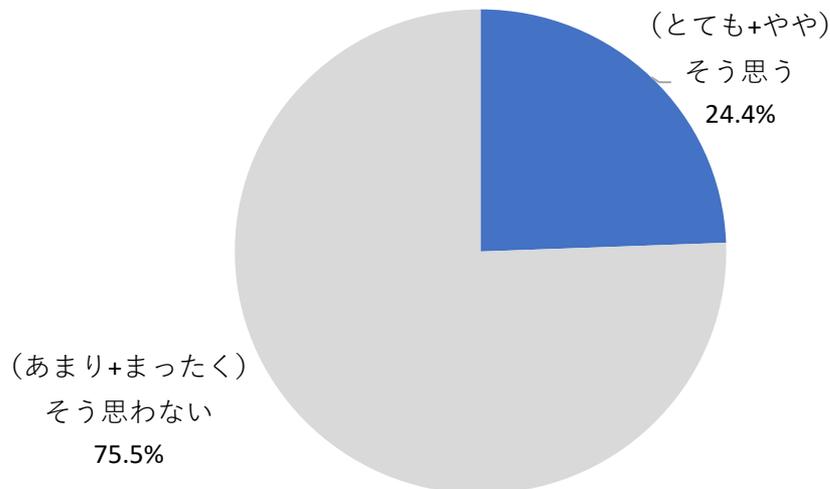
(2) 降格制度の導入

—降格制度がある人や必要性を感じている人で、現在管理職意向がない人でも4人に1人が「降格制度があれば管理職になってみたい」と回答

管理職意向がない女性の中で、職場で管理職の降格制度がある人と制度はないが必要性を感じている人に対して「管理職の降格制度があったとしたら管理職になりたいか」を聞いたところ、24.4%の人が「そう思う」と回答した。現在管理職意向がない人でも、降格制度が導入されたとしたら管理職に挑戦したい人もいるようである。管理職意向を高める施策として、「一度管理職になったとしても、また非管理職になる余地を残すことで管理職への挑戦に対するハードルを下げる」という方法も手段の一つであると考えられる。

【管理職意向がない女性で降格制度がある・必要性を感じる人】

管理職の降格制度がある場合に管理職になってみたいと思うか (n=237)

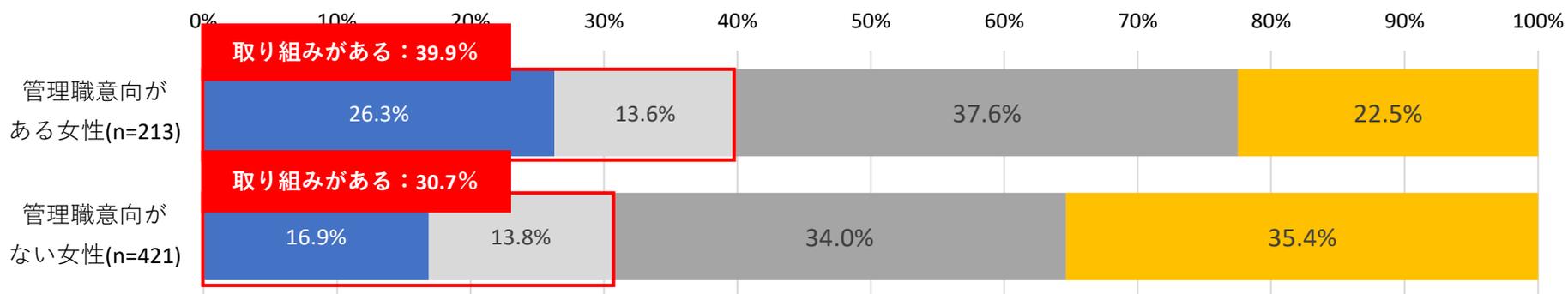


(1) ダイバーシティ経営の関心・取り組みがある —管理職意向がある人の職場ではダイバーシティ経営への意識を高める取り組みがある割合が高い

会社での多様な人材の個性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整える「ダイバーシティ経営」への意識を高める取り組みの実施状況と、その必要性を感じるかを聞いたところ、管理職意向のある女性の方が会社で取り組みがあると回答した人の割合が9.2pt高かった。「多様性」が叫ばれる時代においても、女性の管理職比率は男性に比べて低く、要因の一つとして日本の男女格差が埋まっていないことが挙げられる。そのため、企業においてダイバーシティ経営への意識を高めることは、女性の可能性と向き合い、男女問わずに未来が見える職場をつくるために重要であると考えられる。

会社でダイバーシティ経営への意識を高める取り組みがあるか、必要性を感じるか

- 必要性を感じており、会社で取り組みがある
- 必要性を感じているが、会社で取り組みがない
- 必要性を感じていないが、会社で取り組みがある
- 必要性を感じておらず、会社での取り組みもない



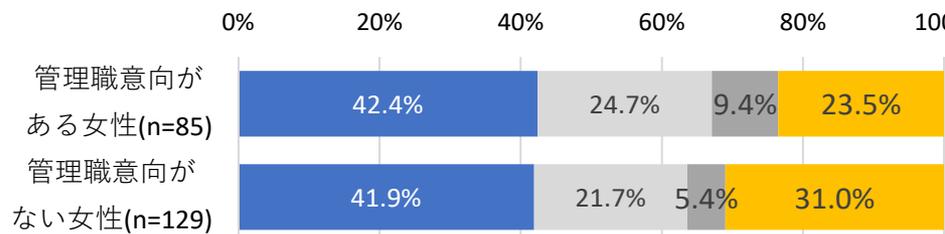
(1) ダイバーシティ経営の関心・取り組みがある

—管理職意向がある人の会社ではダイバーシティ経営への意識を高める取り組みがある割合が高い

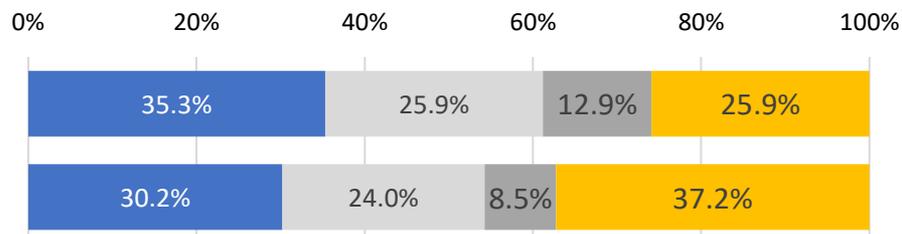
会社でダイバーシティ経営への意識を高める取り組みがあると回答した人に、さまざまな取り組みについて実施状況と参加状況・理解度を聞いた。管理職意向の有無で特に差が大きかったのは人事部からのメッセージ発信の有無とダイバーシティ研修の有無だった。管理職意向がある人の会社の方がそのようなダイバーシティ経営への取り組みが充実しているようである。

- 目にしたこと・参加したことがあり、内容を理解している
- 目にしたこと・参加したことがなく、内容も理解していない
- 目にしたこと・参加したことがあるが、内容は理解していない
- 会社でこの取り組みはない

経営トップからのメッセージ発信

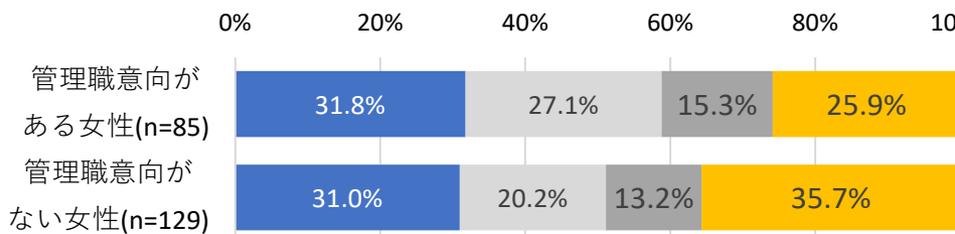


人事部からのメッセージ発信

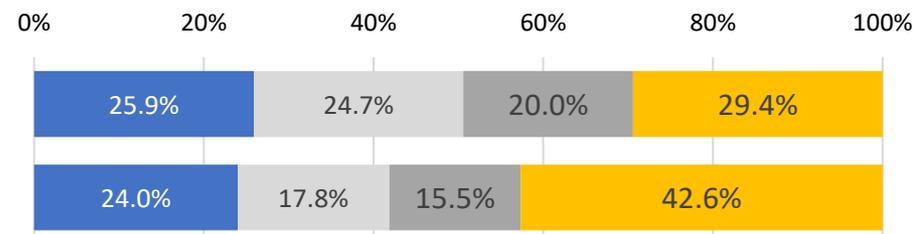


ダイバーシティへの取り組みの周知

(ポスター掲示・イベント開催など)



ダイバーシティ研修

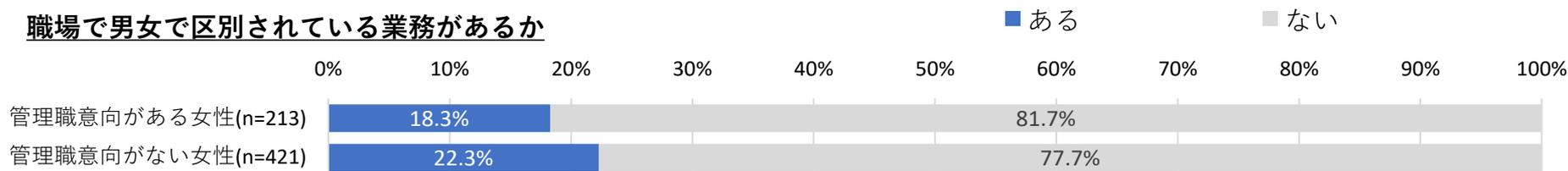


(2) 男女平等な業務内容

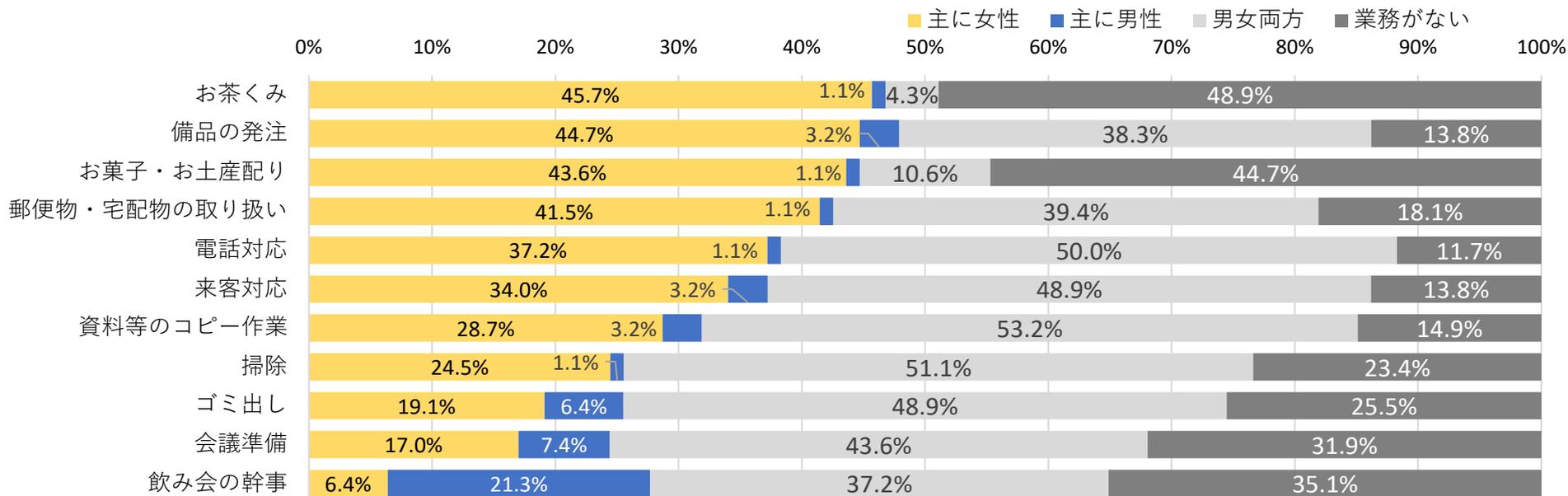
- 職場で性別によって区別されている業務の中で、主に女性が担当している割合が高い業務は「お茶くみ」や「備品の発注」「お菓子・お土産配り」
主に男性が担当している割合が高いのは「飲み会の幹事」

