

女性活躍推進に関する定量調査 報告書

【従業員調査・企業調査統合版】

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



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） +役職別ブーストサンプル 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

※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」

頁		内容
P4	サマリと提言	結果のサマリ・提言
P21	I. 実態編	①女性活躍フェーズ別の企業実態
		②フェーズ別の企業課題
P36	II. 要因編	①定着・就業継続について P36
		②管理職への昇進意向について P42
P53	III. 施策編	女性活躍のための3つの観点 ① 時間の観点 P55
		女性活躍のための3つの観点 ② 経験の観点 P62
		女性活躍のための3つの観点 ③ 展望の観点 P80
P101	IV. 推進編	①現場の抵抗感 P103
		②経営層の承認 P107
		③人事部のあり方 P115
P120	V. その他	①男性育休推進はなぜ女性の意欲を上げるのか P120
		②採用課題と人的資本開示 P123
P127		Appendix

1.

実態編 P21-

本調査対象企業を、女性管理職の割合に基づいて【フェーズⅠ-Ⅳ】の4フェーズに分類し、実態の整理を行った。

それぞれの女性管理職比率 フェーズ【Ⅰ】：0% / 【Ⅱ】：1%以上10%未満 / 【Ⅲ】：10%以上-20%未満 / 【Ⅳ】：20%以上

-フェーズ【Ⅰ】は50-100人未満規模の企業が多く、【Ⅲ】は5000人以上の企業が多い。

-業種分布について、【Ⅰ】【Ⅱ】【Ⅲ】は大差無し。【Ⅳ】で製造・建設・インフラ系業種が大きく減り、サービス業・医療福祉業の割合が高くなる。

-企業の人事課題を見ると、女性活躍について全体の38.8%が課題感あり。フェーズ【Ⅱ】【Ⅲ】【Ⅳ】の企業群の課題感は40%を超えるが、全体の4分の1を占める女性管理職がない【Ⅰ】の企業は、そもそも女性活躍への課題感が22.8%と低い。

-課題の詳細は「女性の昇進意欲が無い」が42.4%、「十分な経験を持った女性が不足している」が41.6%、「登用要件を満たせる女性が少ない」が40.8%で上位。

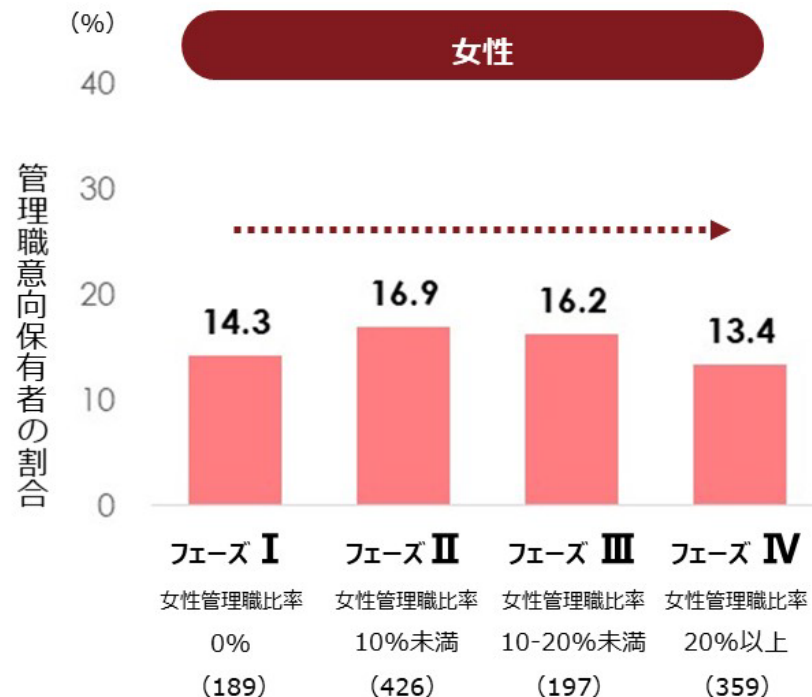
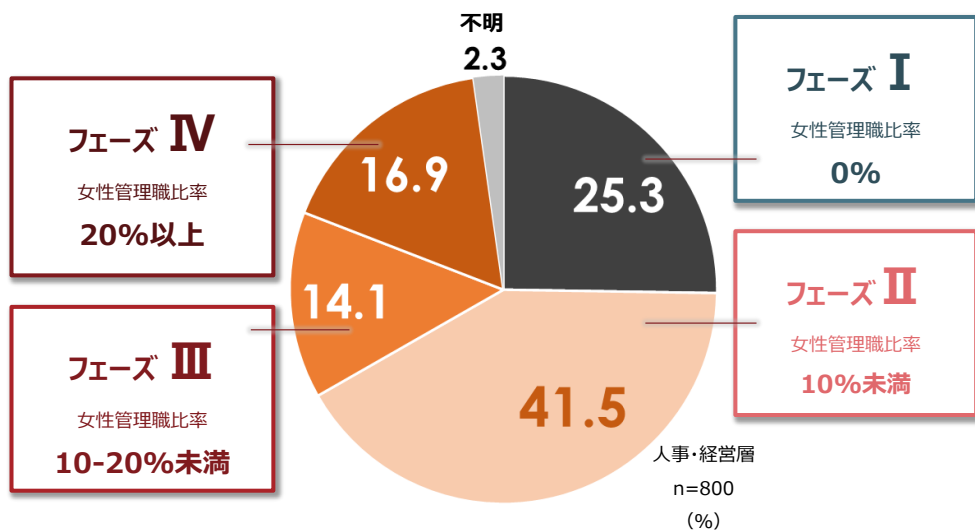
-女性管理職比率が上がっても女性の管理職意向は同程度であり、【Ⅱ】【Ⅲ】【Ⅳ】で「女性の昇進意欲が無い」が共通の課題になっている。

1.

実態編 図表 (詳細は該当ページへ)

【フェーズⅠ-Ⅳ】の4フェーズに分類した。女性管理職がないにも関わらず、課題感が低いフェーズⅠの企業が25.3%。(P22)

フェーズが上がるとともに女性管理職比率が上がっても女性の管理職意向は同程度。(P32)



ベース：20・30代非管理職。カッコ内はn

2.

要因編 P36-

女性活躍推進のベースとなる就業継続と管理職への昇進意向について、男女による比較分析を行った。

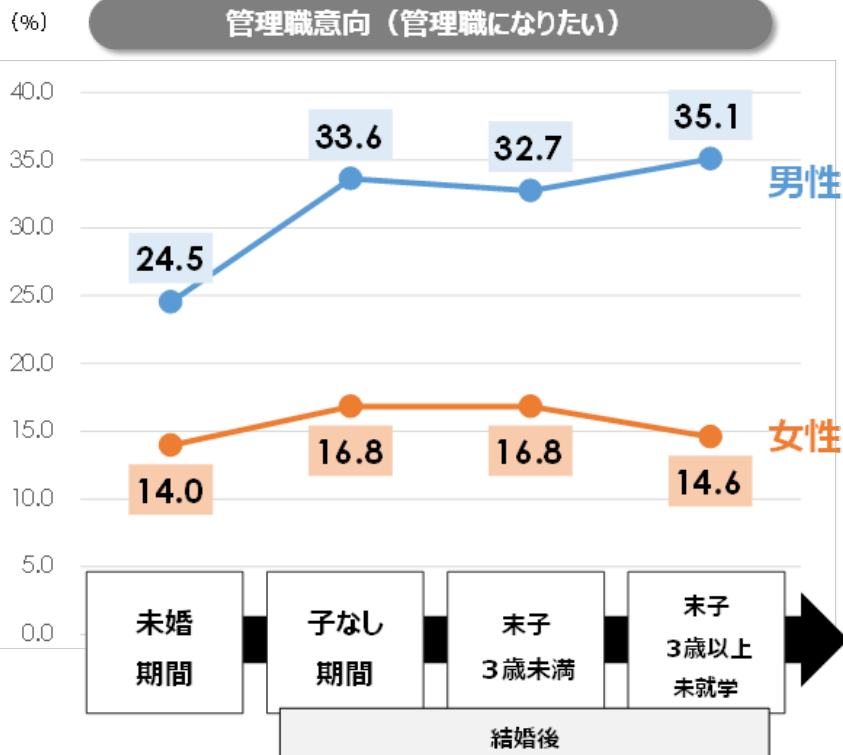
- 働き続けるかどうかは、男女ともに長時間労働の是正や、健康に働けそうな見通しがあることが前提となっている。その上で、男性はその会社で「収入が上昇することの見通し」、女性は「経験が得られることの見通し」があることが継続就業意欲を高めている。
- 主に女性向けの施策として行われる、女性のためのスポンサーシップやロールモデルの公開、両立支援などの施策が、「男性の」管理職意向を上昇させている。これらの施策は、女性の管理職意向を直接上昇させておらず（別の施策の方が有意）、男女の意欲格差是正に寄与していない可能性が示唆された。
- 勤務のうちのテレワーク割合についても、男性は子なし・子ありともに管理職意向にプラスに影響しているのに対して、女性は有意な影響が見られなかった。また、テレワークが増えると、子あり女性のみ残業時間が有意に増える。
- 上記の格差温存の構造があるために、企業はより踏み込んだ精緻な施策を打つ必要がある。

2.

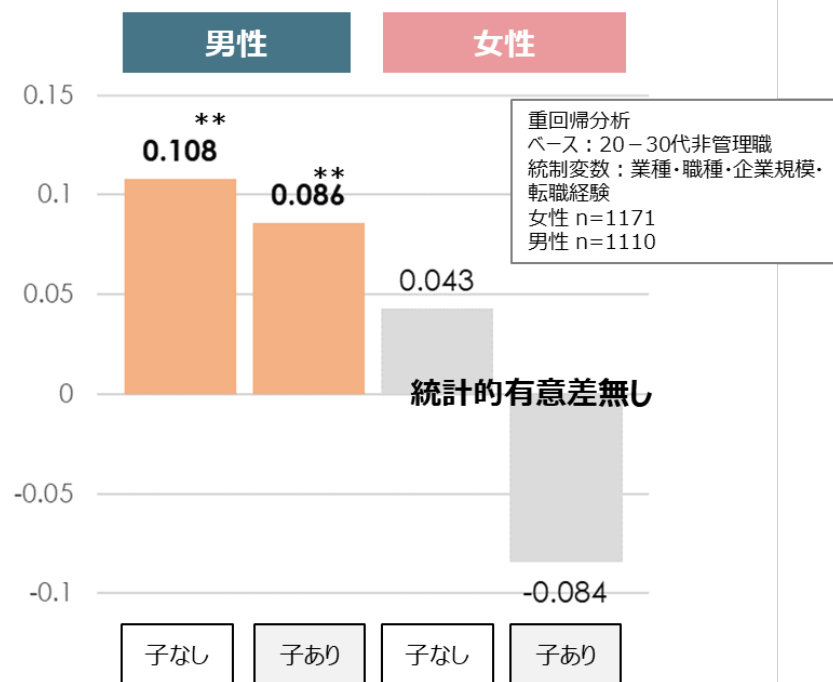
要因編 図表 (詳細は該当ページへ)

男性は既婚後、管理職意向が上がる一方、女性はほぼ横ばい。(P43)

テレワークは男性の管理職意向を上げる影響があり、女性ではその傾向は確認できない。(P47)



偏回帰係数 (影響度) テレワーク割合の管理職意向への影響



3.

施策編 P53-

分析によるファンディングスから、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た。

	1. 時間の観点	2. 経験の観点	3. 展望の観点
ポイント	管理職と家事・育児の 「両立可能性」を確保する	育成時の「経験格差」を 是正する	自社で働く 「未来展望」を明るくする
施策	管理的残業施策から 「組織開発的残業施策」へ 管理職の時短化へ	ステレオタイプによる 「期待と経験差別」の是正 平等主義の遅い選抜から 早期登用・選抜へ	登用時の働きかけに よる不安の払拭 社内コミュニケーション による懐疑心の払拭

3.

施策編

1. 「時間」の観点

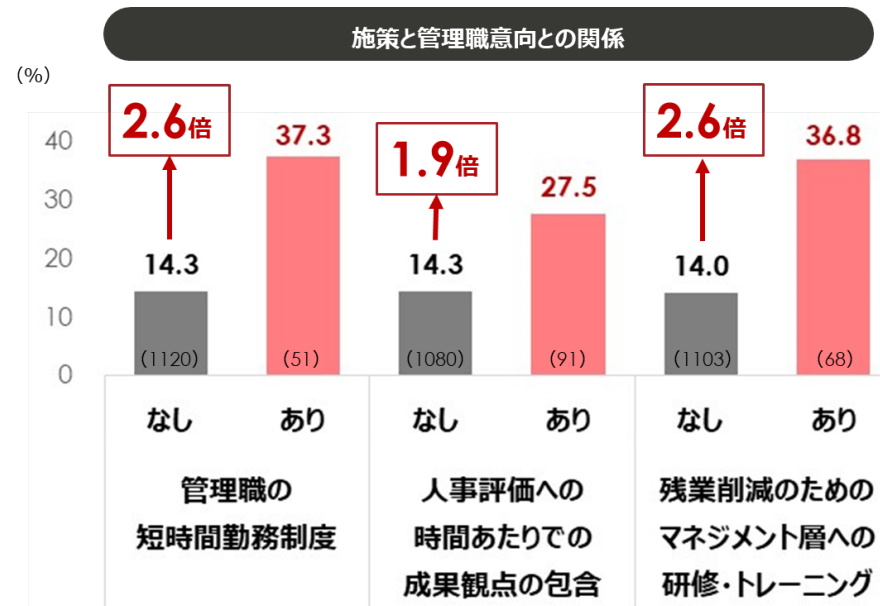
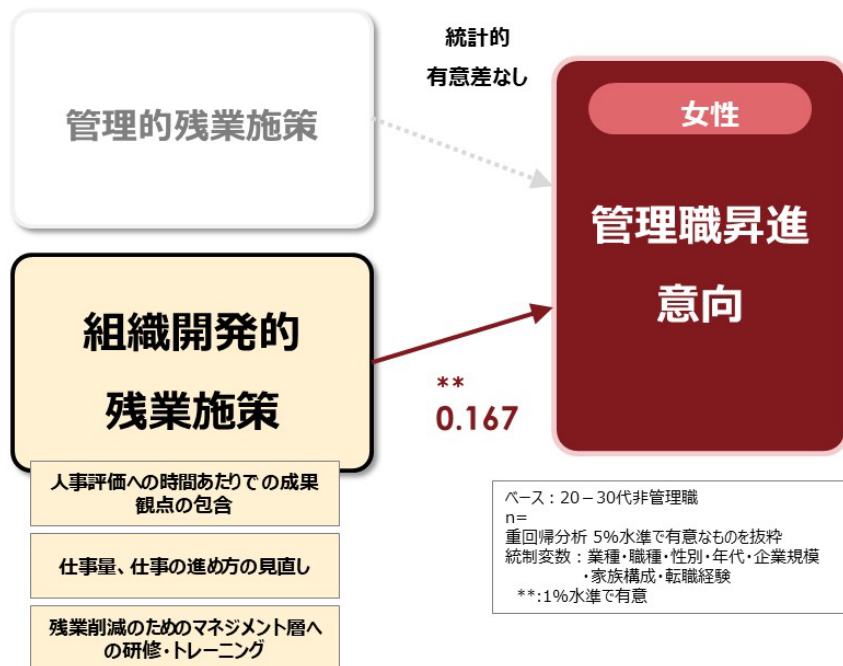
- 特に育児が視野に入ってから女性は、「時間の確保」が就業継続・管理職意向の強い前提となっている。
 - 現在主流となっている労働時間に上限を設ける「管理的残業施策」は、労働時間管理から除外される管理職の負担が下がりず、女性の管理職意向を上昇させていない。
- ▼
- 残業施策は、法定時間を守らせるだけでなく、時間あたり成果の評価、マネジャーへの訓練など、より働き方そのものに働きかける「組織開発的」な施策をより増やす必要がある。
 - 管理職の負担全体が上がっていないかを見直すとともに、時短管理職など長い労働時間を前提としない管理職の枠組みも検討したい。

3.

施策編 図表 (詳細は該当ページへ)

労働時間の上限設定などの管理的残業施策は女性の管理職意向を上げず、研修や評価に踏み込んだ組織開発的な施策が影響している (P57)

管理職の時短勤務制度や時間あたりの成果を評価する企業では女性の管理職意向が高い。(P60)



3.

施策編

2. 「経験」の観点

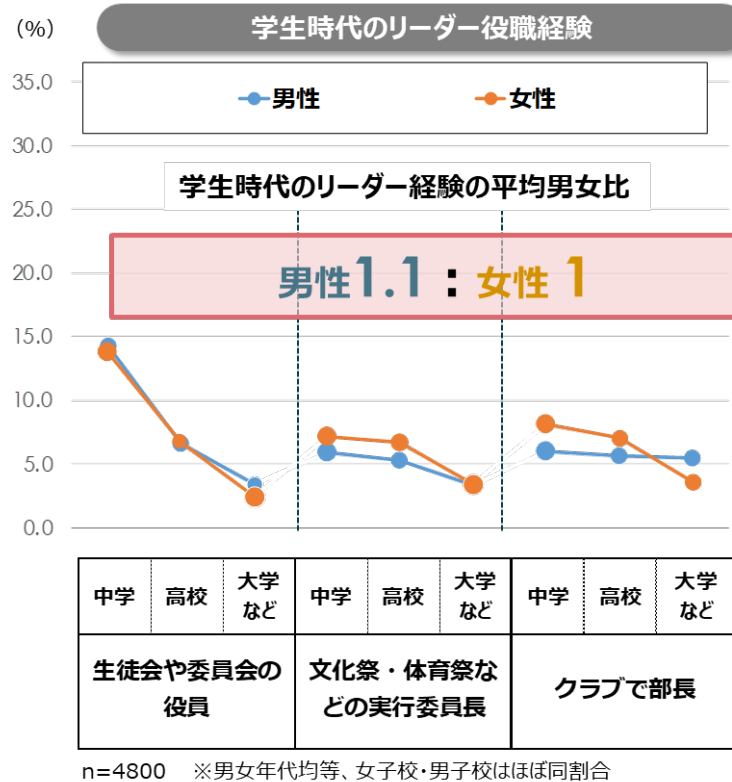
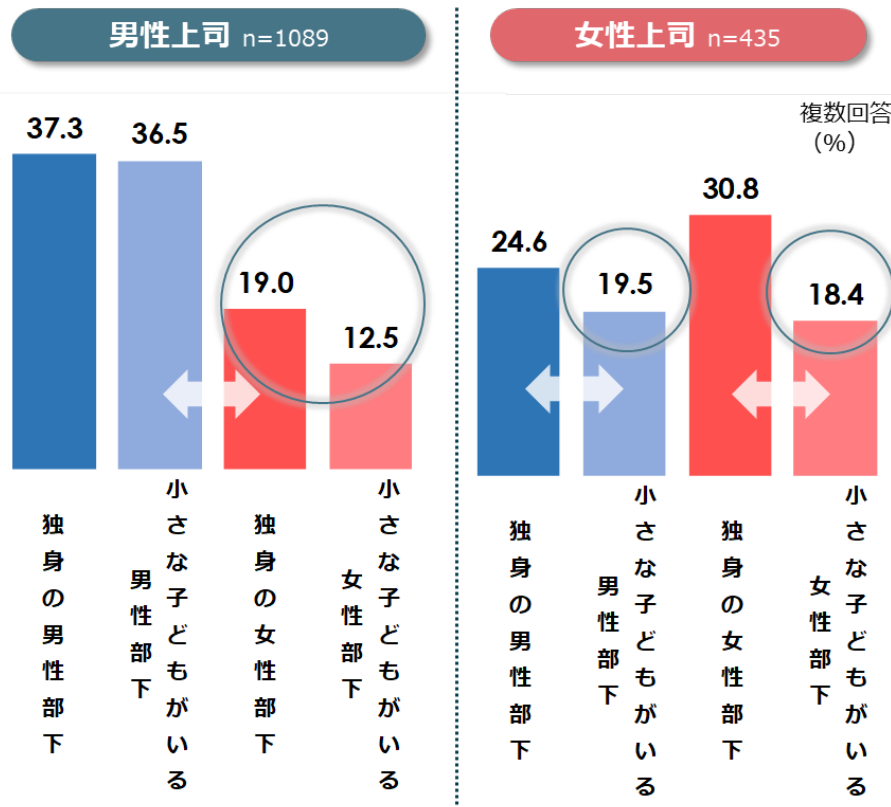
- 学生時代のリーダー経験は男女同等であるにもかかわらず、社会人領域では「男性がリーダーにふさわしい」という性別ステレオタイプが根強く残り、マネジャーの期待とジョブアサインの配分が男女で大きく歪んでいる。
 - 遅い選抜慣習によって、登用時期が男女の意識が大きく変わる結婚・出産のあとになってしまっている。
-
- 上司のジョブアサインの偏りの是正とともに、新規企画提案やピープルマネジメント経験を積極的に促すなど、女性の経験格差を是正できるような措置を企業主導で行う必要がある。
 - 管理職候補のリストアップ／育成タイミングを早期化し、女性のライフイベント以前からリーダー職への期待を均等に配分することが必要になる。

3.

施策編 図表 (詳細は該当ページへ)

男性上司は、「男性」により幹部候補としての期待をかけ、女性上司は、「子なしの部下」に期待が傾いている。(P67)

学生時代のリーダー役職経験は、わずかに男性が多いが、ほぼ変わらない。(P69)



3.

施策編

3. 「展望」の観点

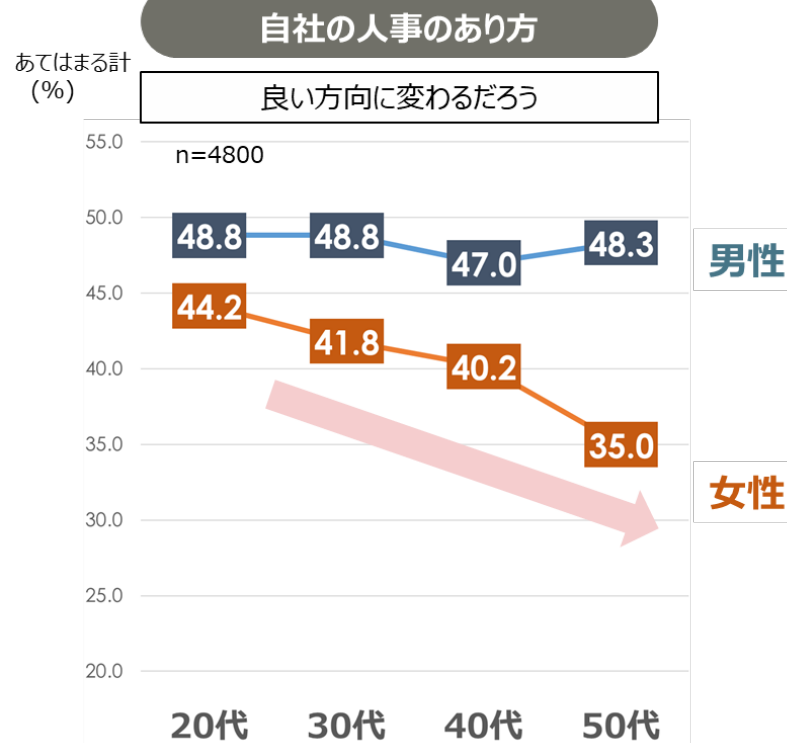
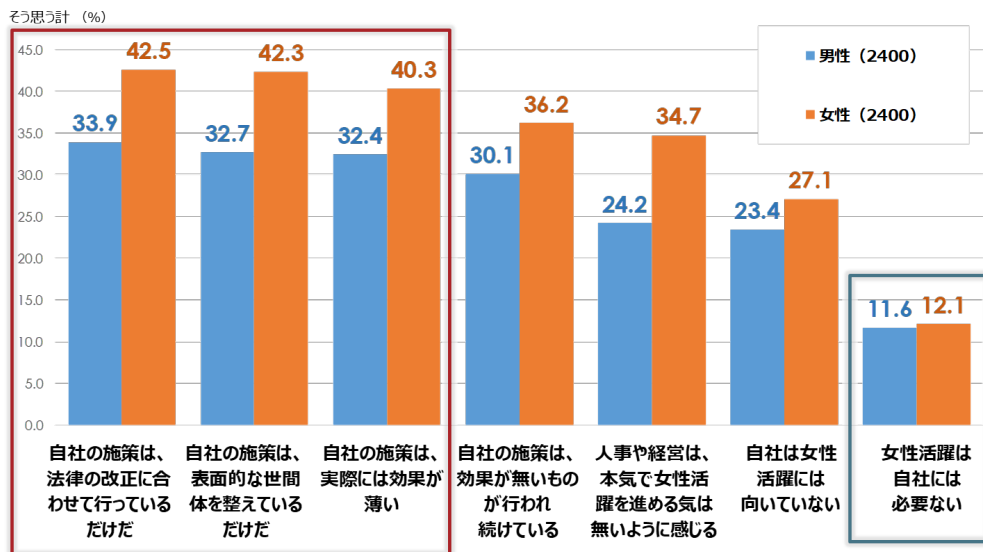
- 管理職候補になる多くの女性が男性よりも不安を多く抱えており、それらが払拭されないままでは、登用後の管理職として働き続けられないリスクがある。
 - 女性活躍推進施策は、すでに多くの従業員から懐疑的眼差しを向けられており、貧弱な社内コミュニケーションでは、女性の管理職意向も上がらない。
-
- 具体的支援の申し出や候補になった理由説明などの「登用時の働きかけ」は、特に女性にとって重要である。
 - 施策の社内コミュニケーションについて「一貫性」「現場理解」「わかりやすさ」「独自性」を軸に戦略的に実施し、働く女性の「未来展望」を明るくする必要がある。

3.

施策編 図表 (詳細は該当ページへ)

自社の女性活躍施策について、「法改正に合わせて行っているだけ」「世間体を整えているだけ」などの懐疑心が広く見られる (P89)

自社の人事のあり方が「良い方向に変わる」という未来展望を持っている率は、女性は加齢とともに低くなり、男性は横ばい。(P93)



4.

推進編 P101-

女性活躍を社内で推進するときのハードルを乗り越えるための人事のあり方について分析した。

- 女性施策についての社内意見として、「登用や育成は実力によって行われるべきだ」が60.8%、「女性自身が望んでいないので登用は難しい」が53.4%、「女性を無理やり登用するのはおかしい」が49.6%と多い。
また、施策推進にあたっては、「男性/女性管理職層の抵抗」、「経営層の承認」というハードルが存在する。

【経営層の承認について】

- 上位幹部層への平均登用年齢が高い企業ほど、経営層の sunk cost 感覚（出世のために努力してきた実感）が強く、「メンバーに多様性があることが自社や仕事に役立つ」という信念であるダイバーシティ信念が低い傾向があった。
「遅い選抜」構造は、副作用として、「女性活躍に積極的でない経営層」を再生産している可能性がある。

【現場の抵抗感について】

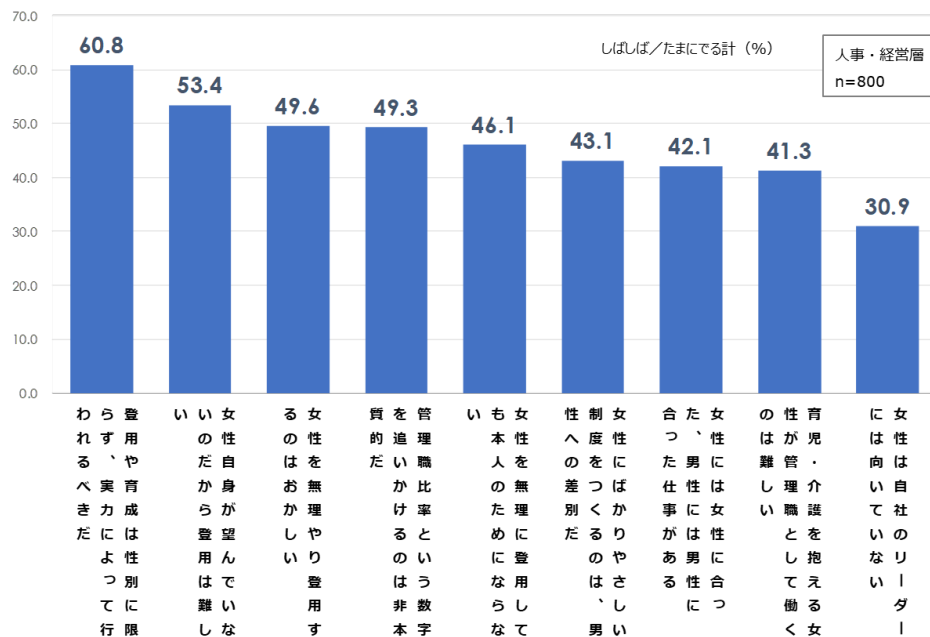
- 人手不足で外部頼みの人事部は女性管理職層から、メンバーに多様性のない人事は男性管理職層からの抵抗にあいやすい。

- 人事部メンバーそのものに多様性があること／人事領域の専門性のあるメンバーがいること／「攻め」の提案ができていくこと／現場理解のための人的・時間的リソースがあることが、社内推進できている人事の特徴。

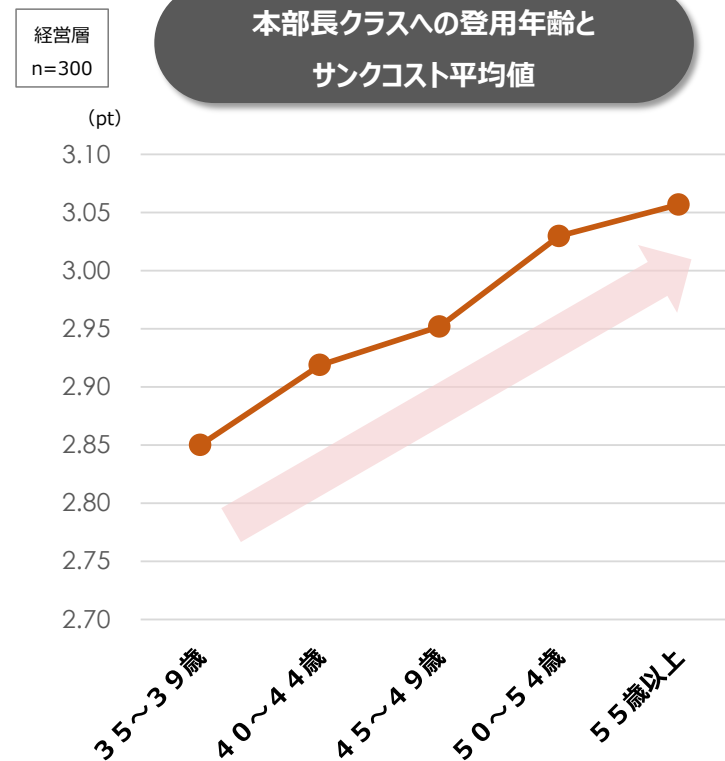
4.

推進編 図表 (詳細は該当ページへ)

女性施策についての社内意見として、「登用や育成は実力によって行われるべきだ」などの反対意見が多くでている (P104)



役職の登用年齢が高い企業の経営層は、出世のために努力してきたというサunkコスト意識が高い (P113)



4.

その他の論点

男性育休と女性の管理職意向

- 男性育休は、女性育休と比べると、とりにくいと感じられているが、**自社で男性育休がとりやすいと感じている女性は、未来展望をポジティブにする効果が見られた。その未来展望のポジティブさが、女性の管理職昇進意向を向上させている。**

人的資本開示への就業者の関心

- 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を聴取すると、**1位は「給料以外の福利厚生」、2位は「年代別平均賃金」、3位は「ワークライフバランスの推進状況」**でいずれも「知りたい」が6割を超えた。
- 男女で比較すると、**女性で知りたい度合いが高いのは「男女別の平均賃金」、「女性管理職・役員比率」**など。男性は、「次世代経営者の育成計画」、「重要ポストの内部登用率」などへの関心が高い。

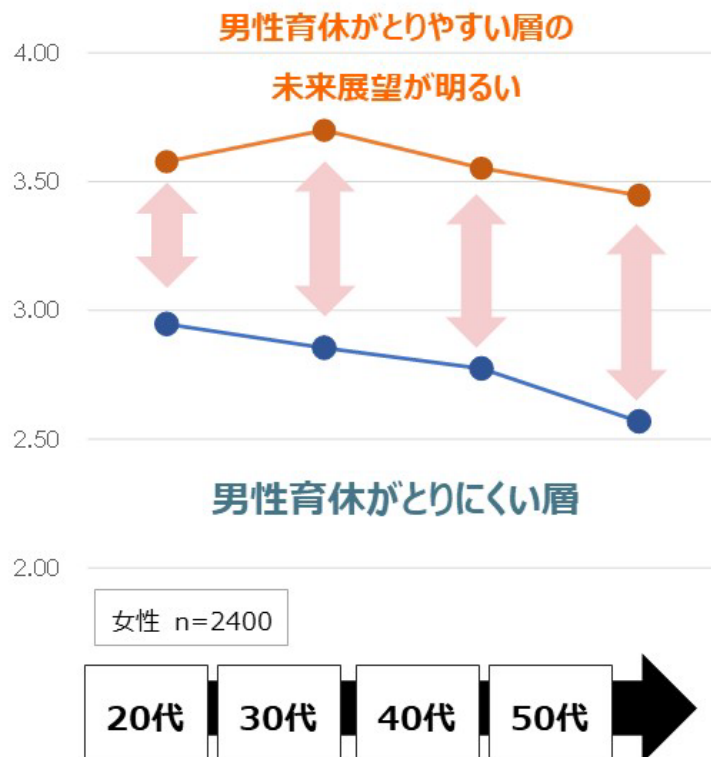
4.

