

2015年11月19日

関係者各位

担 当	事業開発部 部長 菅原 千枝
	主任 山谷 真名
	〒113-0033 東京都文京区本郷 1-33-13
	日本生命春日町ビル 3階
	電話：03-5844-1665 FAX：03-5844-1670
	Eメール：kaihatsu@jiwe.or.jp

「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」結果報告
—均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より—

公益財団法人 21 世紀職業財団（会長 岩田喜美枝）は、「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」を実施し、その結果をとりまとめましたので、公表します。

この調査研究は、均等法第三世代の若手女性社員（2006 年以降入社 総合職又は大卒社員）が、建前上男女平等な扱いや育成を受けているにもかかわらず、入社後何年かたつとキャリアに対する不安を持ち、キャリア形成に支障が生じている状況が指摘されていることを踏まえ、若手女性社員やその上司の意識の実態を明らかにし、対策のあり方を検討することを目的に、関西学院大学准教授大内章子氏を委員長とする調査研究委員会を設置して実施したものです。

調査では、大手企業 12 社の協力を得て、若手男女社員、その上司、人事担当者計 44 名へのインタビュー調査を実施するとともに、若手男女社員 1348 名（男性 747 名、女性 601 名）、管理職 866 名へのアンケート調査を実施しました。

調査研究結果のポイントは次のとおりです。

なお報告書全文を、21 世紀職業財団ホームページに掲載いたしました。

<http://www.jiwe.or.jp/tabid/436/Default.aspx>

【調査結果のポイント】

1. 均等法第三世代の若手女性社員

○キャリアの不安が大きい

- ・「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることもある」若手女性社員は 58.5%。
- ・上司に恵まれ、がんばれば乗り越えられる程度の仕事を与えられ、達成感・成長感を感じられる仕事の経験をし、かつ、身近なロールモデルがいる場合は、将来像を描け、また多少の試練を乗り越える覚悟または楽観ができています（インタビュー調査より）。

○昇進意欲は男性より低い

- ・「管理職になりたい」若手女性社員は 14.3%で、若手男性社員 47.9%に比べ低い。
- ・昇進意欲の維持・向上には、「仕事を面白いと感じた経験」や労働時間が長時間でないこと等が必要。

2. 若手女性社員を部下に持つ管理職

○性別役割分担意識は根強い

「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか」に「そう思う」「まあそう思う」とした男性管理職は33.8%。