男女で区別されている業務があると回答した人に、それぞれの業務を誰が行っているか聞いた。性別の偏りが大きかったのは「お茶くみ」「備品の発注」「お菓子・お土産配り」で「主に女性」が行っていると回答した人が多かった。反対に「主に男性」が行うと回答した人の割合が高かったのは「飲み会の幹事」だった。

職場で男女で区別されている業務があるか



【管理職意向がない・男女で区別されている業務がある女性】それぞれの業務を誰が行っているか (n=94)



女性管理職からのメッセージ

現在管理職の女性に、これから管理職として働く人に対するメッセージを聞いた。管理職になることで見えてくるものや、やりがいへのコメントが見られ、管理職として働くという経験をしてほしいという思いが見られた。また、「思い切って飛び込んでほしい」など、まずは挑戦してみることを勧めるコメントも見られた。



サービス

当然背負うものは大きくなりますが、間違いなく自身の視座が高まるはず。それは仮にその後ワークケースとして意に反し降格となってしまったとしても必ず貴重な経験になります。ビジネスパーソンとしてだけでなく人間としての成長に繋がると思っています。

管理職は大変だが、管理職にならないと見えない視野があり、これが見えると人生にもいい影響があるので楽しんでやってほしい。



商社



IT・通信・インターネット

まずはチャレンジしてみしてほしい、必ず悩むタイミングがあるが、管理職になると相談できる人や体制ももっと整ってるので、その時に考えれば良い、という勢いも必要。

ロールモデルがおらず、キャリアが見えない人がいるかもしれませんが、同じ悩みを持つ人は沢山います。会社の横のつながりを大切にして、ヒントやアドバイスを受けて下さい。



運輸・交通・物流・倉庫



IT・通信・インターネット

立場が変われば見え方も変わってくるので、向いてないかとも思っても思い切って飛び込んでみて欲しい。

仕事とプライベートの両立可能な環境の整備

多様な働き方の整備

- ▶上司や周囲に状況を伝える・悩みを相談できる機会や「仕事と育児の両立に配慮するための研修」「男性育休促進」など育児に関する制度の整備
- ▶休暇の取りづらさや残業の常習化の改善

子育てをしながらでも働きやすい環境の整備

- ▶時短制度や在宅制度の導入で子育てをしながら働く女性の「育児と仕事の時間調整」の悩みを解消

評価制度の整備

昇進・昇格基準の開示・納得感のある評価

- ▶昇進・昇格基準の開示・「評価基準が明確」「評価結果が昇進・昇格に反映されている」と実感できる評価制度によって「管理職になれそうな時期」の見通しが立てられる環境の整備

降格制度の導入

- ▶降格制度の導入によって方向転換できる余地を残すことで管理職にチャレンジしやすい環境の整備

ダイバーシティ経営の取り組み

ダイバーシティ経営の取り組みの実施

- ▶人事部からのメッセージ発信やダイバーシティ研修など、会社としてのダイバーシティ経営への取り組みの実践

男女平等な業務内容

- ▶お茶くみや備品の発注など、性別によって区別されている業務の見直し

第3章

女性部下を管理職にした経験のある 上司とその職場の特徴

この章では、女性部下を管理職にした経験のある上司とその職場の特徴を見ることで、上司が女性部下を管理職にさせる意識や行動を醸成する環境の整備について探り、女性管理職を増やすために必要なことを考える

【この章で取り上げること】

<女性部下を管理職にした経験>がある人・ない人の

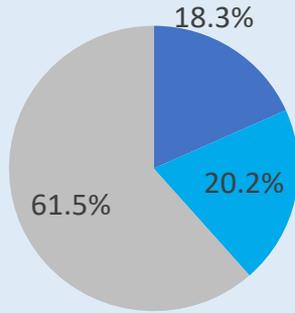
- 部下のマネジメントに専念できる職場環境
- マネジメントが評価される組織風土
- 部下のマネジメントに対する意識・行動

の違いなどを比較する

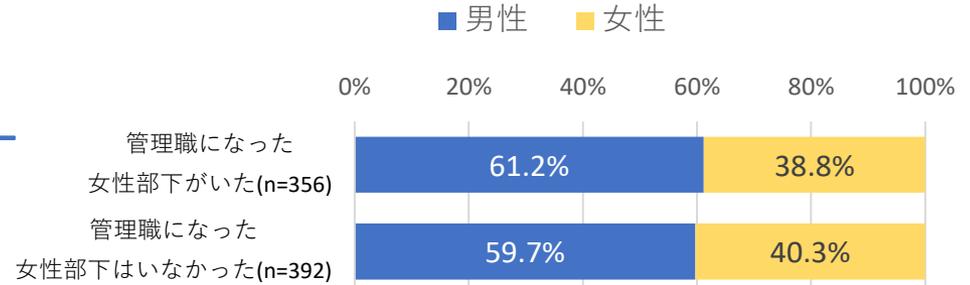


管理職になった部下がいたかどうか

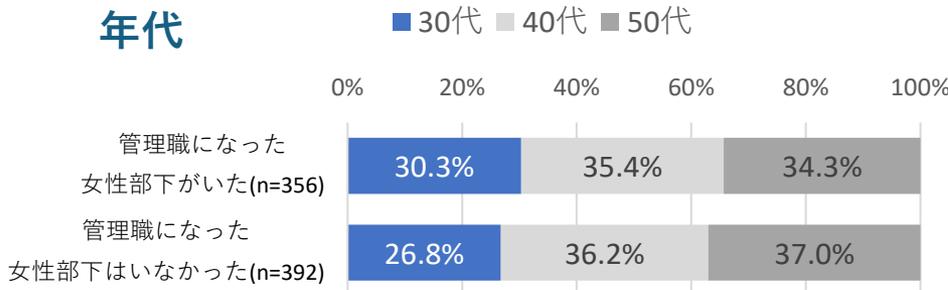
- 管理職になった女性部下がいた
- 管理職になった女性部下はいなかった
- 管理職になった部下はいなかった（男女問わず）



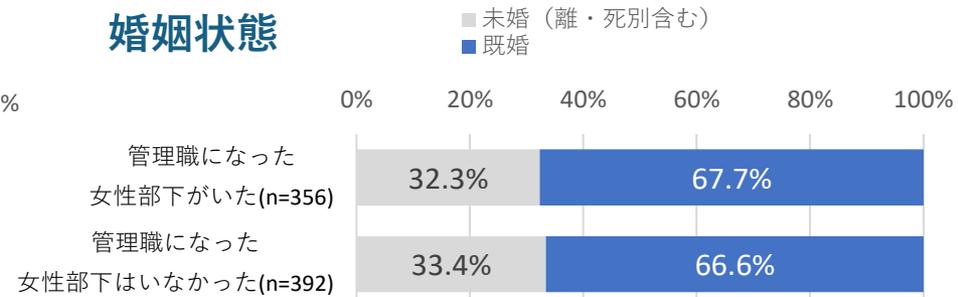
性別



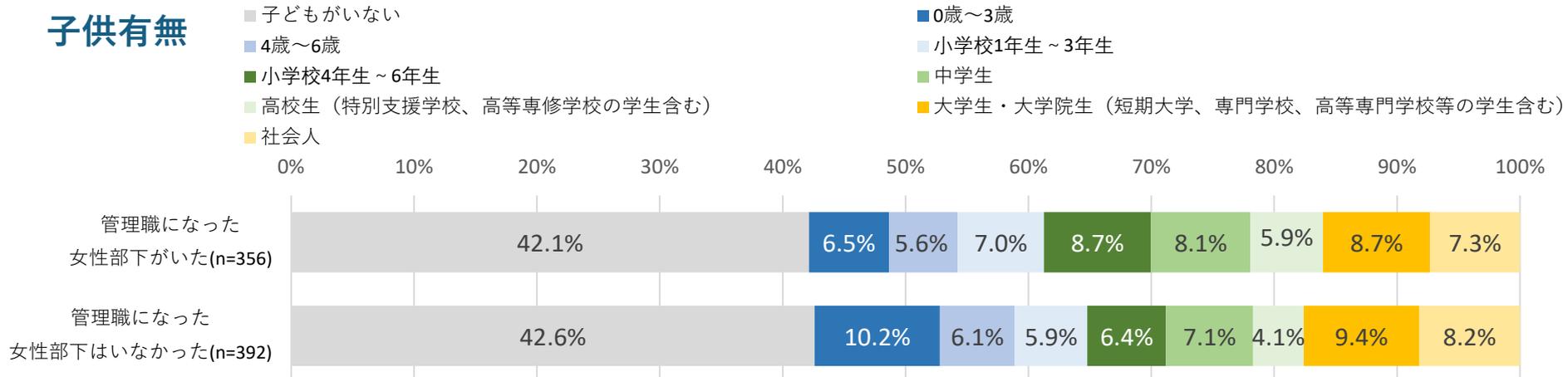
年代



婚姻状態

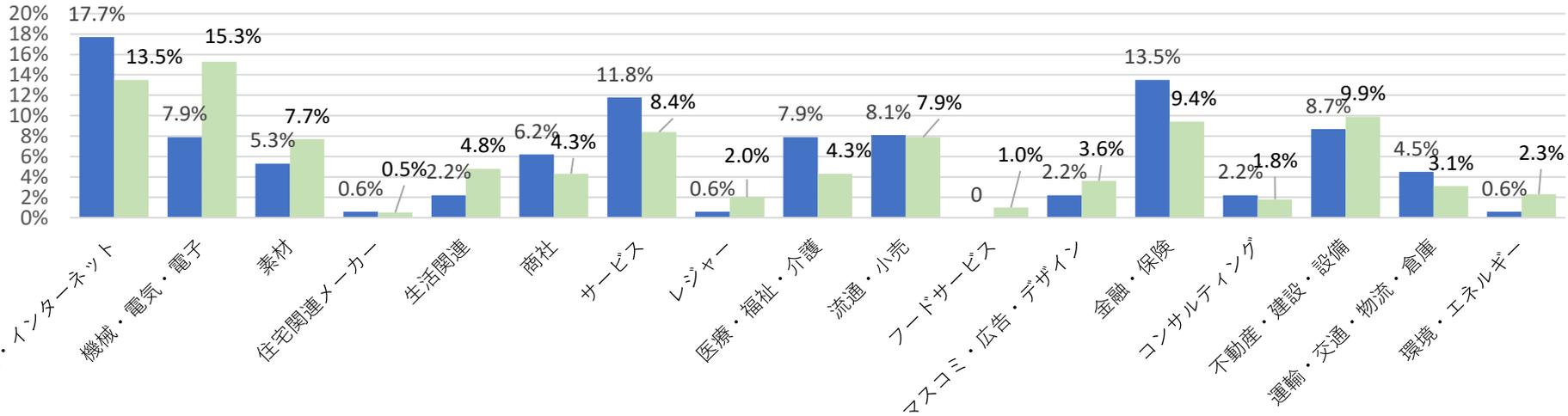


子供有無



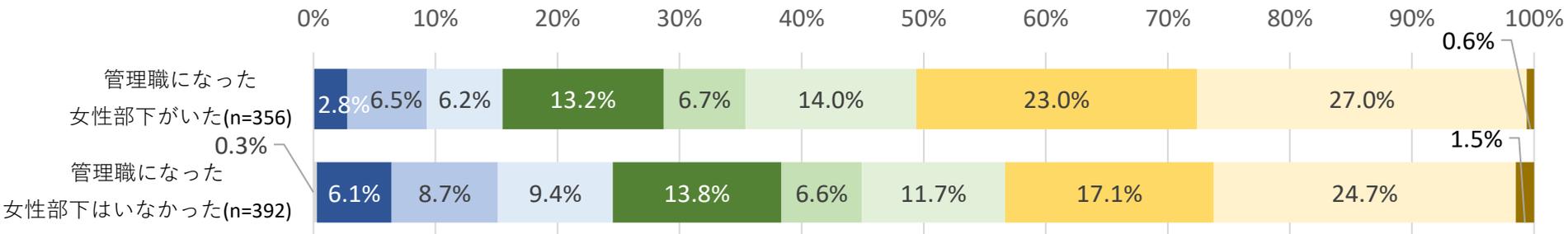
業種

■ 管理職になった女性部下がいた(n=356) ■ 管理職になった女性部下はいなかった(n=392)