その他の論点 図表 (詳細は該当ページへ)

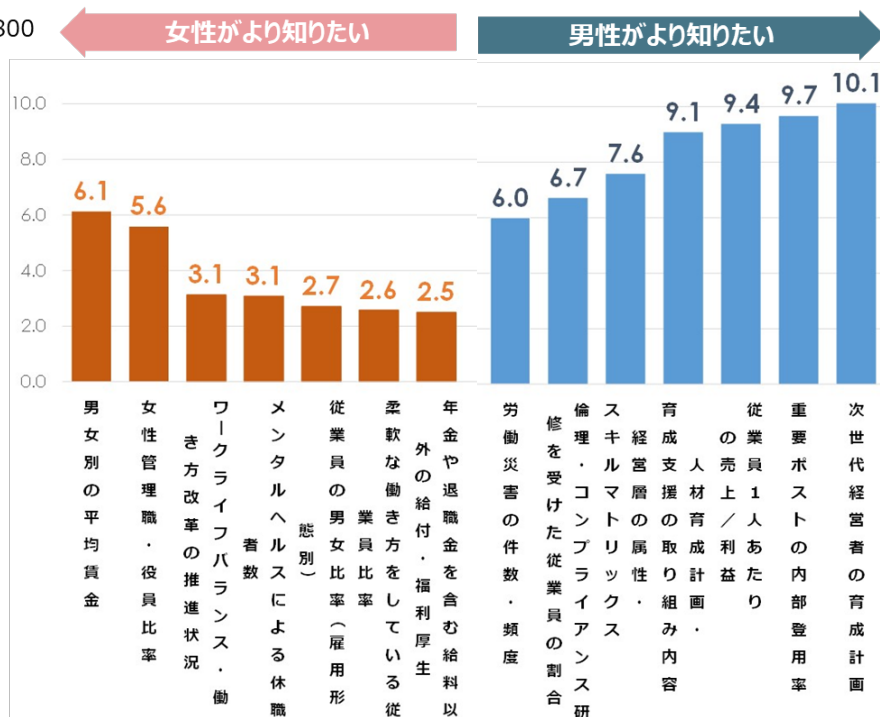
男性育休がとやすい場合には、女性の「会社がこれから良くなっていく」という未来展望を明るいものになっている (P121)

人的資本開示について、女性は特に男女別の賃金、女性管理職比率を基にしている。(P126)

女性の未来展望の比較



n=4800



提言①

多くの企業で、女性活躍施策が実施されるようになってから一定の期間が経過した。その進捗は企業によって濃淡があるが、共通して大きなハードルとなり続けているのが「**男女の意欲格差**」だ。

若年層全体の意識が変化し、キャリアを企業に依存することが忌避されるようになってきたなかで、**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や啓蒙活動が「男性の」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。コロナ禍によってテレワークも、男性の管理職意向を上げ、女性には見られなかった。より踏み込んだ施策を実施しない限り、この「意欲の格差」は温存される。

今回の調査分析結果にもとづき、特に必要な施策を3つの観点で整理した。概説すれば、

- **【時間】**の観点では、「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**こと。働き方改革が管理職の負荷を上げているような企業では、管理職は女性にとって「意欲を必要としすぎる」ものであり続ける。
- **【経験】**の観点では、まず、上司が抱えている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**すること。また、**管理職選抜・登用のタイミングを早めない限り、いくら「実力主義」を標榜してもライフイベントの差異を通じて女性は不利になり続ける**。日本企業で広く見られる長く平等主義的な選抜システムは、逆に不平等な結果を生み続けている。

(続く)

提言②

- **【展望】**の観点では、多くの従業員が抱いている女性活躍施策への「**懐疑心**」を払拭する必要がある。「法律の改正に合わせて行っているだけ」「表面的な世間体を整えているだけ」といった懐疑心が高ければ、どんな施策を講じても、女性の意欲は上がっていかない。「**施策をいかに社内に伝えるか**」という社内広報施策は、多くの企業でより**戦略的に取り組ま**れるべきだ。「**一貫性が無い**」「**現場をわかっていない**」「**他社の真似にすぎない**」と感じさせるコミュニケーションでは、上の**懐疑心を高めてしまっている**。

一方で、経営や現場の理解を得られている人事部のあり方も明らかになった。**人事メンバーに多様性があること、専門性のあるメンバーがいること、受け身ではなく「攻め」の提案ができていること**などの特徴が抽出されている。

大手企業を中心に、女性活躍にすでに数十年取り組んできた企業もあるが、効果に限界が見え、従業員に「飽きられて」いる場合も多い。上のような3つの観点で施策を見直すと同時に自社内への浸透策を検討するにあたり、本資料が少しでもヒントになれば幸いである。

【Ⅰ】.実態編

① 女性活躍フェーズ別の企業実態

パーソル総合研究所

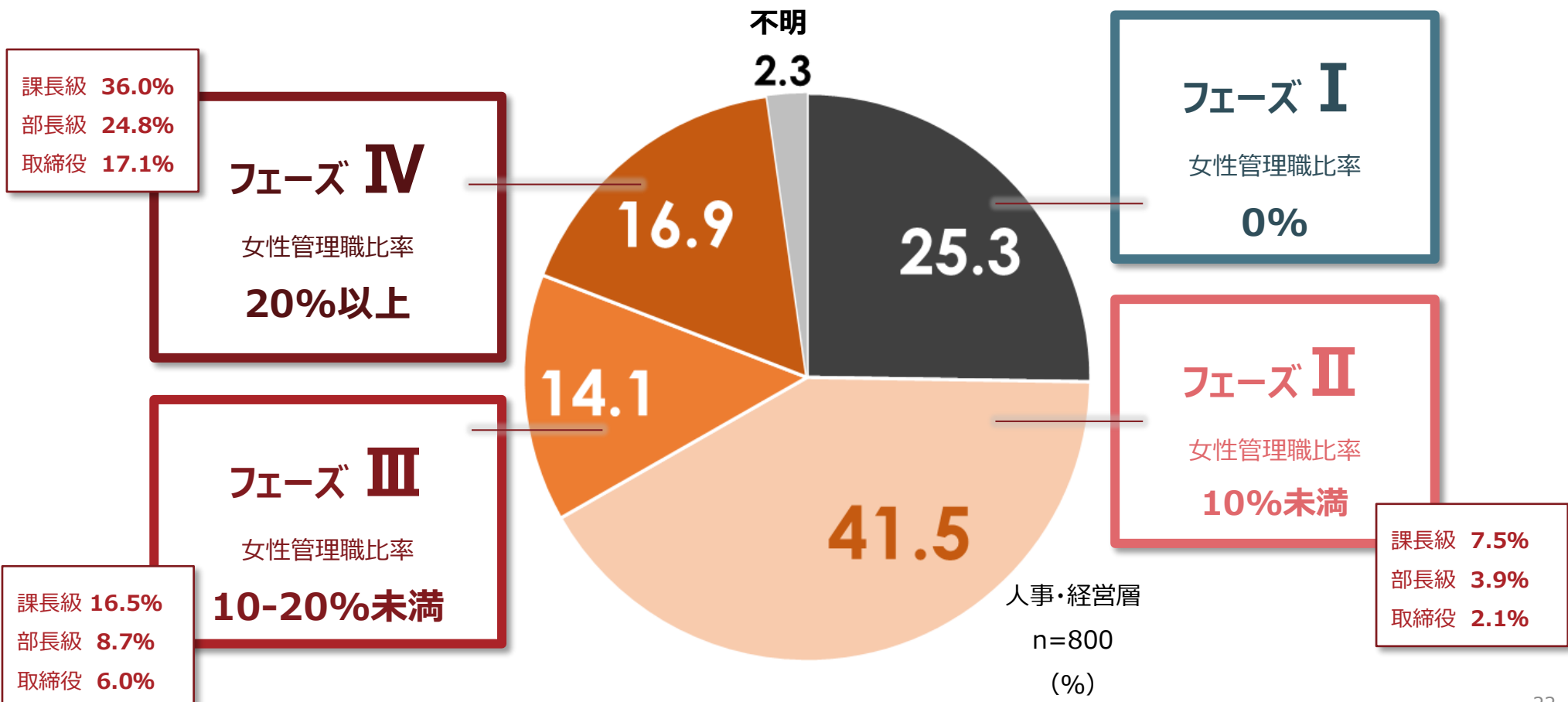
シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

本調査対象企業について、各社の女性管理職の割合に基づき
【フェーズ I -IV】の4フェーズに分類し、実態の整理と分析を行った。



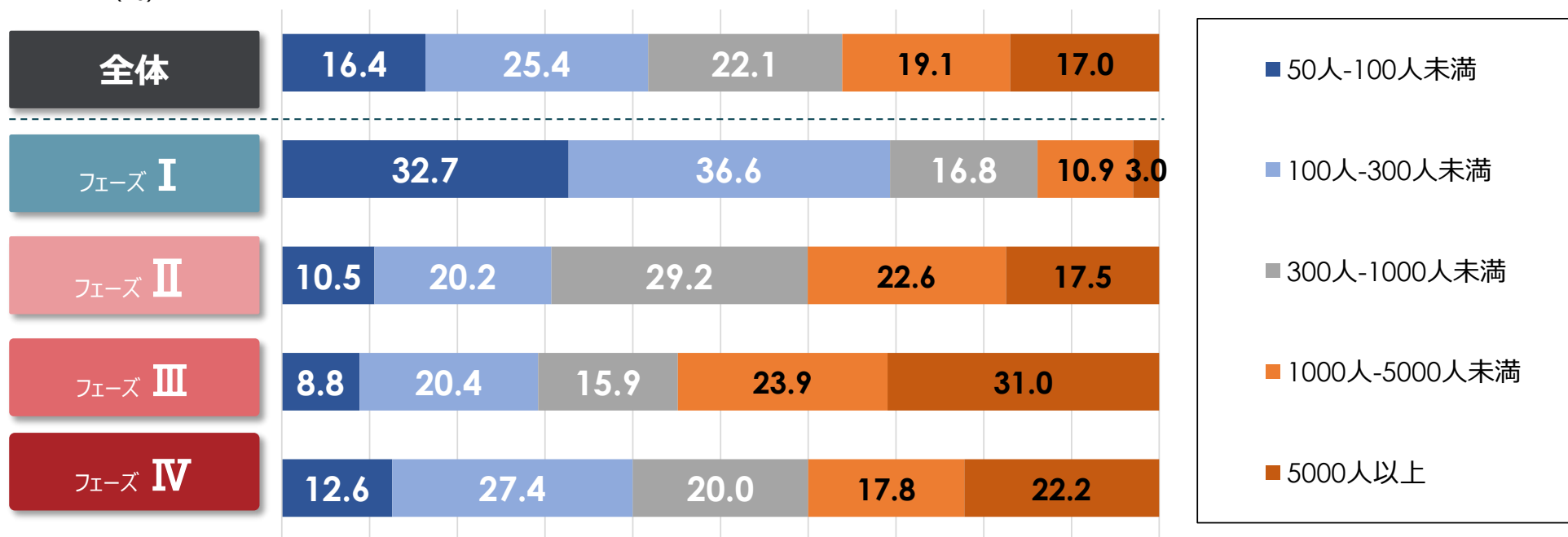
企業規模を見ると、フェーズⅠは50-100人未満規模の企業が多く、フェーズⅢは5000人以上の企業が多い。

人事・経営層

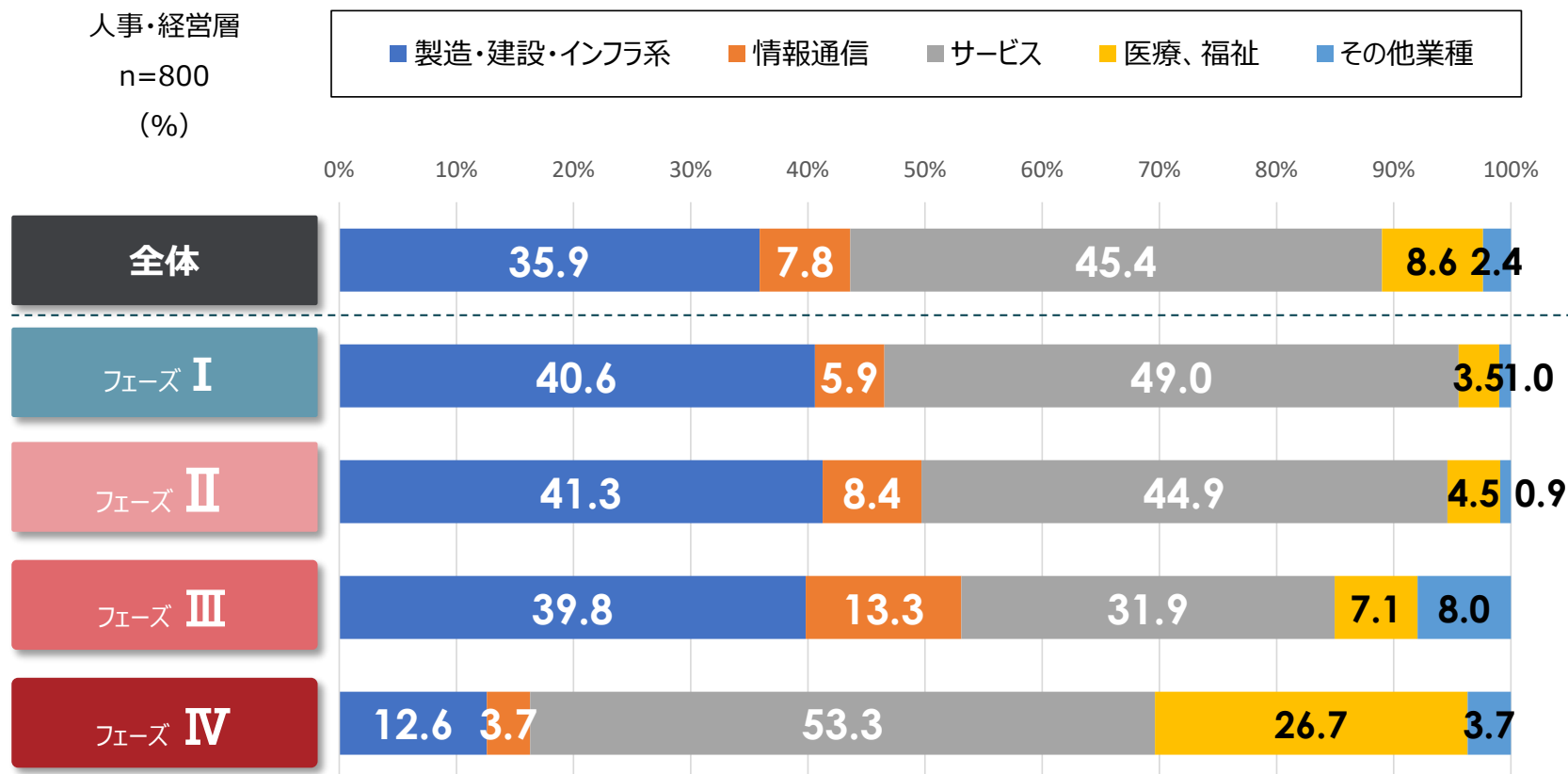
n=800

(%)

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



フェーズ別の業種分布を見ると、フェーズ【Ⅰ】【Ⅱ】【Ⅲ】は大差なく、フェーズ【Ⅳ】で製造・建設・インフラ系業種が大きく減り、サービス業・医療福祉業の割合が高い。



業種別の女性管理職比率平均を見ると、医療・福祉業は33.3%。建設業は4.3%。

人事・経営層 n=800 (%)	サンプル数	女性管理職比率 平均 (%)	フェーズ分布 (%)				
			I	II	III	IV	不明
全体	(800)	11.1	25.3	41.5	14.1	16.9	2.3
医療、福祉	(69)	33.3	10.1	21.7	11.6	52.2	4.3
金融業、保険業	(67)	13.3	17.9	35.8	19.4	25.4	1.5
その他サービス業	(98)	11.4	24.5	37.8	10.2	24.5	3.1
不動産業、物品賃貸業	(25)	10.0	28.0	36.0	12.0	24.0	0.0
卸売業、小売業	(87)	10.2	32.2	46.0	4.6	16.1	1.1
宿泊業、飲食サービス業	(26)	8.8	34.6	38.5	7.7	15.4	3.8
運輸業、郵便業	(48)	7.5	31.3	47.9	6.3	12.5	2.1
情報通信業	(62)	8.7	19.4	45.2	24.2	8.1	3.2
製造業	(215)	7.0	27.0	47.4	16.3	7.0	2.3
建設業	(59)	4.3	37.3	50.8	8.5	1.7	1.7

全従業員に占める女性比率を見ると、フェーズ【Ⅰ】と【Ⅱ】は大きく変わらない。

【Ⅰ】の企業は、総合職の女性比率が最少。

女性従業員の割合 (%)

人事・経営層

n=800

(%)

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
全従業員	26.6	28.5	36.2	53.3

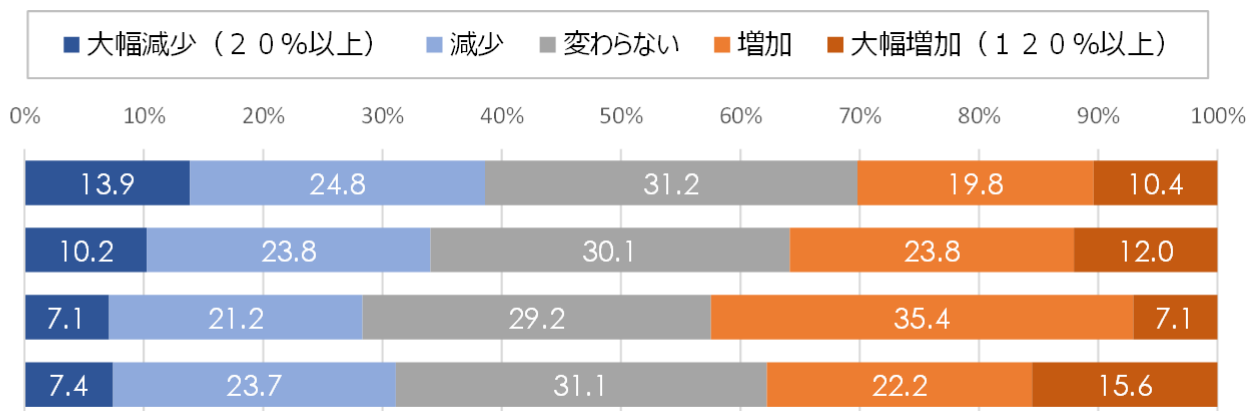


雇用区分	総合職正社員	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
		14.8	18.8	26.1	44.5
採用区分	新卒採用の従業員	18.2	25.3	35.7	50.6
	中途採用の従業員	15.8	18.8	25.2	45.8

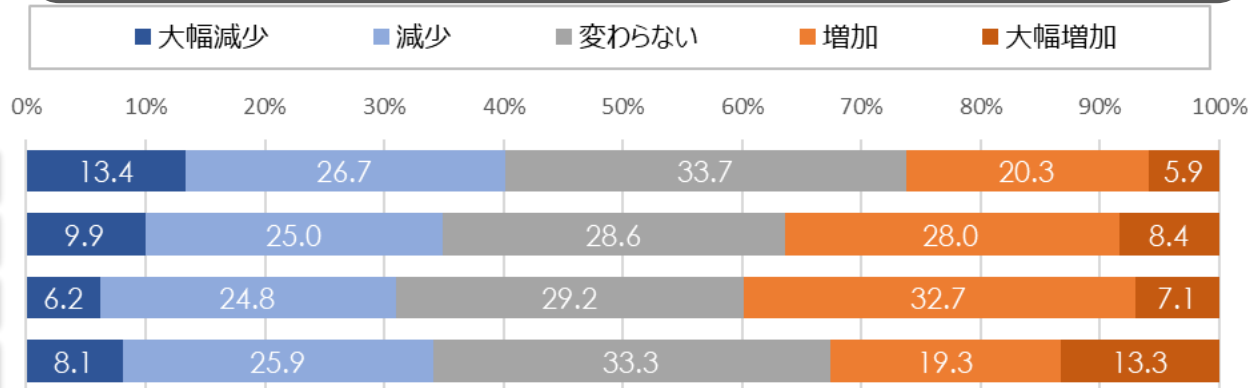
フェーズごとの企業業績・従業員規模の3年間の変化実態を見た。

人事・経営層
n=800
(%)

売上高3年前比較



営業利益率3年前比較



【Ⅰ】.実態編

②フェーズ別の企業課題

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

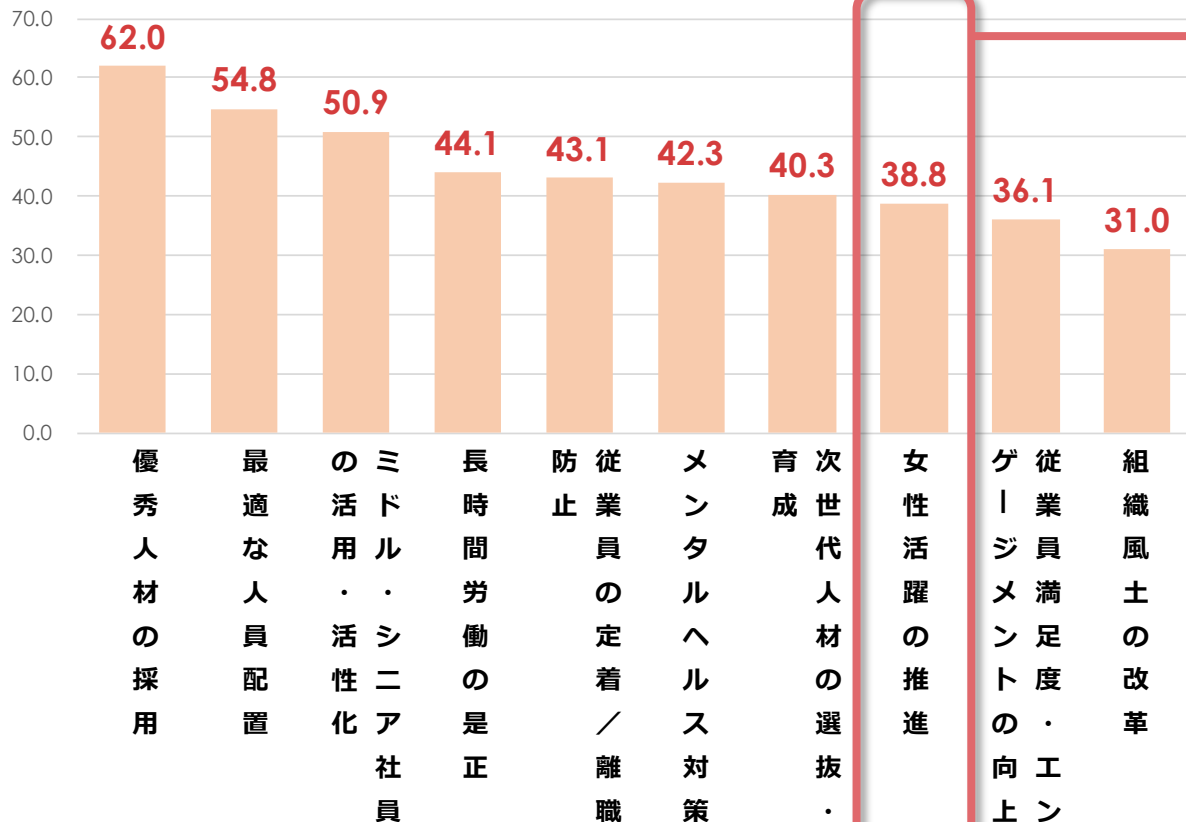


企業の人事課題を見ると、女性活躍について38.8%が課題感あり。

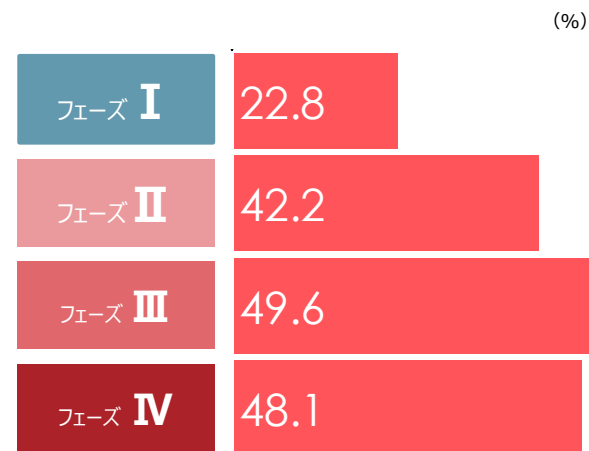
フェーズごとに見ると、全体の4分の1を占める【I】の企業はそもそも女性活躍への課題意識が低い。

人事課題

課題になっている（複数回答・%）



フェーズ別・女性活躍推進への課題感

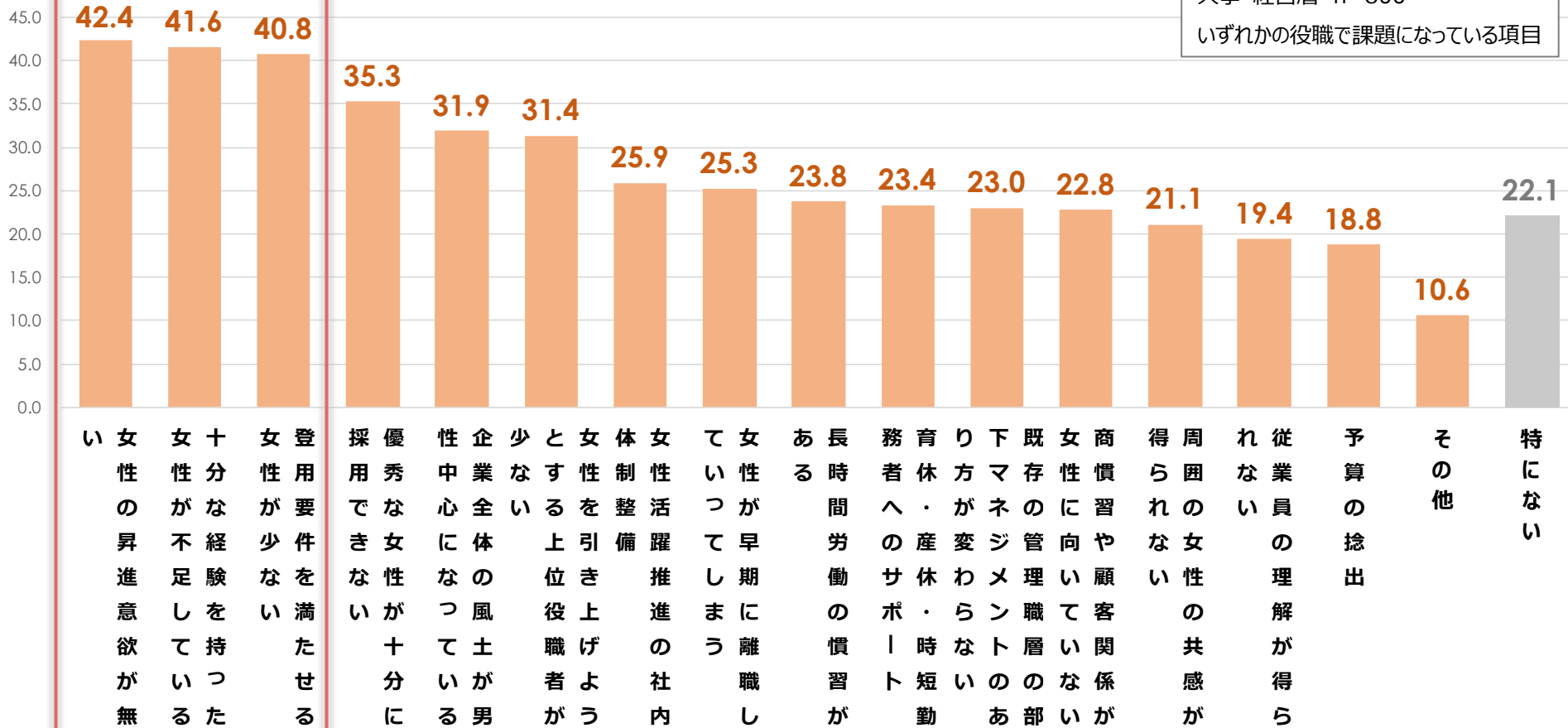


人事・経営層 n=800

女性活躍のための企業課題を見た。「女性の昇進意欲が無い」「十分な経験を持った女性が不足している」「登用要件を満たせる女性が少ない」が全体の上位3位。

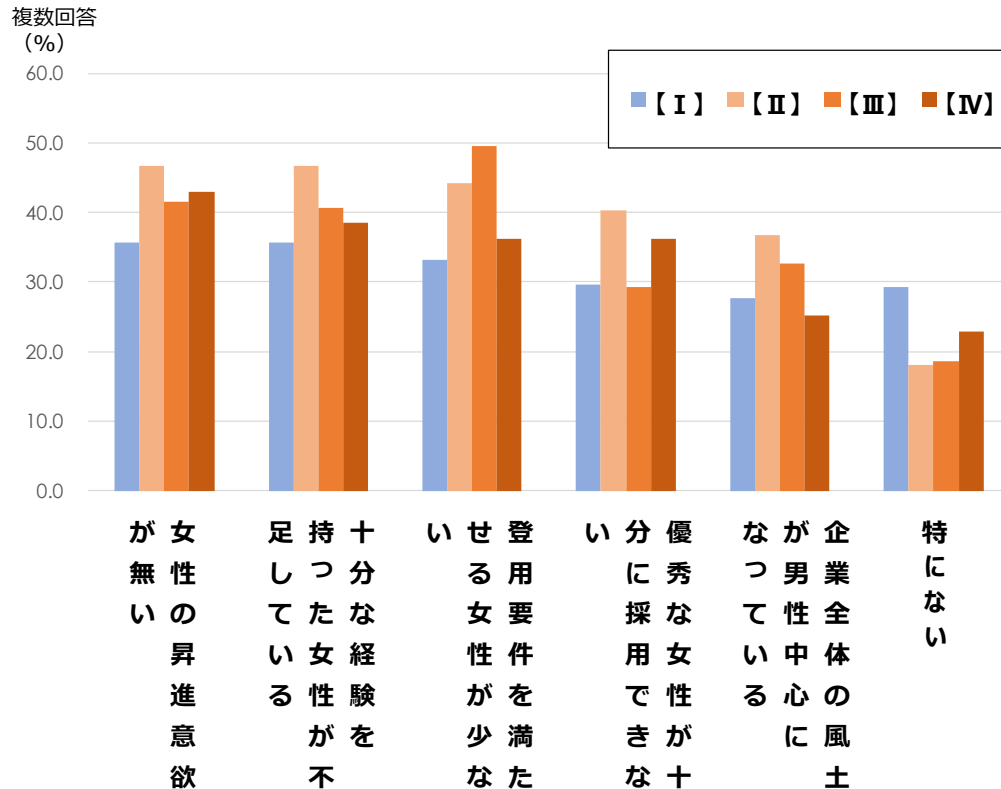
複数回答
(%)

人事・経営層 n=800
いずれかの役職で課題になっている項目



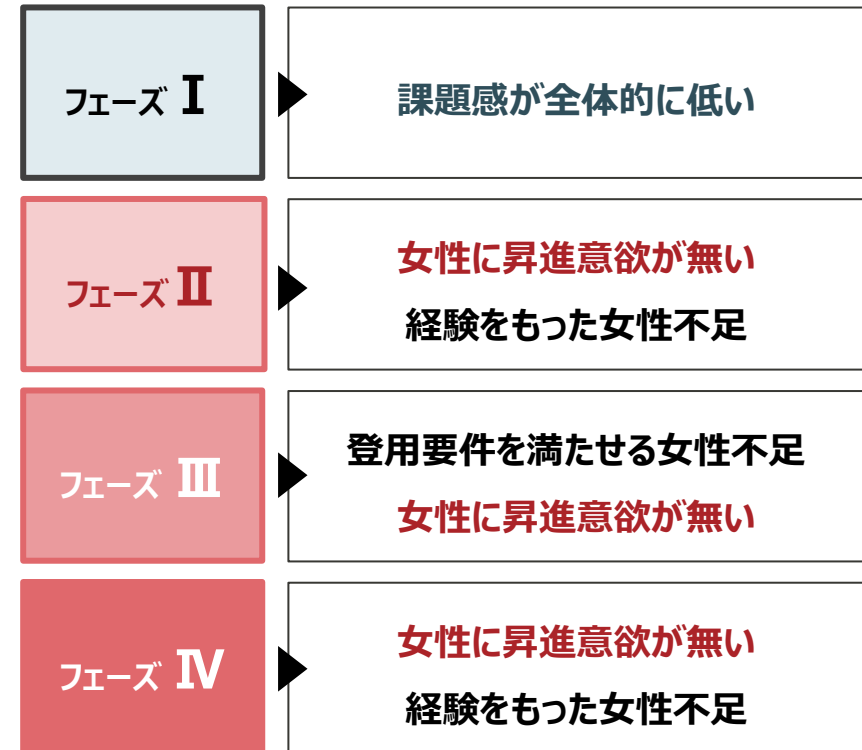
上位の課題について、フェーズごとに特徴を見た。【Ⅰ】はそもそもの課題感が低い。
【Ⅱ】【Ⅲ】【Ⅳ】では、「女性の昇進意欲が無い」が共通の課題。

フェーズごとの課題



n=800 いずれかの役職で課題になっている項目

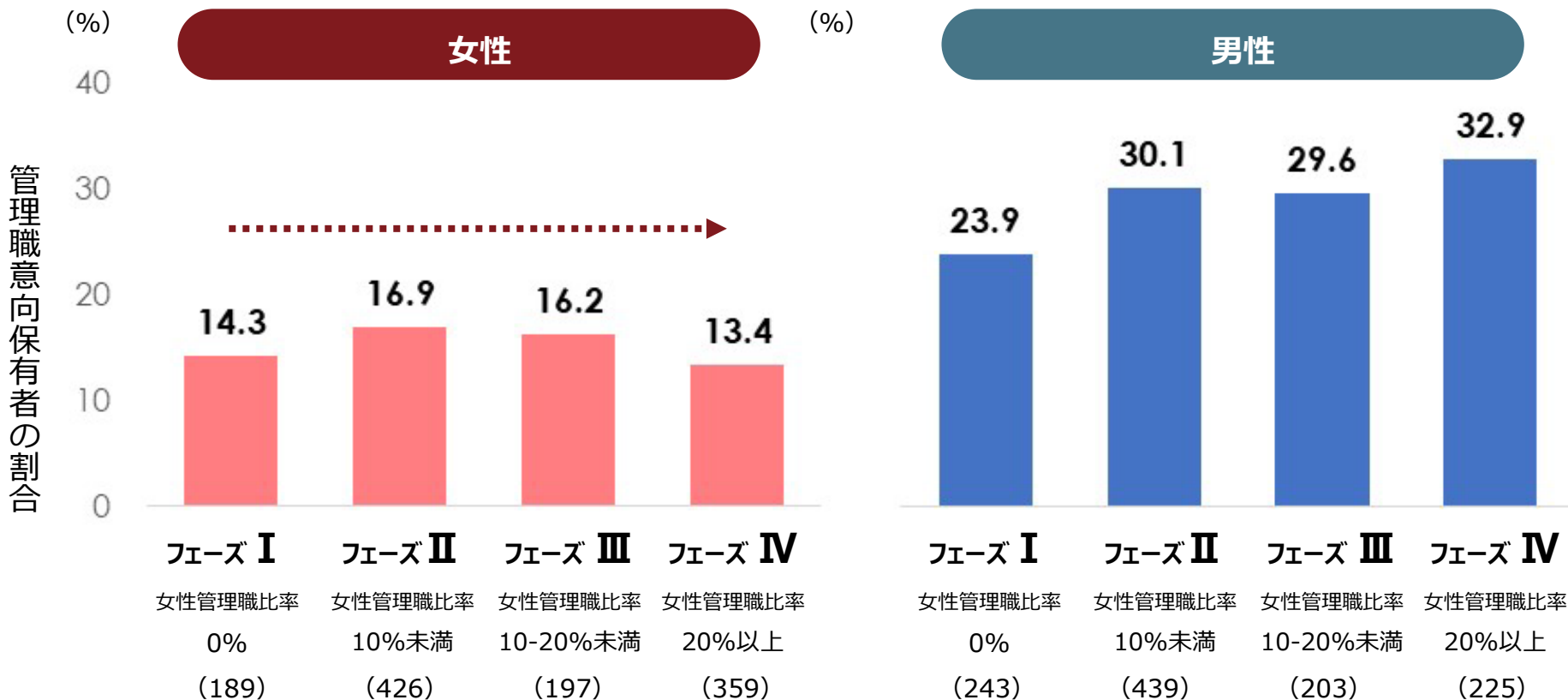
フェーズごとの特徴 (高い項目抜粋)



人事・経営層 n=800

女性管理職比率が上がっても、女性の管理職意向は自然には上がらない。

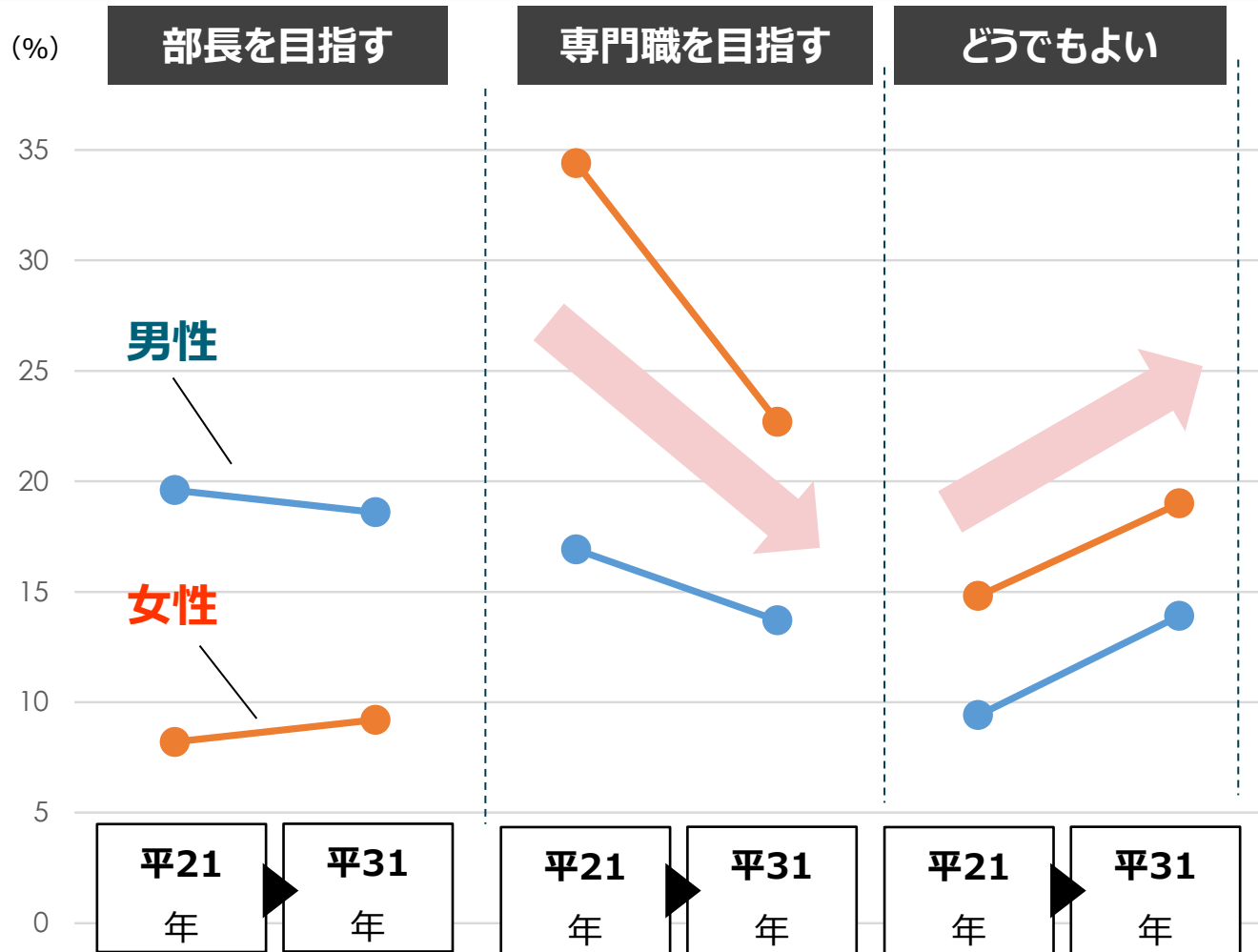
フェーズ別 管理職意向保有者の割合



管理職意向保有者の割合

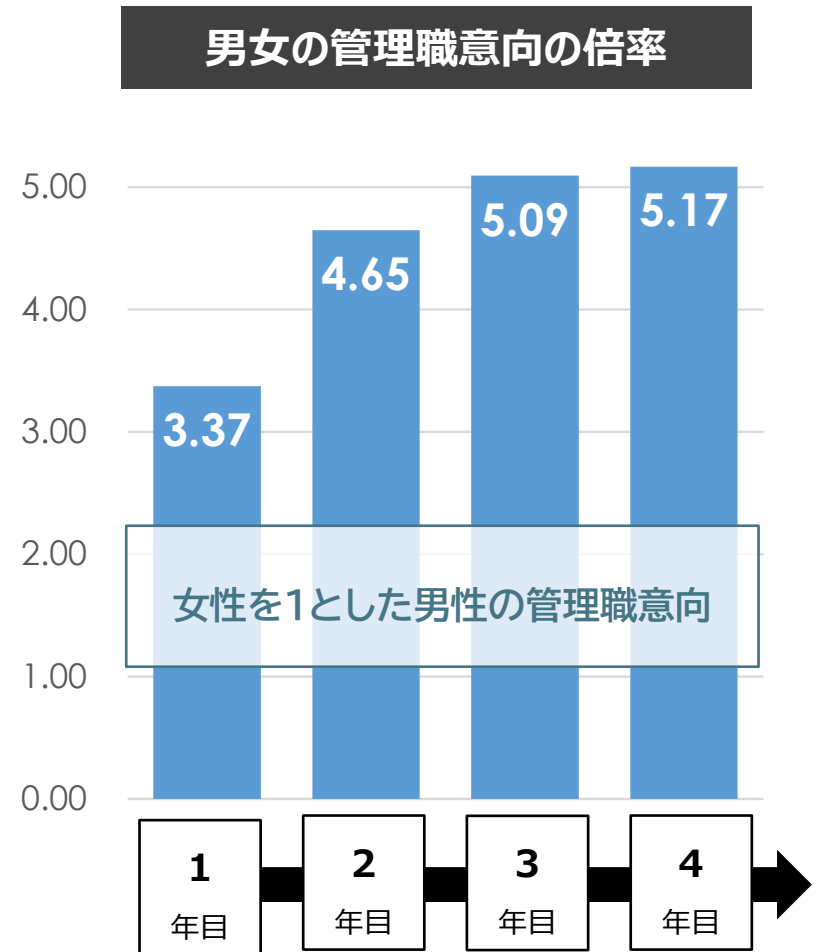
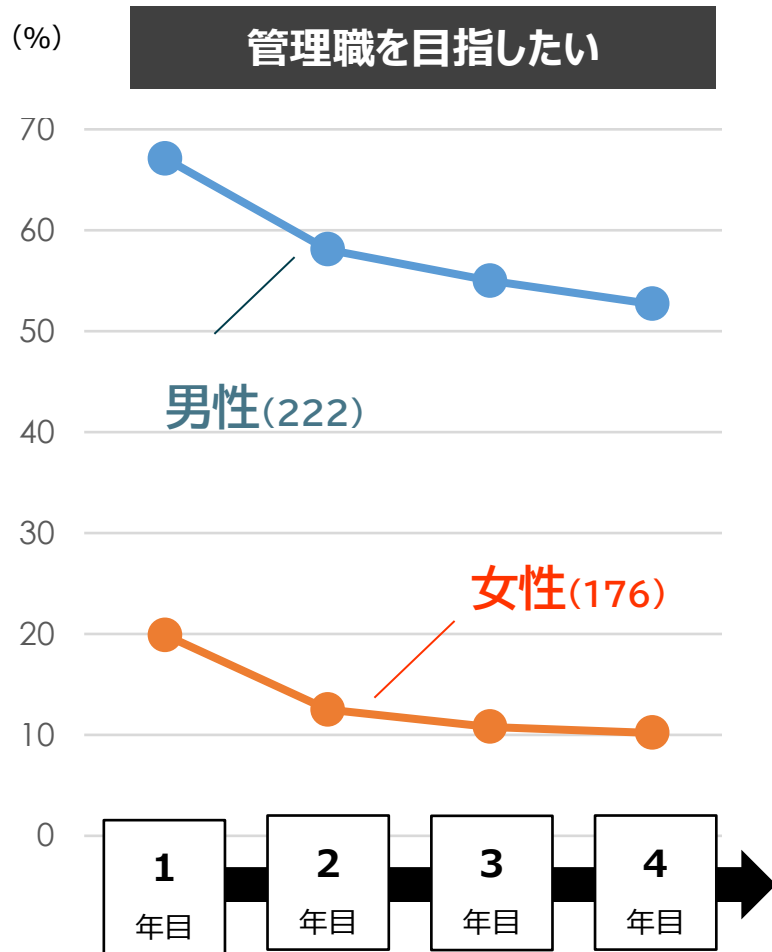
管理職意向の中長期的傾向