○仕事の与え方が男女部下で異なる

女性部下より男性部下に、「困難な仕事を付与」「責任の重い仕事を付与」「より多くの仕事を付与」とした男性管理職は3割強。

○管理職昇進への働きかけが男女部下で異なる

男性部下に対して「管理職昇進への意欲を持つようよく働きかけている」管理職は31.7%である一方、女性部下に対しては17.9%。

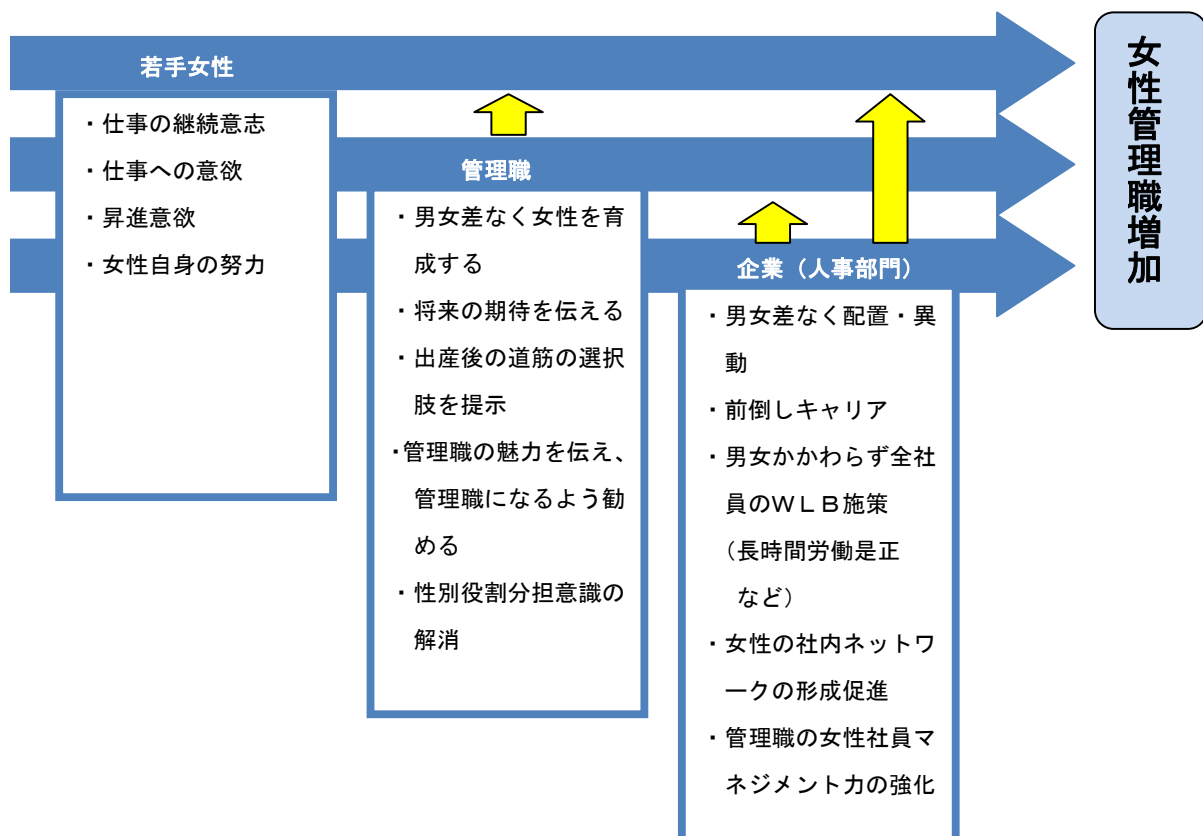
○育児中の女性に過剰な配慮

「育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮している」男性管理職は42.4%。

3. 若手女性育成のための三位一体の改革

若手女性社員が男性社員と同様に企業の中で活躍していくためには、女性本人の努力とともに、上司の育成、企業（人事部門）の取組が重要。

図表1 若手女性育成のための三位一体の改革



I 調査の概要

■調査の目的■

均等法第三世代の若手女性社員（2006年以降入社 総合職あるいは大卒・大学院卒社員）は、就職氷河期以降に入社し、建前上男女平等な扱いや育成を受け、男女同様な意欲や能力を持つことを期待されている。しかし、入社時は非常に優秀であった女性社員が、何年か経つと将来のキャリアに対する不安を持ち、キャリア形成に支障が生じているという状況が指摘されている。

そこで、本調査においては、若手女性社員の意識や管理職の意識の実態や要因を把握分析し、若手女性社員が男性と同様にモチベーション高く能力形成し、キャリアの展望を描くことができるようにするための、企業（人事部門）の対策、上司のマネジメント、女性社員への働きかけのあり方を検討する。

■調査方法■

（1）インタビュー調査

- ・調査回答者：企業7社の人事・ダイバーシティ担当者7名、若手女性社員15名、若手男性社員7名、若手女性社員直属の上司である管理職15名。
企業7社は、正社員が5,000人以上の大企業で、製造業3社、金融業1社、小売業1社、建設業2社（本社は東京が5社、大阪が2社）。いずれも女性活躍推進に積極的に取り組んでいる先進的企業である。
- ・調査実施期間：2014年9～12月
- ・調査方法：話し手にある程度自由に話してもらう半構造化面接法で調査を実施

（2）アンケート調査

①若手男女社員対象アンケート調査

- ・調査回答者：企業10社の2003年～2013年入社の1,348名（男性747名、女性601名）が回答。
企業10社は、正社員が5,000人以上(9社)、1,000人以上(1社)の大企業で、製造業4社、金融業3社、小売業1社、建設業2社(本社は東京が8社、関西が2社)。いずれも女性活躍推進に積極的に取り組んでいる先進的企業である。
- ・調査実施期間：2014年11月～2015年1月。
- ・調査方法：21世紀職業財団アンケート調査システムを利用し、インターネット上で回答を求めた。

②管理職対象アンケート調査

- ・調査回答者：企業10社の管理職866人（男性807名、女性51名、性別未回答8名）が回答。
企業10社は、若手男女社員と同様である。
- ・調査実施期間：2014年11月～2015年1月。
- ・調査方法：若手男女社員の調査方法と同様。

II 調査結果の概要

1. 若手女性社員の課題ー将来のキャリア不安・昇進意欲・仕事をやりとげる自信

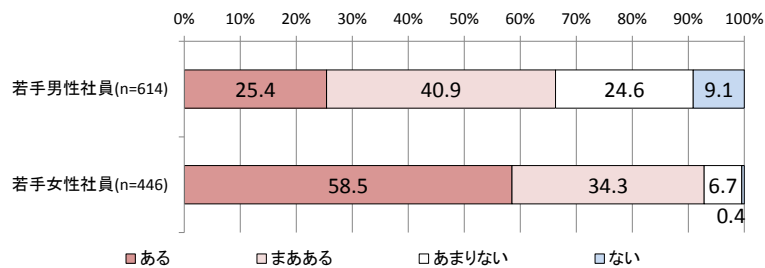
(1) 将来のキャリア不安

【若手男女社員アンケート調査より】

1) 将来のキャリア不安の男女差

「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」と尋ねたところ、「ある」と回答した若手女性社員は 58.5%で、若手男性社員に比べ不安を感じている人が多い。