従業員規模

■ 2名以下 ■ 3～10名 ■ 11～50名
 ■ 51～100名 ■ 101～300名 ■ 301～500名
 ■ 501～1,000名 ■ 1,001～5,000名 ■ 5,001名以上
 ■ わからない・答えたくない



女性部下を管理職にした経験のある上司とそうでない上司、それぞれが働く職場と上司本人の意識・行動にはどのような違いがあるのか、下記のポイントに注目して比較していく

ステップ1

部下のマネジメントが評価される・専念できる職場環境

- ①管理職の業務の明文化・透明化
- ②管理職としてマネジメントを評価される制度
- ③管理職として必要な業務に関する研修がある

ステップ2

部下のマネジメントに対する意識・行動

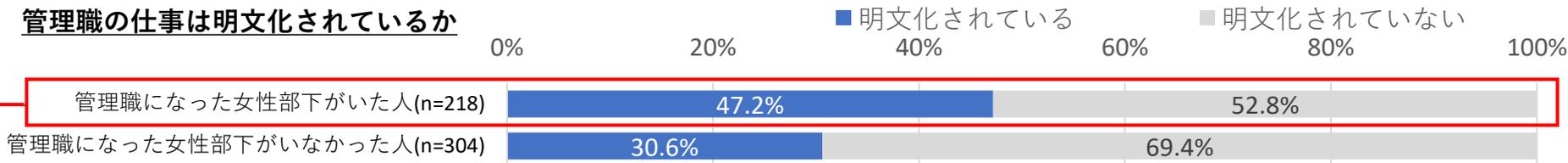
- ①部下を管理職にさせる意識・行動
- ②女性管理職を増やそうという意識・行動

①管理職の業務の明文化・透明化

—女性部下を管理職にした経験がある人の職場は、管理職の仕事が明文化されている割合が高い

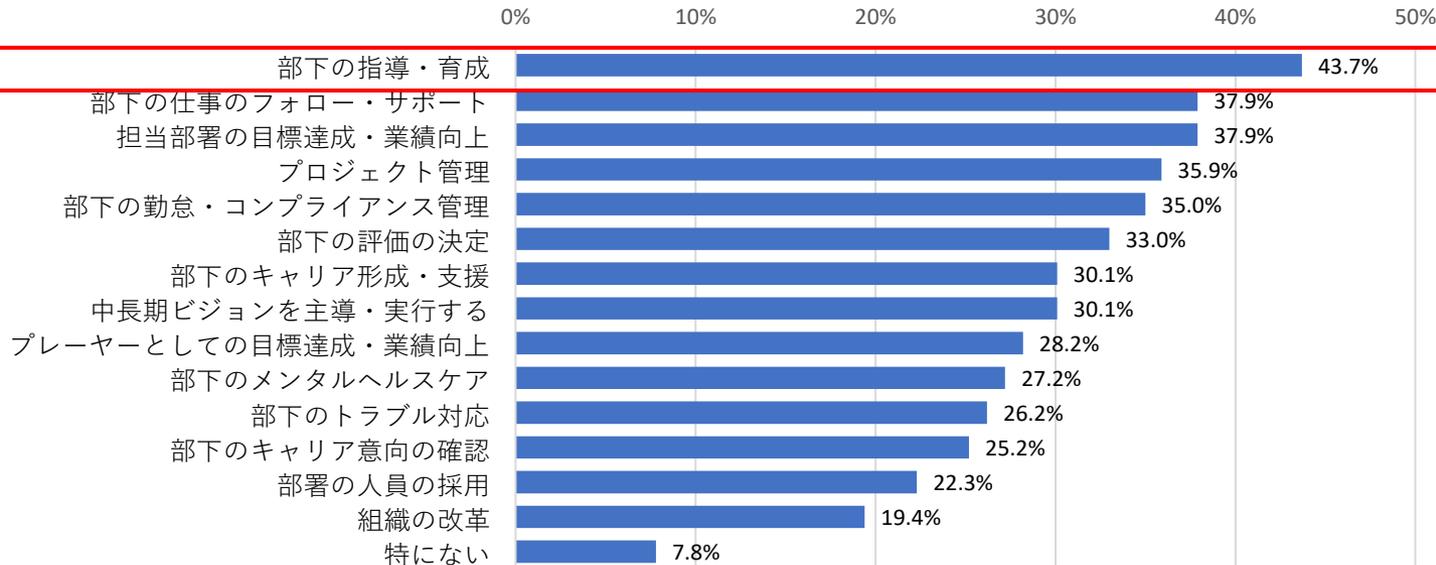
職場で管理職の仕事が明文化されているかどうか聞いたところ、管理職になった女性部下がいた人の方が、仕事は明文化されている割合が高かった。明文化されているものとしては「部下の指導・育成」が43.7%でもっとも高く、管理職の仕事が明文化され、管理職として部下のマネジメントに関する業務内容を認識しているかどうか、女性部下を管理職にさせるような意識や行動に繋がっていると考えられる。

管理職の仕事は明文化されているか



【管理職になった女性部下がいた・会社で管理職の役割が明文化されている人】

会社で管理職の役割として明文化されているもの (n=103)



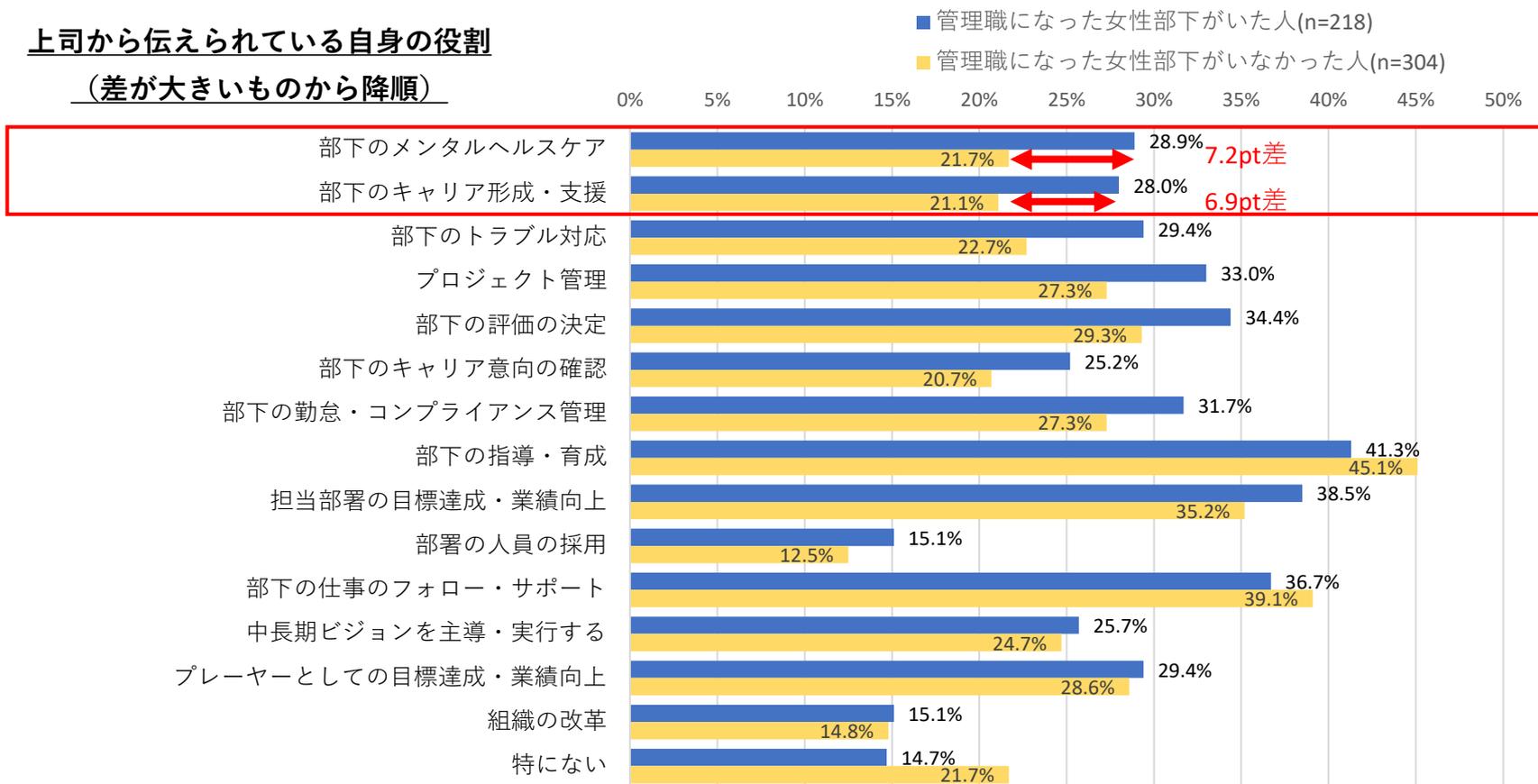
①管理職の業務の明文化・透明化

—女性部下を管理職にした経験がある人となない人では、上司から「部下のメンタルヘルスケア」「部下のキャリア形成・支援」を役割として伝えられている割合に差がある

女性部下を管理職にした経験のある人となない人で「上司から伝えられている役割」を比較した。女性部下を管理職にした経験のある人は、上司から「部下のメンタルヘルスケア」や「部下のキャリア形成・支援」を自身の役割として伝えられている割合が高かった。女性部下の昇進には、上級管理職からの働きかけも影響していると考えられる。

上司から伝えられている自身の役割

(差が大きいものから降順)



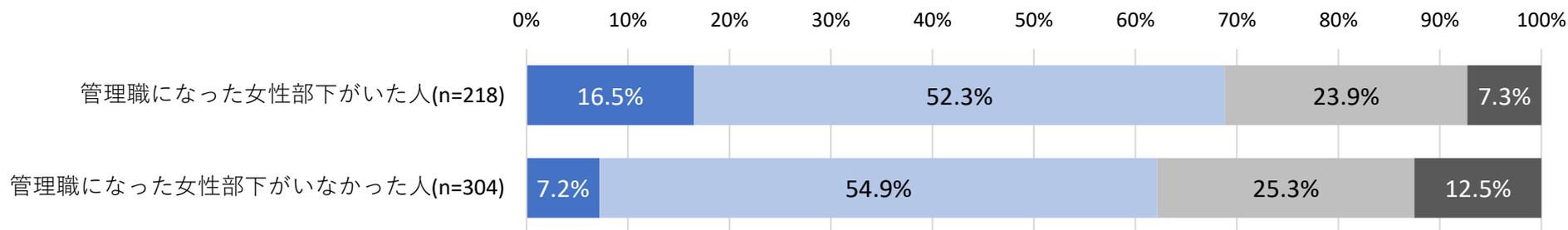
②管理職としてマネジメントを評価される制度

—女性部下を管理職にした経験がある人の方が、自身の評価に対する納得感が高い

自身の評価に対する納得度について聞いたところ、管理職になった女性部下がいた人の方が自身の評価への納得度が高かった。自身への評価に納得感があると、部下のマネジメントあるいは部下が管理職に昇進・昇格する上でのサポートに影響がある可能性が見てとれる。