【参考・他調査】 過去10年間で、入社時に部長職を目指す女性の割合はほぼ変わらず、専門職志向は大きく下がっている。
また、昇進について「どうでもよい」と思う層が男女ともに上がっている。



【参考・他調査】 同一サンプルを追跡した調査において、入社後、男女の意欲格差が開いていく傾向が見られる。

出所：独立行政法人国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」からパーソル総合研究所作成



女性活躍推進の状況は企業ごと・業種ごとにかかなり濃淡があるが、
女性の管理職の意欲の低さ(男女差)と
経験を持った女性の不足は共通して大きな課題として感じられている。

また、女性活躍推進が進められてもこの状況が解決されていない

こうした問題の要因を、男女の違いを比較分析することで明らかにしたい

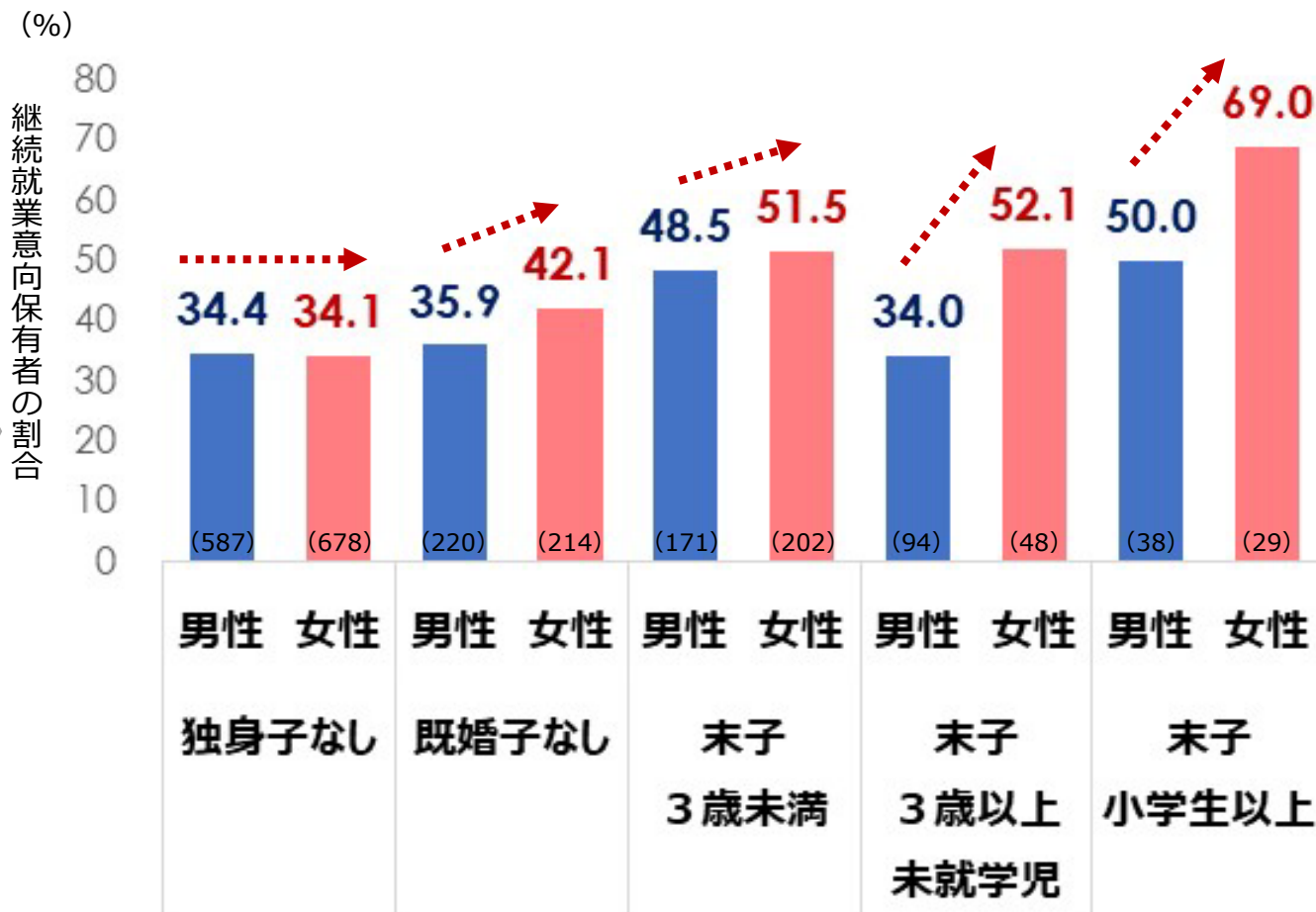
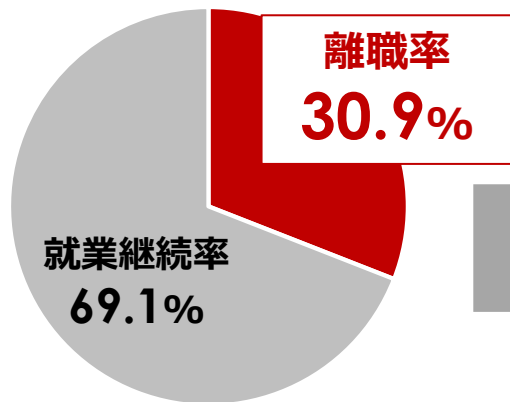
【Ⅱ】. 要因編 ① 定着・就業継続について

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



結婚・出産後も働き続けている女性は、同じライフステージの男性と比べて継続就業意向が高い。

参考：出産で離職する
正社員の割合

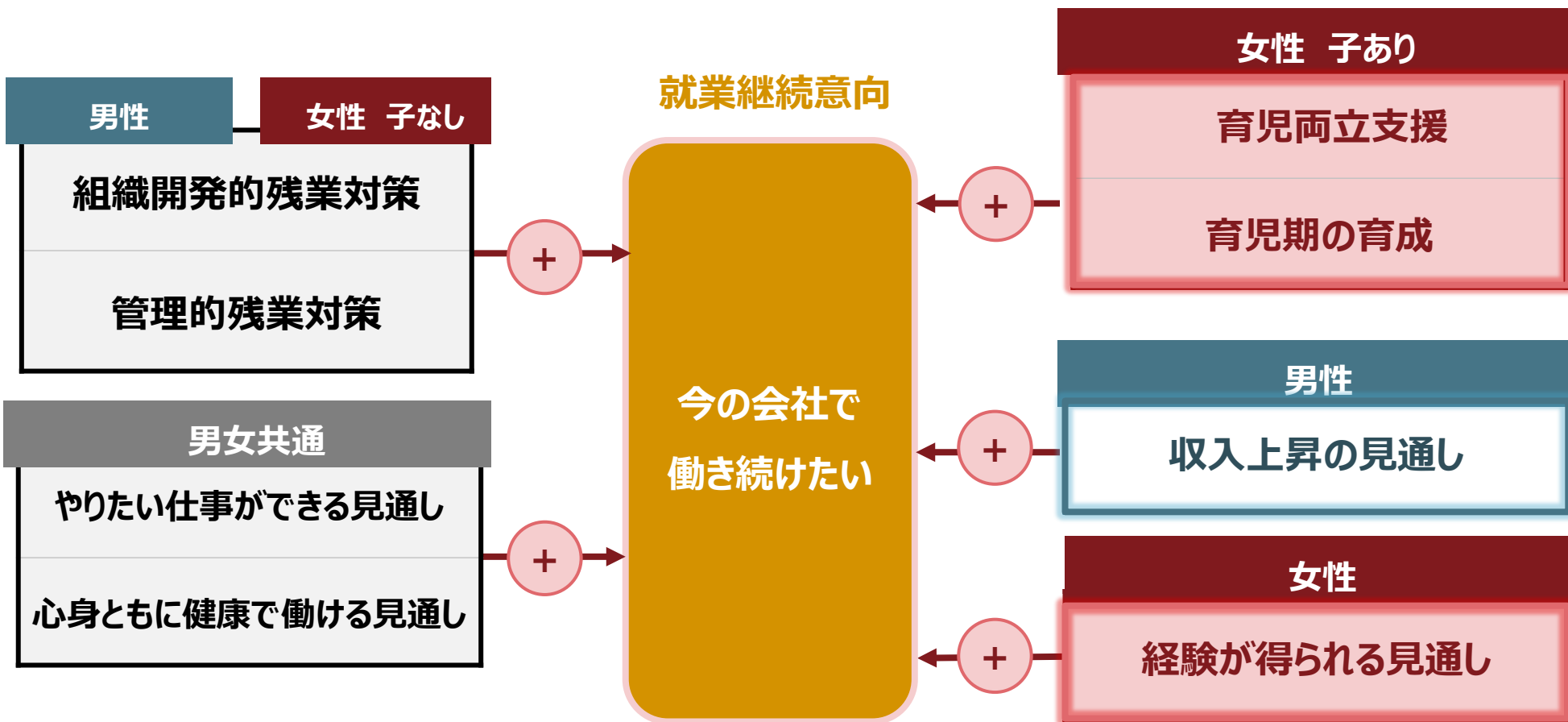


出所：国立社会保障・人口問題研究所
「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」
(2015年)

※出生年2010～14年の子どもがいる
初婚どうし夫婦。就業変化は、妻の妊娠
判明時と子ども1歳時の従業員上の地位の
変化を見たもの。出産前有職を100とした割合

ベース：20-30代非管理職。カッコ内はn

「やりたい仕事ができる見通し」「健康で働ける見通し」は、男女共通で就業継続意向を高めている。
男性は「収入上昇の見通し」、女性は「経験が得られる見通し」が継続意向を高める。

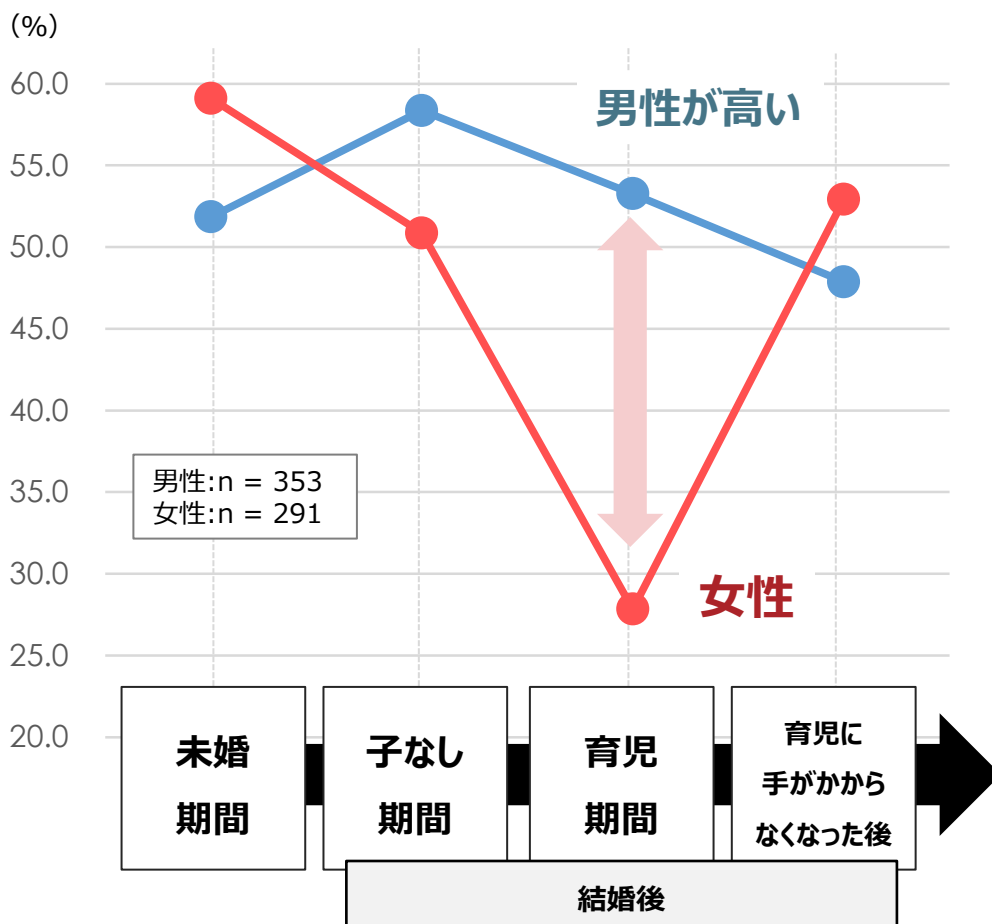


ベース：20-30代非管理職
重回帰分析の結果を抜粋

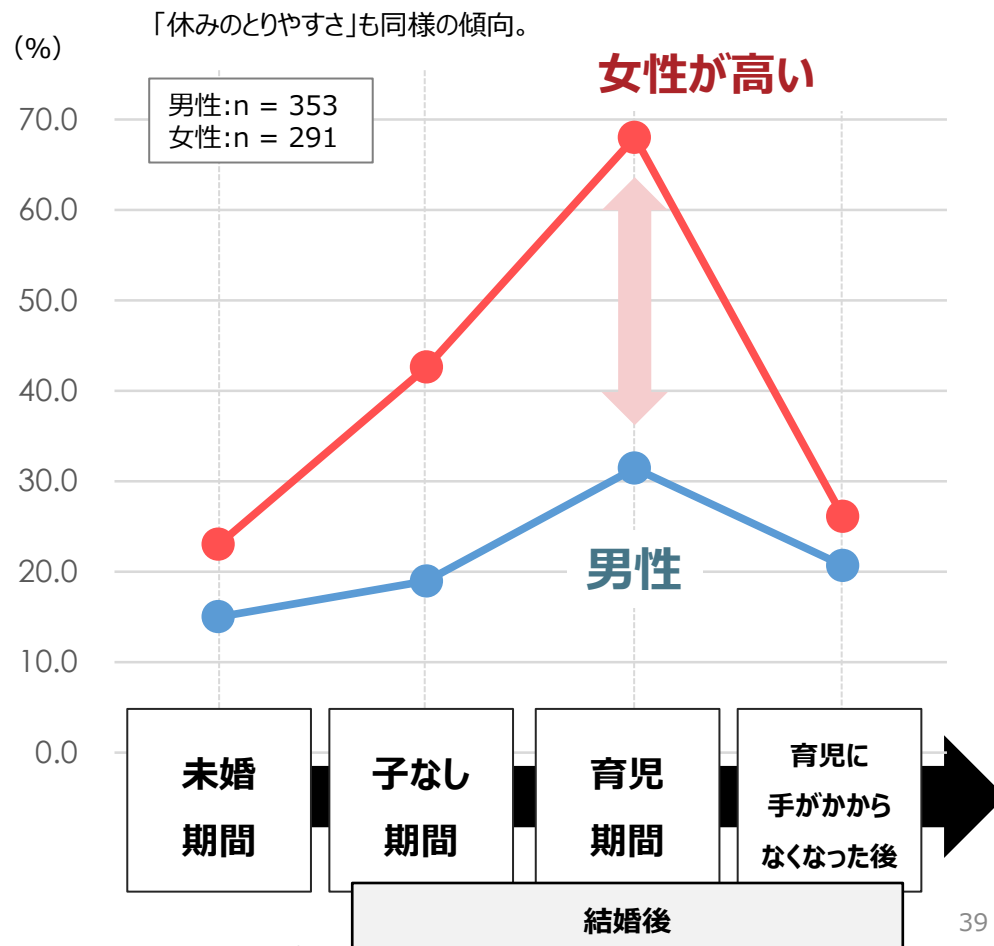
ライフステージごとの重視点の男女差を見た。育児期間における「給与」と「勤務時間」の重視度で

男女の差が最も大きくなる。 ※20-30代の子どもがいる従業員に対して、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（%）

給与の重視度



勤務時間の重視度



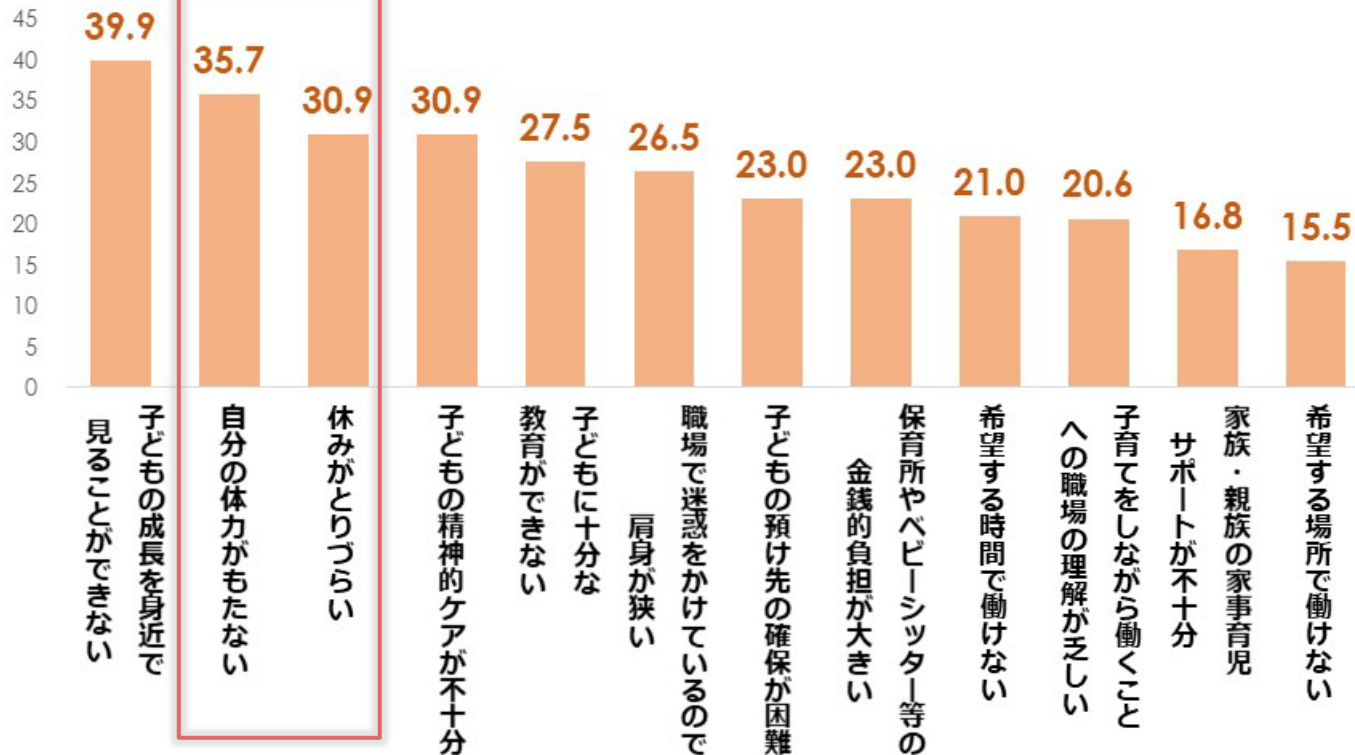
子どもの有無にかかわらず、20-30代女性の約3分の1が「体力がもたない」「休みがとりづらい」ことで悩んでいる。

両立の悩み 10%以上の回答があった項目

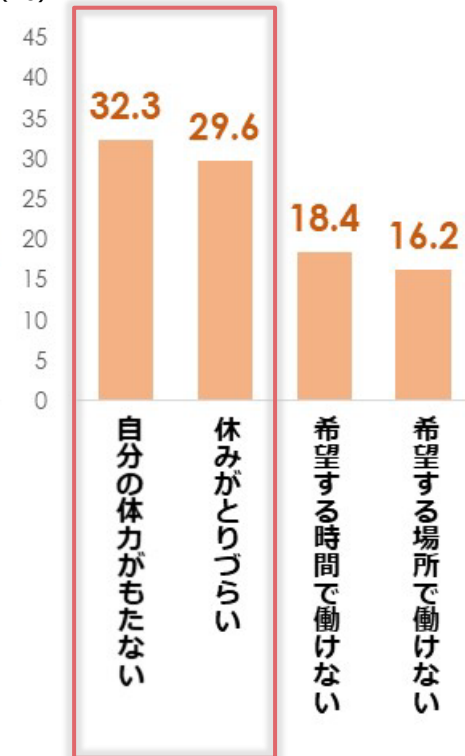
子あり女性 n=291

子なし女性 n=909

複数回答 (%)



複数回答 (%)



就業継続をするかどうかは、男女ともに長時間労働ではないことを前提とし、
男性は「収入の見通し」、女性は「経験の見通し」が鍵となっている。

男性

女性



共通前提

脱・長時間労働

【Ⅱ】. 要因編 ②管理職への昇進意向について

パーソル総合研究所

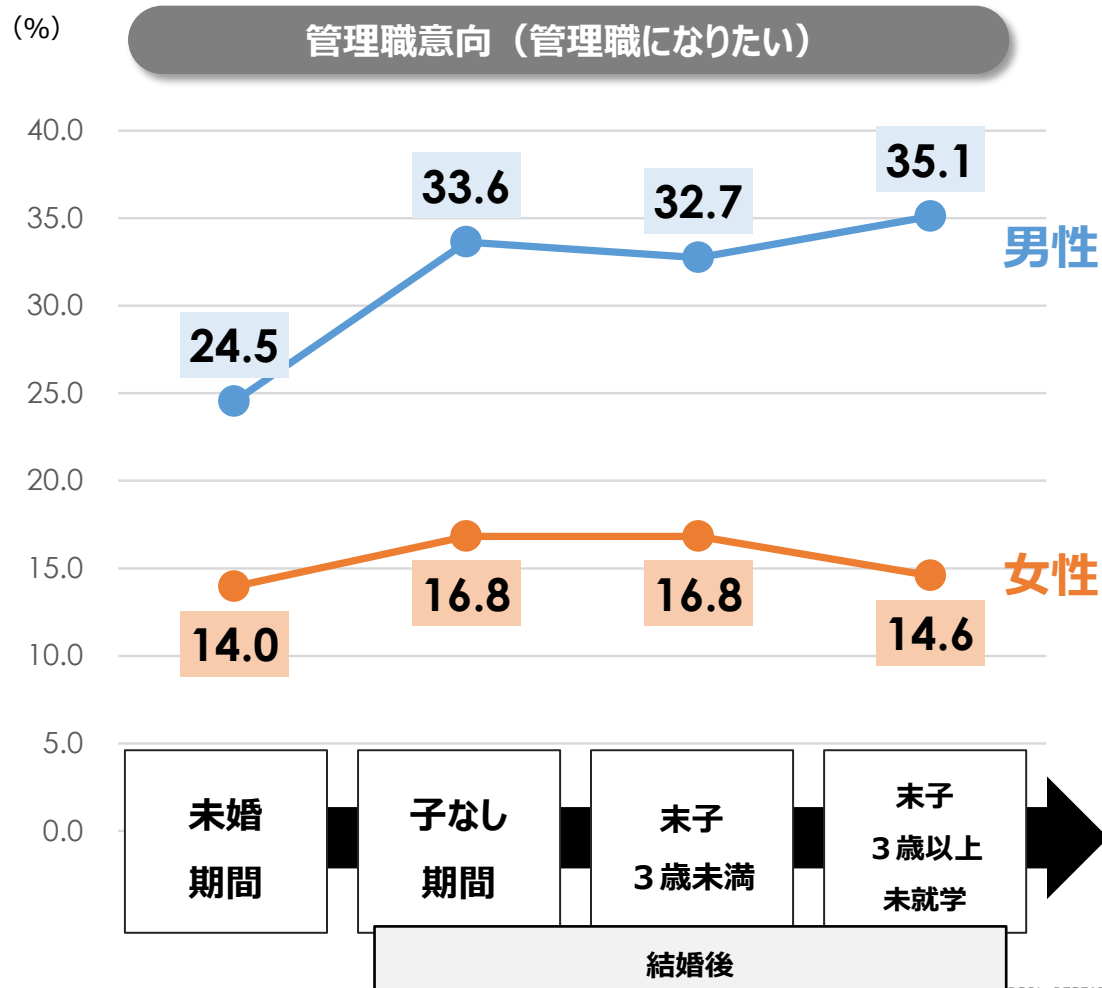
シンクタンク本部



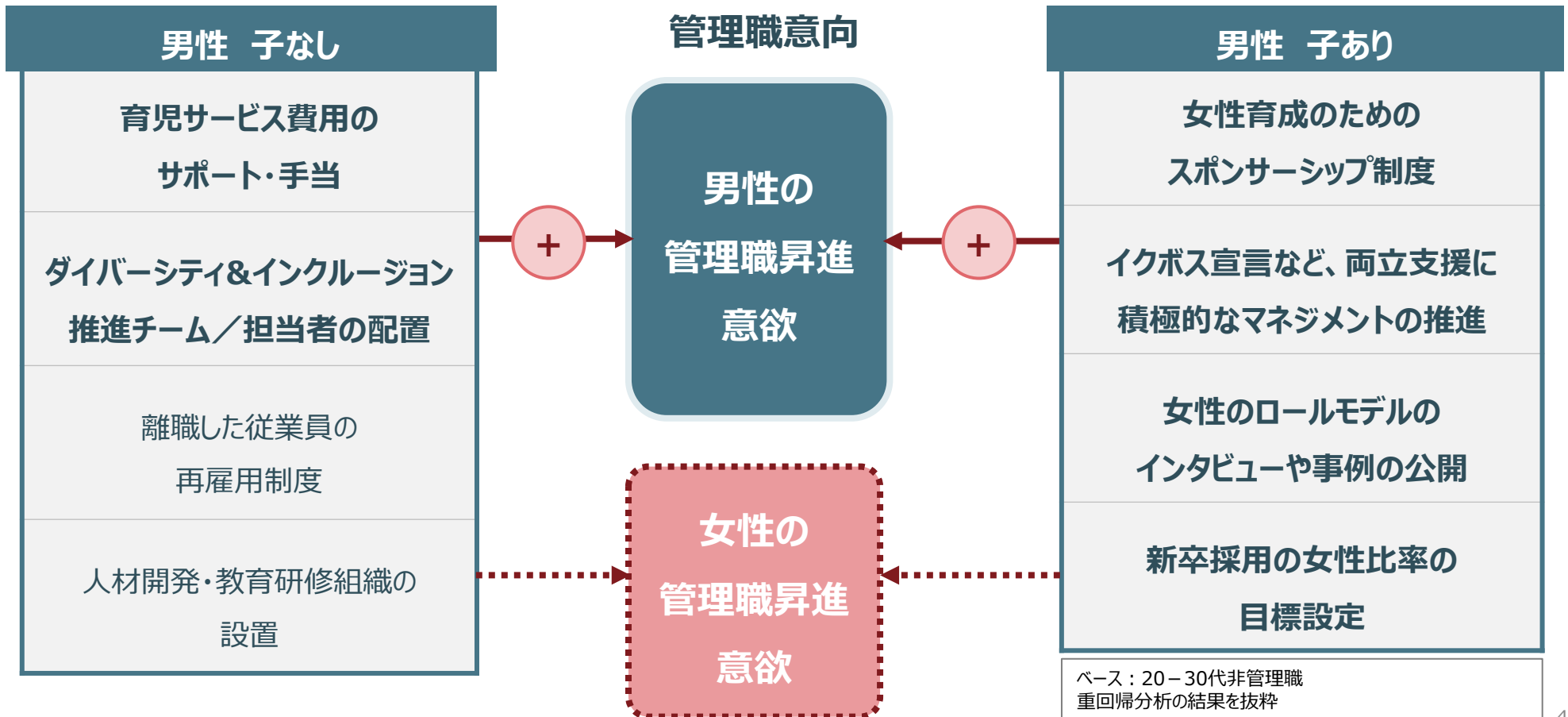
PERSOL

パーソル 総合研究所

男性は、既婚・子なし期間から大きく管理職意向が上がる。女性は既婚子なしで微増のちおおよそ横ばい。

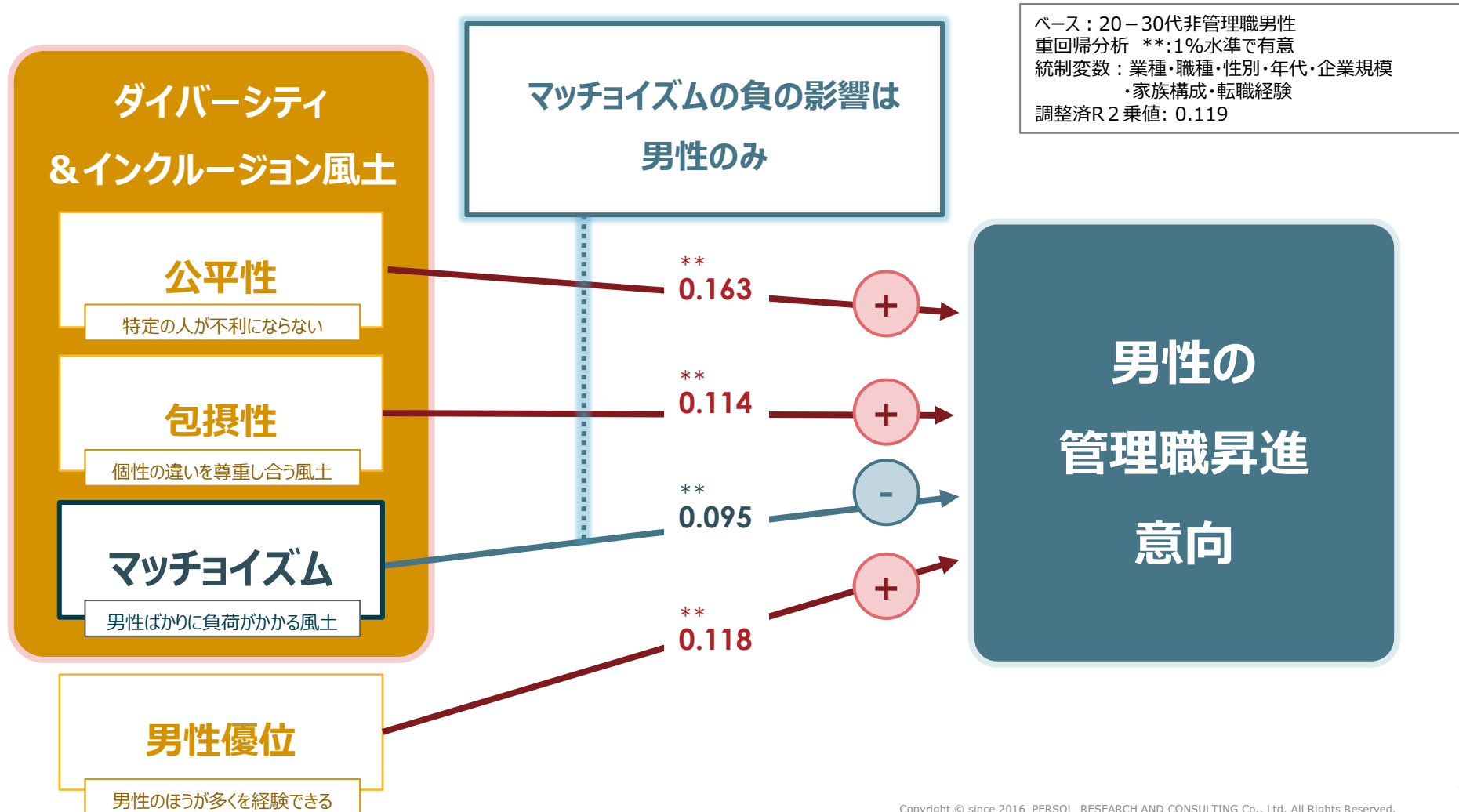


主に女性を対象とした施策として行われるスポンサーシップやロールモデル公開、両立支援などの施策が男性の管理職意向を上昇させている。また、これらの施策は、女性の管理職意向を直接上昇させていない。（別の施策の方が有意）



男性に負担がかかる風土である「マッチョイズム」が男性の管理職意向を下げている。

男性に負担のかかる職場では、男性が管理職になりたがっていない。



育児との両立支援、育児期の育成、ダイバーシティ推進体制整備、女性活躍の啓蒙などの施策は、マッチョイズムのないダイバーシティ&インクルージョン風土を向上させ、男性の管理職意向を女性よりもより上げている。

一般的な女性向け施策



ダイバーシティ&インクルージョン風土



R2乗 0.101

**
0.248

男性の
管理職
昇進意向

**
0.169

R2乗 0.060

女性の
管理職
昇進意向

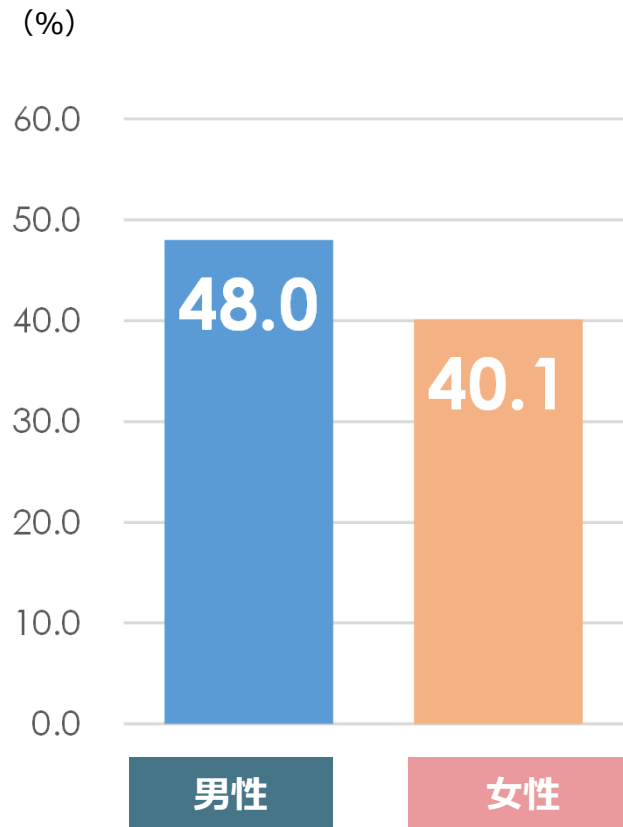
ベース：20-30代非管理職
重回帰分析 **：1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験
R2乗値：0.150

ベース：20-30代非管理職
重回帰分析 **：1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験

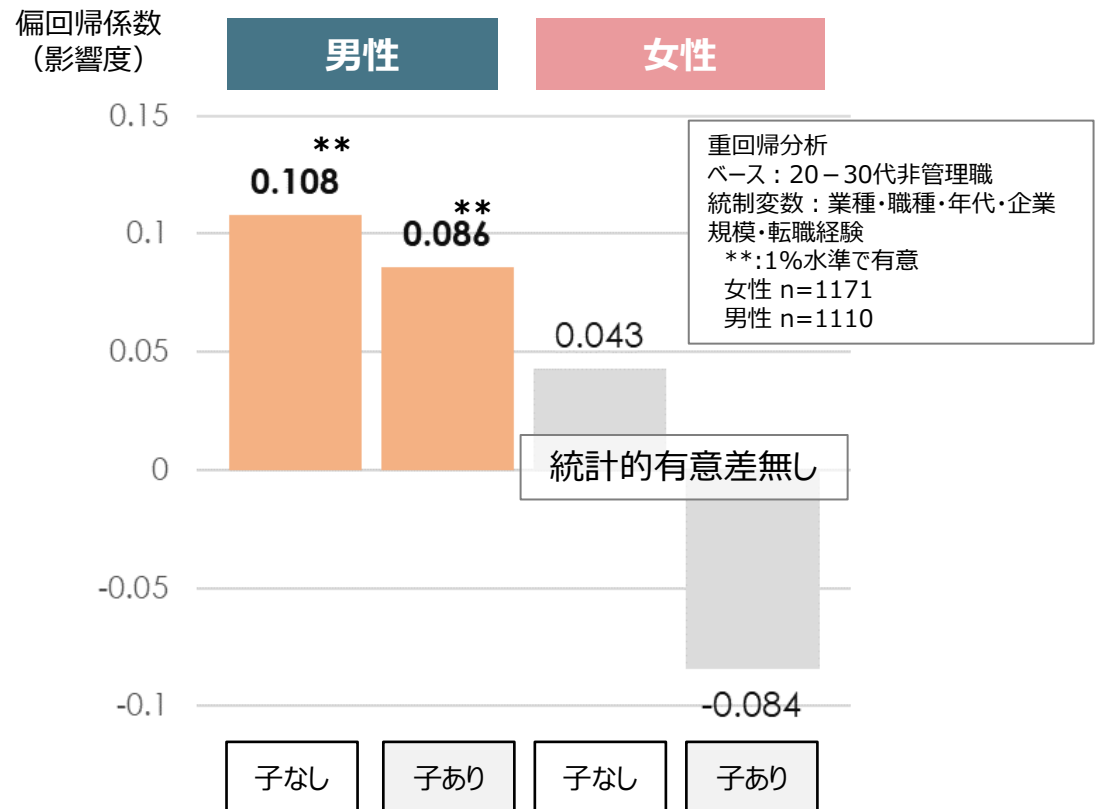
テレワークの実施率は、男性48.0%、女性40.1%。勤務時間中のテレワーク割合と管理職意向の関係は、女性は統計的な有意差が見られず、男性は子なし・子ありともにプラスに影響していた。（参考：継続就業意向は男女ともに有意差無し）