図表 2 男女別 将来のキャリア不安

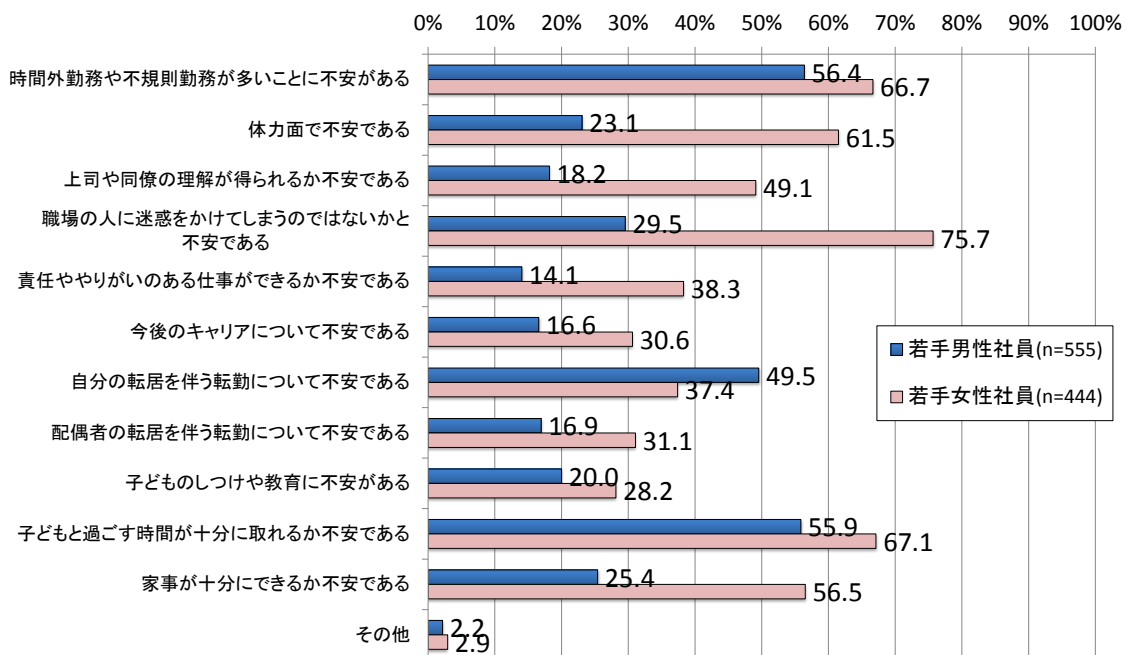


χ^2 乗検定 $p < 0.01$

2) どのような不安か

不安の内容を見ると、若手女性社員では「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」と回答した人の割合が最も高く 75.7%、次が「子どもと過ごす時間が十分に取りれるか不安である」で 67.1%、3 番目が「時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある」66.7%であった。男女の差が最も大きいのは、「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」で男女差が 46.2%ポイントである。

図表 3 男女別「どのような不安か」に対する回答(複数回答)



3) 若手女性社員のキャリア不安を高める要因

若手女性社員のキャリア不安を高める要因について計量分析を行ったところ、次の要因が不安を高めることが明らかになった。

- ・キャリアの道筋がイメージできないこと
- ・転勤の可能性が高いこと
- ・仕事量が多いこと
- ・男性の退社時間が遅いこと
- ・育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しい職場であると思っていること
- ・職場の人間関係に満足していないこと

【若手男女社員インタビュー調査より】

将来のキャリア展望について、男性の場合、明確に仕事に主眼が置かれていたが、女性の場合、仕事が面白いと思っている人でも、将来の仕事と(特に)育児との両立がイメージできず、両立できても短時間勤務になると思っており、それゆえ、その先の管理職昇進という将来像が描けないでいる。身近に子どもがいながら管理職になっている女性がいらないような職場状況にある人の場合、共通して、就業継続意志はあるが、管理職昇進がキャリアの選択肢になっていない。家族状況(例えば配偶者の転勤)次第で今後退職する可能性もある。

女性でも、上司に恵まれ、がんばれば乗り越えられる程度の仕事を与えられ、達成感・成長感を感じられる仕事の経験をし、かつ、身近なロールモデルがいる場合は、将来像を描け、また多少の試練を乗り越える覚悟または楽観ができています。

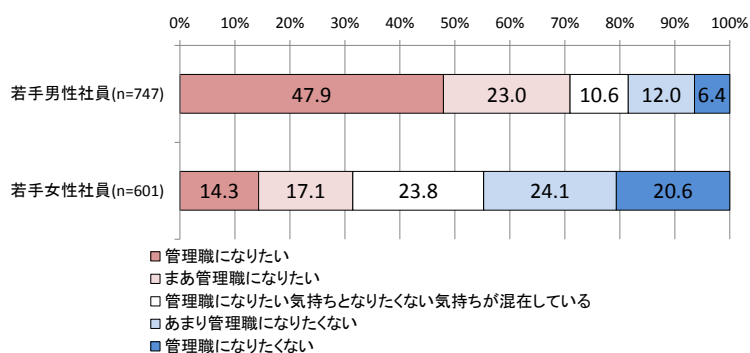
(2) 昇進意欲

【若手男女社員アンケート調査より】

1) 昇進意欲の男女差

「あなたは、管理職になりたいですか」と尋ねたところ、女性は男性に比べ、「管理職になりたい」と回答した人が少ない。

図表 4 男女別 昇進意欲



χ 二乗検定 $p < 0.01$

2) 昇進意欲の変化に影響を与える要因

若手社員の入社時と現在における管理職への昇進意欲がわかるアンケート調査のデータを利用し、計量分析を行ったところ、次のことが明らかになった。

①入社時に昇進意欲があった女性の昇進意欲を維持するには、次が必要である。

- ・仕事を面白いと感じた経験
- ・男性の平均退社時間は 20 時台まで

②入社時に昇進意欲がなかった女性が昇進意欲を持つには、次が必要である。

- ・仕事を面白いと感じた経験
- ・男性の平均退社時間は 19 時台まで
- ・手本としたい同性の先輩の存在

【若手男女社員インタビュー調査より】

女性の昇進意欲は男性より低いですが、均等法世代（均等法成立前後に総合職・基幹職として入社した世代）、第二世代（均等法成立 10 年後に入社した世代）に比べるとやや高い。

昇進意欲の高い人は、昇進したい理由として、「権限が与えられて楽しい」、「達成感からモチベーションが上がる」、「自分が決められる仕事がある」というように仕事の面白さ・やりがい・裁量性をあげている。

昇進意欲は仕事の面白さややりがいを感じるという仕事そのもの(仕事要因)に依存するが、身近に子どものいる女性管理職がいる、上司から管理職になることを勧められるという周りの環境(職場状況要因)にも依存している。