自分の評価に対する納得感

- とても納得感がある
- どちらかといえば納得感がある
- どちらかといえば納得感はない
- まったく納得感がない

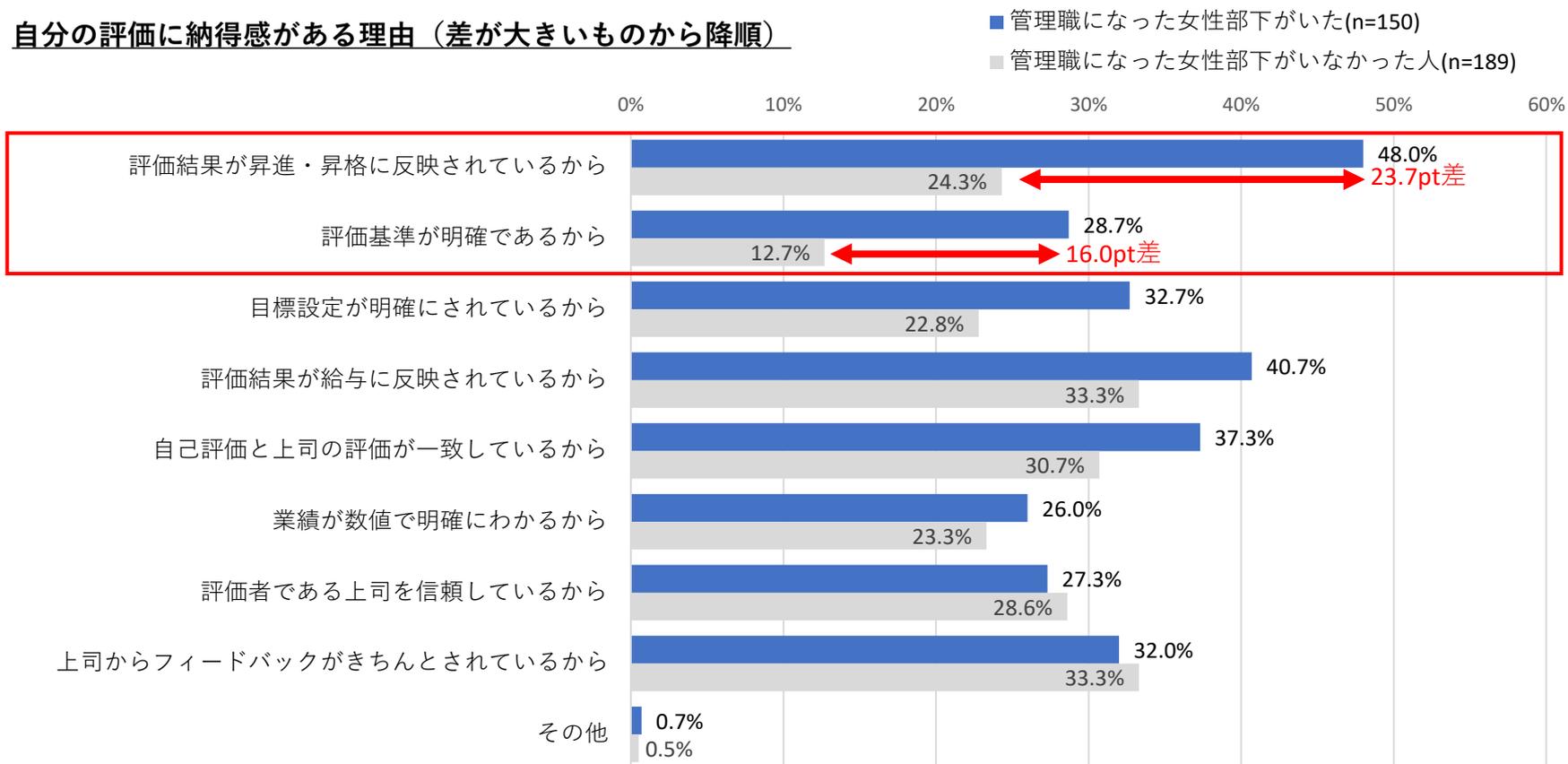


②管理職としてマネジメントを評価される制度

—女性部下を管理職にした経験がある人は、自分の評価に対して「評価結果が昇進・昇格に反映されている」「評価基準が明確である」点で納得している割合が高い

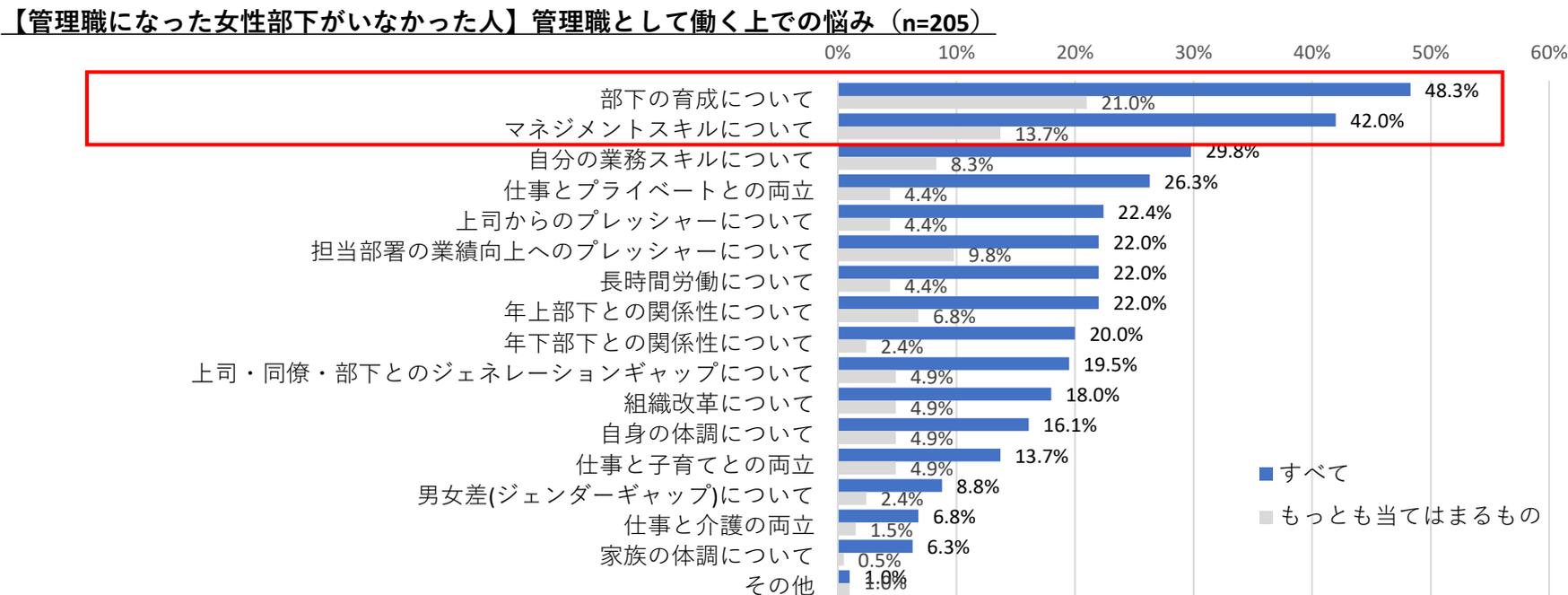
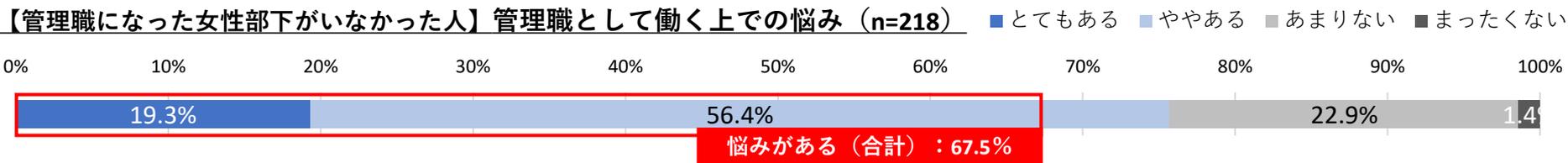
自分の評価への納得感の理由について聞いたところ、女性部下を管理職にした経験のある人は、「評価基準が明確」「評価結果が昇進・昇格に反映されている」という理由で納得している割合が高かった。女性部下を昇進させるサポートを考えた際、評価基準が明確であったり、評価が昇進・昇格にきちんと反映されている環境であると、サポートもしやすいことが考えられる。

自分の評価に納得感がある理由（差が大きいものから降順）



③管理職として必要な業務に関する研修がある
 ー女性部下を管理職にした経験がない人の悩みで多いのは
 「部下の育成について」や「マネジメントスキルについて」

管理職として働く上での悩みについて聞いたところ、女性部下を管理職にした経験がない人の67.5%が悩みがあると回答した。悩みの上位には「部下の育成について」「マネジメントスキルについて」が上がっており、管理職業務やプライベートとの両立よりも部下のマネジメントに対しての悩みを抱える人が特に多いことが分かる。



③管理職として必要な業務に関する研修がある

—育成の仕方が分からない・時間がないことへの悩みや上司への相談機会がないことへの悩み

女性部下を管理職にした経験がない人の悩みの上位に挙がった「部下の育成」「マネジメントスキル」について詳細を聞いた。自分の業務と育成の両立や育成方法がわからないといったコメントが多く見られた。また、上級管理職への相談の機会がないというコメントも見られた。企業が部下の育成やマネジメントに関する研修を整備することが必要であるとする。



商社

普段の仕事が忙しすぎて、育成する時間が少なく、どうやって育成すればよいか分からない。

人によって違うと思うので、部下の成長を促すためにどんなことをしたらいいのかが分からない。



流通・小売

IT・通信・
インターネット

エンジニアとして業務スキルが高い人材は多いが、マネジメントに関しては適性がある者が少ない。研修はあるが、あまり充実しておらず他の管理職メンバーも実際は自分の業務に追われ部下の育成まで手が回らない。

適性のない業務を振り分けられず、自分でやるため、育成に繋がらない。



流通・小売



流通・小売

部下への成長や昇進へのロードマップを描きはするが、幹部が忙しく話す時間がない。

③管理職として必要な業務に関する研修がある

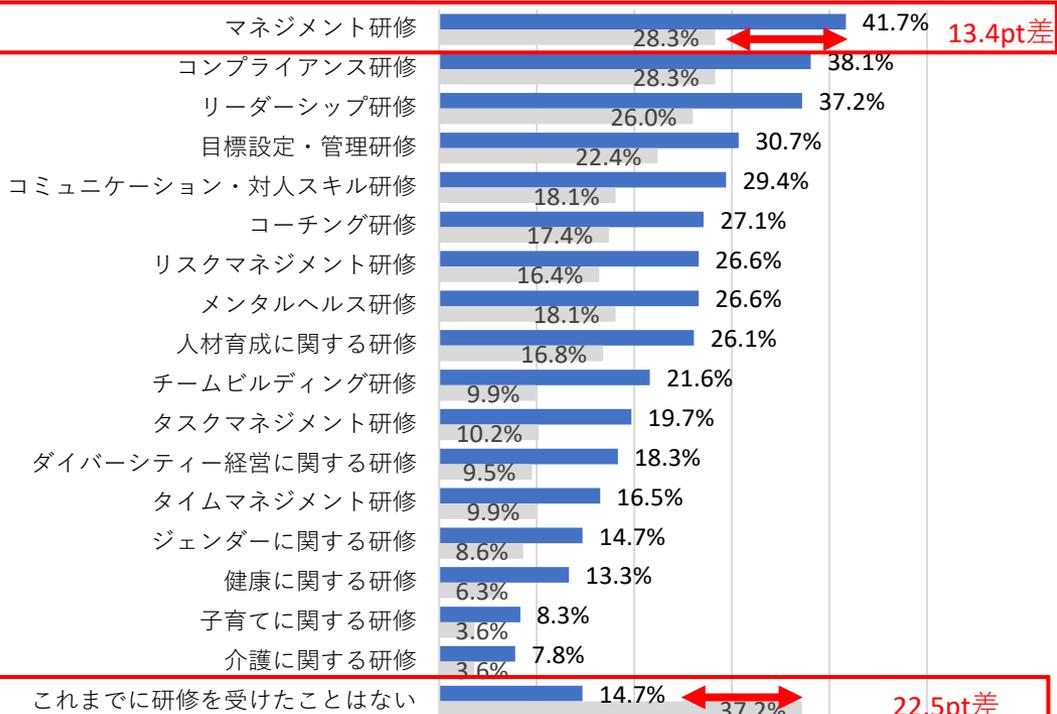
—女性部下を管理職にした経験がある人は研修を受けている割合が高い。

研修を受けた人の割合が最多なのは「マネジメント研修」

研修制度について聞いたところ、どの種類の研修を見ても、女性部下を管理職にした経験がある人の方が受講経験のある割合が高かった。また、女性部下を管理職にした経験がない人は、経験がある人に比べて「研修を受けたことがない」割合が22.5pt高いことが分かる。どちらも、受講した割合が最多だったのは「マネジメント研修」で、女性部下を管理職にした経験がない人が管理職になる前にもっとも受けたかった研修も「マネジメント研修」だった。