男性 n=2400
女性 n=2400

テレワークの実施率



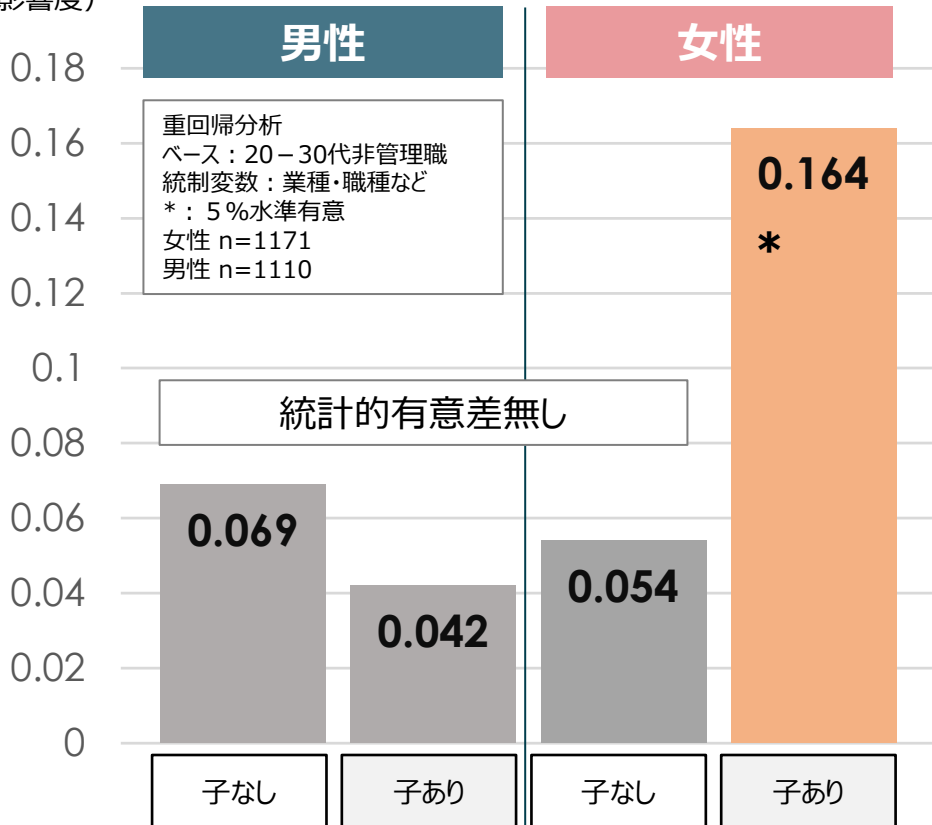
テレワーク割合の管理職意向への影響



テレワーク実施率が高いほど、女性子ありのみ、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。

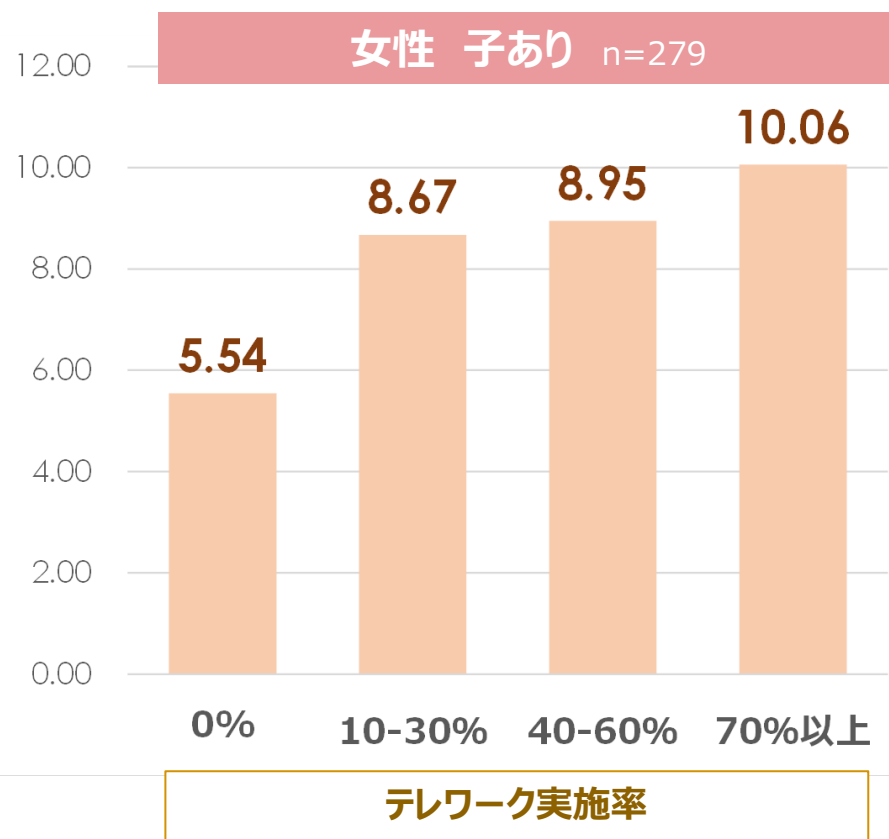
テレワーク率の残業時間への影響

偏回帰係数
(影響度)



(月あたり
残業時間)

テレワークと残業時間



「女性」の管理職昇進意向を上げていたものから、子あり/子なしで共通性が見られるものを抜粋した。（詳細は131P）
大きく「労働時間の見直し」、「管理職・登用の見直し」、「男性の産休制度」の施策が、女性の管理職意向を高めていた。

女性の管理職昇進意向

子あり・子なし女性で
共通性が見られた施策

女性 子なし

女性 子あり

労働時間の見直し

時間あたりでの成果評価

マネジメント層への
残業削減の研修

管理職・登用の
見直し

管理職の短時間勤務制度

女性優先の
ジョブアサインの実施

若年からの登用・選抜

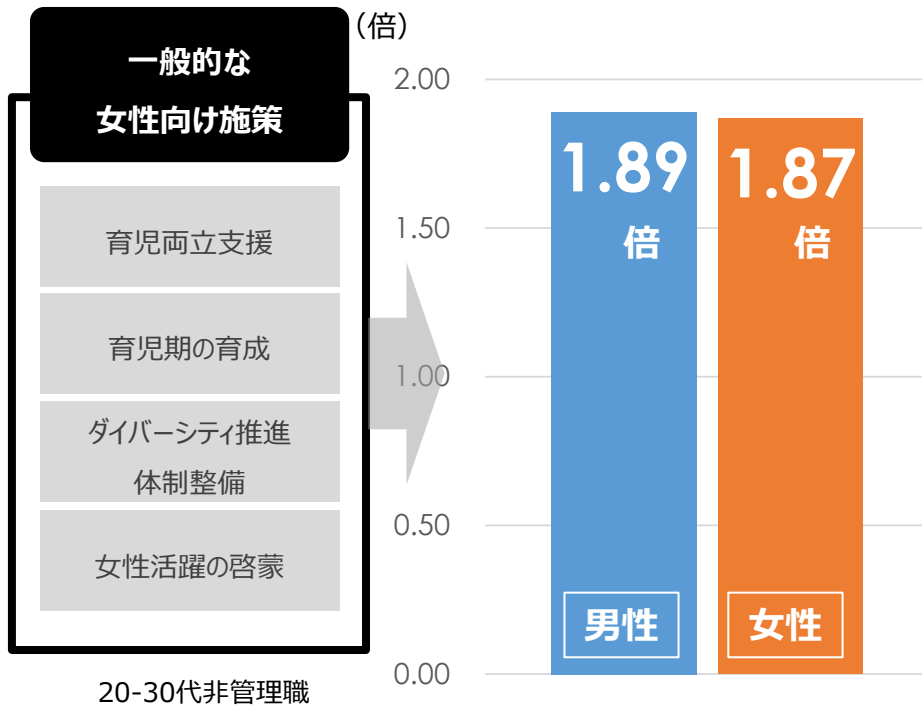
男性の産休制度

男性の産休制度

男性の産休制度

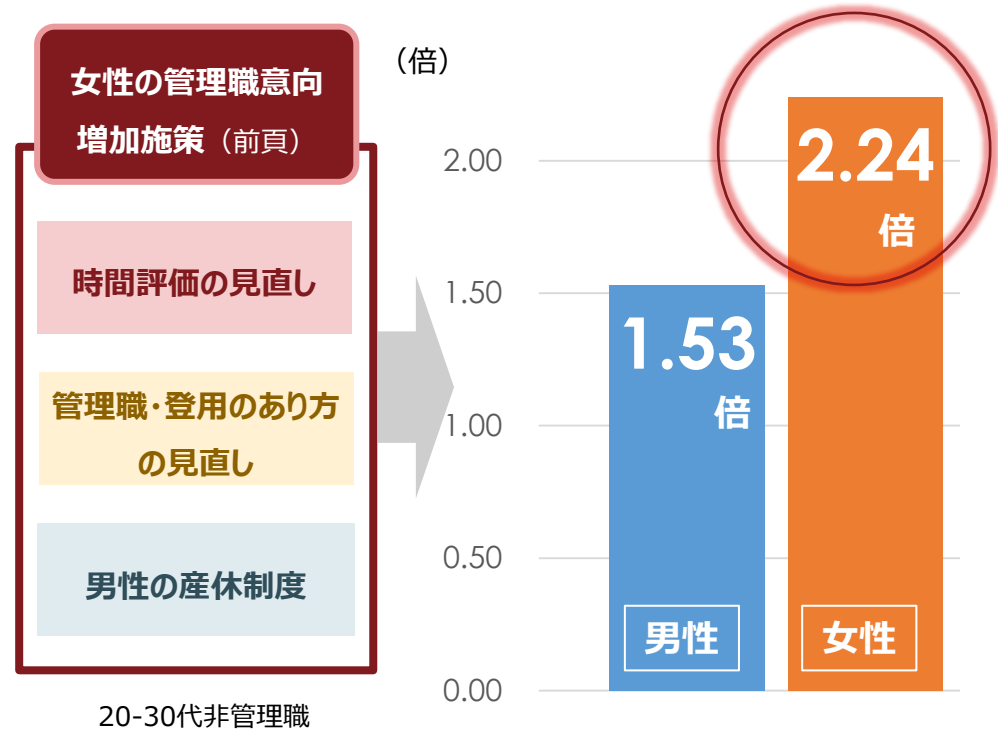
一般的な女性向け施策の積極企業では、男性の管理職意向の伸びも女性と同程度で、格差の是正につながっていない。
前ページの女性の管理職意向増加施策を行っている企業では、女性の意向の伸びが男性より高い。

管理職意向の伸び



上記施策の消極企業と積極的企業で働く男女の比較
n=2143

管理職意向の伸び



上記施策の消極企業と積極的企業で働く男女の比較
n=2281

若年層全体の働く意識が変化の中で、
現在の男性若年層は、男性に負担のかかる企業で管理職になりたがっていない。

主に「女性」を対象とした啓蒙や両立施策は、職場風土の向上を通じて、
男性の管理職意向を女性以上に上げる効果があり、相対的な意欲格差を温存している。
コロナ禍によって急速に普及したテレワークも、女性より男性の管理意向を高める傾向。

「女性の意欲の低さ」という課題に対して、企業はより踏み込んだ精緻な施策を打つ必要がある

男性ならみな管理職を目指す時代
ではなくなったことを背景に

一般に「女性向け」に行われる
ダイバーシティ施策

コロナ禍によるテレワークの普及

男女のライフイベントの違いから
生まれる意識の差を前提として

より「女性」の意欲を上げる
施策を打つ必要がある

男性の
意欲

女性の
意欲

全体の意欲を底上げしたとしても、
「意欲格差」を広げる／温存している可能性がある

男性の
意欲

女性の
意欲

「女性の意欲」の方を上げ、意欲格差を是正する

【Ⅲ】. 施策編

女性活躍のための3つの観点

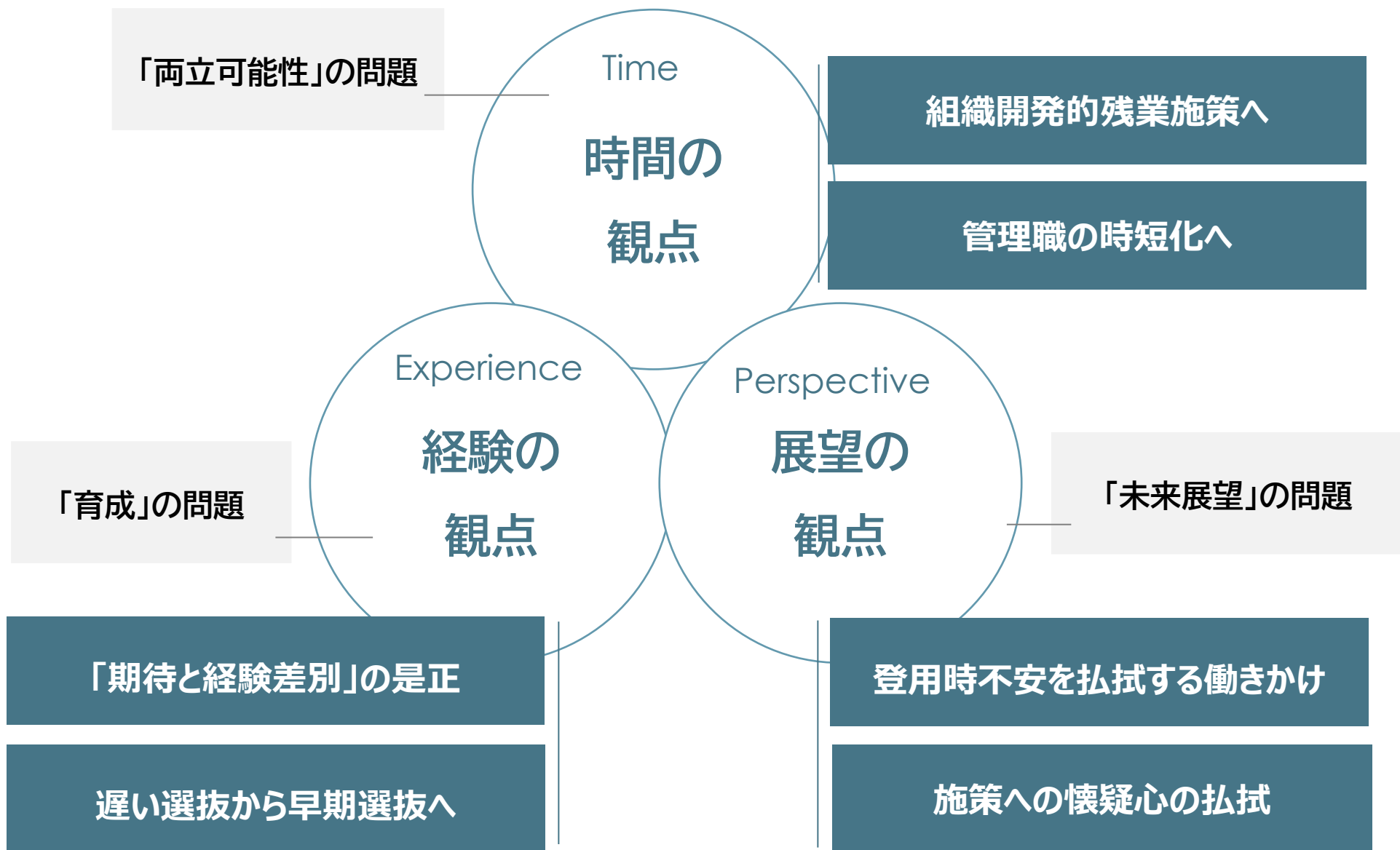
パーソル総合研究所

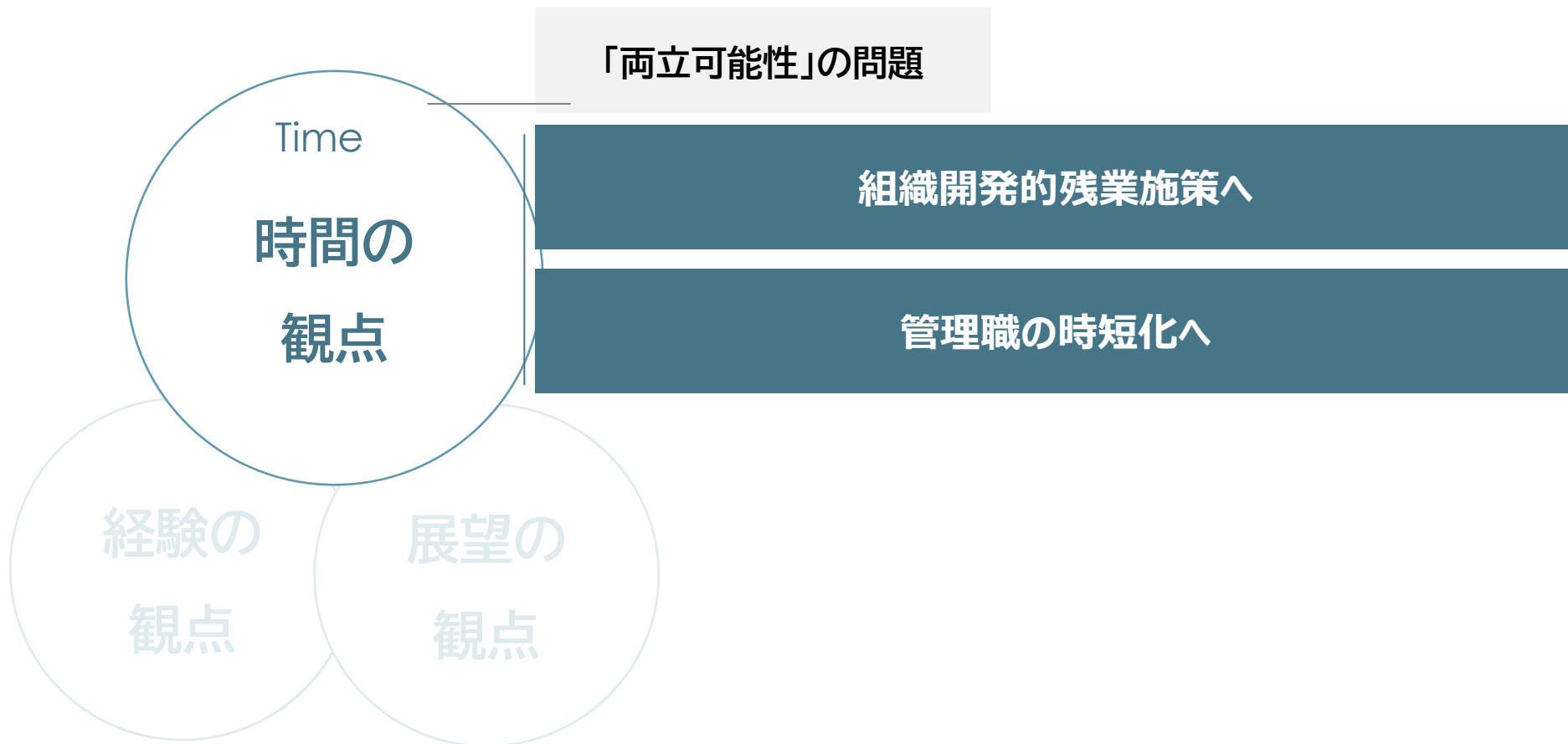
シンクタンク本部



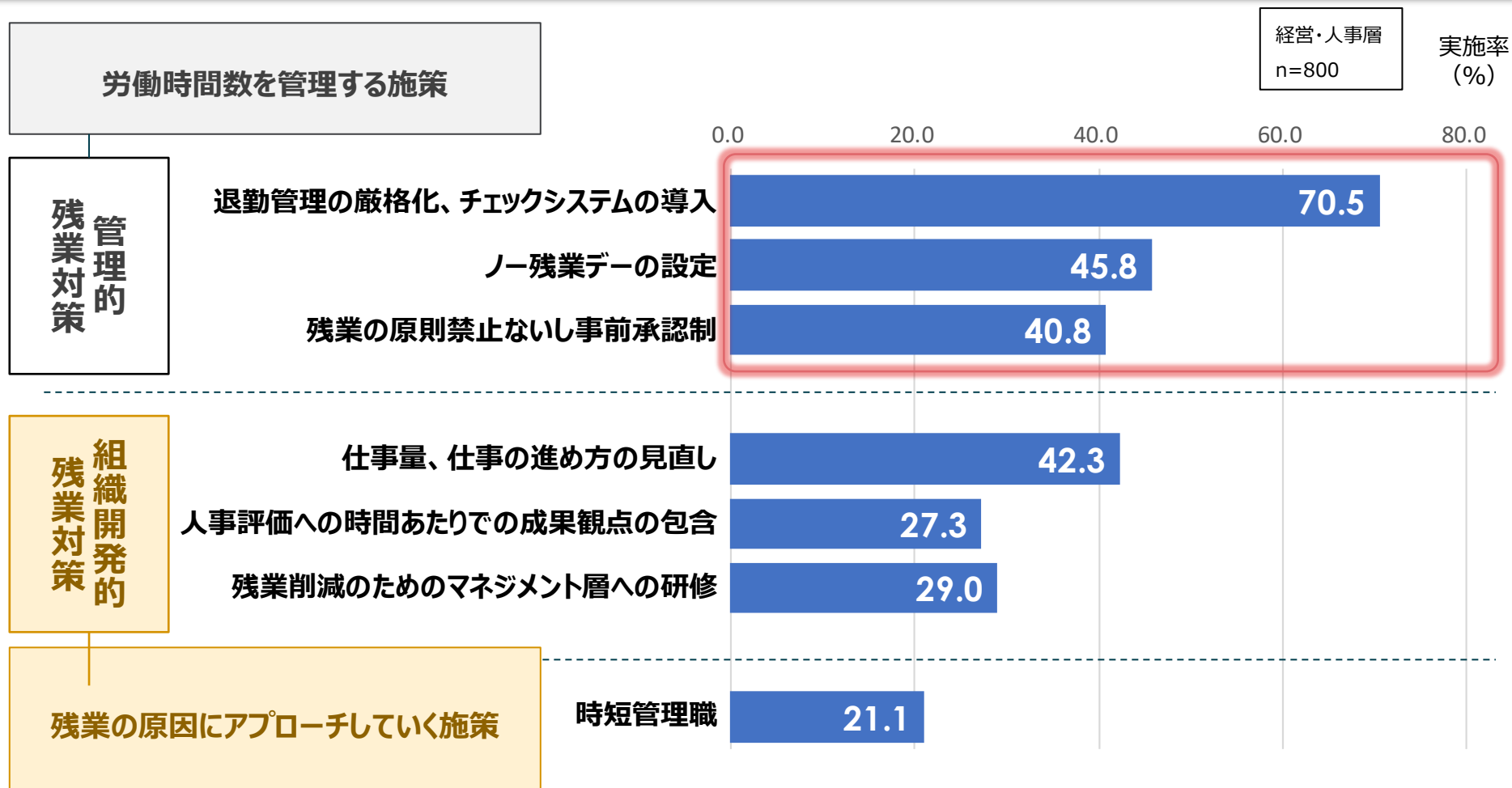
PERSOL

パーソル 総合研究所

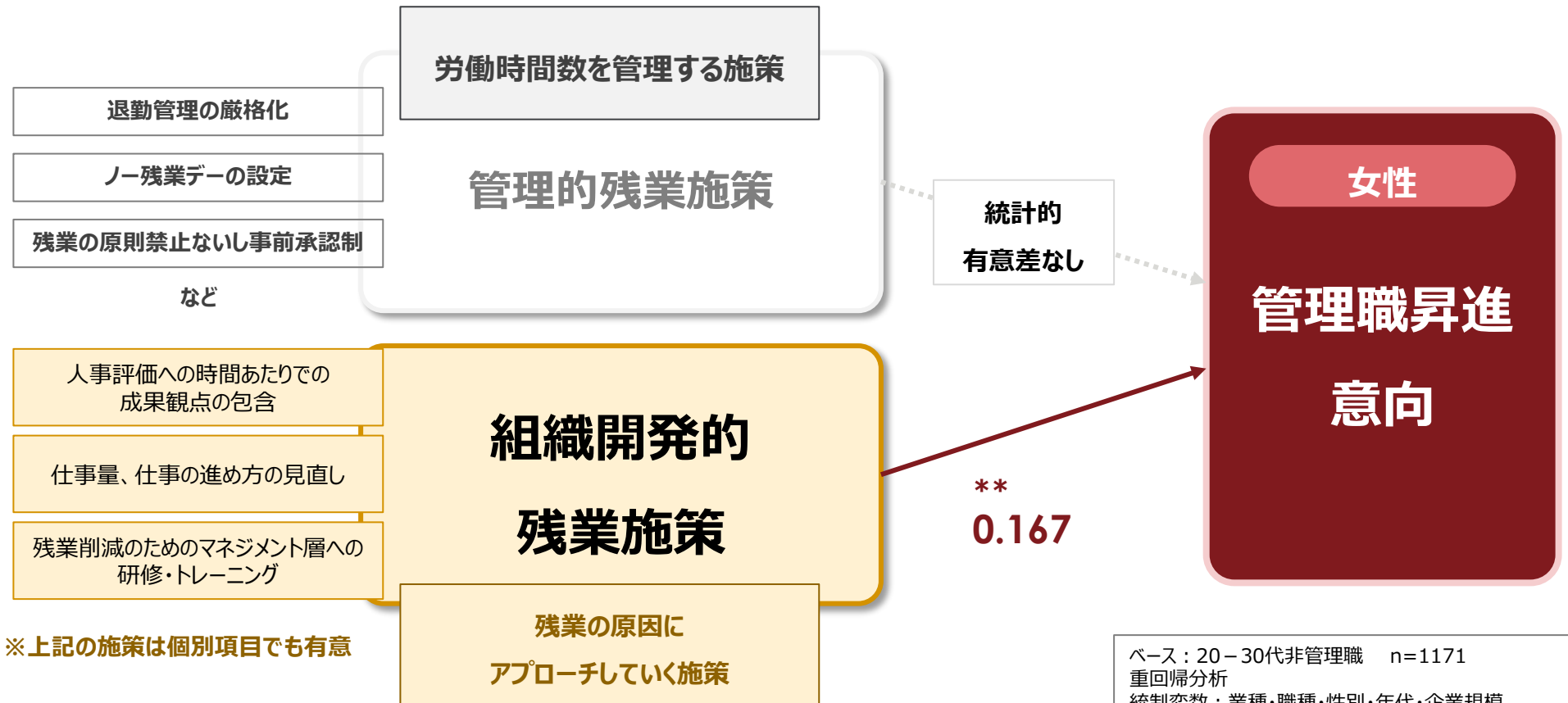




「退勤管理の厳格化」「残業の原則禁止」といった管理的残業施策の実施率が高いが、
仕事の進め方の見直しや時間あたり評価、研修まで踏み込んだ組織開発的残業施策の実施率は低い。



組織開発的残業施策が女性の管理職意向につながっているが、管理的残業施策はつながっていない。



※上記の施策は個別項目でも有意

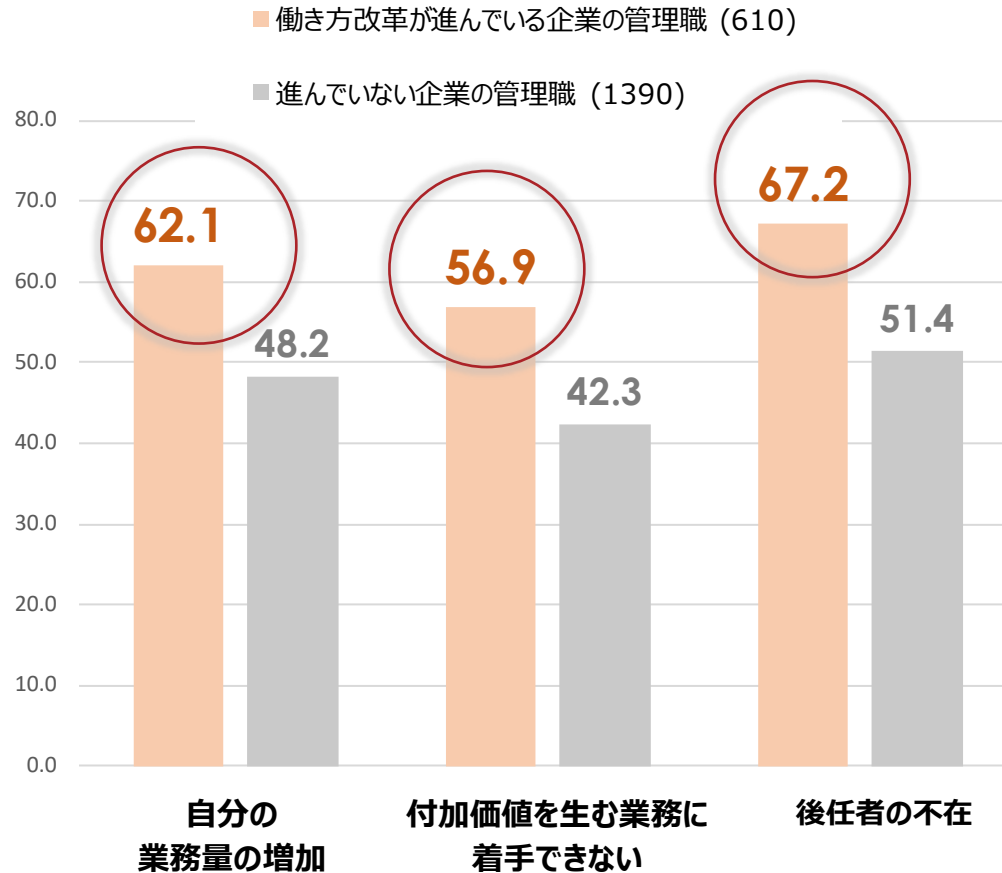
ベース：20-30代非管理職 n=1171
重回帰分析
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験
**：1%水準で有意 調整済R2乗値：0.060

【参考・他調査】 現状の働き方改革は、改革が進んでいる企業ほど、管理職が業務負担を強く感じている。

働き方改革と中間管理職の負荷 (あてはまる計・%)

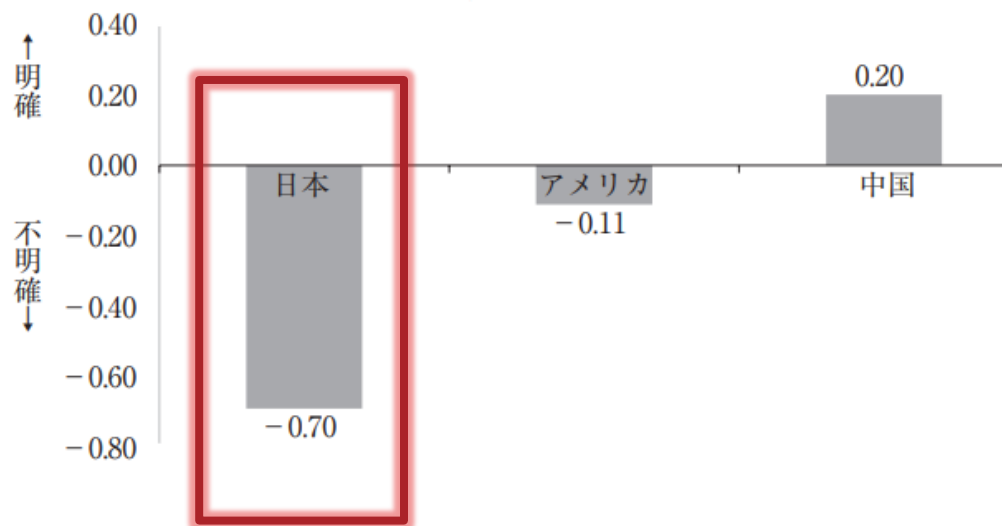
パーソル総合研究所

「中間管理職の就業負担に関する定量調査」

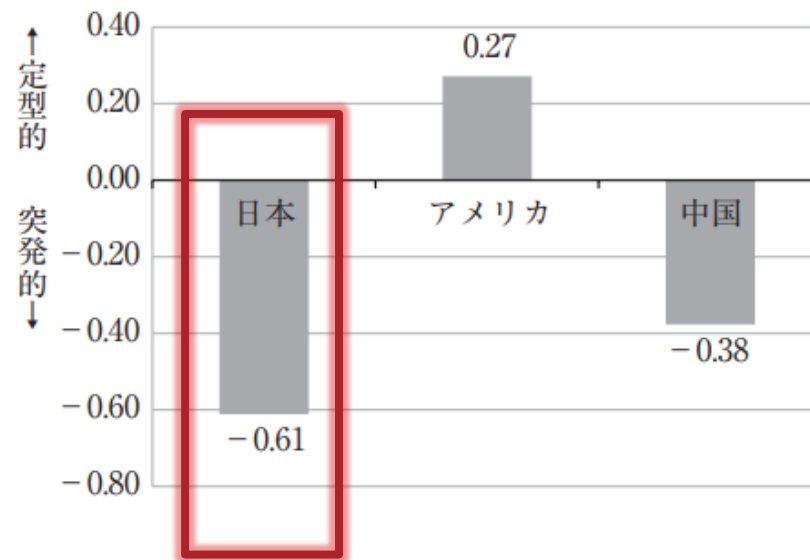


【参考・他調査】 日本の管理職は、アメリカ・中国とくらべて「仕事が不明瞭」で「突発的な業務」が多い。

管理職の役割



管理職の業務の定型度合い



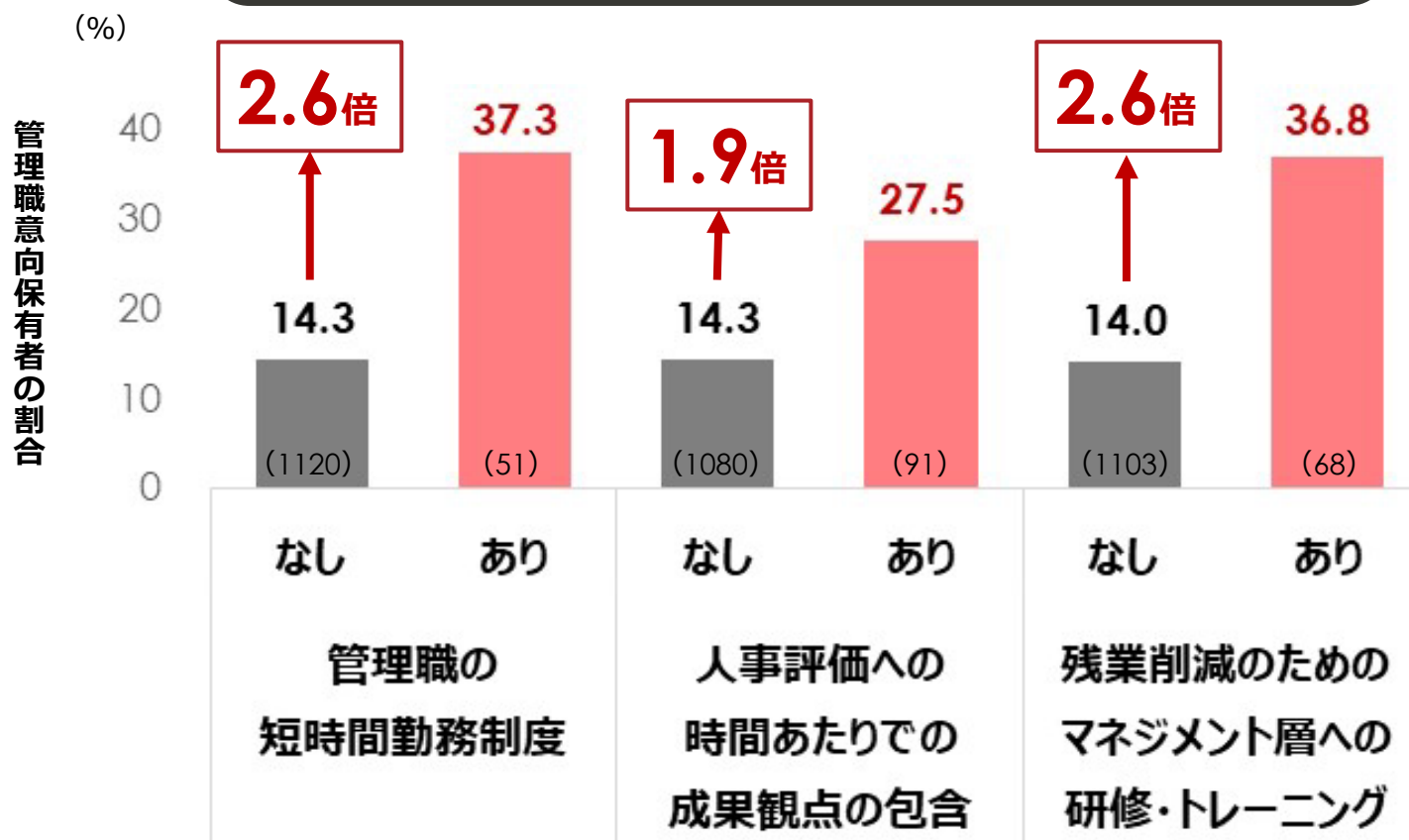
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2020/12/pdf/019-030.pdf>

久米功一, and 中村天江. "日・米・中の管理職の働き方: ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆." 日本労働研究雑誌 62.12 (2020): 19-30.