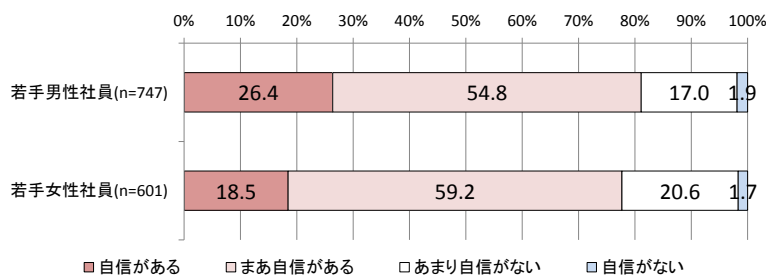
(3) 仕事をやりとげる自信

【男女若手社員アンケート調査より】

1) 難しい仕事をやりとげる自信の男女差

「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか」と尋ねたところ、「自信がある」と回答した人の割合は、男女で統計的に有意な差がある。

図表 5 男女別 難しい仕事をやり遂げる自信の有無



χ 二乗検定 $p < 0.01$

2) 若手女性社員の自信を高める要因

若手女性社員の自信を高める要因について、計量分析を行ったところ、次の要因が自信を高めることが明らかになった。

- ・仕事を面白いと感じた経験
- ・職場の働きやすさの満足度
- ・管理職の育成力が高いこと

【管理職に対するインタビュー調査より】

若手社員の仕事のやり方や仕事に対する取り組み方について、管理職の中には、男性は自信過剰であるのに対し、女性は自信がなく、控えめ、遠慮がちであると答えた人がいた。女性の場合、結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じがちであるので、結果が出るまでのプロセスで相談にのる時間を取るなど、フォローの仕方を変えている管理職がいた。

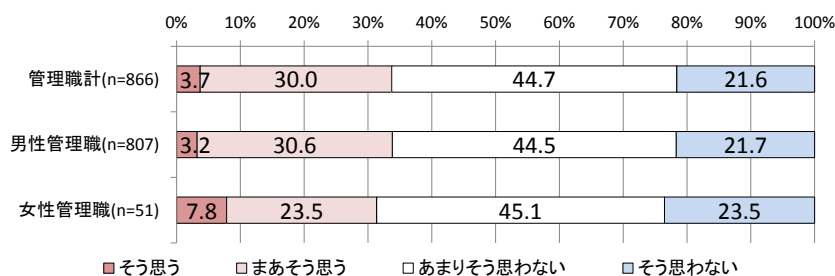
5. 管理職の課題 一性別役割分担意識、部下への期待・仕事の与え方・コミュニケーションにおける部下の性別による違い、結婚や育児への配慮、女性部下育成の悩み

【管理職アンケート調査より】

1) 性別役割分担意識が根強い

「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では、「そう思う」3.2%、「まあそう思う」30.6%と、3割以上の男性管理職が女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思っており、性別役割分担意識が根強いことが示された。

図表 6 女性の幸せは仕事より結婚や出産にあるか

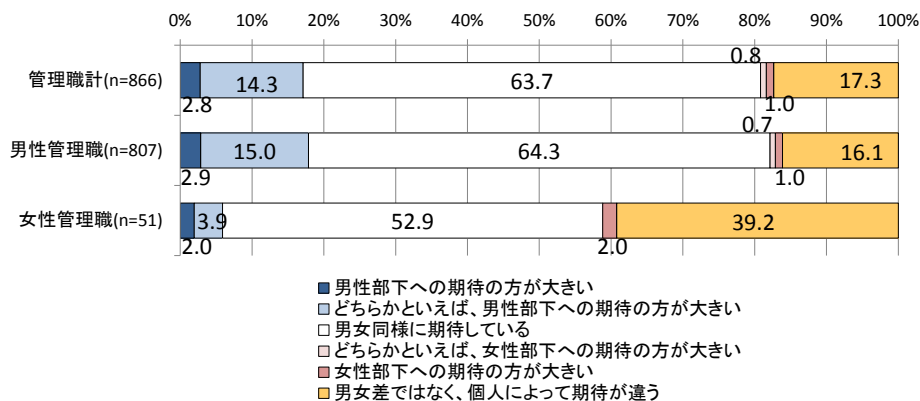


χ 二乗検定 $p < 0.05$

2) 部下への期待

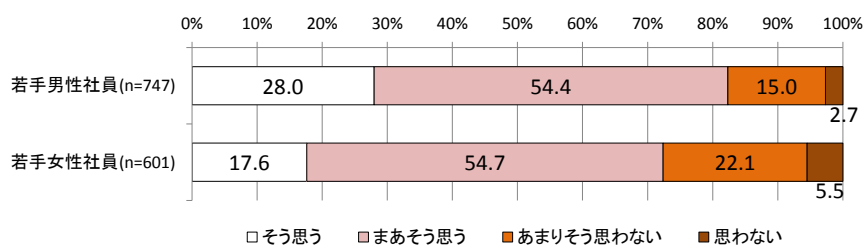
部下への期待の男女差を管理職側から見ると、男性管理職では、「男女同様に期待」とした人が多いが、「男性部下への期待の方が大きい」「どちらかといえば男性部下への期待の方が大きい」とした人も17.9%となっている。

図表7 部下への期待に対する回答



これを男女若手社員の側から見ると、「管理職から期待されていると思いますか」との質問に、「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した割合は、若手男性社員では17.7%に対し、若手女性社員では27.6%と、統計的に有意に高い。