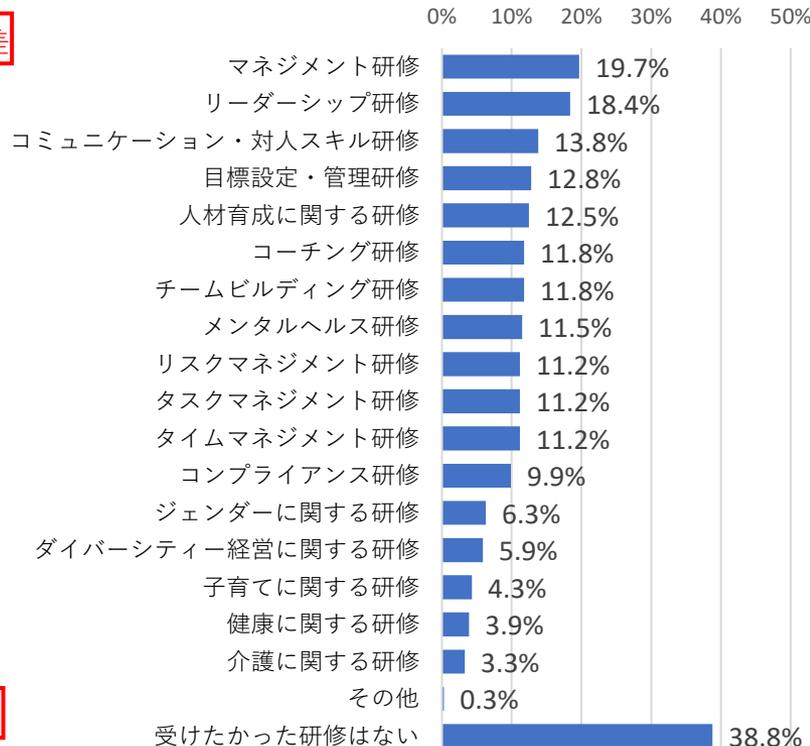
管理職になる前に受けた研修

■ 管理職になった女性部下がいた人(n=218)
 ■ 管理職になった女性部下がいなかった人(n=304)



【管理職になった女性部下がいなかった人】

管理職になる前に受けたかった研修 (n=304)



③管理職として必要な業務に関する研修がある

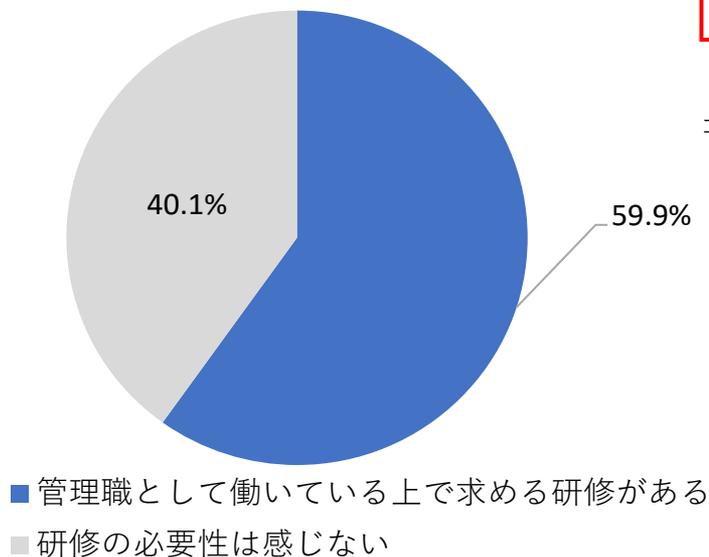
—女性部下を管理職にした経験がない人が求める研修の上位は「マネジメント研修」や「人材育成に関する研修」

管理職としての悩みの解消の手段として、管理職として働いている上で求める研修について聞いたところ、女性部下を管理職にした経験がない人の約6割が求める研修があるという結果になった。研修内容について聞いてみると、上位は「マネジメント研修」「人材育成に関する研修」となっており、部下のマネジメントや育成について学ぶ機会を求めている様子が分かる。

【女性部下を管理職にした経験がない人】

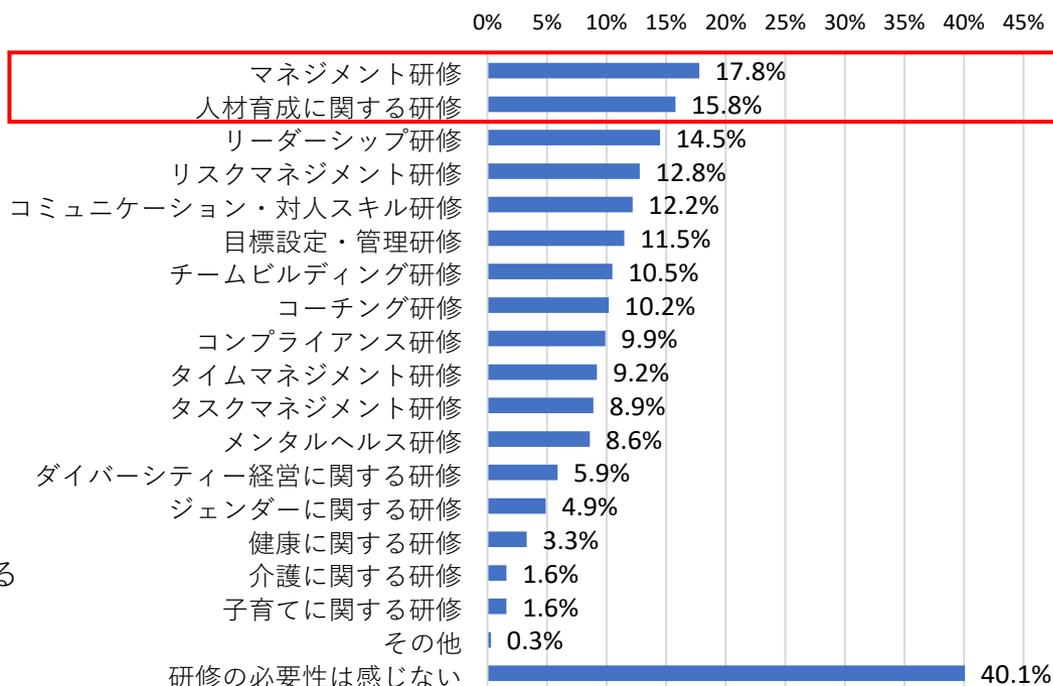
管理職として働いている上で求める研修があるか

(n=304)



【女性部下を管理職にした経験がない人】

管理職として働いている上で求める研修（上位10項目を抜粋、n=304）



①部下を管理職にさせる意識・行動 1) 管理職の役割として「部下のキャリア支援」を認識している
 ー女性部下を管理職にした経験がある人は「部下のキャリア支援」について重視し、取り組んでいる割合が高い。重視しているが取り組めていない人の理由は「その業務まで手が回らない」

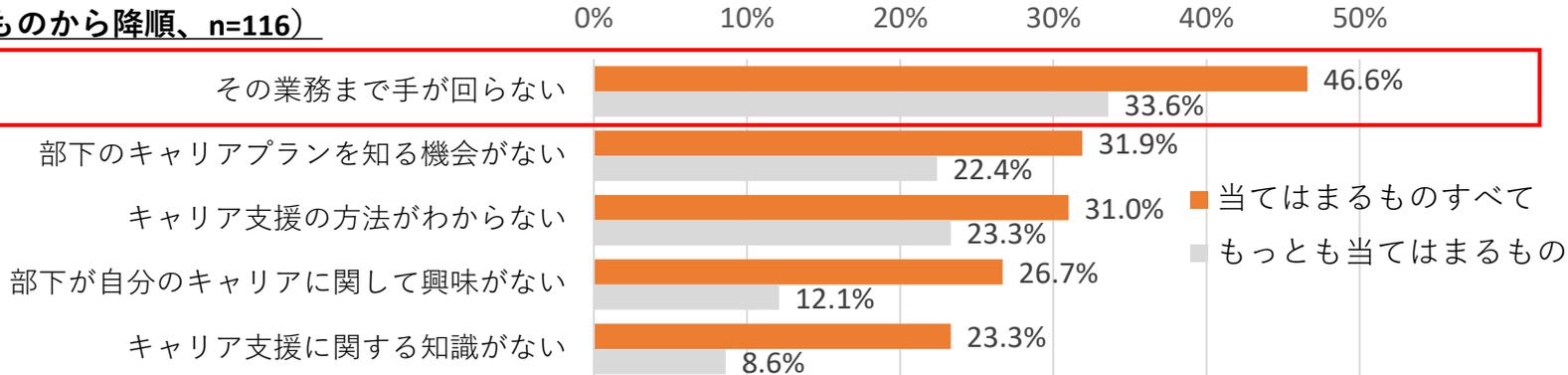
「部下のキャリア支援」について重視・実施している状況を聞いたところ、管理職になった女性部下がいた人は「重視しており、取り組んでいる」割合がもっとも高く、約半数であった。女性部下を管理職にした経験がない人は「重視しているが取り組めていない」割合がもっとも高く、その理由は「その業務まで手が回らない」が最多であった。女性を昇進・昇格させるためには、上司が部下のキャリア支援を行える余裕を生み出すことも重要な点と考えられる。

「部下のキャリア支援」についての重視・取り組み状況



【管理職になった女性部下がいなかった人】「重視しているが取り組めていない」理由

(割合が高いものから降順、n=116)

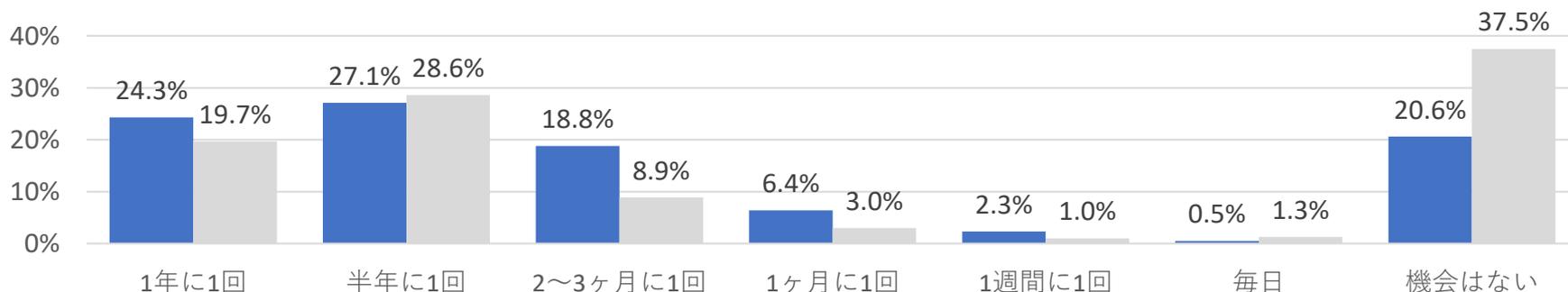


①部下を管理職にさせる意識・行動 2) 部下のキャリアプラン・昇進意向などを把握している
 ー女性部下を管理職にした経験がある人は部下のキャリアプランや目標を共有する機会がある