注: 管理職行動や組織特性を計測する尺度は、国を問わず共通で等価性があると仮定して、すべての国のデータをプールして、5段階の回答(全くその通りである =5 ~全くそうではない =1)に対する主成分分析を行ったもの。

「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、女性の管理職意向保有者の割合が2.6倍の水準で高い。

施策と管理職意向との関係



時間の
観点

- 特に育児が視野に入ってから女性は、「時間の確保」が就業継続・管理職への意向ともに強い前提となっている。
- 現在主流となっている労働時間に上限を設ける「管理的残業施策」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。

- 残業施策は、法定時間を守るだけでなく、時間あたり成果の評価、マネジャーへの訓練など、組織開発的な施策をより増やす必要がある。
- 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も検討したい。



上司のマネジメント行動との関係を見ると、期待・機会提供は男女共通。
加えて、日常的にキャリアの相談・助言をしていることが女性の管理職意向を高めていた。

数値は偏回帰係数

女性	
期待	** 0.194
キャリア伴走	** 0.115
機会提供	* 0.091

n=1171

調整済R2乗値：
0.148

管理職意向



数値は偏回帰係数

男性	
期待	** 0.193
機会提供	** 0.158

n=1110

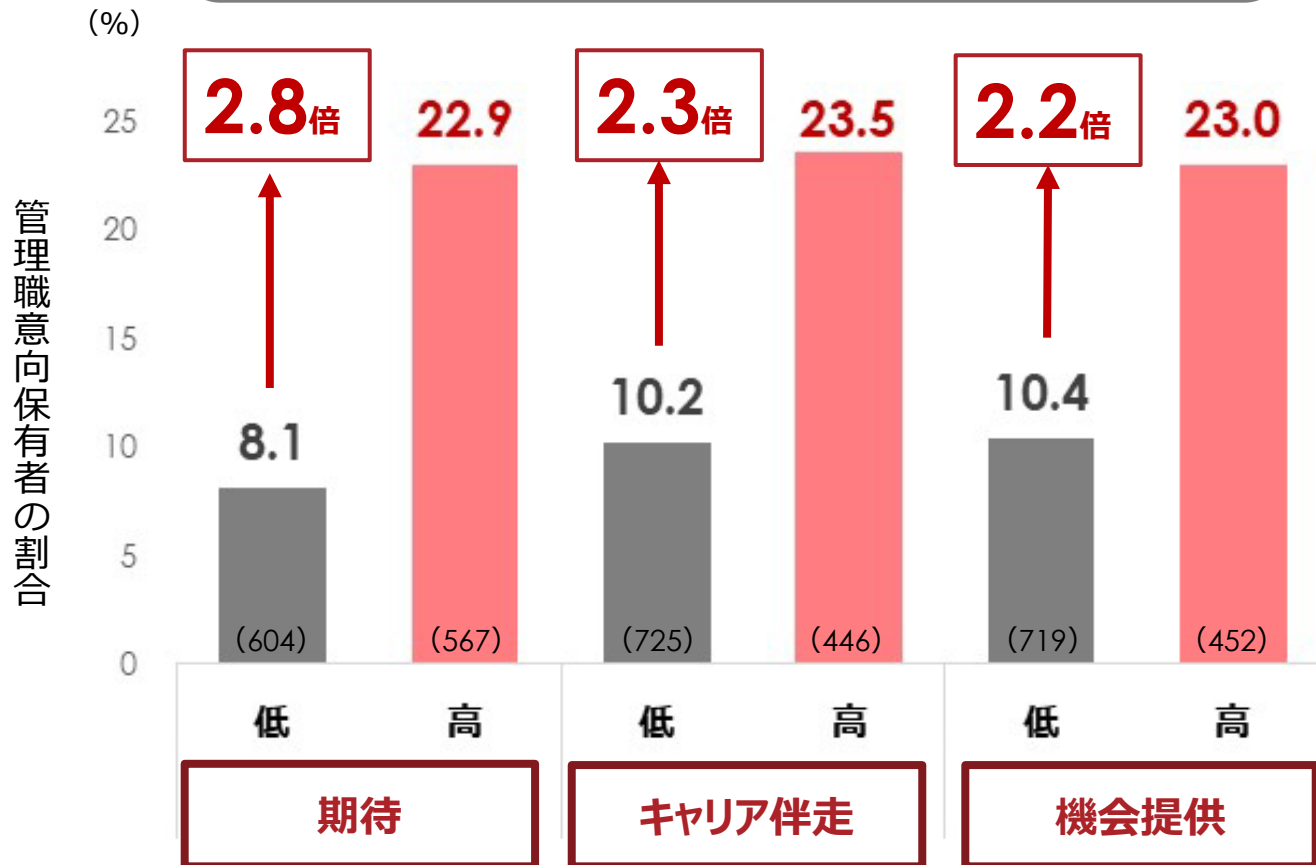
調整済R2乗値：
0.146

ベース：20-30代非管理職
重回帰分析 **:1%水準で有意、*:5%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験

上司から「期待」「キャリア伴走」「機会提供」を受けている女性は、受けていない人と比べて管理職意向が2.2～2.8倍高い。

※上司からマネジメント行動を受けている認識を平均で高低に分けて分析

上司のマネジメント行動と管理職意向



期待

私の職責・職務に応じた期待を
かけてくれる

現場の戦力として期待を
かけてくれる

将来の幹部候補として期待を
かけてくれる

今後の私のキャリアについて
期待感を伝えてくれる

α係数：.879

キャリア
伴走

自分の中長期のキャリアについ
てアドバイスしてくれる

今後の自分のキャリアについて
相談ができる

α係数：.895

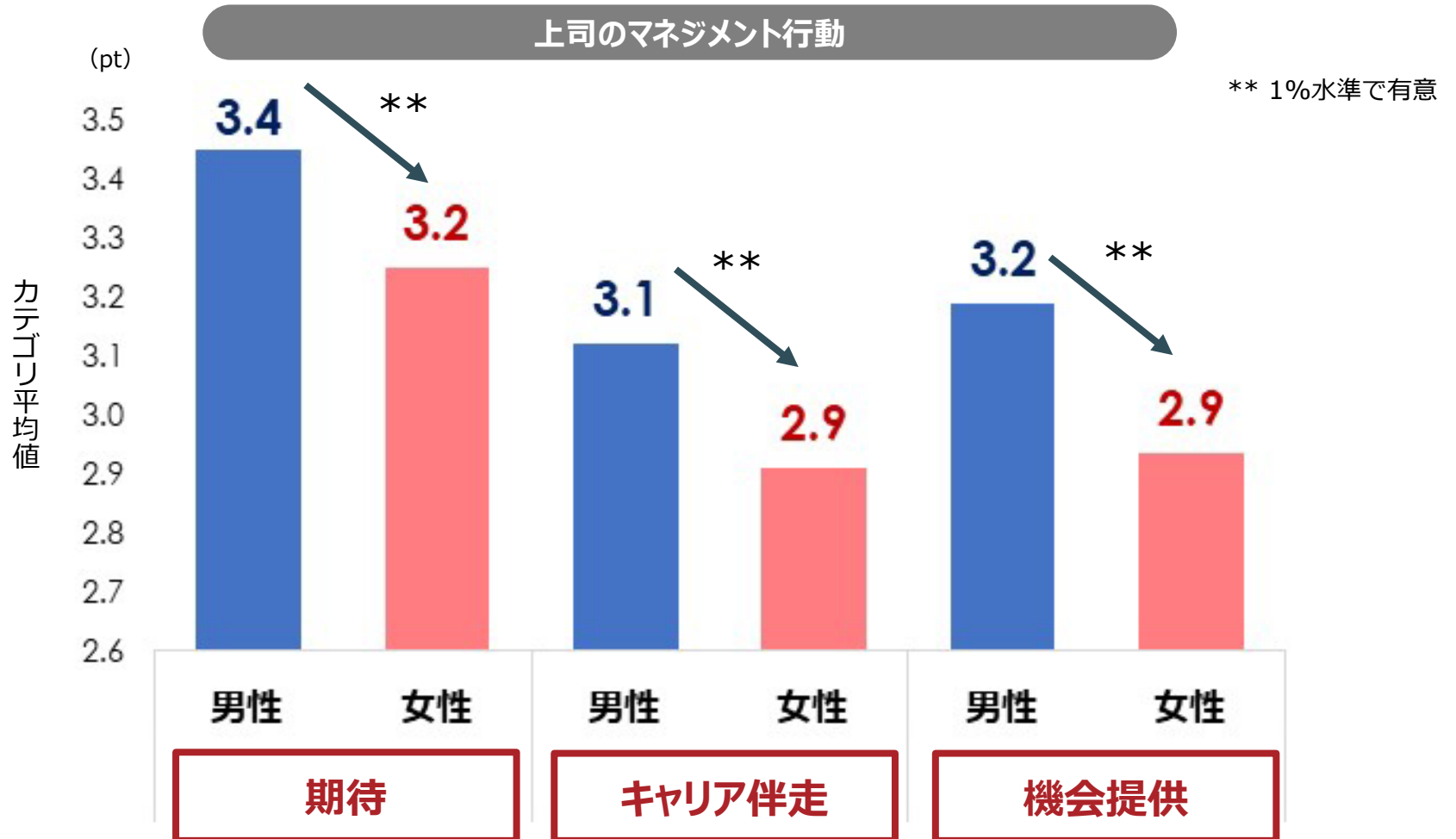
機会
提供

スキル・能力を活かせるような仕
事を与えてくれる

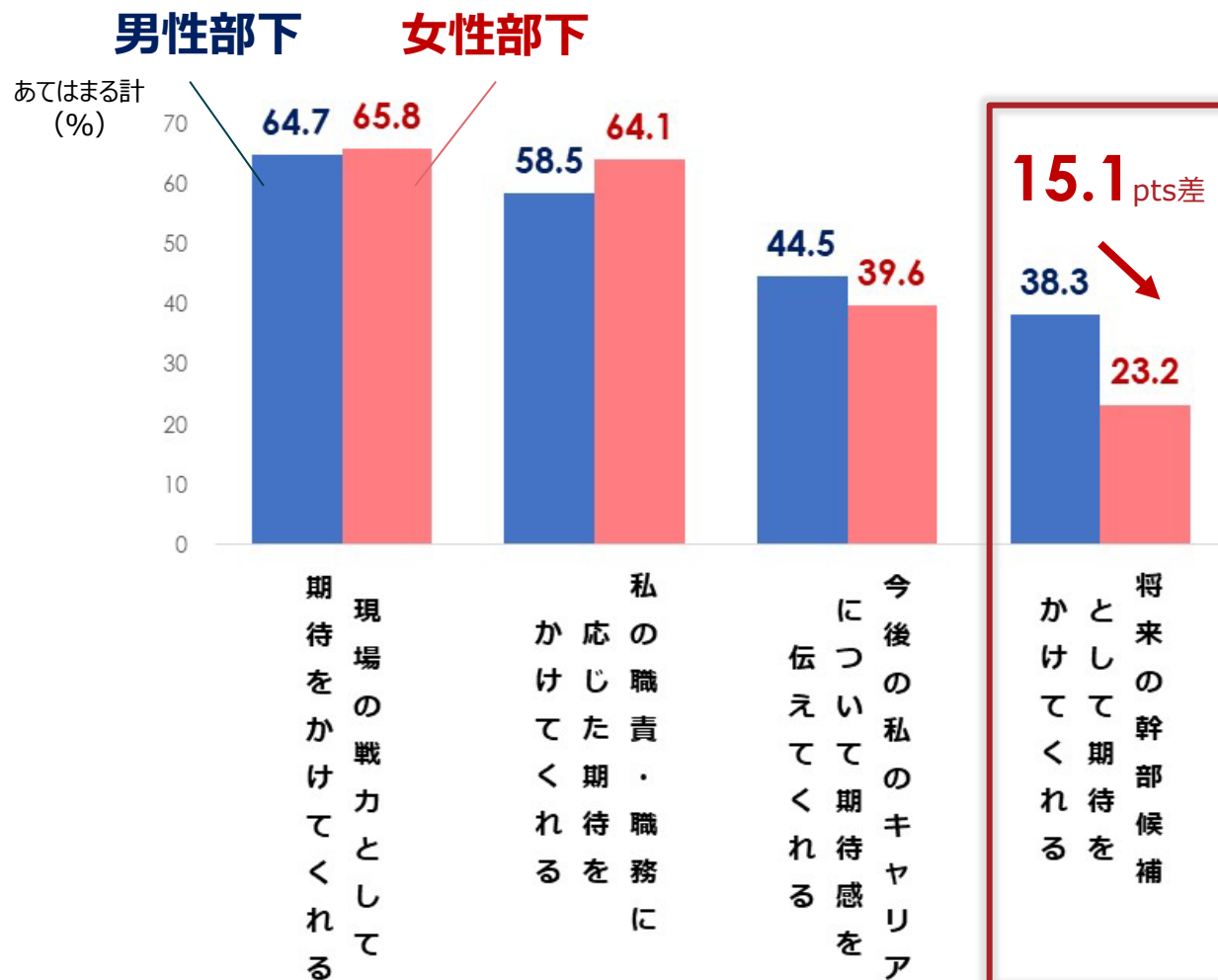
昇進に有利な機会を
与えてくれる

α係数：.812

上司からの重要なマネジメント行動について、男性の方が女性よりも全て実施されている。



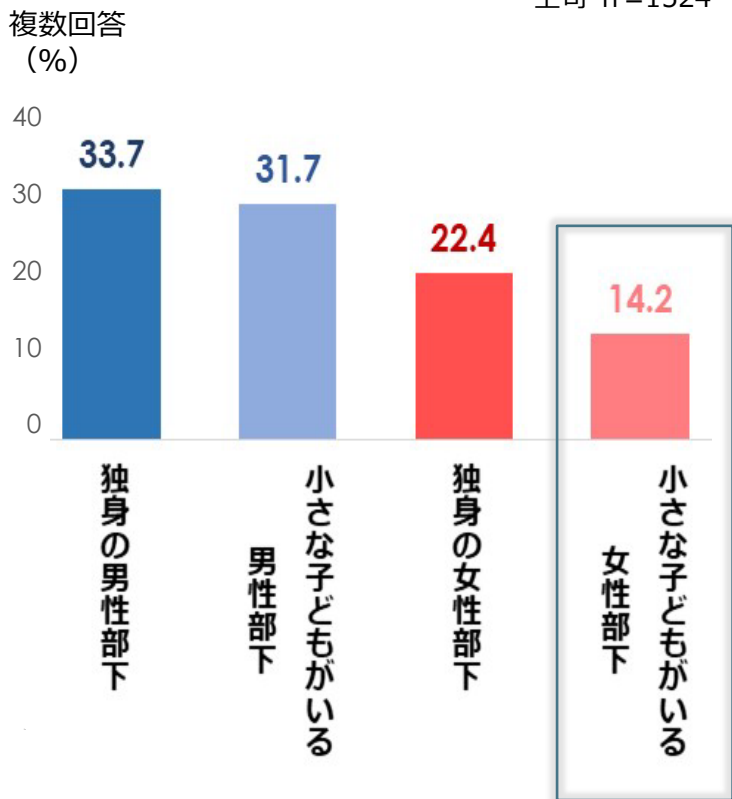
女性部下は、現場の戦力として職責に見合った期待はされているが、将来の幹部候補としては期待されていないと感じている。



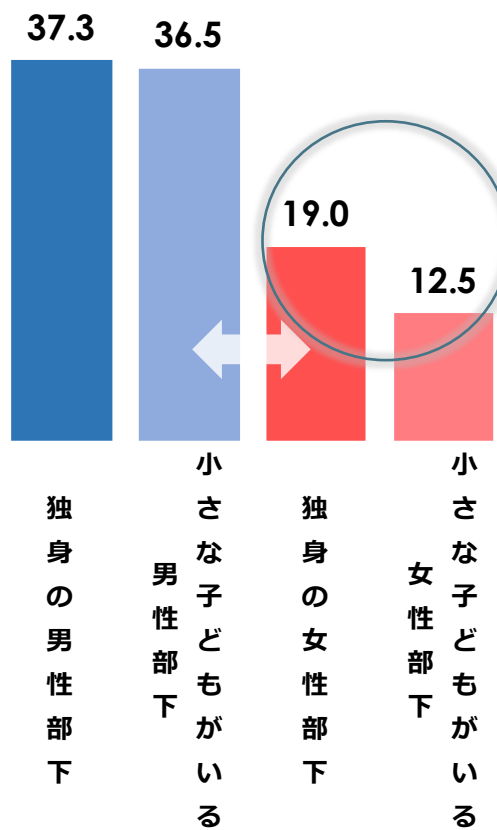
上司側の部下への期待のかけ方を見た。全体に、女性に対して幹部候補として期待していない。
男性上司は「男女の性別」、女性上司は「小さな子どもがいるか」で期待に差がある。

幹部候補として期待をかけている割合

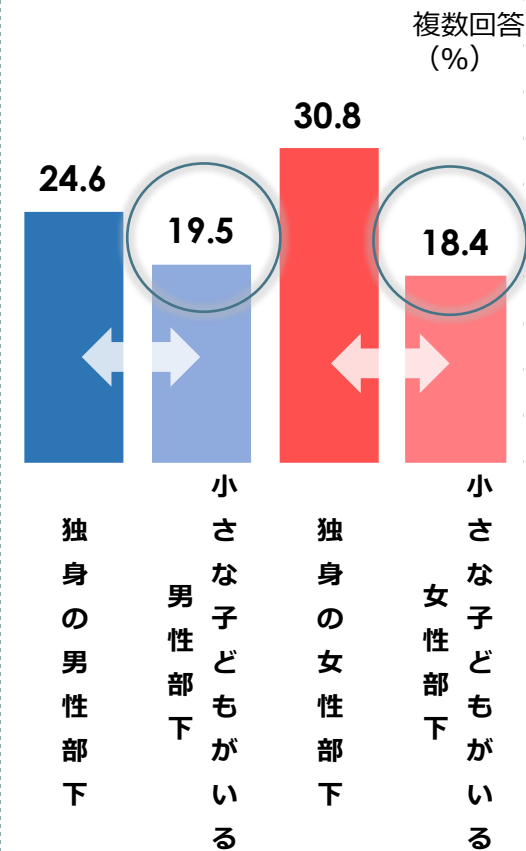
上司 n=1524



男性上司 n=1089



女性上司 n=435



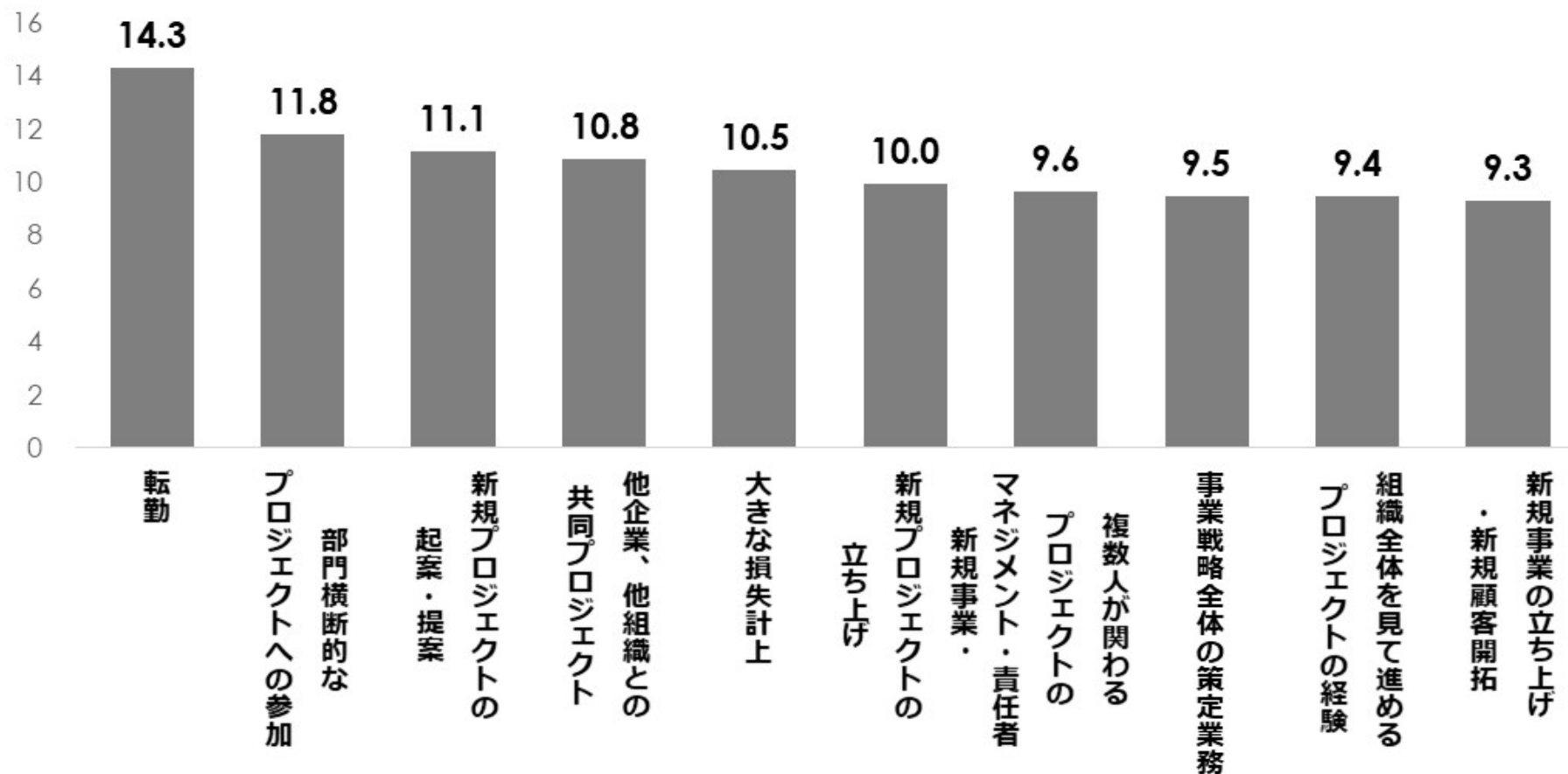
※ベース：部下をもつ上司。女性従業員比率が0%や100%の会社に勤務している人は除く

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。

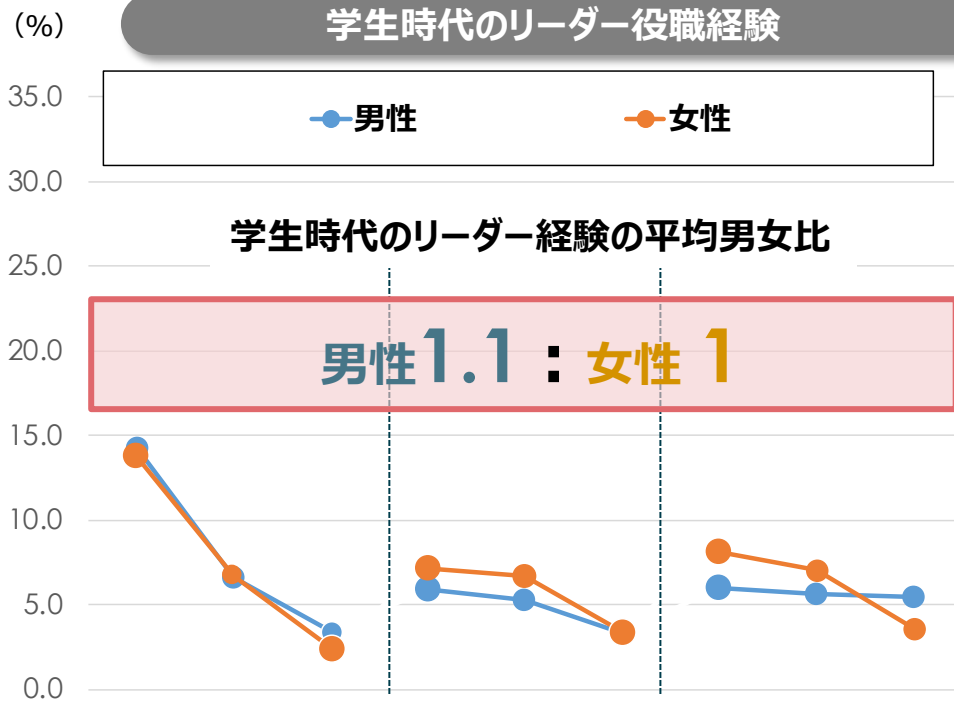
(pt)

男性の方が多い業務経験 上位10項目

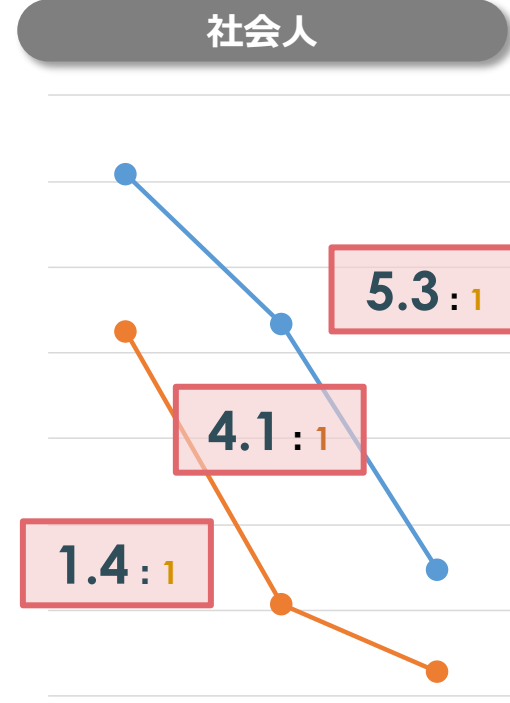
男女の経験率の差
(男性の経験率－女性の経験率)



学生時代では、リーダー役職経験の男女差はほぼ無い。一方で、社会人になって主任クラスで男女比が男性に偏りはじめ、課長層・部長層になると男性が女性の4.1倍、5.3倍と圧倒的に多くなる。



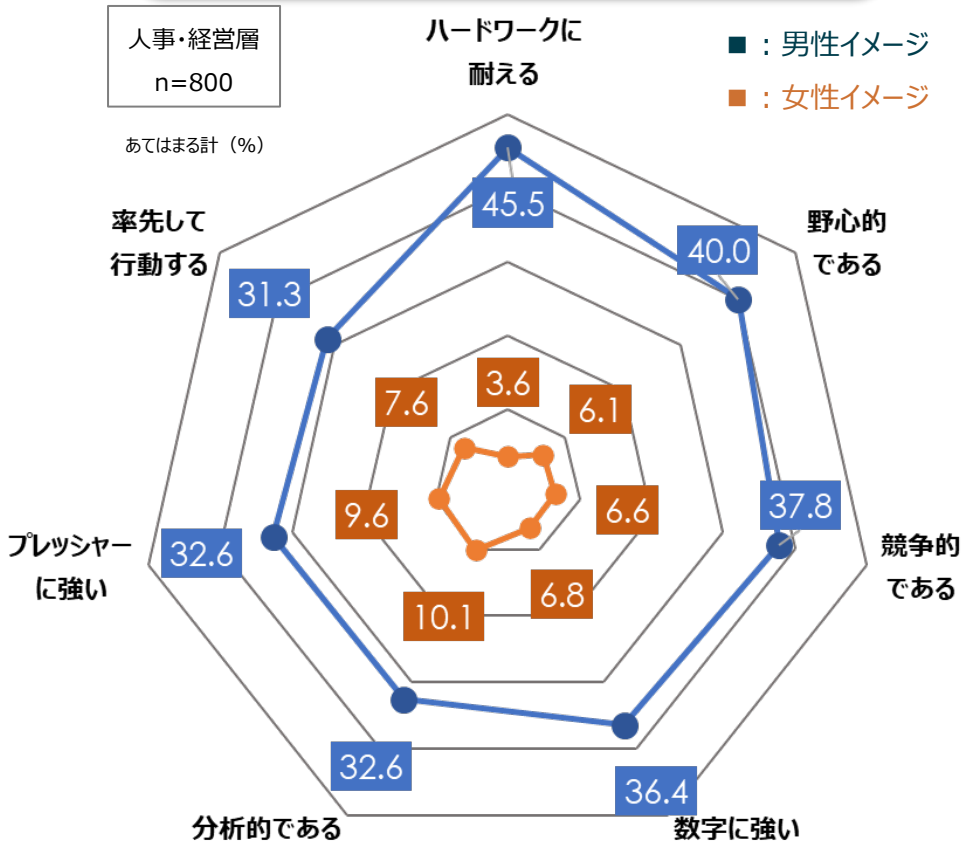
中学	高校	大学など	中学	高校	大学など	中学	高校	大学など
生徒会や委員会の役員			文化祭・体育祭などの実行委員長			クラブで部長		



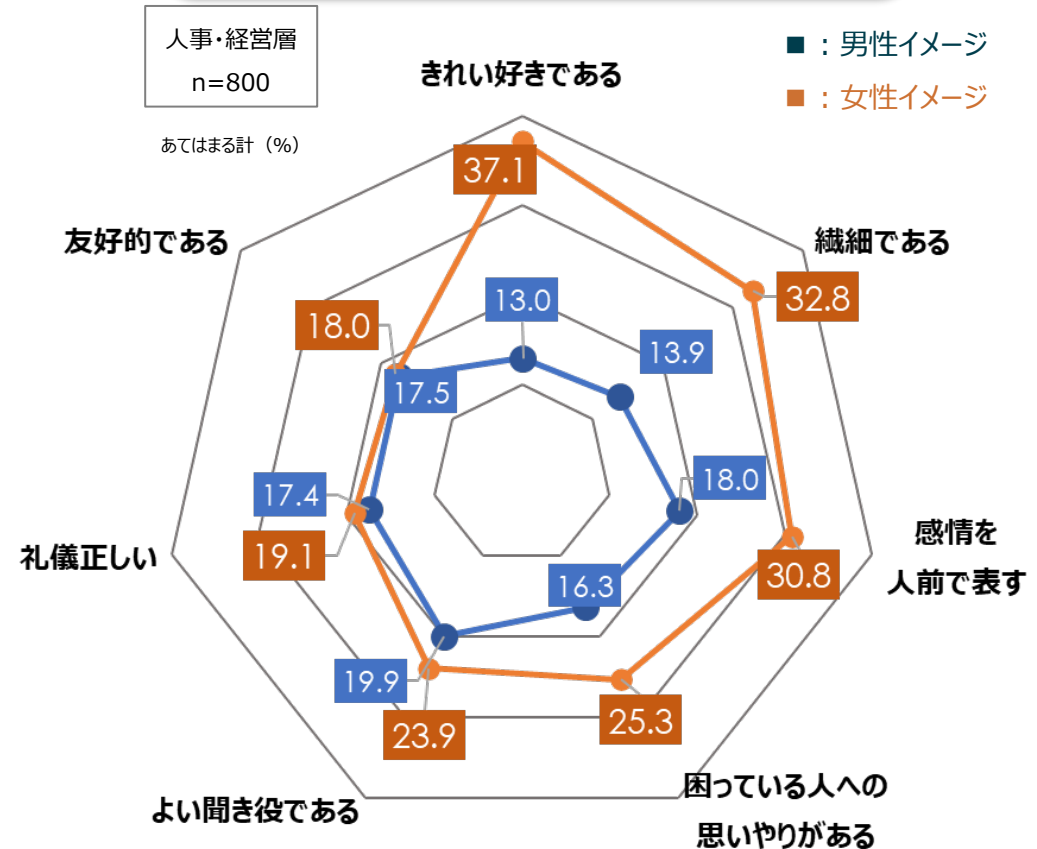
主任	課長	部長
社会人		

男性リーダーのステレオタイプ・イメージは、「ハードワークに耐える」「野心的である」など。
女性リーダーのステレオタイプは、「きれい好き」「繊細」などが上がる。

男性リーダーが強いイメージ



女性リーダーが強いイメージ



自社に求められるリーダーシップタイプの上位項目と男性リーダーのステレオタイプは大きく重複する（赤枠）一方で、女性リーダーのステレオタイプはほとんど重複しない。

人事・経営層 n=800

赤枠：求められるイメージ上位10項目との重複

赤枠：求められるイメージ上位10項目との重複

自社に求められるリーダーのタイプ 上位10位

男性リーダーのイメージ 上位10位

女性リーダーのイメージ 上位10位

あてはまる計 (%)

1	責任感がある	75.9
2	行動力がある	74.8
3	率先して行動する	72.8
4	説得力がある	70.6
5	数字に強い	68.9
6	プレッシャーに強い	68.8
7	目標へのコミットメントが強い	68.1
8	ビジネスセンスがある	67.9
9	分析的である	66.5
10	礼儀正しい	63.8

あてはまる計 (%)

1	ハードワークに耐える	45.5
2	野心的である	40.0
3	競争的である	37.8
4	数字に強い	36.4
5	分析的である	32.6
6	プレッシャーに強い	32.6
7	率先して行動する	31.3
8	行動力がある	31.0
9	説得力がある	28.9
10	目標へのコミットメントが強い	27.5

あてはまる計 (%)

1	きれい好きである	37.1
2	繊細である	32.8
3	感情を人前で表す	30.8
4	困っている人への思いやりがある	25.3
5	よい聞き役である	23.9
6	礼儀正しい	19.1
7	友好的である	18.0
8	謙虚である	16.9
9	助けになる	16.4
10	手助けを惜しまない	16.3

重複

重複

Q.登用前の不安をどのように克服したか、現在の役職の仕事をする上で不安な気持ちがどのように変化したかについて具体的に教えてください。

交流

上司の伴走/
社内外での情報収集など

「上司が密にコミュニケーションを取ってくれ、自分自身やその時の状況に合わせたアドバイスをくれ、精神的なプレッシャーを感じずに済んでいる」（卸売・小売業 顧客サービス・サポート、課長）

「女性管理職の人数が少なかったため不安だったが、昇格後に海外と仕事をする機会が増えて、海外には女性管理職が多いことを知り、海外メンバーと交流することで不安が薄れてきた」（情報通信業 経営・経営企画、課長）

管理職研修

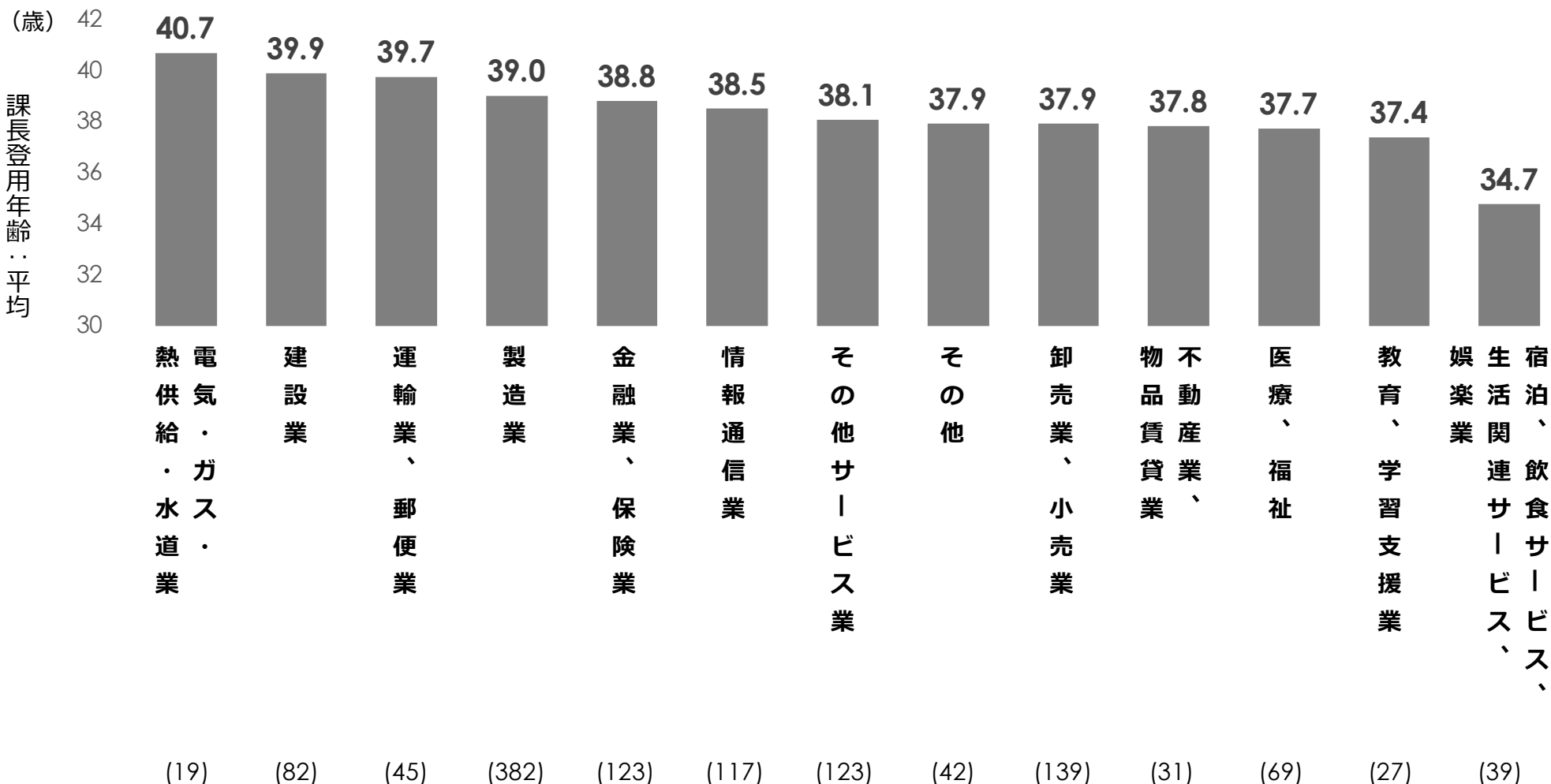
管理職就任前後での
研修

「3年かけてやっと（不安が）解消された。1番大きいのは自信がなかったこと。管理職に就く前に管理職になるためのトレーニングなどを受ければ自信を持って管理職に昇進できる」
（情報通信業 企画・マーケティング、課長）

「会社がきちんと管理職研修を行ってくれたお陰で、自分のやるべきことや目標が見えたので前向きに取り組んでみようと思いが変わった」（製造業 企画・マーケティング、課長）



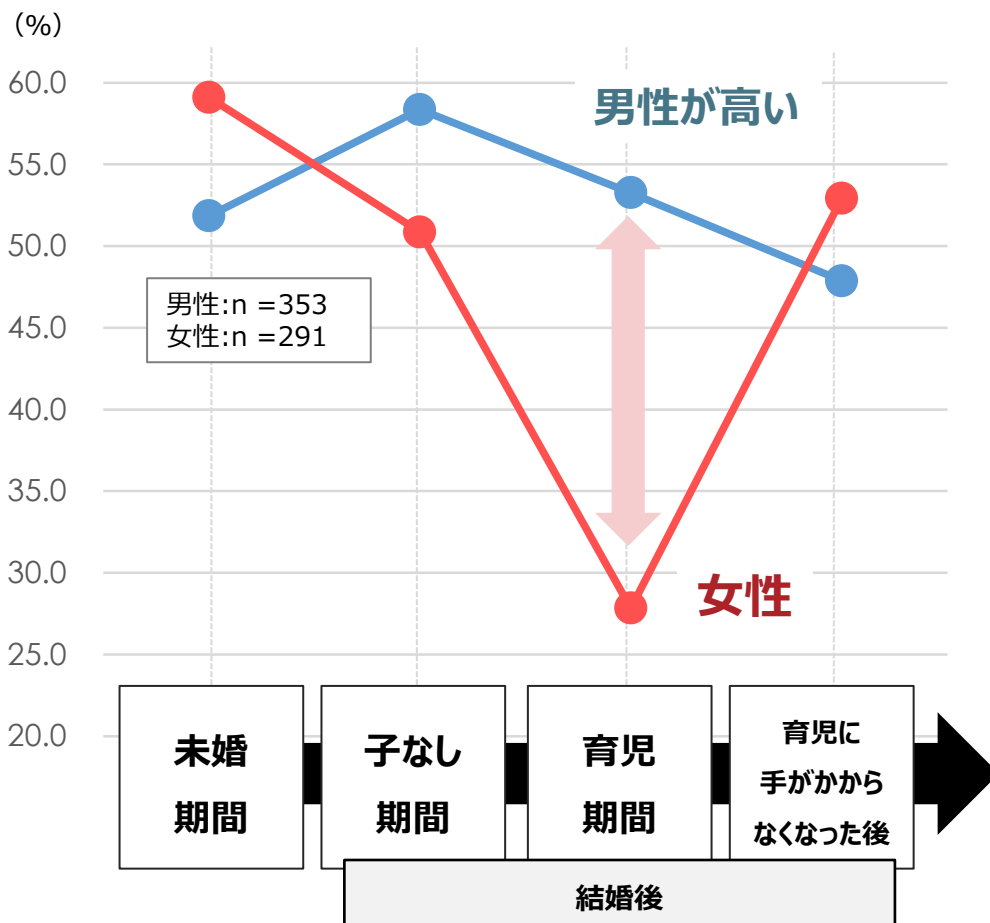
課長登用年齢を業界別に見ると、「宿泊、飲食サービス、生活関連サービス、娯楽業」は34.7歳と比較的若いですが、その他の業界は40歳前後。