図表8 若手社員：「管理職から期待されていると思いますか」

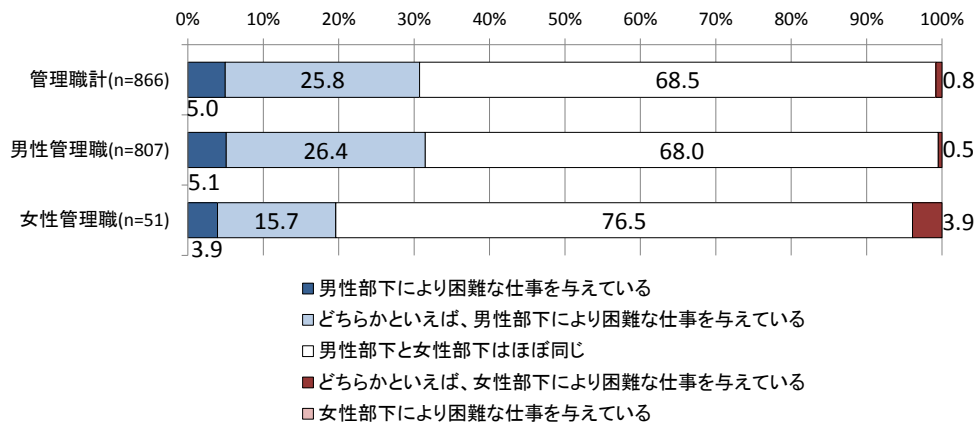


χ² 二乗検定 p<0.01

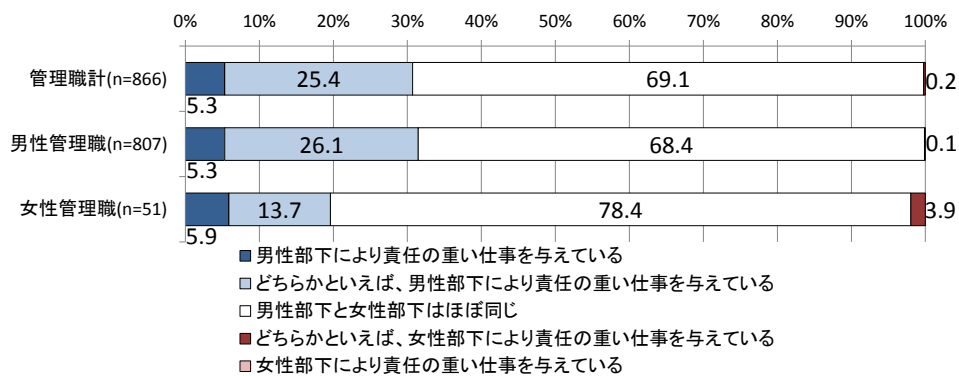
3) 仕事の与え方

男性管理職の男女部下への仕事の与え方を見ると、「女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えている」（「どちらかといえば」を含む。）と回答した人が31.5%、「女性部下よりも男性部下に責任の重い仕事を与えている」（「どちらかといえば」を含む。）と回答した人が31.4%、「女性部下よりも男性部下により多くの仕事を与えている」（「どちらかといえば」を含む。）と回答した人が34.5%と3割強の男性管理職が仕事の付与に男女差があると回答した。

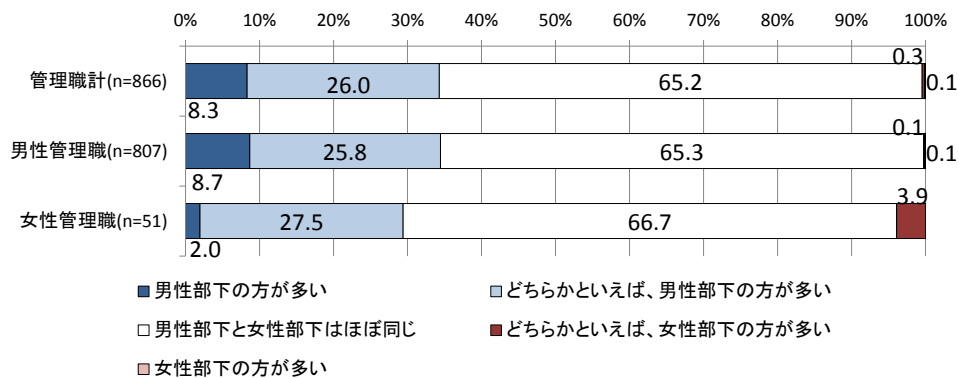
図表 9 困難な仕事の与え方



図表 10 責任の重い仕事の与え方



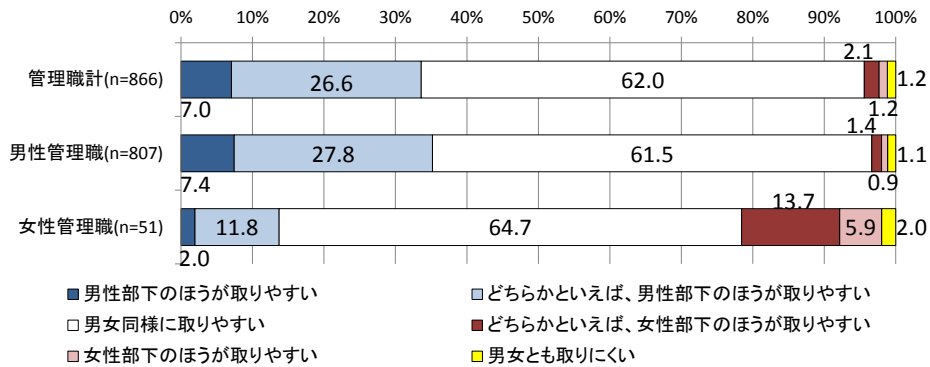
図表 11 部下に与える仕事の量



4) コミュニケーションの取りやすさ

部下とのコミュニケーションについての回答をみると、男性管理職の 35.2%が男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいとした。