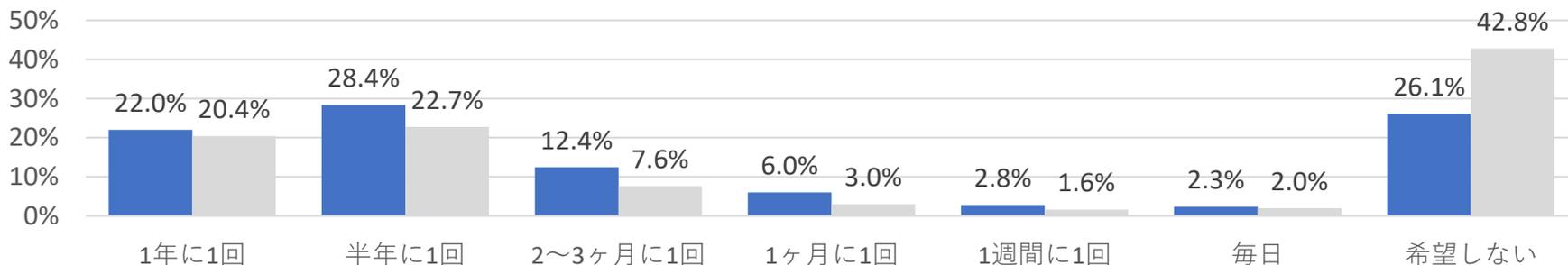
部下の昇進・昇格のサポートについて考えるため、部下のキャリアプランや目標を共有する機会について聞いた。女性部下を管理職にした経験がある人は、「半年に1回」が最多であったのに対して女性部下を管理職にした経験がない人は「機会はない」がもっとも多かった。また、女性部下を管理職にした経験がない人はそういった機会を希望しない割合も高く、部下のキャリアプランについて共有することの機会と重要性への認識に差があると考えられる。

管理職として部下のキャリアプランや目標を共有する機会の頻度

■ 管理職になった女性部下がいた人(n=218)
 ■ 管理職になった女性部下がいなかった人(n=304)



管理職として部下のキャリアプランや目標を共有する機会の希望

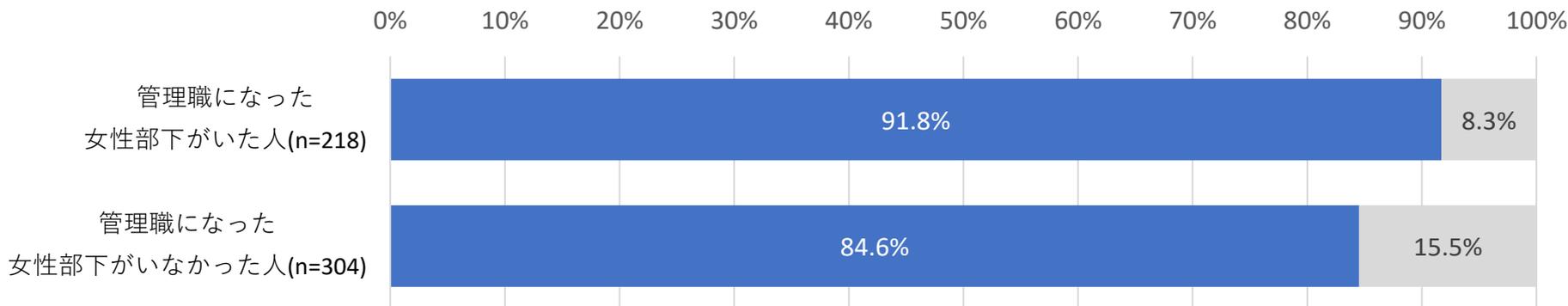


①部下を管理職にさせる意識・行動 2) 部下のキャリアプラン・昇進意向などを把握している
 ー女性部下を管理職にした経験がある人の方が、部下の管理職意向を把握している割合が高い

管理職になった女性部下がいた人といなかった人で、現在の部下の管理職意向の把握状況を比較したところ、管理職になった女性部下がいた人の方が、部下の管理職意向を把握している人の割合が高かった。女性部下を管理職にした経験の有無と、部下の意向を把握しているかどうかには関連がある可能性が考えられる。

現在マネジメントしている部下の管理職意向について把握しているか

■ 部下全員把握している・把握している部下もいる ■ 部下全員の意向を把握できていない

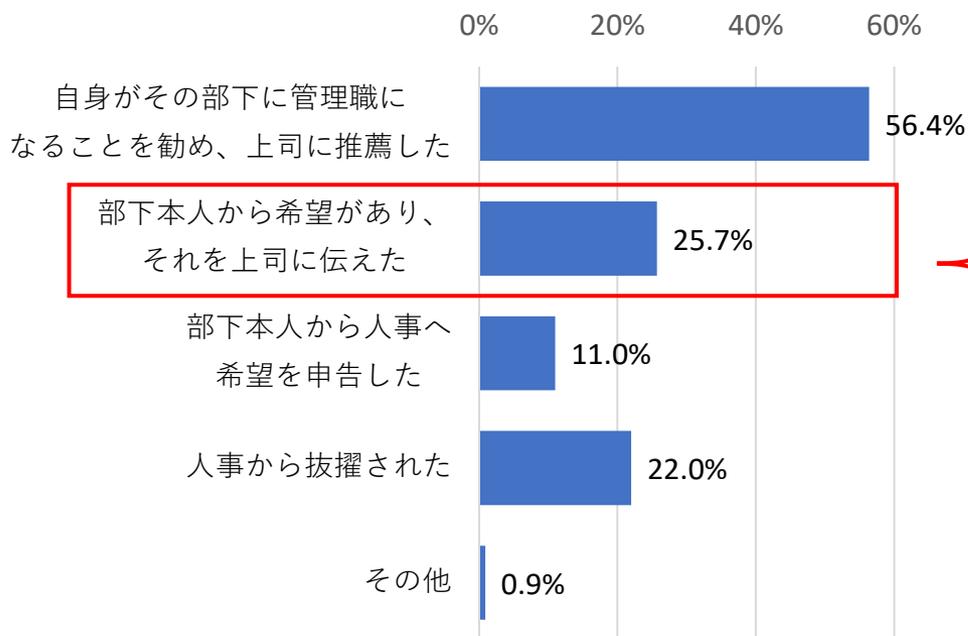


- ① 部下を管理職にさせる意識・行動 3) 管理職に昇進・昇格させるための育成計画がある・サポートをしている
 ー 女性部下が管理職になったのは「部下に管理職になることを勧め、上司に推薦した」場合が多い
 女性部下自身から昇進希望を聞いた場面は「面談」がもっとも多い

女性部下を管理職にした経験のある人に、その時の経緯について聞いたところ「自身はその部下に管理職になることを勧め、上司に推薦した」が56.4%で最多となっており、「部下本人から希望があり、それを上司に伝えた」が25.7%だった。また、その部下の管理職意向を知った機会は「本人との面談」が約7割で最多であった。会社は上司が部下の意向を把握するための面談の機会を整えることが必要であると考えられる。

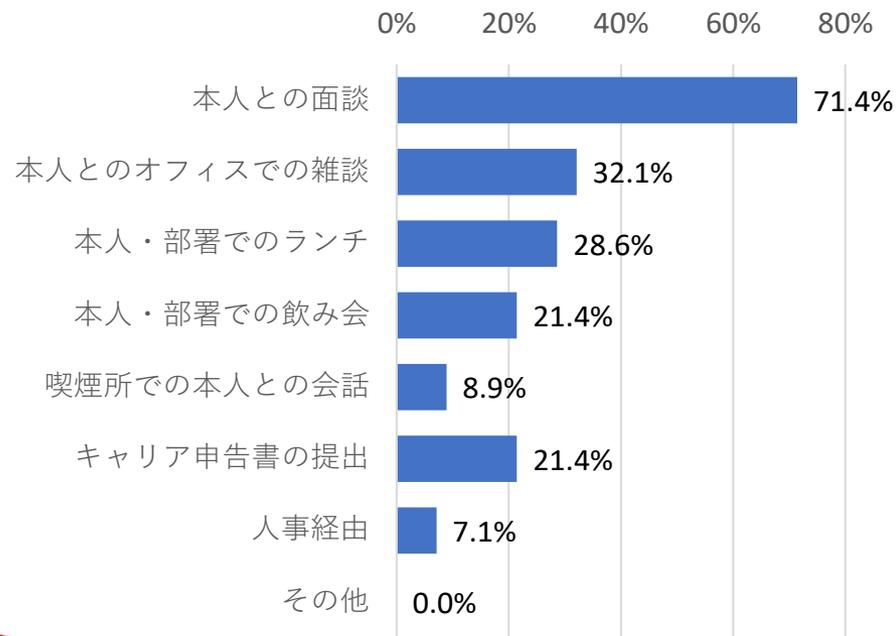
【管理職になった女性部下がいた人】

女性部下が管理職になった経緯 (n=218)



【部下本人から希望があり、それを上司に伝えた人】

女性部下の管理職意向を知った場面 (n=56)

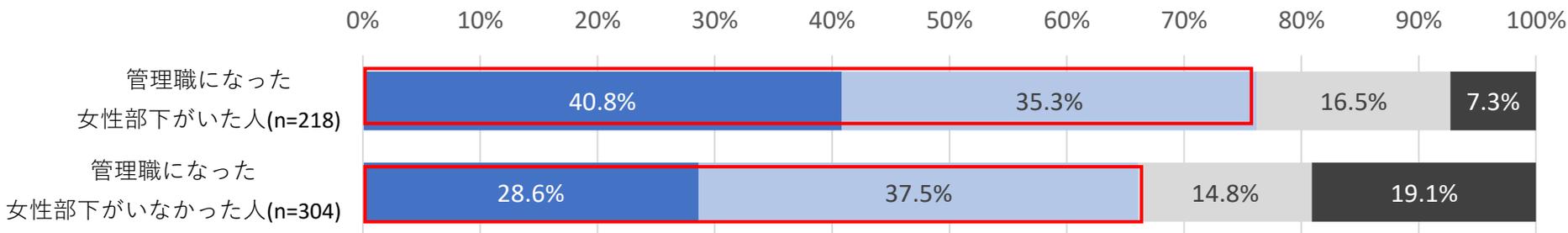


- ① 部下を管理職にさせる意識・行動 3) 管理職に昇進・昇格させるための育成計画がある・サポートをしている
 — 管理職になった女性部下がいた人は、「部下を管理職にさせるために育成・サポートをすること」に取り組んでいる割合が高い

部下を管理職にさせるために育成・サポートの取り組みについて聞いたところ、女性部下を管理職にした経験がある人の方が取り組んでいると回答した割合が高かった。女性部下を管理職にした経験のある上司は、意識的に部下に対して育成やサポートをしている場合が多く、女性部下の管理職昇進は、実際にそのような上司の育成やサポートも影響している可能性が考えられる。