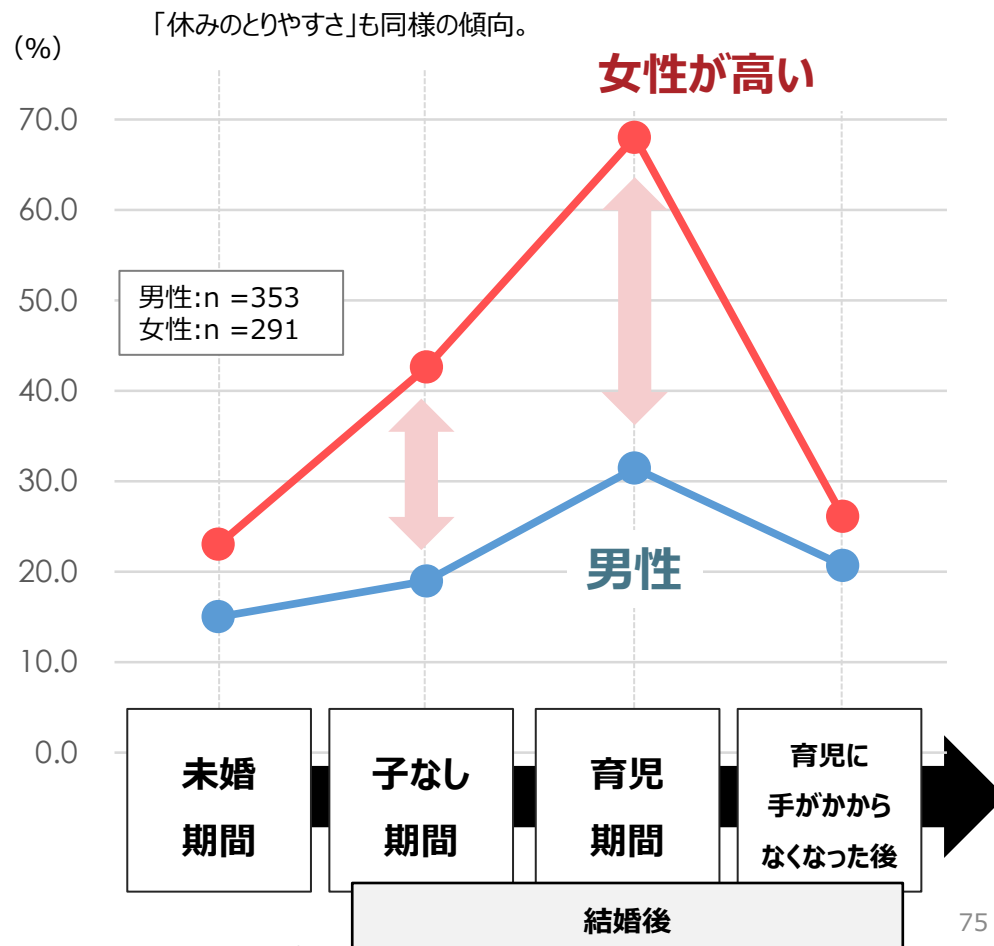
【再掲】 ライフステージごとの重視点の男女差

※20-30代の子どもがいる従業員に対して、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（%）

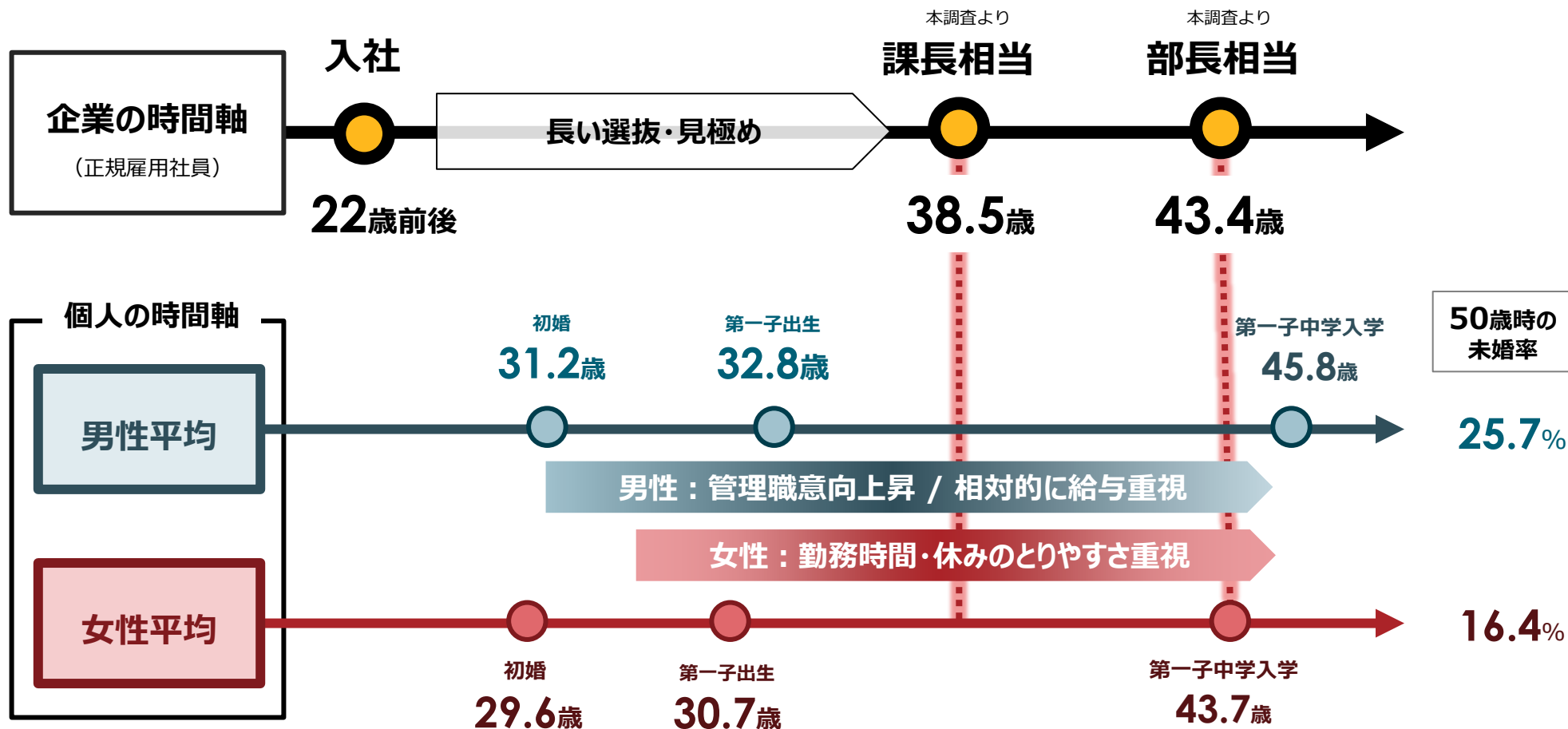
給与の重視度



勤務時間の重視度



課長登用年齢は平均で38.5歳。その頃には、女性の働く意識が勤務時間／休みのとりやすさ重視に推移し、男性が管理職意向を上げてから数年経過している。



女性管理職比率と、役職への登用平均年齢の関係を見た。
どの役職でも、女性管理職比率が高いほど登用年齢が低い。

人事・経営層
n=800

平均登用年齢

主任クラス

課長クラス

部長クラス

女性管理職
比率

フェーズ I

0%

フェーズ II

10%未満

フェーズ III

20%未満

フェーズ IV

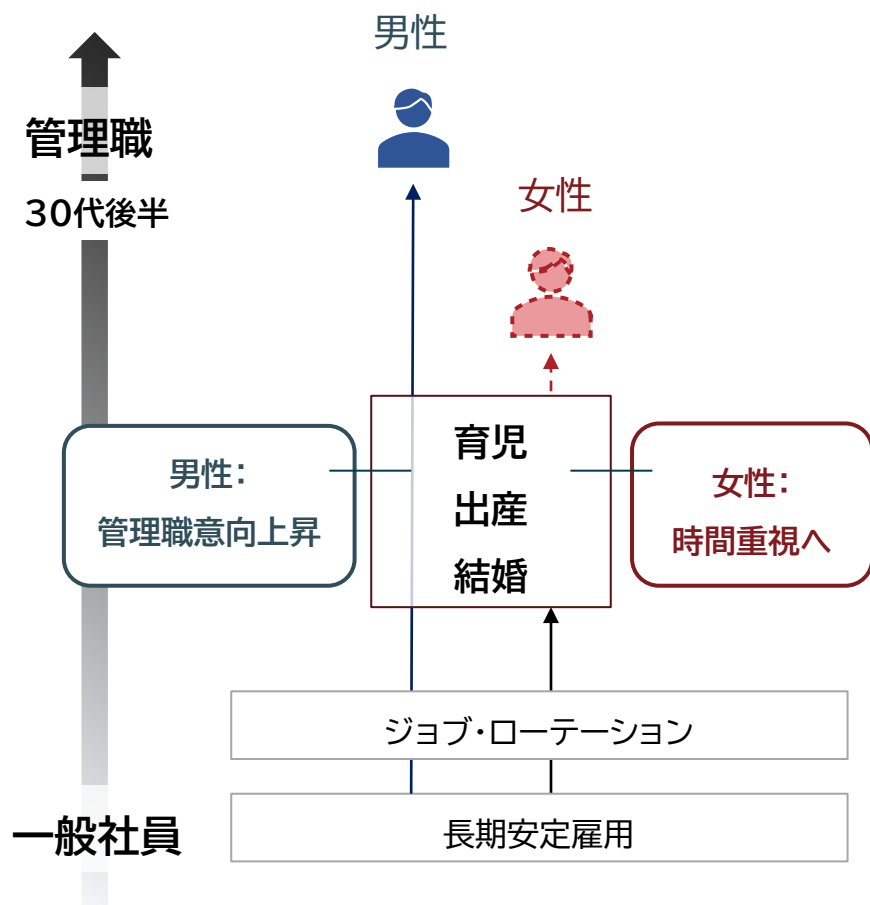
20%以上

	20代	30代 前半	30代 後半	40代	50代 以上
フェーズ I (0%)	27.2	40.1	19.8	11.4	1.5
フェーズ II (10%未満)	27.1	50.6	16.0	5.7	0.6
フェーズ III (20%未満)	30.1	46.9	15.0	5.3	2.7
フェーズ IV (20%以上)	34.1	41.5	16.3	7.4	0.7

	20代	30代 前半	30代 後半	40代	50代 以上
フェーズ I (0%)	5.0	10.9	34.2	43.6	6.4
フェーズ II (10%未満)	2.7	15.4	35.2	44.0	2.7
フェーズ III (20%未満)	3.5	24.8	30.1	38.1	3.5
フェーズ IV (20%以上)	5.2	23.0	34.1	35.6	2.2

	20代	30代 前半	30代 後半	40代	50代 以上
フェーズ I (0%)	0.0	5.4	9.4	51.5	33.7
フェーズ II (10%未満)	0.3	3.0	6.3	64.5	25.9
フェーズ III (20%未満)	0.0	8.8	12.4	60.2	18.6
フェーズ IV (20%以上)	3.0	5.2	20.0	49.6	22.2

日本の管理職選抜・登用



ライフイベントで生まれる就業意識の違い

- 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、ライフイベントの差異を通じて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・育成機会を与えなければ、一見平等主義的な選抜が、非平等な結果を生み続ける。

経験の
観点

- 学生時代のリーダー経験は男女同等であるにもかかわらず、社会人領域では「男性がリーダーにふさわしい」という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。
- 高齢年齢の遅い選抜慣習によって、登用時期が男女の意識が大きく変わる結婚・出産のライフイベントのあとになってしまっている。

- 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いたい。
- 管理職候補のリストアップ／育成タイミングを早期化し、女性のライフイベント以前から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。

時間の
観点

経験の
観点

Perspective

展望の
観点

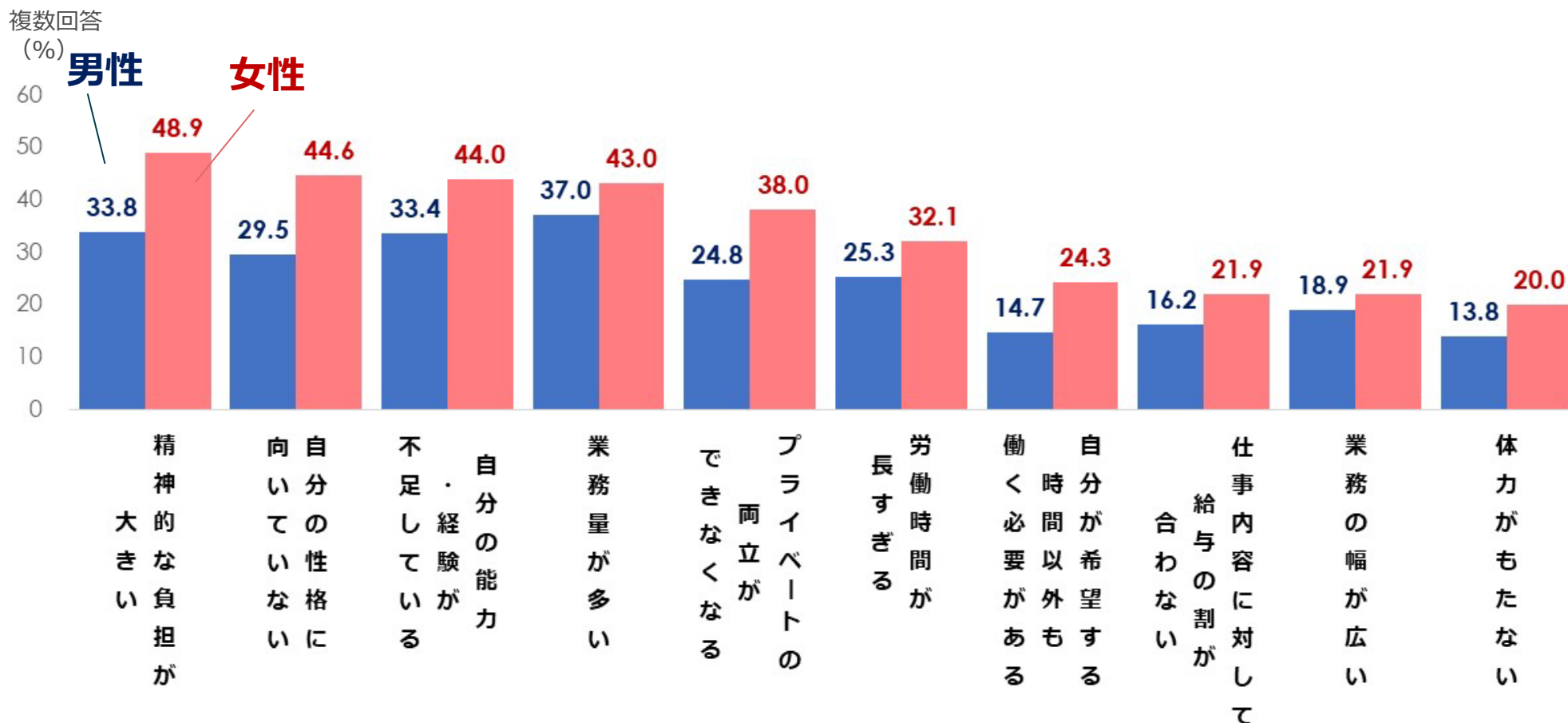
「未来展望」の問題

登用時不安を払拭する働きかけ

施策への懐疑心の払拭

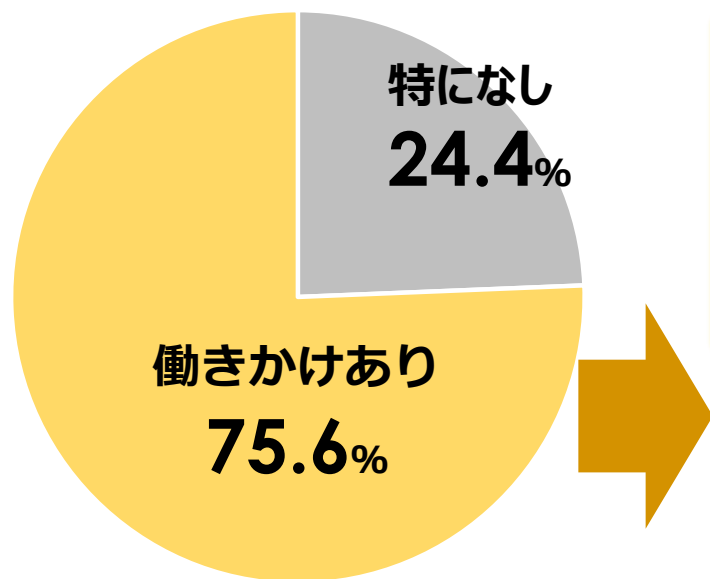
女性の方が全般的に管理職になる上での不安を感じている。

管理職になる上での不安 上位10項目

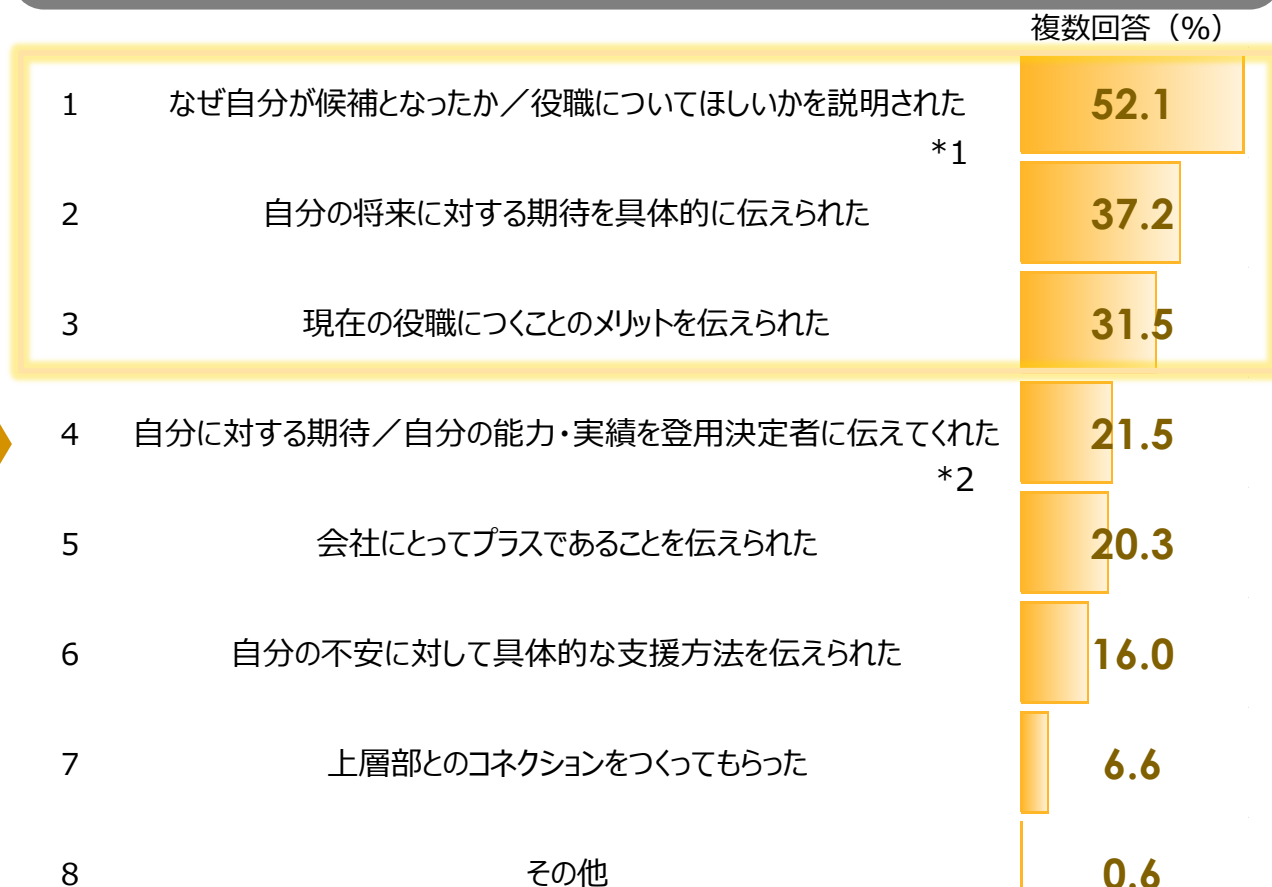


課長登用時に特に働きかけを受けていない人が24.4%。

登用時に受けた働きかけとしては、候補となった「理由伝達」、将来に対する「期待伝達」、役職就任の「メリット伝達」が多い。



課長登用時に上司から受けた働きかけ

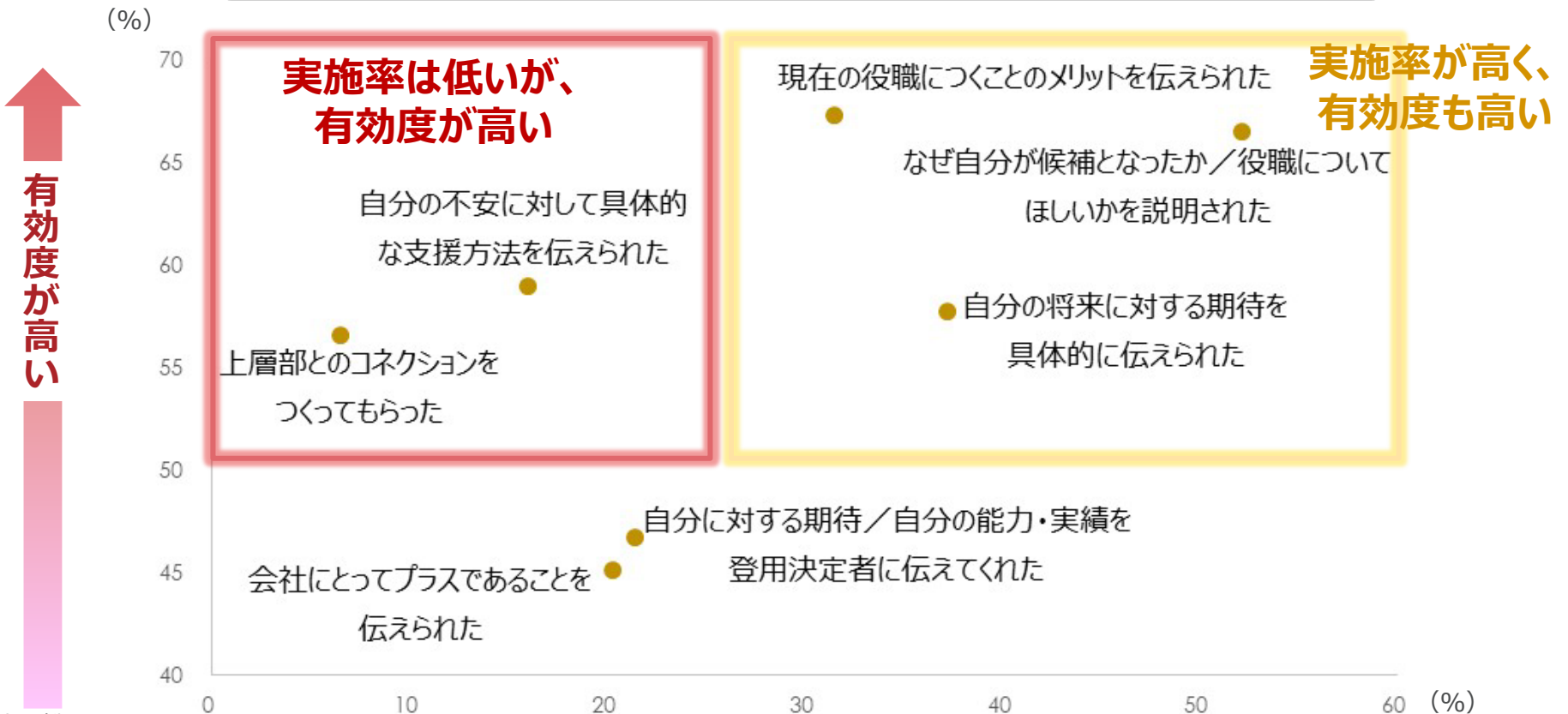


*1「自分が候補として選ばれた理由を説明された」「なぜ自分に役職についてほしいのかを説明された」のいずれかに回答した場合、合算して集計

*2「自分に対する期待を登用決定者に伝えてくれた」「自分の能力・実績を登用決定者に伝えてくれた」のいずれかに回答した場合、合算して集計

課長登用時の働きかけとして、実施率が高い「理由伝達」「期待伝達」「メリット伝達」は有効度も高い。
「不安払拭」や「上層部とのコネクション形成」といった伴走は、あまり実施されていないものの有効度が高い。

課長登用時に有効な働きかけ 実施率×有効度



* 有効度：働きかけを受けた人のうち

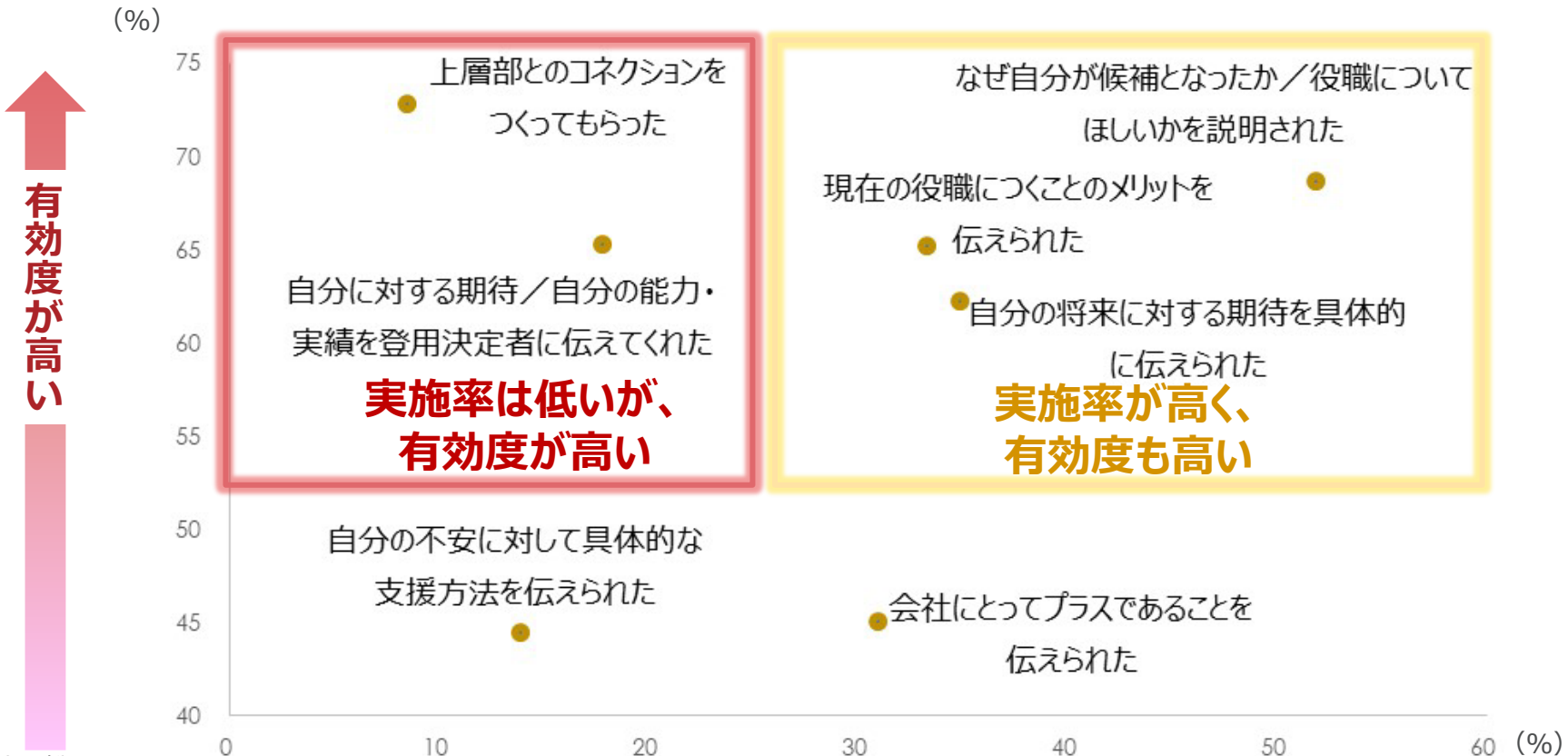
有効だったと回答した割合

女性課長
n=349

実施率が高い

部長登用時においても、「理由伝達」「期待伝達」「メリット伝達」は実施率も有効度も高い。部長登用においては自分への期待や能力実績を登用決定者に伝えるなどの「上位層への働きかけ」が、実施率は低いが有効度が高い。

部長登用時に有効な働きかけ 実施率×有効度



* 有効度：働きかけを受けた人のうち有効だったと回答した割合

女性部長
n=129

実施率が高い

Q.あなたが現在の役職につくにあたって、やってみようという気持ちにつながった人事や上司からの働きかけがあれば具体的に教えてください。

理由伝達

なぜ自分が候補となったか/
役職についてほしいかを
説明された

「自分がどういう部分で向いているのかなど詳細にはなしてくれた」（製造業 総務・人事、課長）

「上司から数年に渡り、課長相当のキャリアを持っているので、年齢に関係無く管理職として力を貸してほしいと強く懇願された」（製造業 資材・購買、課長）

期待伝達

自分の将来に対する期待を
具体的に伝えられた

「自分しか出来ない期待を説明された」（情報通信業 IT系技術職、課長）

「経営陣から直接期待を伝えてもらう機会があった」（金融・保険業 経営・経営企画、課長）

メリット伝達

現在の役職につくことのメリットを
伝えられた

「給与が増える・手当が増える等の働きかけ」（運輸・郵便業 総務・人事、課長）

「より高い視座から、自分がやってみたいプロジェクトを推進できるというチャレンジ・裁量があること」（製造業 商品開発・研究、課長）

Q.あなたが現在の役職につくにあたって、やってみようという気持ちにつながった人事や上司からの働きかけがあれば具体的に教えてください。

具体的支援

自分の不安に対して具体的な支援方法を伝えられた

「中途採用、既婚で子どものいる女性でも管理職が務まることの見本になって欲しいと言われた。

また、学校行事等への配慮をすることも伝えられた」（その他サービス業 総務・人事、課長）

「会社にとっていてくれないと困る存在であると説明してくれた。家庭環境を理解してくれて、フォローするとの言葉があった」（製造業 生産技術・生産管理・品質管理、課長）

「子育て時期がひと段落するタイミングまで調整してもらった」（製造業 資材・購買、課長）

上層部との コネクション形成

上層部とのコネクションを作ってもらった

「直属上長の課長と部長が、「課長OJT」と称して、私に権限をかなり与えてくれて、自分が課長だと思ってチームを牽引すること、課長会議にも出させてくれて、自分のチームの事業計画策定、コミットメント、進捗報告なども自分の責任において実行させてくれた。課長OJTを2年実施したうえで、昇進し、実際の課長になった。女性管理職として実際配属された先で、部下は男性ばかり、半数以上が年上だったが、「いつもの業務」として全く不安も抵抗もなく対応することができた」（情報通信業 法人向け営業職、課長）

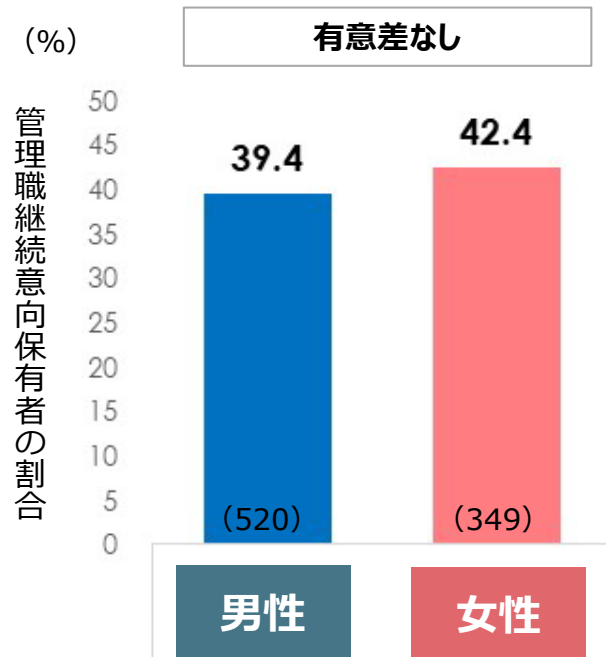
「女性の幹部比率を増やしたいという会社側の意向のもと、社のトップマネジメントとのメンター制度によるマッチングを受けた」（製造業 経営・経営企画、課長）

管理職（課長職）になってからの管理職継続意向を見た。

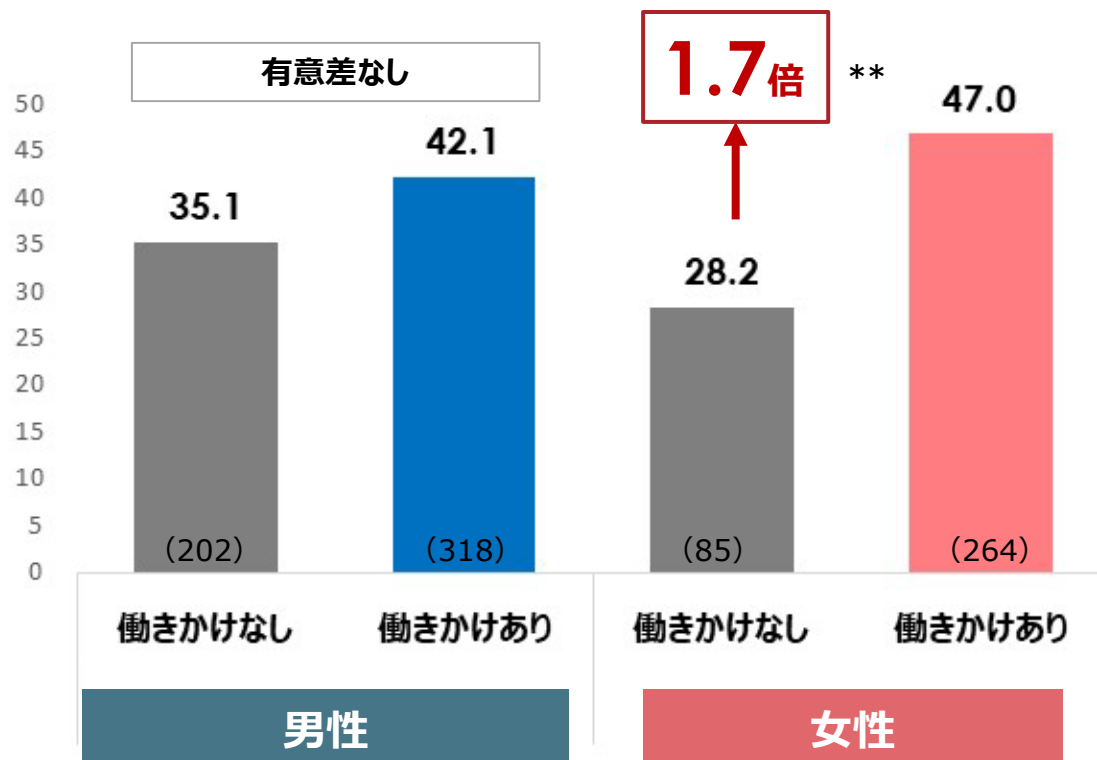
全体に男女差はないが、女性は働きかけがあると管理職継続意向が1.7倍となっている。

** 1%水準で有意

管理職継続意向／男女比較



管理職継続意向／働きかけ有無別



時間の
観点

経験の
観点

Perspective

展望の
観点

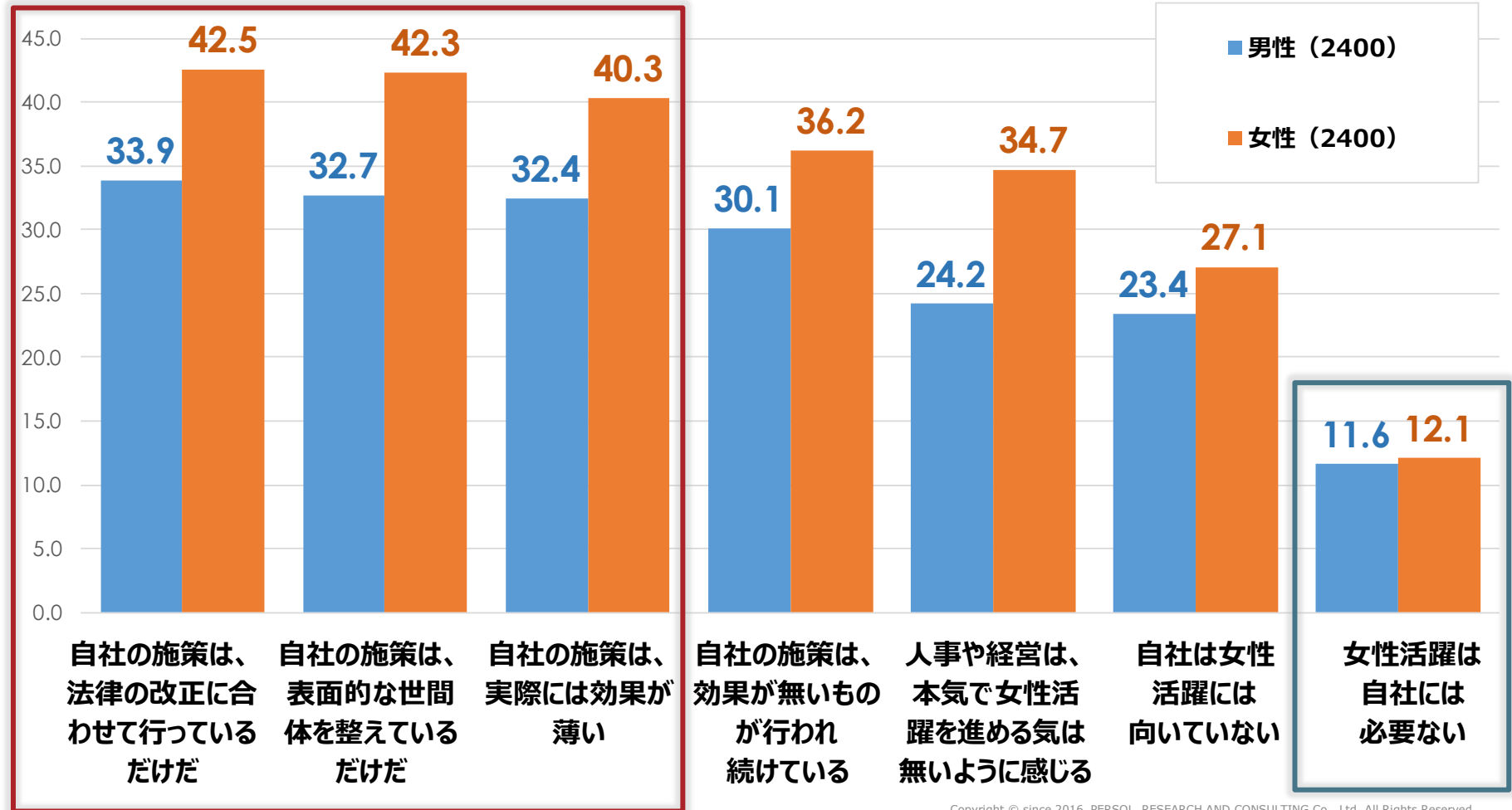
「未来展望」の問題

登用時不安を払拭する働きかけ

施策への懐疑心の払拭

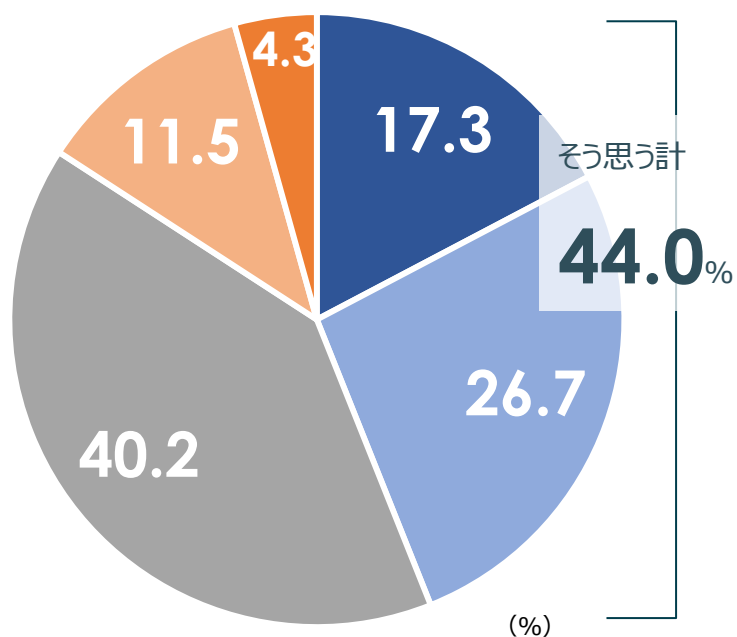
自社の女性活躍全体について、「法律の改正に合わせて行っているだけ」「表面的な世間体を整えているだけ」「実際には効果が薄い」が女性で4割、男性でも3割を超えた。一方で、「自社には必要ない」は男女ともに低い。