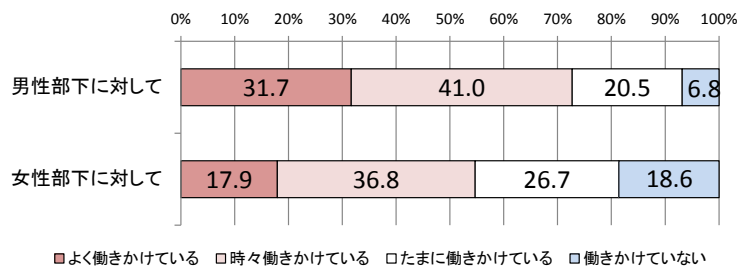
図表 12 部下とのコミュニケーションについての回答



5) 管理職昇進への働きかけ

管理職が部下に対して、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけているかどうか尋ねたところ、男性部下に対しては 31.7%の管理職が「よく働きかけている」のに対し、女性部下に対しては 17.9%にとどまっており、部下の性別により差がある。

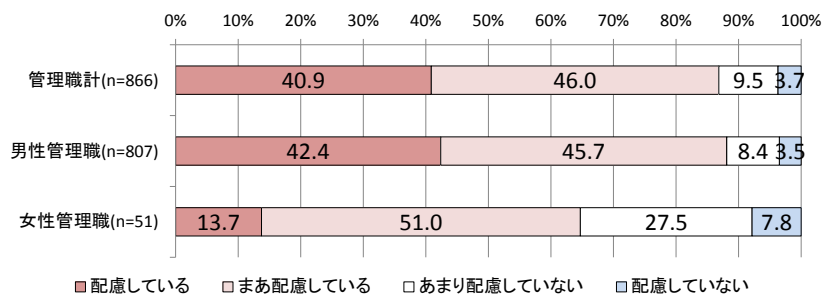
図表 13 部下に、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけていますか（管理職計 n=865）



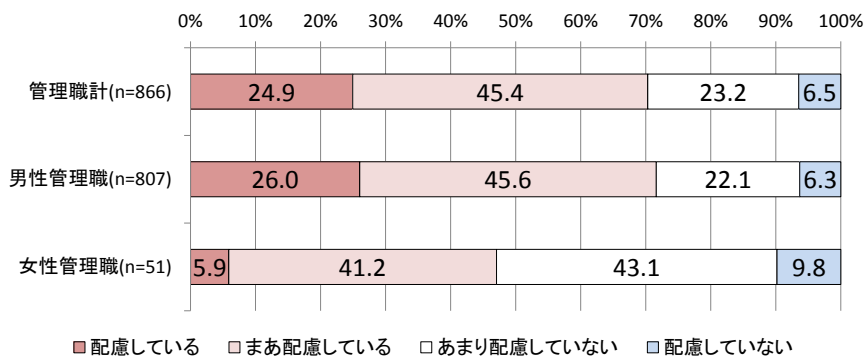
6) 結婚や育児への配慮

男性管理職では、育児中の女性に「困難な仕事をさせないように配慮している」とした人が 4 割、「責任の重い仕事をさせないように配慮している」とした人が 4 分の 1 である。「女性は結婚したら負荷がかからないよう配慮している」とした人も 2 割いる。育児中の女性や結婚した女性に配慮し過ぎることは、成長の機会を与えないことになることに留意が必要である。

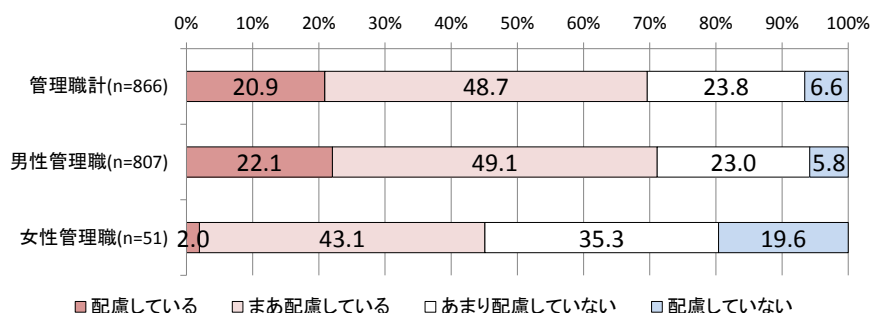
図表 14 育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮していますか



図表 15 育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮していますか



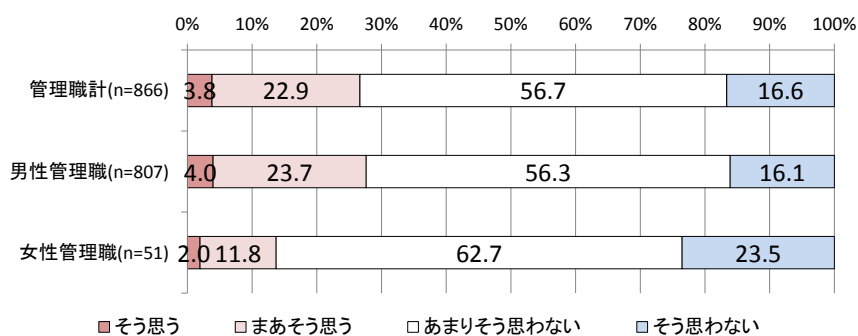
図表 16 女性は結婚したら負担がかからないように配慮していますか



7) 女性をどう育成したらよいかわからない

男性管理職では、「女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか」との質問に対して、「そう思う」「まあそう思う」とした人が 27.7%と 3 割近い。