「部下を管理職に昇進させるために育成・サポートをすること」を重視しているか／取り組んでいるか

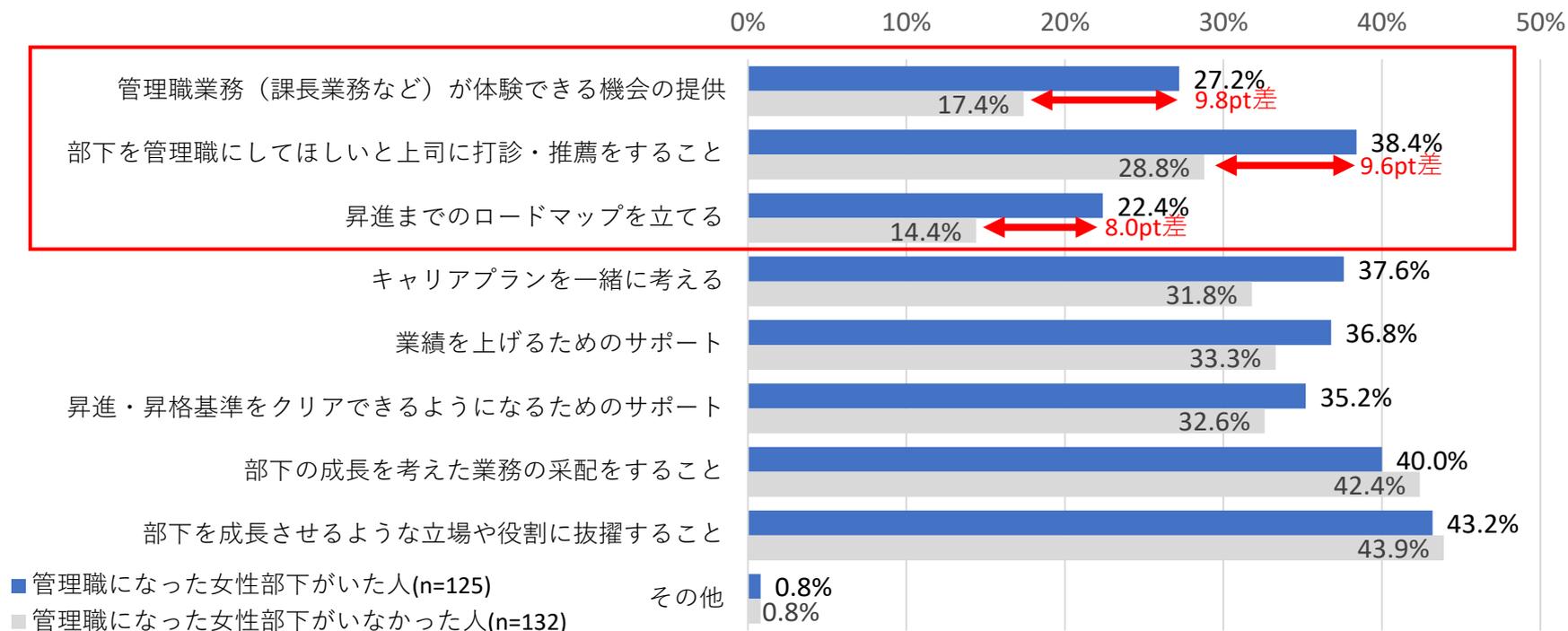
- 仕事を行う上で重視しており、取り組んでいる
- 仕事を行う上で重視していないが、取り組んでいる
- 仕事を行う上で重視しているが、取り組めていない
- 仕事を行う上で重視しておらず、取り組めてもない



- ① 部下を管理職にさせる意識・行動 3) 管理職に昇進・昇格させるための育成計画がある・サポートをしている
 — 管理職になった女性部下がいた人といなかった人で取り組みの割合に差があるのは
 「管理職業務が体験できる機会の提供」や「上司への推薦」「昇進までのロードマップ作成」

部下を管理職にさせるために育成・サポートの取り組みの内容について聞いた。全体として実施割合が高かったのは「部下を成長させるような立場や役割に抜擢すること」だが、管理職になった女性部下がいた人といなかった人で、実施した割合に差があったのは「管理職業務が体験できる機会の提供（9.8pt差）」や「部下を管理職にしてほしいと上司に打診・推薦をすること（9.6pt差）」「昇進までのロードマップを立てる（8.0pt差）」だった。より一歩踏み込んだ具体的なサポートが、実際に女性部下を管理職に昇進させることに繋がると考えられる。

部下を管理職に昇進させるために育成として行っているサポート（差が大きいものから降順）



① 部下を管理職にさせる意識・行動 4) チャレンジングな経験を積ませる・抜擢する

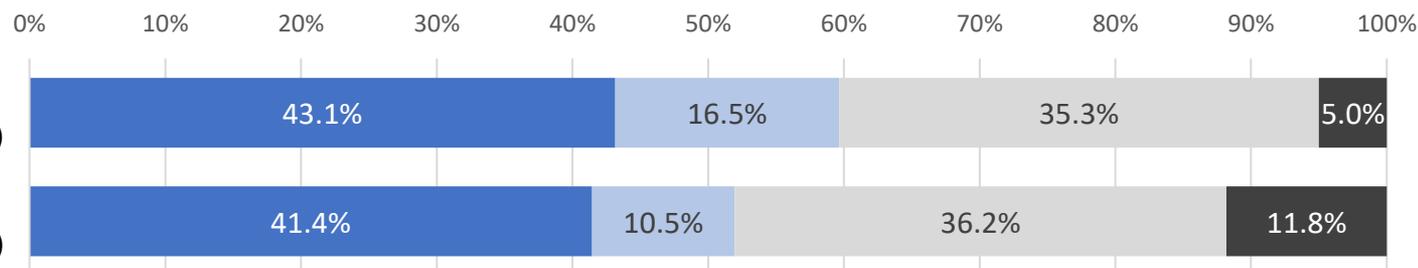
— 女性部下を管理職にした経験がある人は

部下を成長させるような「業務の采配」や「立場・役割への抜擢」に取り組んでいる人の割合が高い

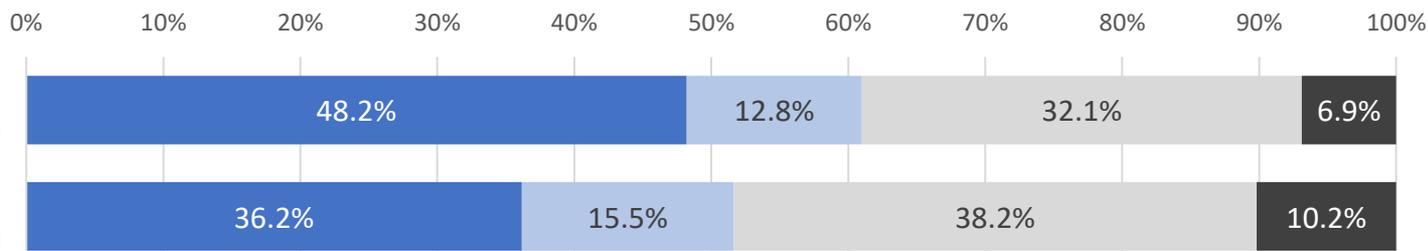
部下の成長機会の創出への取り組みについて聞いたところ、女性部下を管理職にした経験がある人の方が「部下の成長を考えた業務の采配」や「部下を成長させるような立場や役割への抜擢」に取り組んでいる人の割合が高かった。「立場や役割への抜擢」については女性部下を管理職にした人が「重視しており、取り組んでいる」割合が特に高く、意識的に部下の成長機会をつくろうとしていると考えられる。

「部下の成長を考えた業務の采配」を重視しているか／取り組んでいるか

- 仕事を行う上で重視しており、取り組んでいる
- 仕事を行う上で重視していないが、取り組んでいる
- 仕事を行う上で重視しているが、取り組めていない
- 仕事を行う上で重視しておらず、取り組めてもない



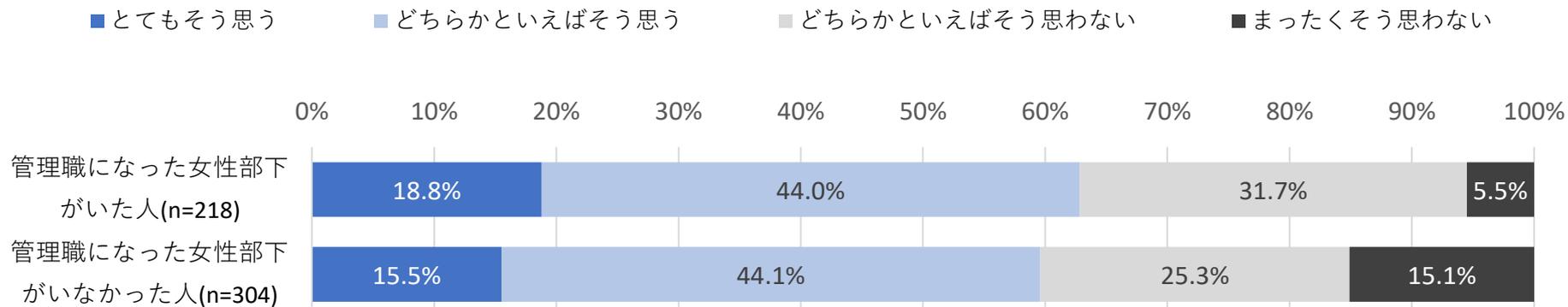
「部下を成長させるような立場や役割への抜擢」を重視しているか／取り組んでいるか



②女性管理職を増やそうという意識・行動 1) 女性管理職を増やすことが会社のミッションとして共有されている —女性部下を管理職にした経験がある人は女性管理職比率を上げるべきだと思っている割合がやや高い

女性管理職比率の向上に対する考えを聞いたところ、女性部下を管理職にした経験の有無で女性管理職比率を上げるべきだと思える人の割合は大きく変わらなかったが、管理職になった女性部下がいなかった人の方が「まったくそう思わない」の割合が高かった。女性管理職比率の向上への考え方は、実際に女性部下を管理職にした経験と関連があると考えられる。

女性管理職を30%にすることが政府の目標として掲げられているが、 女性管理職比率を上げるべきだと思うか

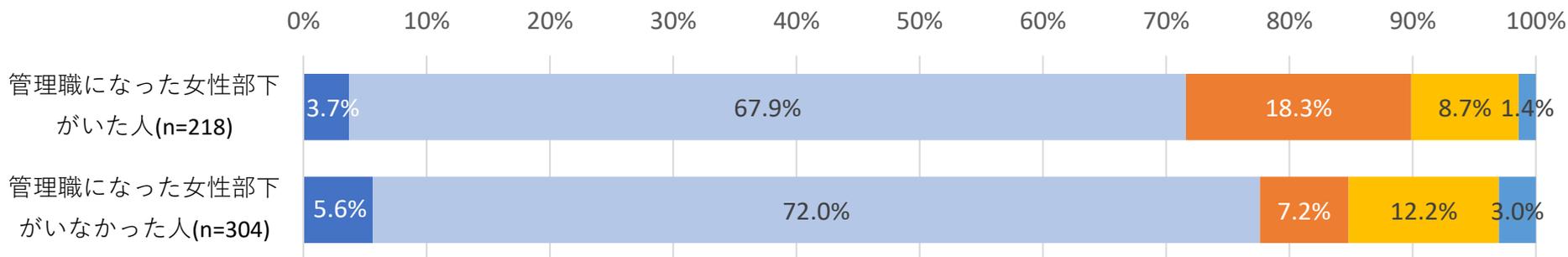


- ②女性管理職を増やそうという意識・行動 1) 女性管理職を増やすことが会社のミッションとして共有されている
 —女性部下を管理職にした経験がある人は「女性を積極的に管理職にするべきだと思って実践している」と回答した人の割合が高い

女性を管理職にすることについての考えを聞いたところ、管理職になった女性部下がいた人の方が、男女ともに「女性を積極的に管理職にするべきだと思うので、実践している」の割合が高かった。女性部下を管理職にすることに対する意識と行動が、実際に女性部下を昇進・昇格させていることに繋がっていると推察される。

女性部下を管理職にすることについてどう思うか

- 部下を昇進させることに関心がない
- 女性を積極的に管理職にするべきだと思うので、実践している
- 女性を昇進させることに反対
- そもそも性別に関係なく評価されるべき
- 女性管理職を増やしたほうが良いと思うが、現実的に難しいと思う