そう思う計 (%)



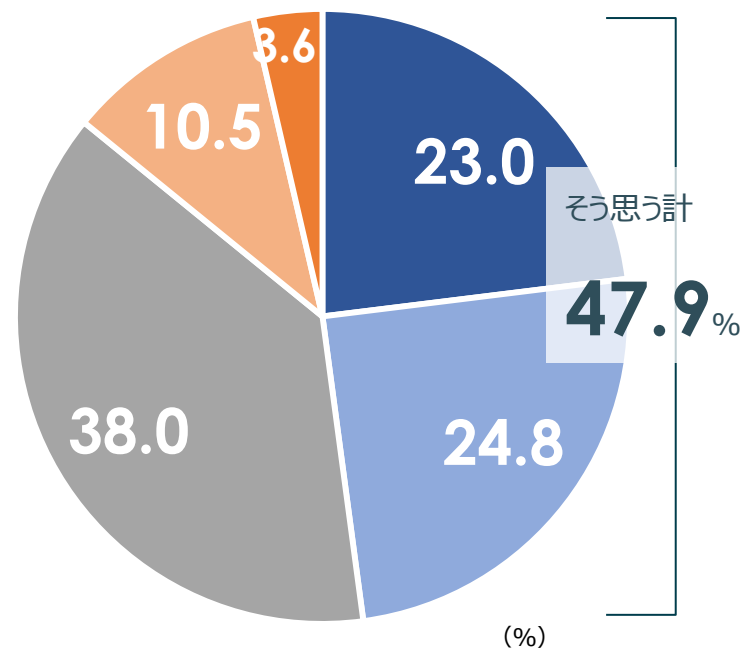
女性活躍施策への懐疑心について、詳細を聴取した。「どんな施策をやっているのか、よくわからない」が女性で44.0%と高い。
「人事や経営は現場の現実をわかっていない」が女性で47.9%。

どんな施策をやっているのかよくわからない



女性従業員 n=2400

人事や経営は現場の現実をわかっていない



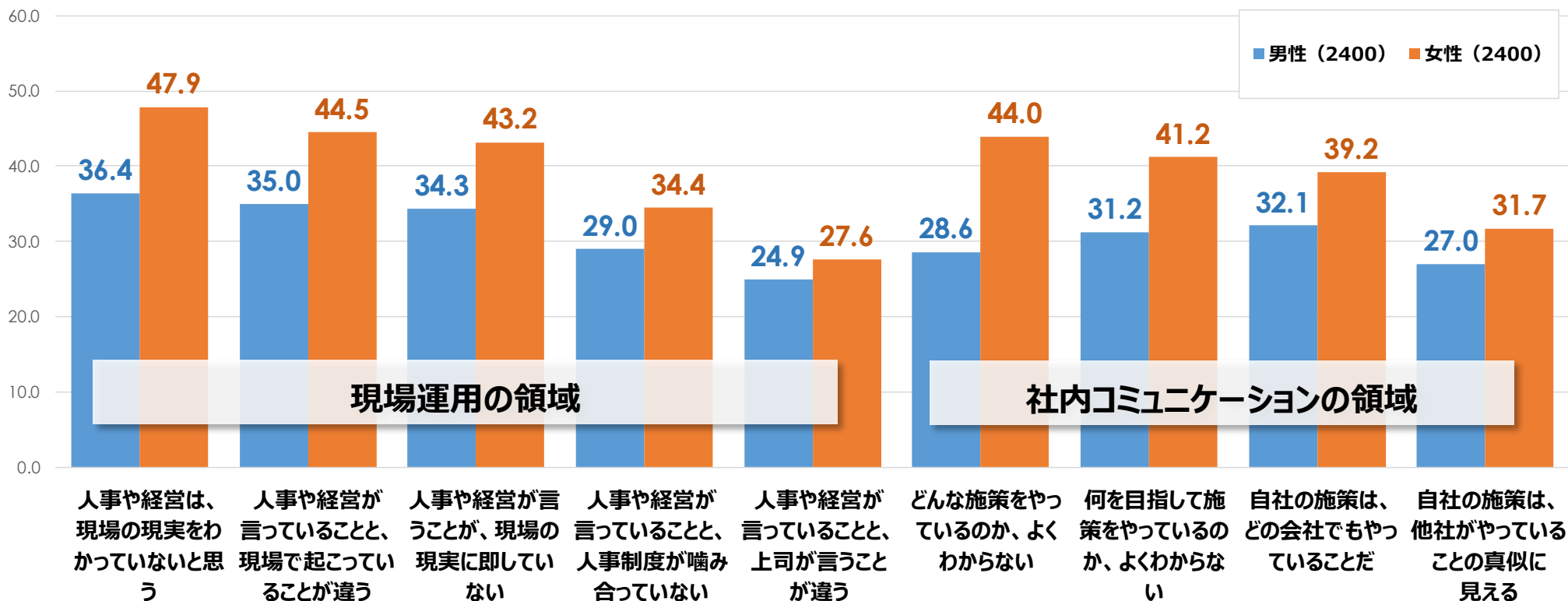
女性従業員 n=2400

自社の女性活躍施策についての懐疑心（詳細項目）の全体は以下。

現場運用の領域と、社内コミュニケーションの領域での懐疑心が、とくに女性の間で広く見られる。

そう思う計 (%)

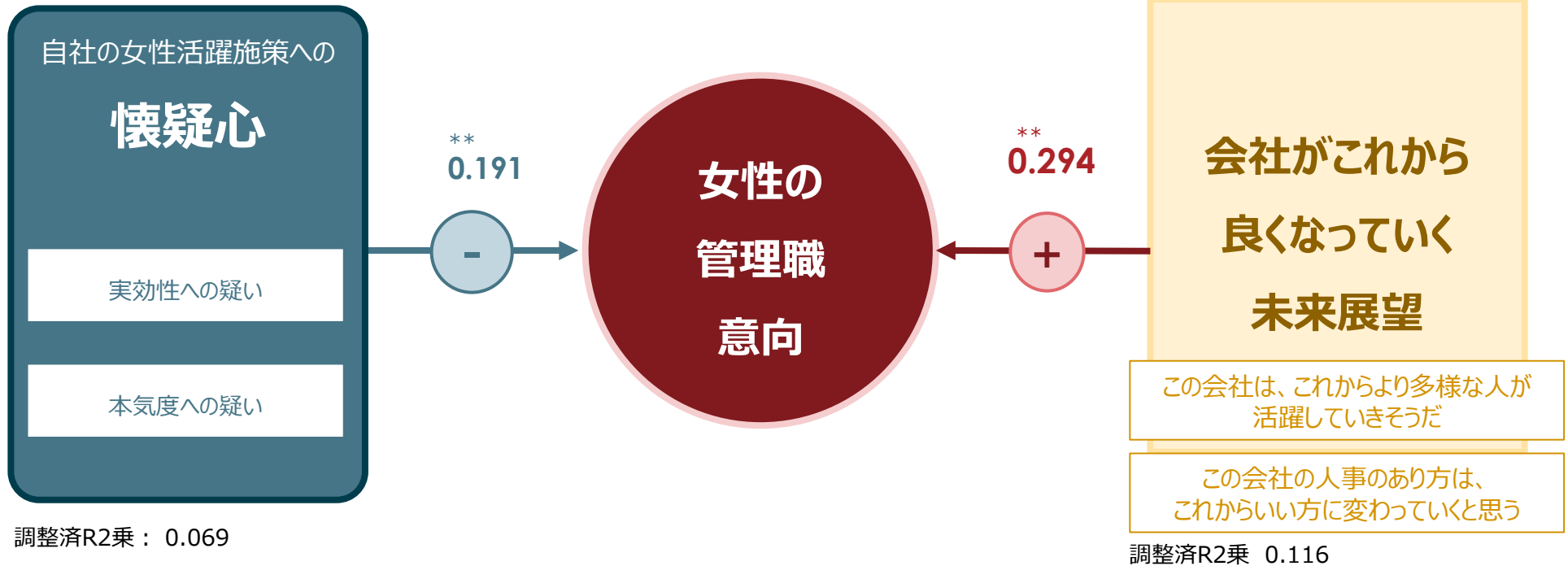
女性活躍への懐疑心



自社の施策への懐疑心が高いほど、女性の管理職意向にマイナスに影響する。

一方で、「会社がこれから良くなっていく（多様な人の活躍・人事のあり方）」という未来展望を持つと、意向が上がる。

未来展望



調整済R2乗： 0.069

ベース：20-30代非管理職女性
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・
転職経験
n=1171 **：1%水準で有意

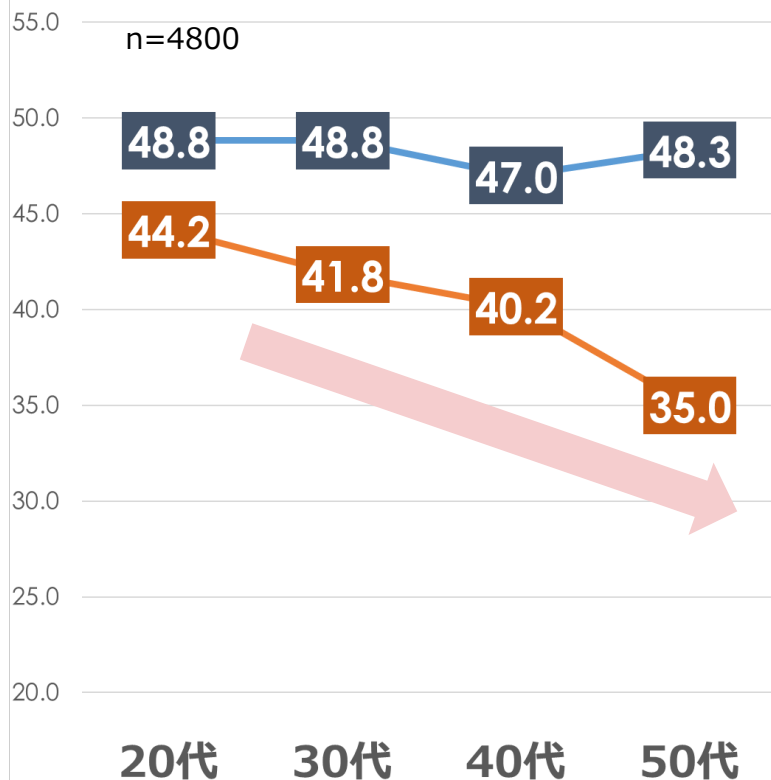
対象：20-30代非管理職女性
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族
構成・転職経験
n=1171 **：1%水準で有意

自社の人事・人材についての未来展望の実態を見ると、男性の方が全体的に高い。
また、女性は高齢になるほど前向きな変化への期待が逡減している。

自社の人事のあり方

あてはまる計 (%)

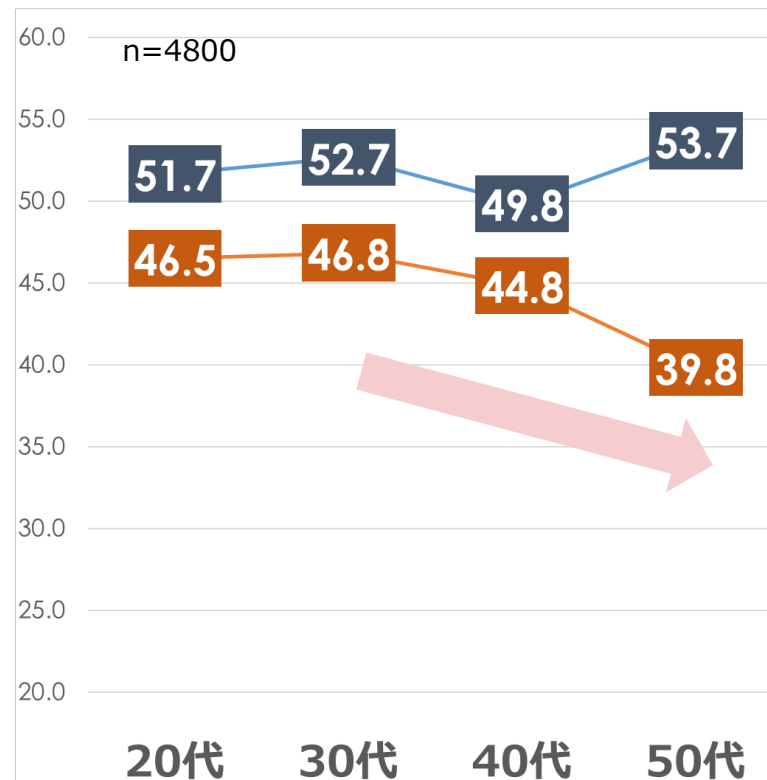
良い方向に変わるだろう



自社の人材活躍

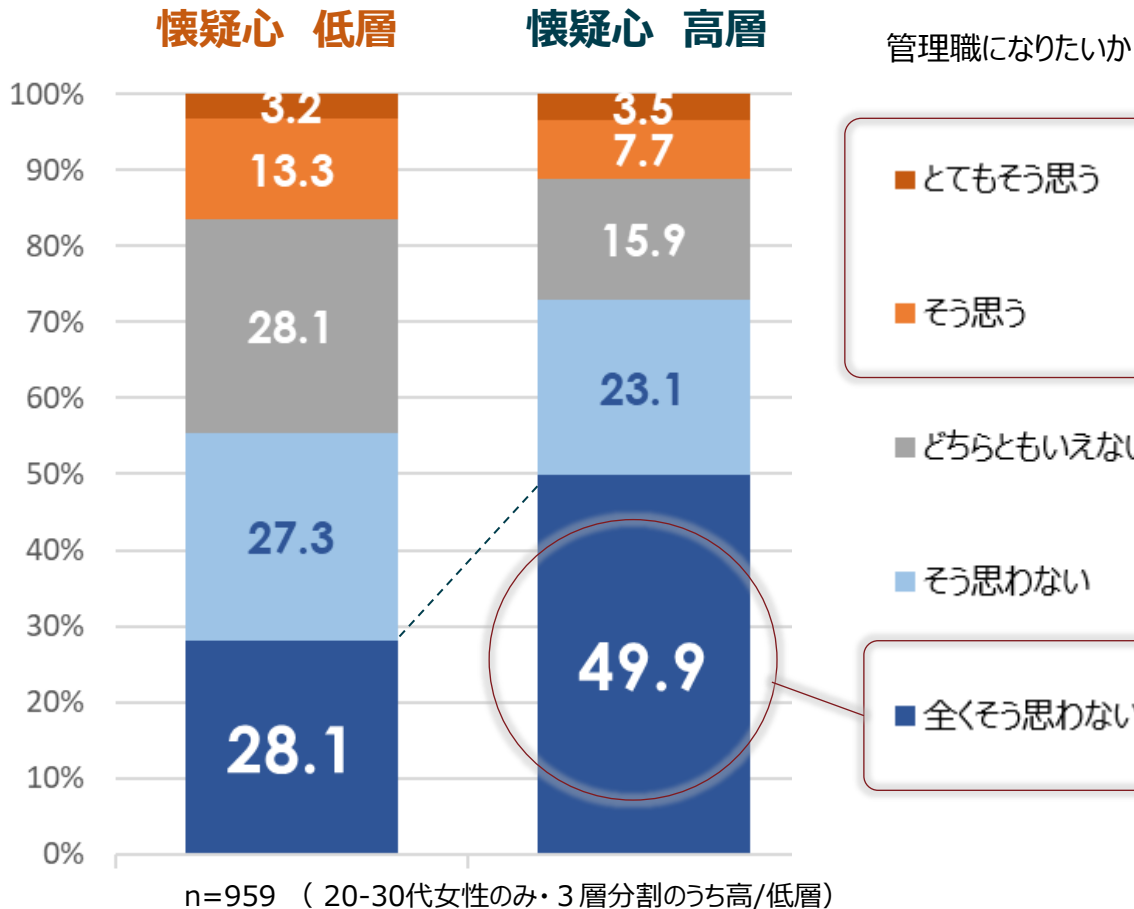
あてはまる計 (%)

多様な人が活躍するだろう

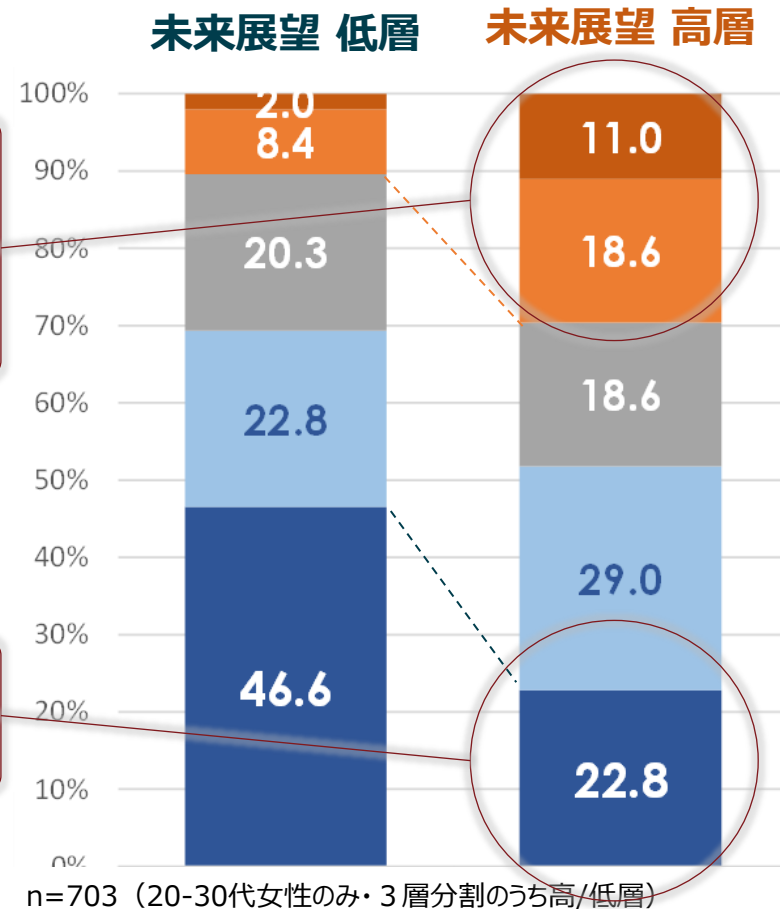


自社の懐疑心が高い企業ほど、管理職になりたいと「全く思わない」女性が大きく増加する傾向。
未来展望が明るい層では、「思わない」が減ると同時に、「そう思う」女性が大きく増加している。

懐疑心と管理職意向



未来展望と管理職意向

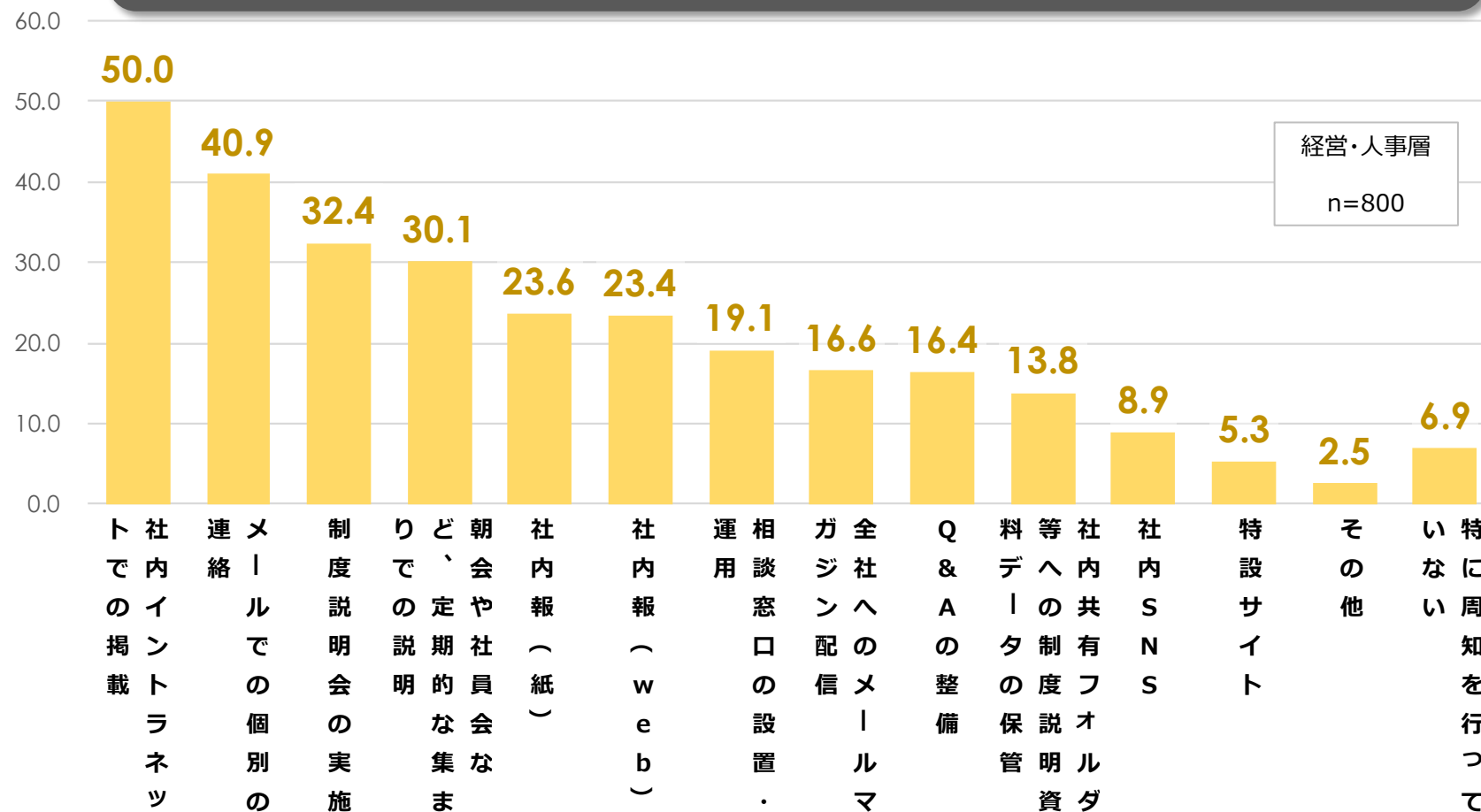


人事施策・制度についての社内コミュニケーションの実態を見た。最上位はイントラネットで50.0%。

2位はメールでの連絡で40.9%。

複数回答
(%)

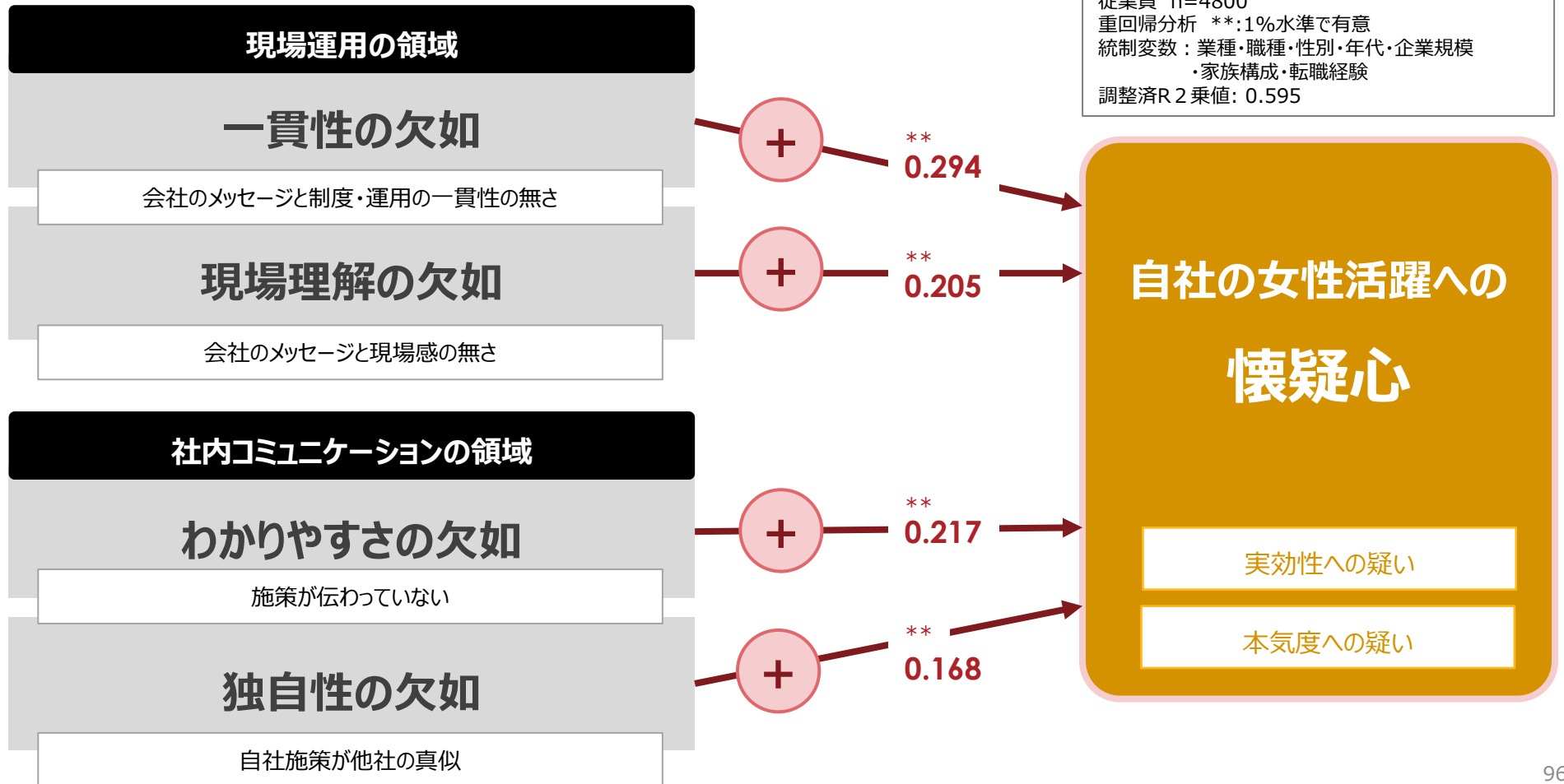
人事施策の社内コミュニケーション実態



経営・人事層
n=800

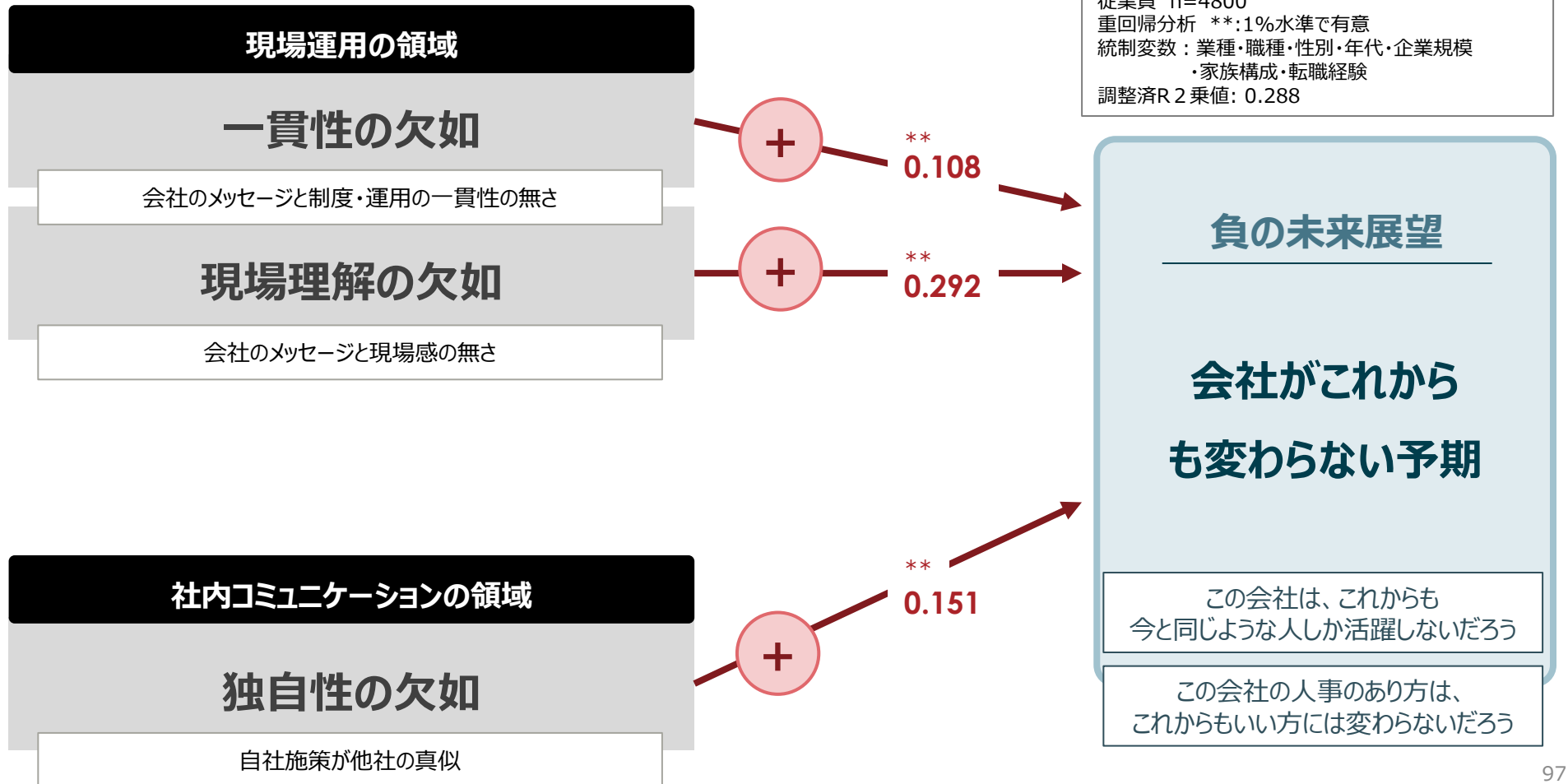
自社の女性施策について、「一貫性の欠如」「現場理解の欠如」という会社メッセージと現場現実との差、「わかりやすさの欠如」「独自性の欠如」という社内コミュニケーションの領域が強く懐疑心と結びついていた。

従業員 n=4800
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験
調整済R²乗値：0.595

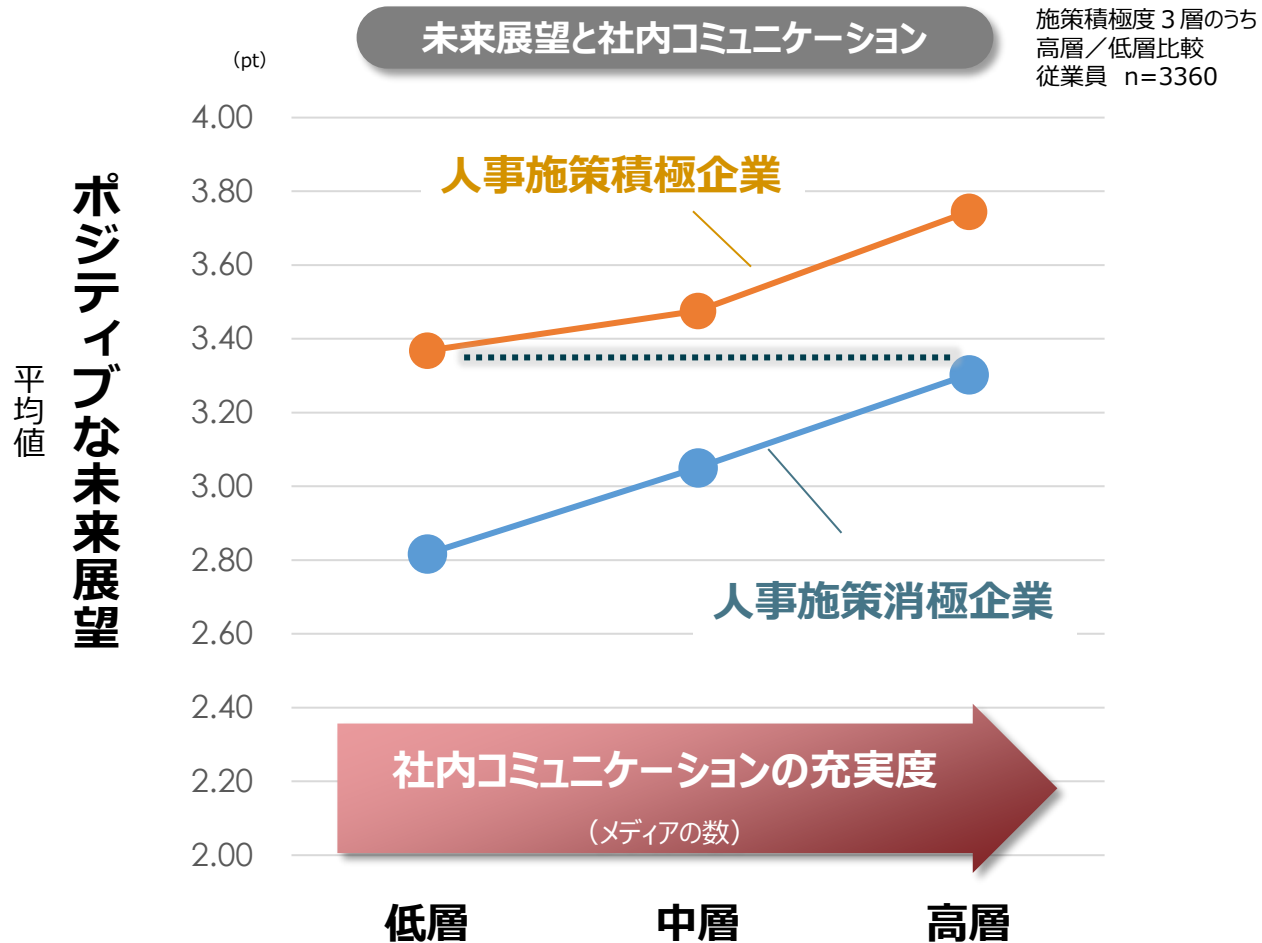


自社の女性施策について、「一貫性の欠如」「現場理解の欠如」「独自性の欠如」を感じている従業員は、
会社がこれからも変わらないだろうという予想につながっている。

従業員 n=4800
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験
調整済R²乗値：0.288



「人事施策を積極的に行っているが社内コミュニケーションが少ない企業」と、「施策は少ないが社内コミュニケーションが多い企業」を比較すると、ポジティブな未来展望は同等になっている。（施策への懐疑心についても同様の傾向）



展望の
観点

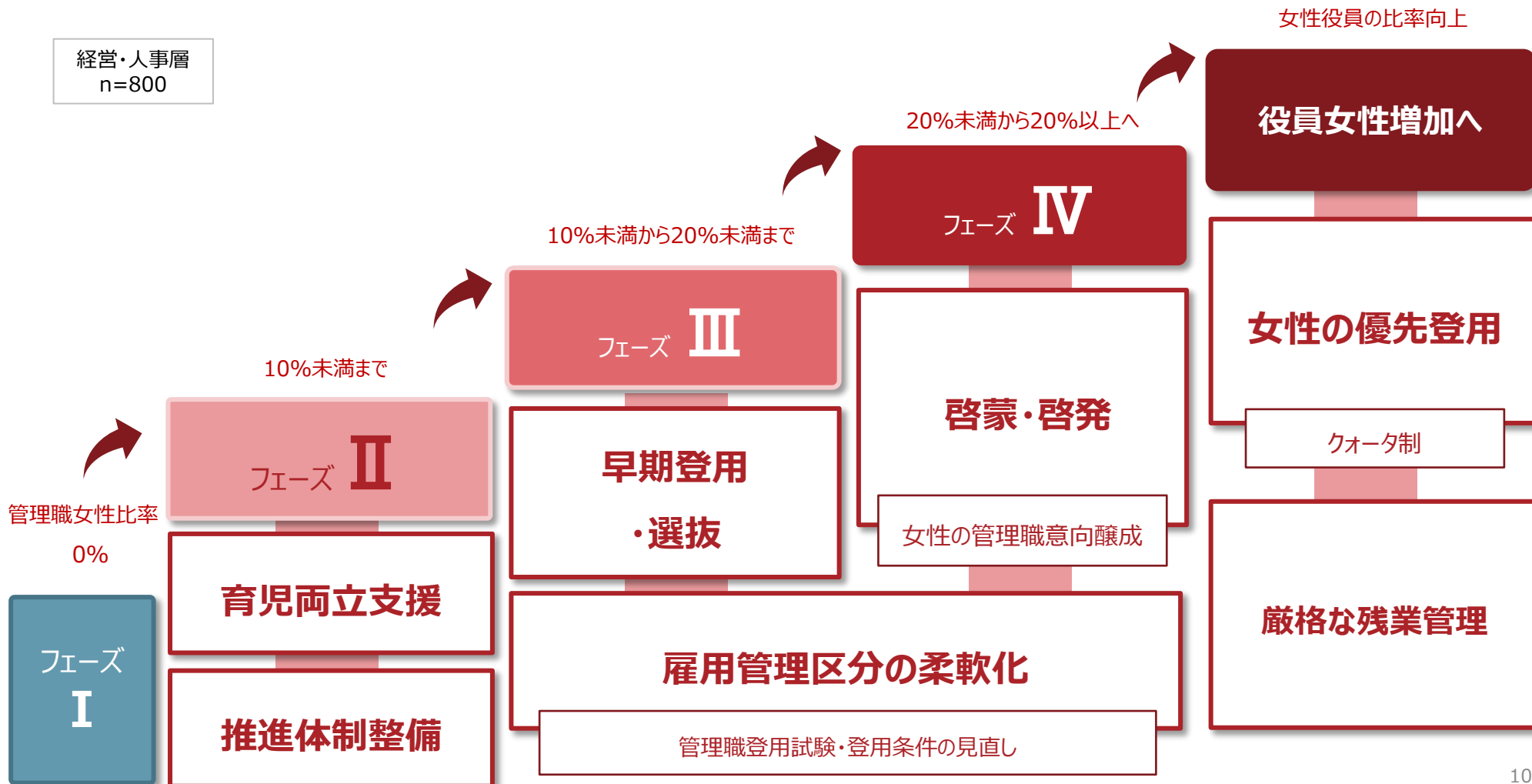
- 管理職候補になる多くの女性が男性よりも不安を多く抱えており、それらが払拭されないままでは、登用後の管理職として働き続けられないリスクがある。
- 女性活躍推進施策は、すでに多くの従業員から懐疑的眼差しを向けられており、貧弱な社内コミュニケーションでは、女性の管理職意向も上がらない。

- 具体的支援の申し出や候補になった理由説明などの「登用時の働きかけ」は、特に女性にとって重要である。
- 施策の社内コミュニケーションについて「一貫性」「現場理解」「わかりやすさ」「独自性」を軸に戦略的に実施し、働く女性の「未来展望」を明るいものにする必要がある。