図表 17 女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか



8) 管理職アンケート調査の計量分析

管理職アンケート調査の計量分析からは、以下のことが示された。

- 1) 管理職になってからの年数や育てた管理職・管理職候補の数が女性部下育成の自信につながり、伝統的な性別役割分担の考え方は女性部下育成の自信を減じる。
- 2) 女性部下育成の管理職研修の受講や育てた部下の数が女性部下の積極的育成につながり、伝統的な性別役割分担の考え方は積極的な育成を妨げる。
- 3) 男性管理職は、女性部下の体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や仕事の与え方に男女差を

つけるといった配慮を行っている者が多く、性別役割分担の意識が女性部下へのこのような配慮を高める。

【管理職インタビュー調査より】

部下への仕事・目標の与え方には基本的に男女の差はないとしながら、仕事に関わる外的環境、部下の仕事のやり方や仕事に対する取組方、管理職の部下への接し方、ライフイベントに関わるコミュニケーションにおいて、男女差があるとしている。

すなわちインタビューを行ったほぼ全員の管理職が、次のいずれかの点で男女の差があると考えていた。

- ①深夜残業、業界特性、結婚・出産といった仕事に関わる外的環境により男女の違いがあり、対応に苦慮する管理職もいる。
- ②若手社員の仕事のやり方や仕事に対する取り組み方、管理職の部下への接し方において男女の違いがあると考える管理職は多く、「行動力と緻密さ」、「結果とプロセス」、「自信と控えめ・遠慮」、「キャリア志向」、「泣く」をキーワードにまとめられた。すなわち、男性は行動力があり、自信過剰、腹落ちしなくても上司の指示を受け入れるなどの傾向があるのに対して、女性は緻密でプロセスを重視する、控えめなどの傾向がある。また、男性は管理職を目指しているのが普通なのに対して、女性はキャリア志向の人とそうでない人がいる。さらに、女性は「泣く」。
- ③管理職の中には、女性との間でライフイベントに関わるコミュニケーションが取りにくいと感じている人がいる。

管理職自身が以上のような男女差を感じ、それぞれに女性総合職のマネジメントに試行錯誤している。

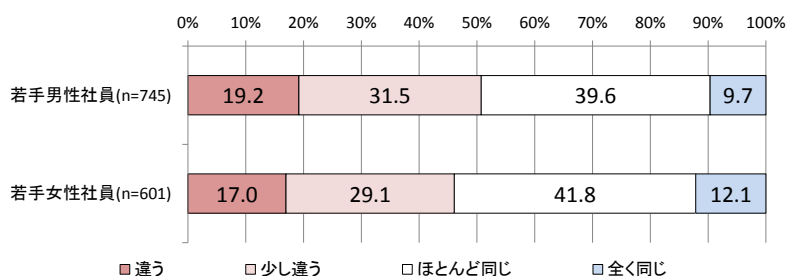
6. 企業(人事部門)の課題

【若手男女社員アンケート調査より】

1) 異動パターンの男女差

「同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し、「違う」と回答した人は、若手男性社員で 19.2%、若手女性社員で 17.0%、「少し違う」と回答した人は、若手男性社員で 31.5%、若手女性社員で 29.1%と、異動パターンに男女差があると考えている人が約半数である。

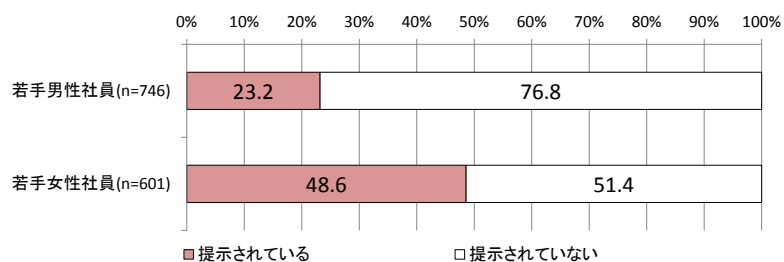
図表 18 同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか



2) ロールモデル提示とお手本

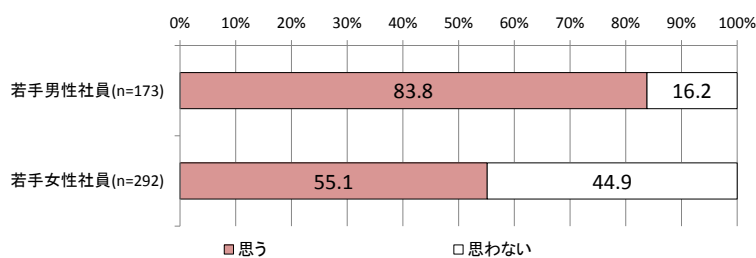
若手女性社員では約半数が同性のロールモデルが「提示されている」と回答している。

図表 19 同性のロールモデル（お手本）の提示



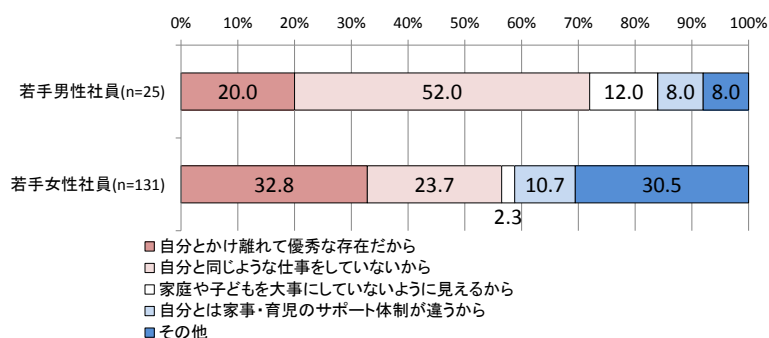
しかし、ロールモデルが提示されていると回答した人に、「そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いませんか。」と尋ねたところ、「思う」と回答した割合は、若手女性社員では55.1%であり、「思わない」と回答した人が44.9%にもものぼる。

図表 20 提示されたロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いませんか。



さらに、提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」と回答した人に、その理由を尋ねたところ、最も割合が高かったのは、若手女性社員では、「自分とかけ離れて優秀な存在だから」と回答した人が32.8%であった。

図表 21 提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」理由



【人事担当者インタビュー調査より】

人事担当者へのインタビュー調査より、調査対象企業 7 社の女性活躍推進の取組や課題を明らかにした。7 社はいずれも女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業であるが、課題として次の 5 つが挙げられていた。

- ① 出産・育児経験のある女性管理職のロールモデルが少ない。
- ② 総合職・基幹職でも男女で異なる配置・異動により、スキルや昇進の格差が生じている。
- ③ 育児休業や短時間勤務が管理職昇進時期と重なる。
- ④ 性別役割分担意識を持つ女性や昇進意欲が低い女性がいる。
- ⑤ 女性を育てる上司・管理職の意識が女性の意識に与える影響が大きい。

これらの課題に対して、各社で、以下のような取組がなされている。

- i) 交流会やコミュニティでのネットワーク作り
- ii) 出産・育児期より前の早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせる「前倒しキャリア」の実施
- iii) 女性を育成する上司・管理職の意識改革
- iv) 男性の育児参加について男性社員、男性管理職および女性社員の配偶者への啓発
- v) 配偶者の転勤時の対応、本人の転勤の一時的停止など転勤への対応
- vi) 長時間労働削減など

7. 女性・管理職・企業（人事部門）による三位一体の取組

本調査は、女性活躍推進に熱心な企業の均等法第三世代の若手男女社員の意識を調査したが、若手女性社員は若手男性社員に比べて、キャリアの不安は大きく、昇進意欲は低く、自信がないといった特徴が明らかになった。

しかし、仕事・職場状況要因は個人の意識（就業意識や昇進意欲、キャリア展望）に影響を与える。特に、仕事や人生の経験が浅い若手社員は、技能形成のあり方（仕事内容、配置転換・昇進など）、身近な同性の先輩の存在、職場の人々の働き方（長時間労働か否か）、企業の人材育成（女性活躍推進）、上司の部下育成のあり方などの仕事・職場状況要因の影響を受ける。部下の育成のカギを握っている管理職は、逆に、個人の意識（特に性別役割分担意識の有無）が部下の仕事・職場状況要因に影響を与えている。

仮に若手女性社員が、企業で勤務する中で、仕事が面白い、仕事をしたいと感じながら技能形成をしていき、結婚・出産して仕事と育児を両立したい、そしてキャリアアップすることが可能だと思えば、将来の女性管理職昇進につながる。

そうした社員になるには女性本人の努力が根本にあるものの、社員を育成するのは上司であり、企業（人事部門）である。

本調査で管理職の実態を見ると、女性活躍推進に熱心な企業であるにもかかわらず、管理職の男女部下への意識や行動には少なからず差があった。すなわち、性別役割分担意識は根強く、仕事の与え方が男女部下で異なる管理職は 3 割強あった。また育児中の女性に過剰な配慮をしている管理職も多く、管理職昇進への働きかけも男女部下で差があった。

上司が性別によらず技能形成ができるよう男女の差なく、チャレンジングな仕事を付与して社員を育成し、特にまだ身近な同性の先輩(ロールモデル)の少ない女性社員には出産後の道筋の選

択肢を提示し、その社員の将来を期待し、それを伝える必要がある。男性管理職の中には、男性部下の方がコミュニケーションを取りやすいと考えている者も少なくないが、女性部下に対しても、将来のキャリアについてコミュニケーションをよく取り、管理職の魅力伝え、管理職になることを勧めることも重要である。

企業(人事部門)としては、性別にかかわらず配置転換・昇進が果たされているのか、長時間労働の是正を含め、男女かかわらずワーク・ライフ・バランスが取れているのかについて、状況を把握し、取組を実施することが求められる。出産・育児期前の早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせる「前倒しキャリア」の取組や、身近なロールモデルと触れさせる「社内ネットワーク形成促進」の取組も効果があると考えられる。また、管理職自身が女性社員のマネジメントに試行錯誤している状況から、その試行錯誤期間を短くするべく女性部下育成研修を積極的に行うこと、そして、何より管理職の性別役割分担意識を変える対策を講じることが求められる。こうした女性、管理職、企業（人事部門）が三位一体になることにより、将来の女性管理職増加が期待できよう（図表 22）。

図表 22 若手女性育成のための三位一体の改革