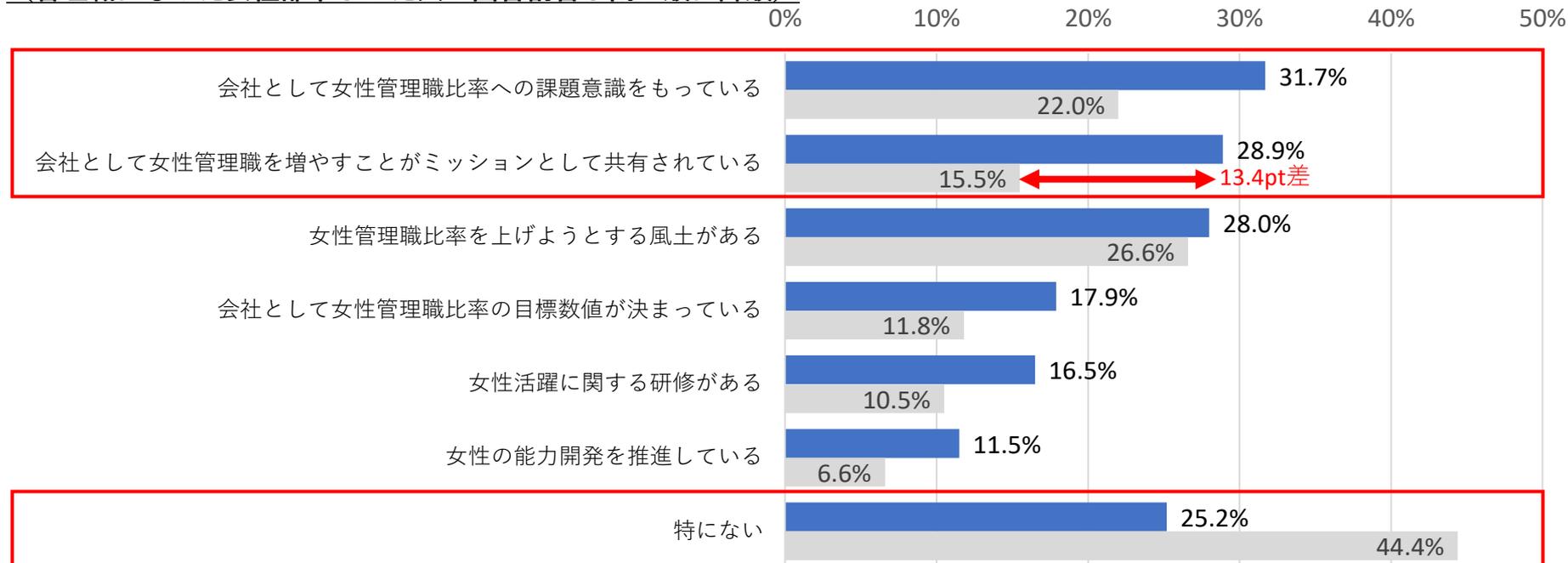


- ②女性管理職を増やそうという意識・行動 1) 女性管理職を増やすことが会社のミッションとして共有されている
 ー女性部下を管理職にした経験がある人の会社では「女性管理職比率への課題意識を持っている」
 「女性管理職を増やすことがミッションとして共有されている」割合が高い

女性管理職比率の向上に対する会社の取り組みや風土を聞いたところ、女性部下を管理職にしたことのある人の会社では「女性管理職比率への課題意識を持っている」「女性管理職を増やすことがミッションとして共有されている」割合が高く、「ミッションとして共有されている」に関しては女性部下を管理職にした経験がない人の割合との差が特に大きかった。また、女性部下を管理職にした経験がない人は会社での取り組みや風土が「特にない」人が44.4%と高い。上司が女性部下を管理職に昇進させるには、会社としての課題意識やミッションの共有も重要であると考えられる。

女性管理職比率を上げるためのあなたの会社の取り組みや風土

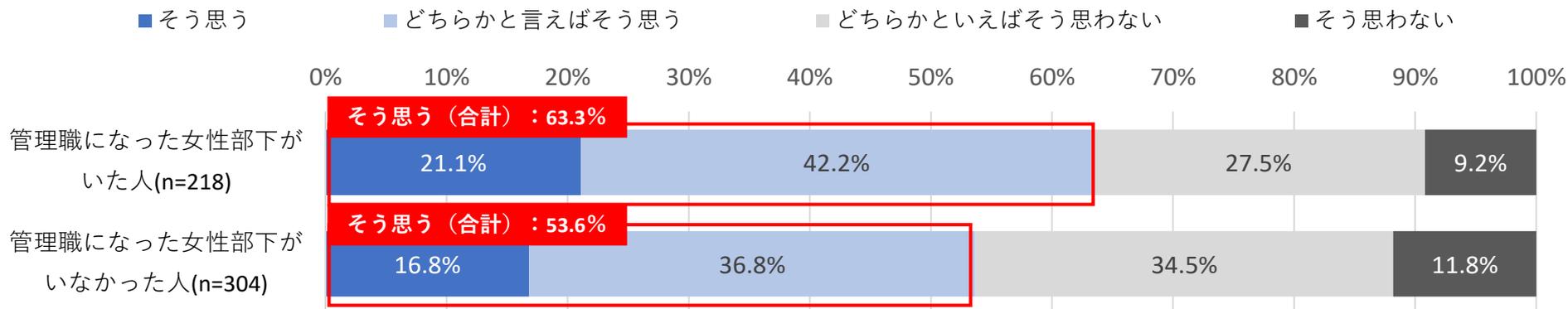
(管理職になった女性部下がいた人の回答割合が高い順に降順)



- ②女性管理職を増やそうという意識・行動 2) 管理職の男女差（ジェンダーギャップ）への問題意識がある
 ー女性部下を管理職にした経験がある人は「会社で男女差をなくすための取り組みの必要性」を感じている割合が高い

会社でのジェンダーギャップをなくすための取り組みの必要性について聞いたところ、管理職になった女性部下がいた人の方が、取り組みが必要だと感じる割合が高かった。管理職になった女性部下がいた人は、ジェンダーギャップへの問題意識が高いようだ。

会社で男女差（ジェンダーギャップ）をなくすための取り組みが必要だと感じるか



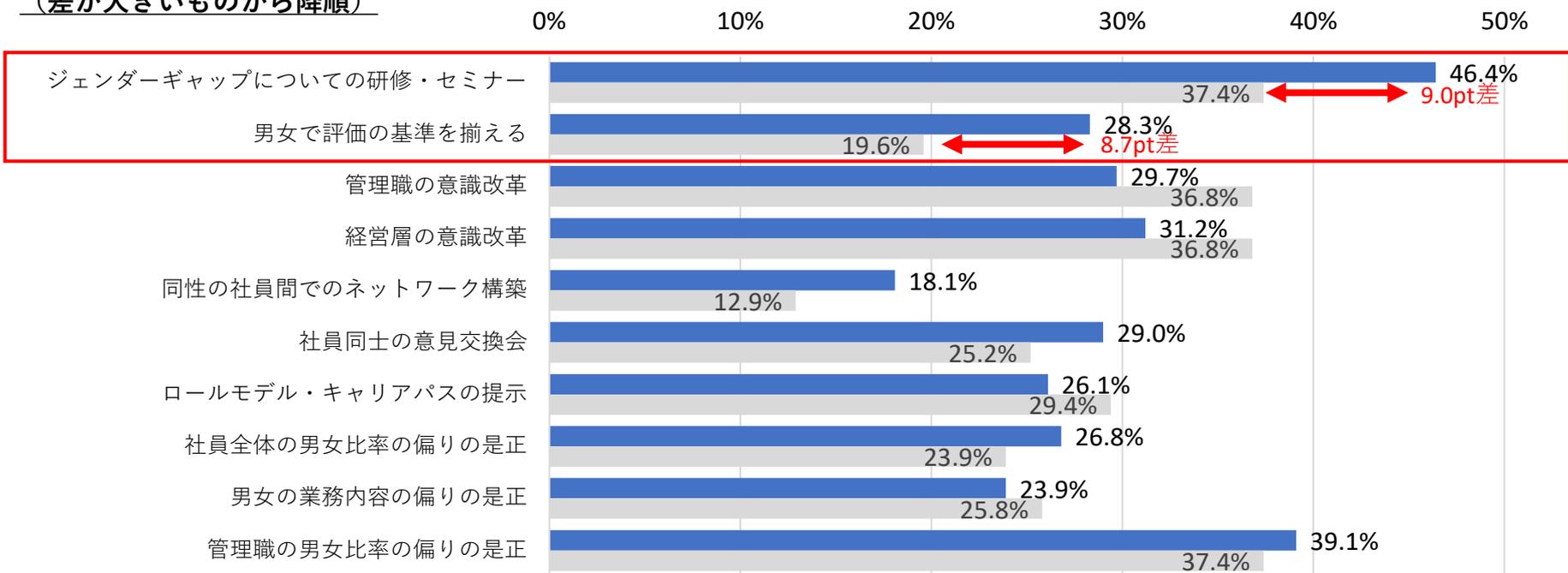
②女性管理職を増やそうという意識・行動 2) 管理職の男女差（ジェンダーギャップ）への問題意識がある
 一女性部下を管理職にした経験がある人は「ジェンダーギャップについての研修・セミナー」や
 「男女で評価の基準を揃える」必要性を感じている割合が高い

会社でのジェンダーギャップをなくすための取り組みの必要性を感じている人に、必要だと思う取り組みを聞いたところ管理職になった女性部下がいた人といなかった人とで差が大きかったのは「ジェンダーギャップについての研修・セミナー（9.0pt差）」や「男女で評価の基準を揃える（8.7pt差）」だった。管理職になった女性部下がいた人は特に、男女差についての学びの機会や評価基準の整備の必要性を感じているようだ。

【ジェンダーギャップをなくす取り組みが必要だと思う人】

ジェンダーギャップをなくすための取り組みとして必要だと思うもの
 （差が大きいものから降順）

■ 管理職になった女性部下がいた人(n=138)
 ■ 管理職になった女性部下がいなかった人(n=163)



女性部下を管理職にさせる意識や行動を上司から引き出す職場の環境

管理職の業務の明文化・透明化

- ▶ 上級管理職から「部下のキャリア形成・支援」を管理職の役割として伝える

適正な評価制度の整備

- ▶ 「評価結果が昇進・昇格に反映されている」「評価基準が明確」で自分の評価に納得感を持てる状態にする

管理職として必要な業務に関する研修の実施

- ▶ 部下のマネジメントに関する研修を実施し、部下の育成やマネジメントに関する不安を解消し、スキルを向上させる

部下のキャリアを支援する仕組み・体制づくり

- ▶ 「部下のキャリア支援」に取り組める余裕を作るための業務体制の見直し
- ▶ 面談など、部下のキャリアプランや目標・管理職意向を共有するための機会の創出や頻度の向上

女性管理職を増やそうという意識・行動を醸成する仕組みづくり

- ▶ 女性管理職を増やすことを会社のミッションとして共有する
- ▶ 「研修・セミナー」や「男女で評価の基準を揃える」などのジェンダーギャップを解消するための取り組みの実施

※実践例) 女性部下を管理職にした経験がある人の意識や行動

部下の昇進をサポートする意識と行動

- ▶ 「部下のキャリア支援」「部下の管理職昇進のための育成・サポート」を重視し、実践
- ▶ 「管理職業務が体験できる機会の提供」や「上司への推薦」「昇進までのロードマップ作成」
- ▶ 部下を成長させるような「業務の采配」や「立場・役割への抜擢」の実践

女性活躍への意識と行動

- ▶ 「女性を積極的に管理職にするべき」という意識と部下に対する昇進サポートの実践
- ▶ 「ジェンダーギャップ」への問題意識

■おわりに

女性管理職を増やすには

非管理職女性への働きかけ：誰もが働きやすい・キャリアプランを描ける環境を整備すること

上司への働きかけ：女性部下の育成に対する意識の醸成と、誰もがそれを実践できる仕組み・環境づくり

今回の調査から、女性の管理職を増やすには、女性の管理職意向を高めるという観点では「仕事とプライベート・家庭の両立ができる職場環境の整備」や「いつまでに管理職になれるか」という見通しが立てられるような納得感のある評価制度の整備」などが重要であろうことが分かった。

また、女性部下を管理職にした人ほど「ジェンダーギャップへの問題意識」や「部下を育成・サポートを重要視し実践する姿勢」が見られ、このような意識や姿勢の背景には会社としてのダイバーシティ経営への取り組みや部下のマネジメントに関する研修などの機会の提供などがあることも分かった。

女性管理職比率を増やすには社会全体の意識や制度も課題はあるだろうが、会社としてはこのような「非管理職女性の管理職意向を高める環境の整備」と「女性部下を昇進させようとする意識・行動を生む環境の整備」という両面から働きかけることが重要であろう。

さらに、男女ともに管理職意向が高い人ほど、就業継続意欲も高い傾向が見られた。つまり管理職意向が高まるような「職場環境や評価制度の整備」を進めることは、非管理職女性の管理職意向だけでなく、性別を問わず従業員全体の定着にも繋がる可能性があるということだ。女性管理職比率の向上は、女性を無理に管理職に昇進させる形ではなく、このような、誰もが働きやすく前向きにキャリアプランを考えられる環境を整えた結果として自然と女性の管理職意向が高まることで、管理職になる人も増えていき、女性管理職比率の目標が達成されるという形を目指していけるとよいのではないだろうか。