業界・企業規模を統制した上で、各フェーズで特徴的に実施されている女性活躍施策を以下にまとめた。

※ロジスティクス回帰分析によって有意になった項目を抜粋

経営・人事層
n=800



【Ⅳ】. 推進編

女性活躍施策を社内でどのように推進するか

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

女性活躍を社内で推進するときの1.「経営層の承認」と2.「現場の抵抗」という2つのハードルをいかに乗り越えるかについて、人事部のあり方を中心に分析した。

現場の抵抗感と社内意見の実態

1. 現場の抵抗感

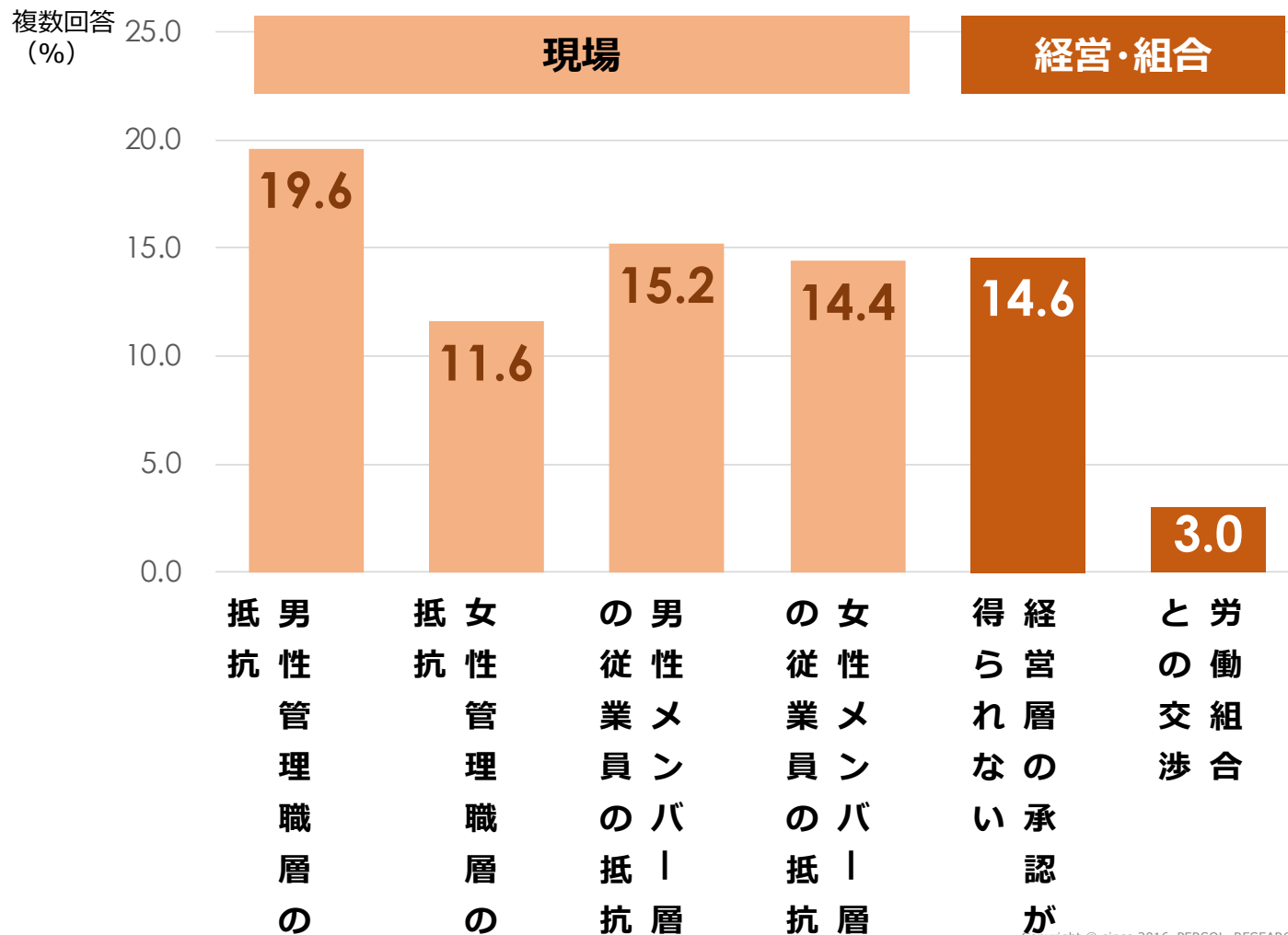
2. 経営陣の承認

これらに影響を与える人事とは

人事部のありかた

ダイバーシティ信念とサックコスト意識

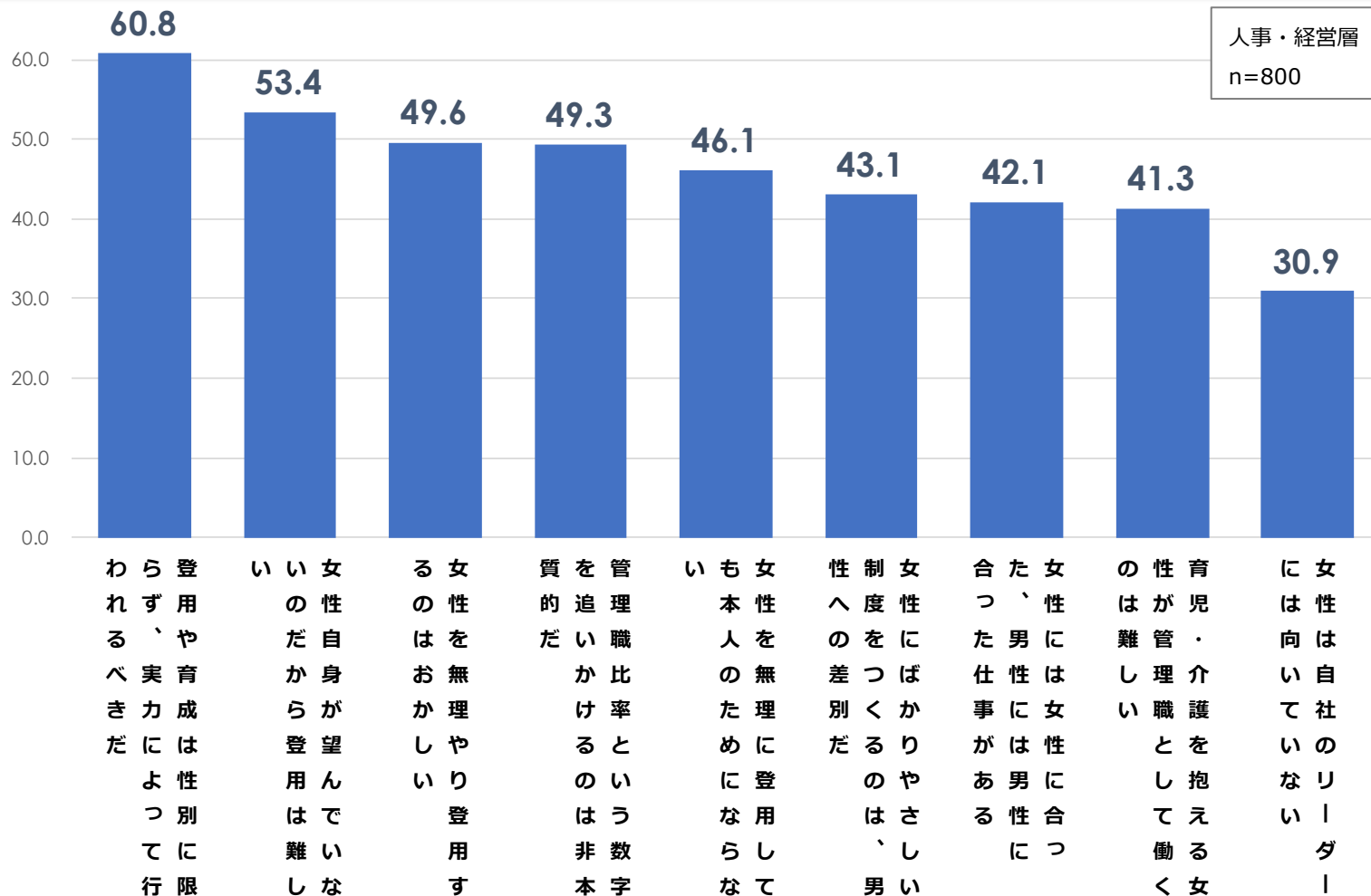
女性活躍推進施策を進める上での社内のハードル（障壁）となる層を聴取した。
現場では「男性管理職層の抵抗」が上位。経営層の承認が得られないことも多い。



人事担当者
n=500

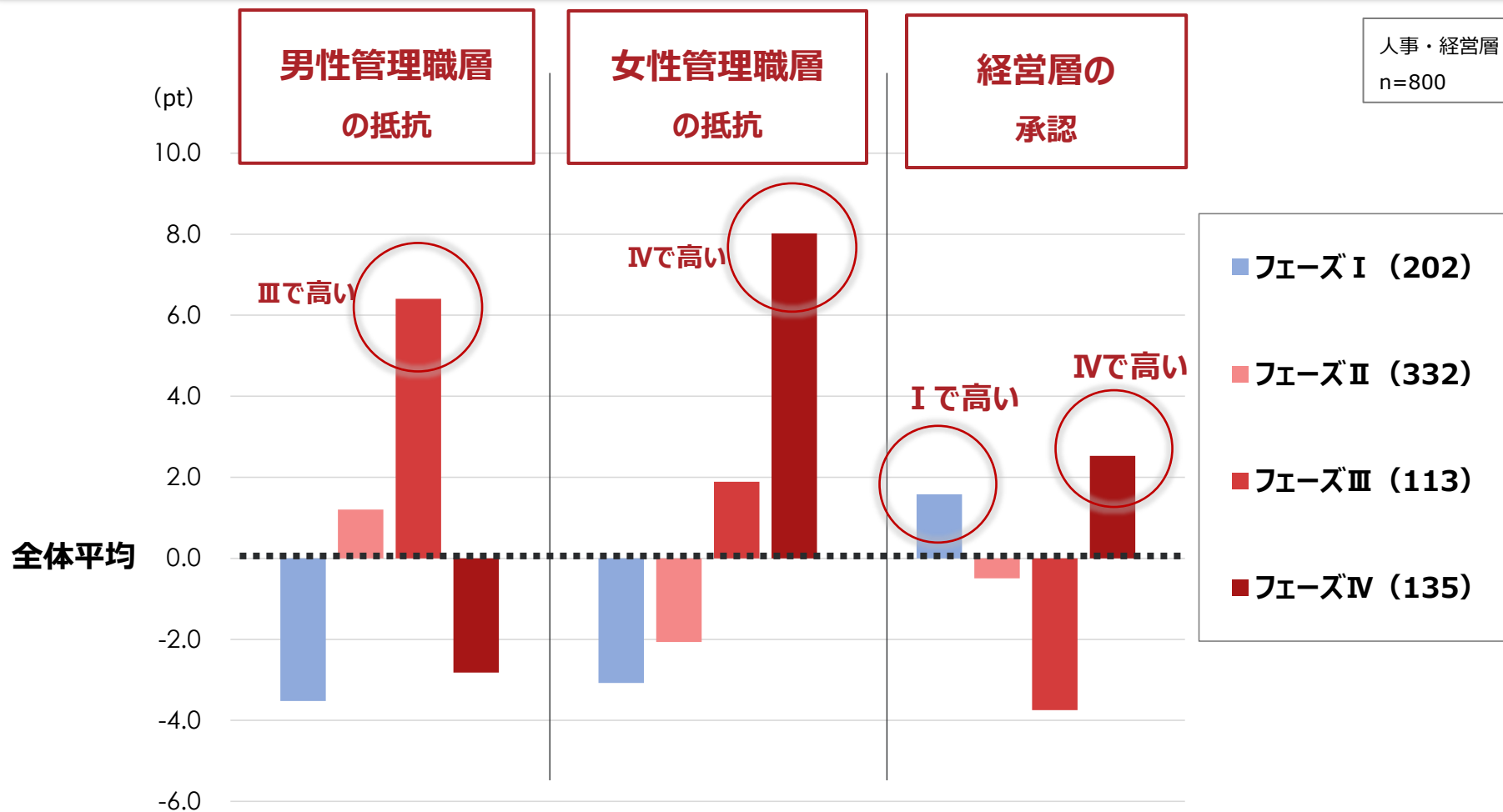
社内で出てくる意見は、「登用や育成は実力によって行われるべきだ」
「女性自身が望んでいないだから登用は難しい」が上位。

しばしば/
たまに
計 (%)



人事・経営層
n=800

フェーズごとに特徴的な社内ハードルを見た。【Ⅰ】と【Ⅳ】では「経営層の承認」、
【Ⅱ】と【Ⅲ】では「男性管理職層の抵抗」が、【Ⅲ】【Ⅳ】で【女性管理職層の抵抗】が高め。



フェーズごとに特徴的な社内意見を見た。【Ⅰ】は素朴な特性論に基づく性役割分業規範が見られ、【Ⅱ】では好意的差別が、【Ⅲ】【Ⅳ】では男性への逆差別だという批判と移行する様子が見られた。

人事・経営層
n=800

特徴

全体平均を
超える項目

※平均差の
大きい項目抜粋



現場の抵抗感と社内意見の実態

1. 現場の抵抗感

2. 経営陣の承認

ダイバーシティ信念とサックコスト意識

これらに影響を与える人事とは

3. 人事部のありかた

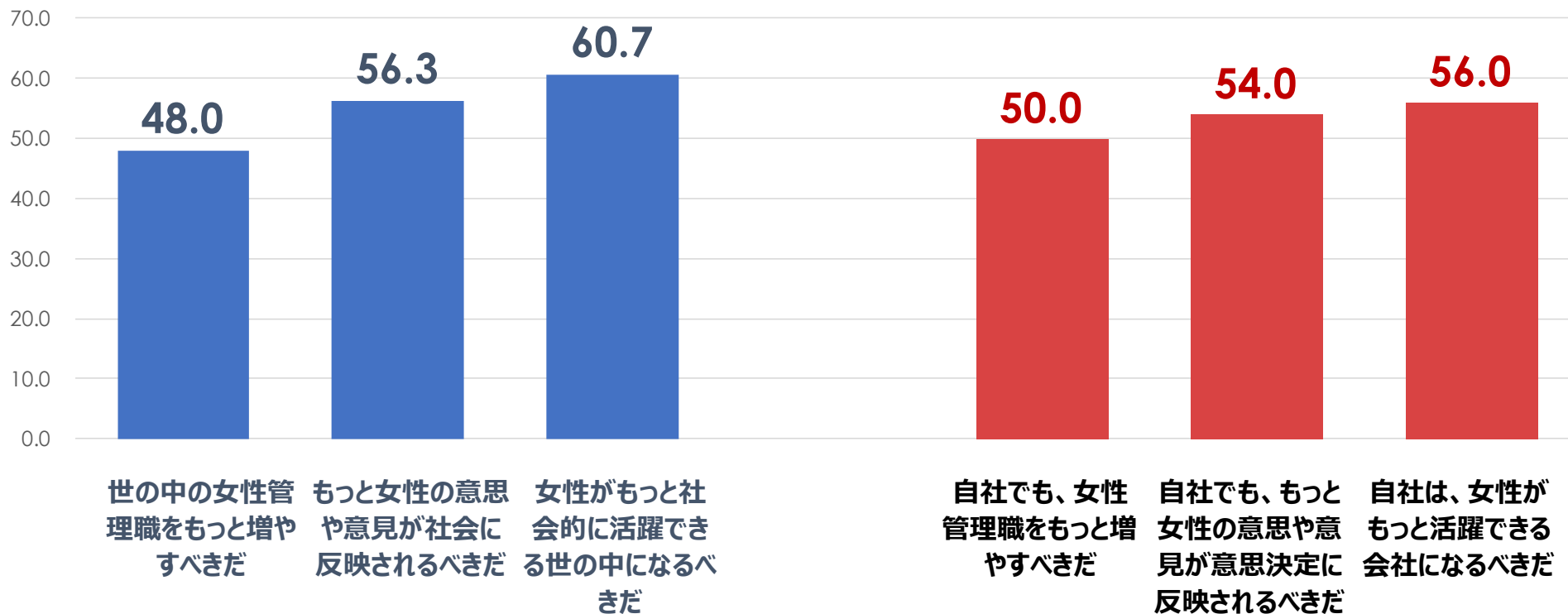
経営層の社会・自社の女性活躍推進への賛同度は、5割から6割程度。

あてはまる
計 (%)

社会的な女性活躍への賛同度

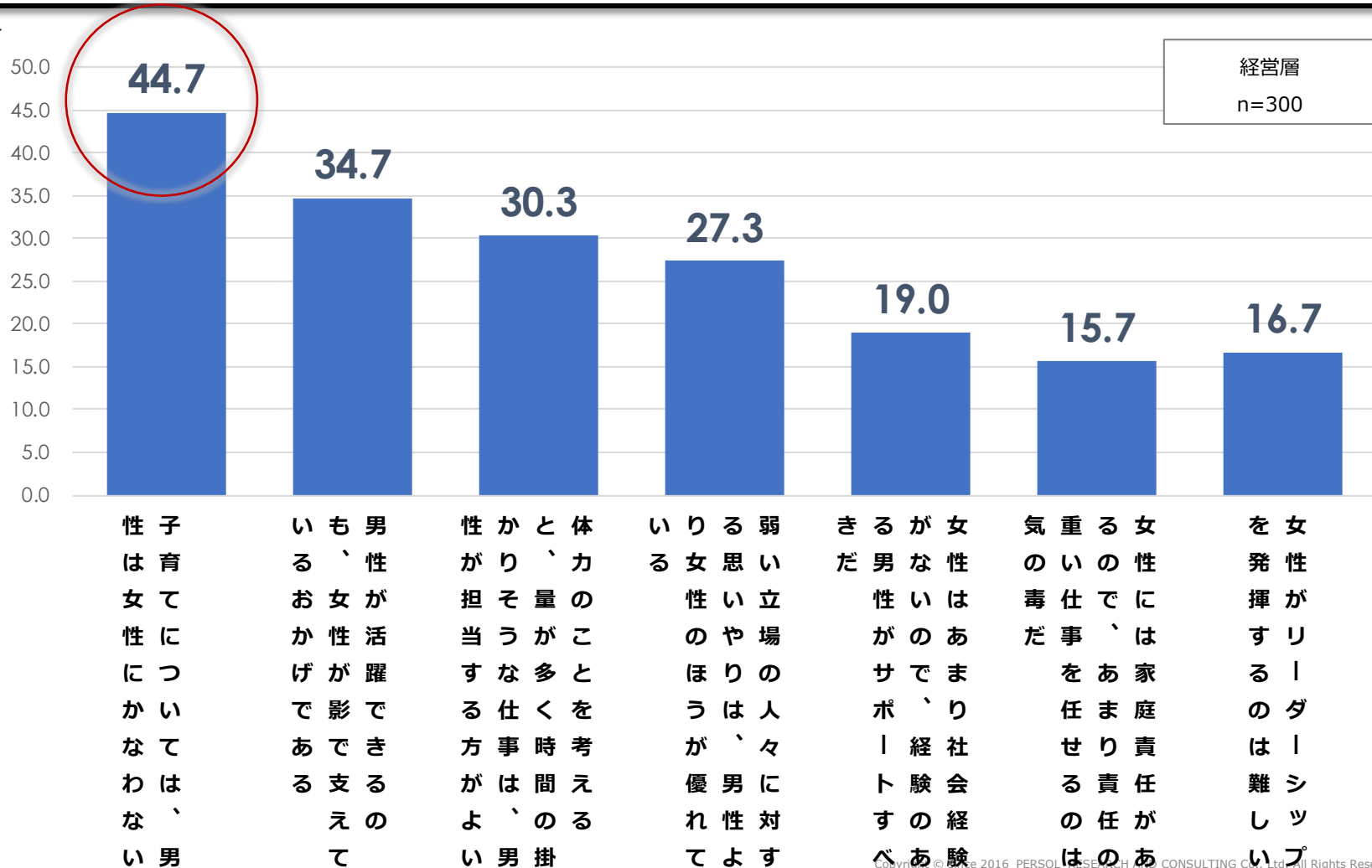
経営層
n=300

自社の女性活躍への積極性

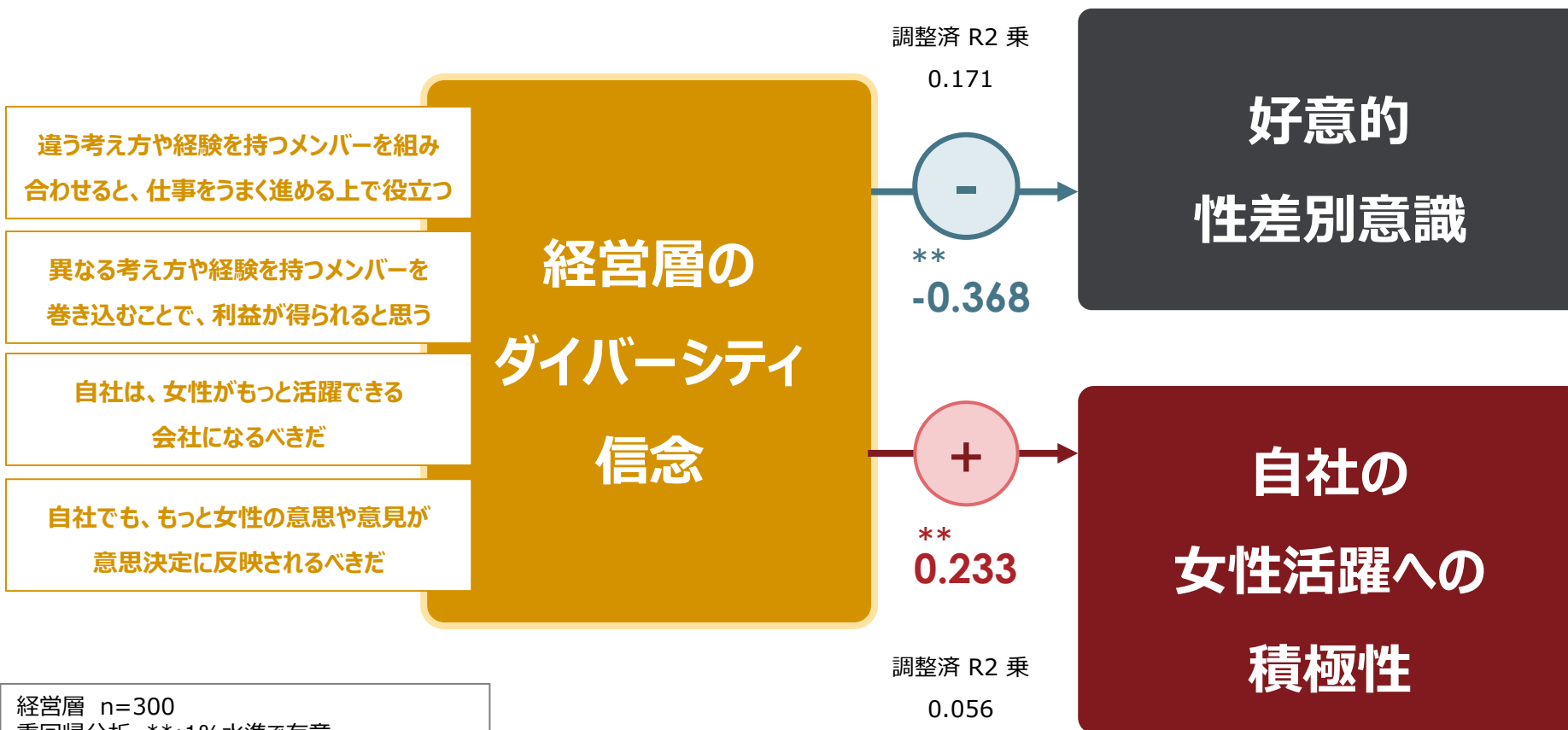


経営層の好意的性差別意識の実態を見ると、「子育てについては、男性は女性にかなわない」が最上位で4割を超えた。
家庭領域を女性の主な役割とするステレオタイプが広く存在する。

そう思う計
(%)



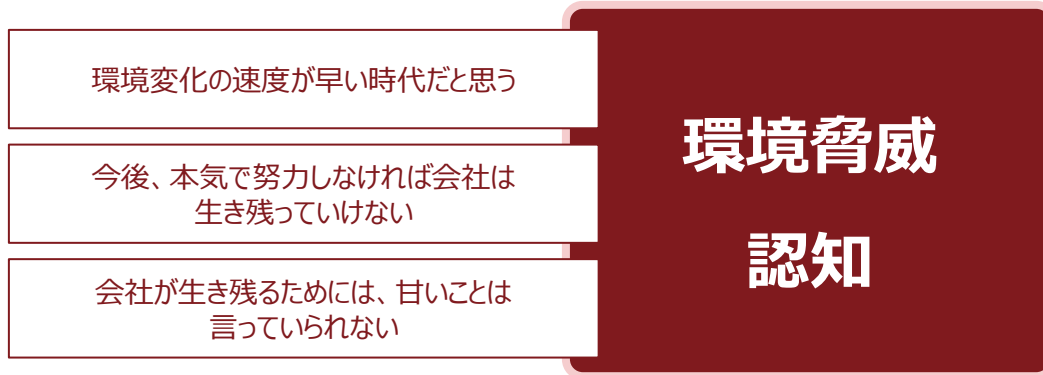
「メンバーに多様性があることが自社や仕事に役立つ」というダイバーシティ信念が高い経営層は、
好意的性差別意識が低く、自社の女性活躍推進に積極的。



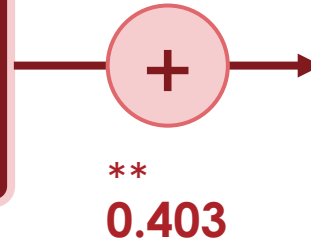
経営層 n=300
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・企業規模

経営層のダイバーシティ信念は、ビジネス環境への危機感を抱くほど強く、
自身の出世の sunk cost 意識（自分の地位に対する過去の努力蓄積実感）を感じるほど弱い。

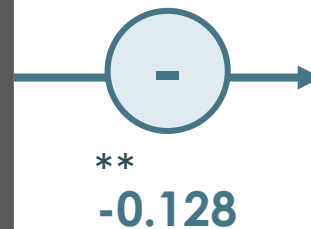
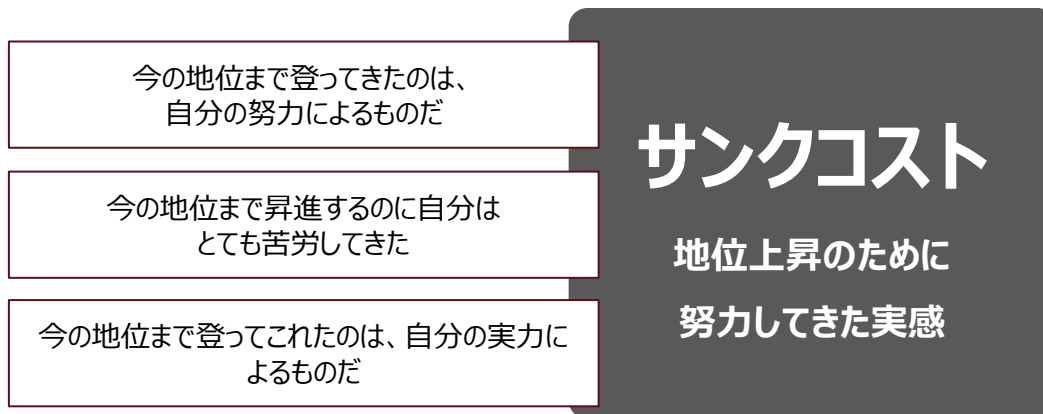
経営層の環境認識



経営層 n=300
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・企業規模
調整済 R2 乗：0.162



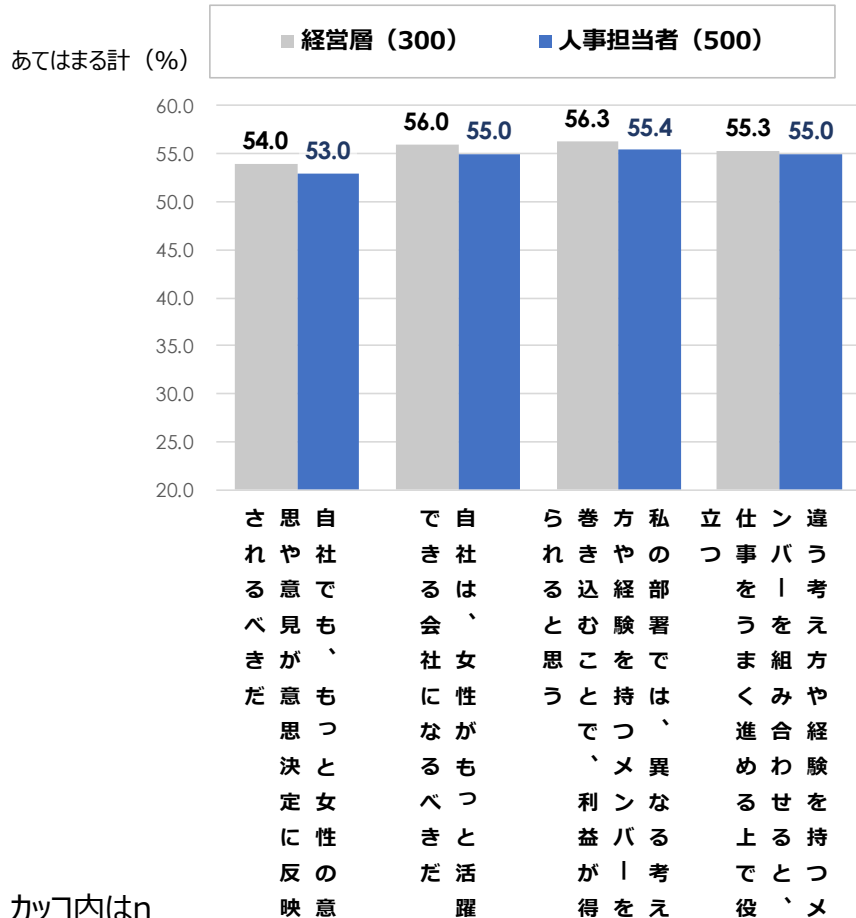
経営層のキャリア経験



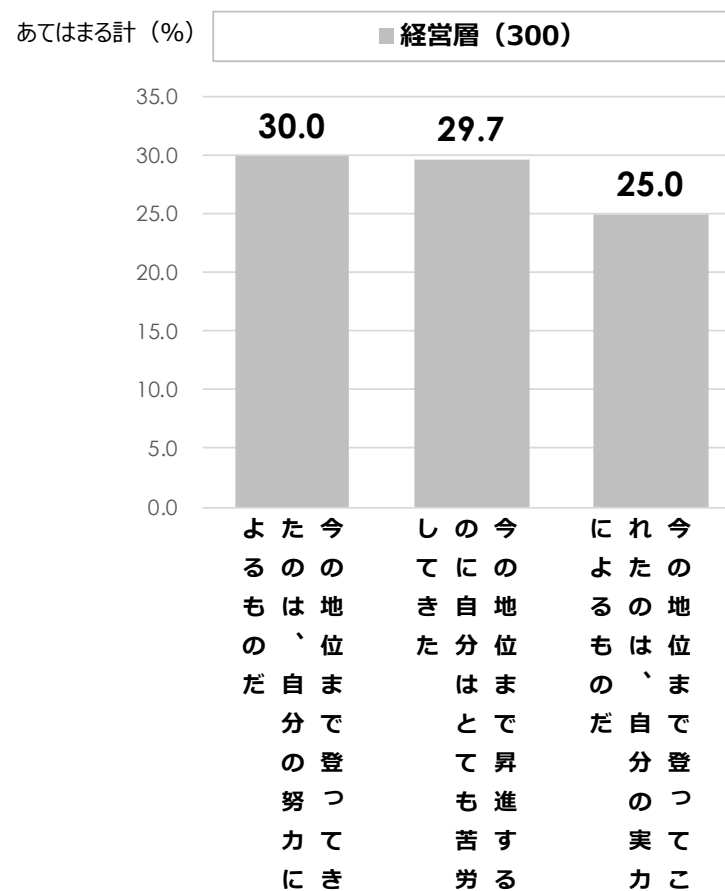
ダイバーシティ信念は、経営層・人事担当者問わず 5 割前後。

サunkコストの実感は 3 割程度の経営層が感じている。

ダイバーシティ信念



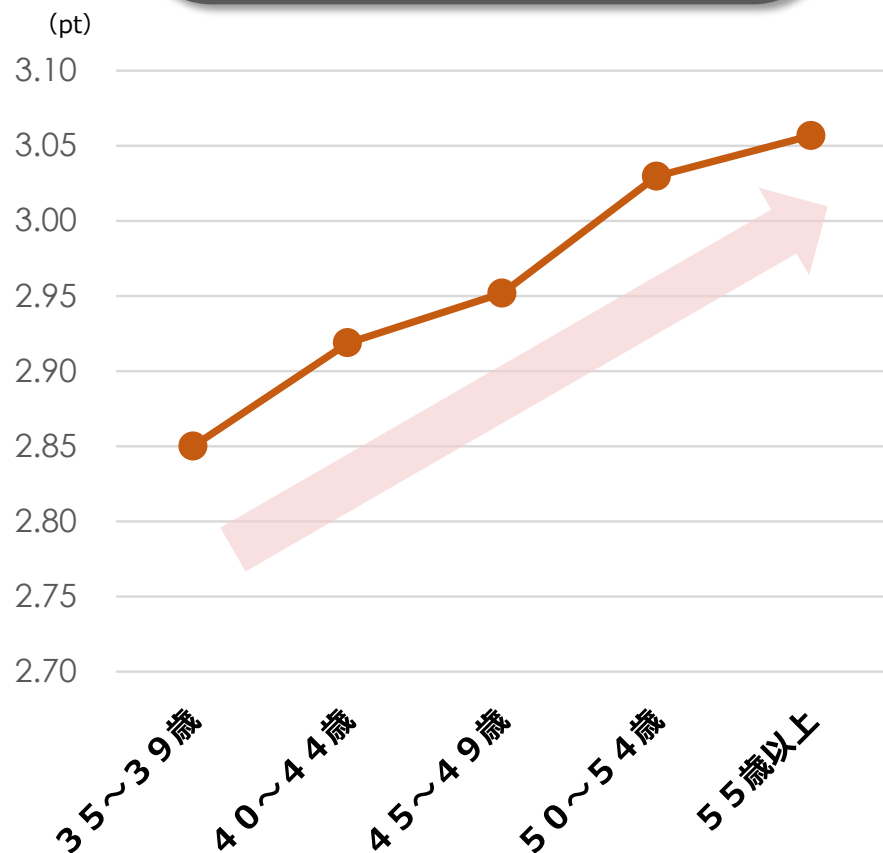
サunkコスト実感



本部長クラス／役員クラスへの平均登用年齢が高い企業ほど、経営層のサunkコスト感覚が強い。

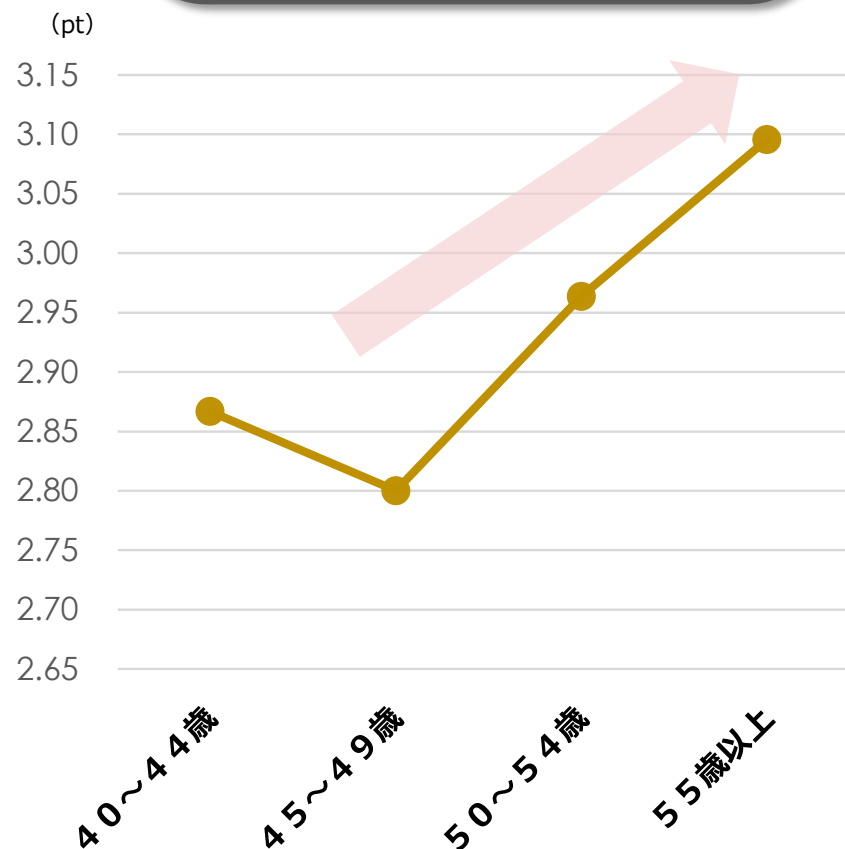
経営層
n=300

本部長クラスへの登用年齢と
サunkコスト平均値

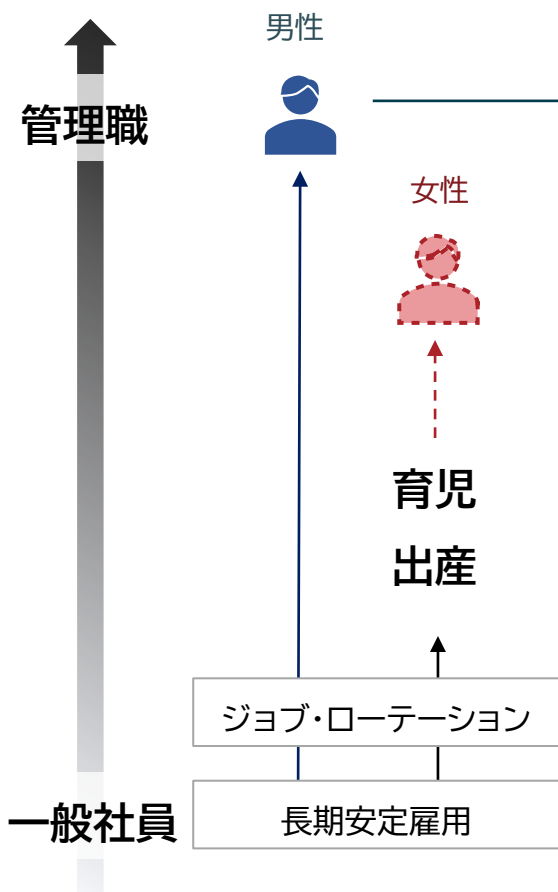


経営層
n=300

役員クラスへの登用年齢と
サunkコスト平均値



遅い選抜



日本企業で広く見られる遅い昇進構造は、出世した経営陣の sunkコスト感覚を(自身の地位上昇のための過去の努力実感)を上げ、ダイバーシティ信念に負の効果がある。

いま、組織高齢化とともに遅くなっている選抜タイミングは、「女性活躍に積極的でない経営層」を間接的に生み続ける可能性がある。

現場の抵抗感と社内意見の実態

1. 現場の抵抗感

2. 経営陣の承認

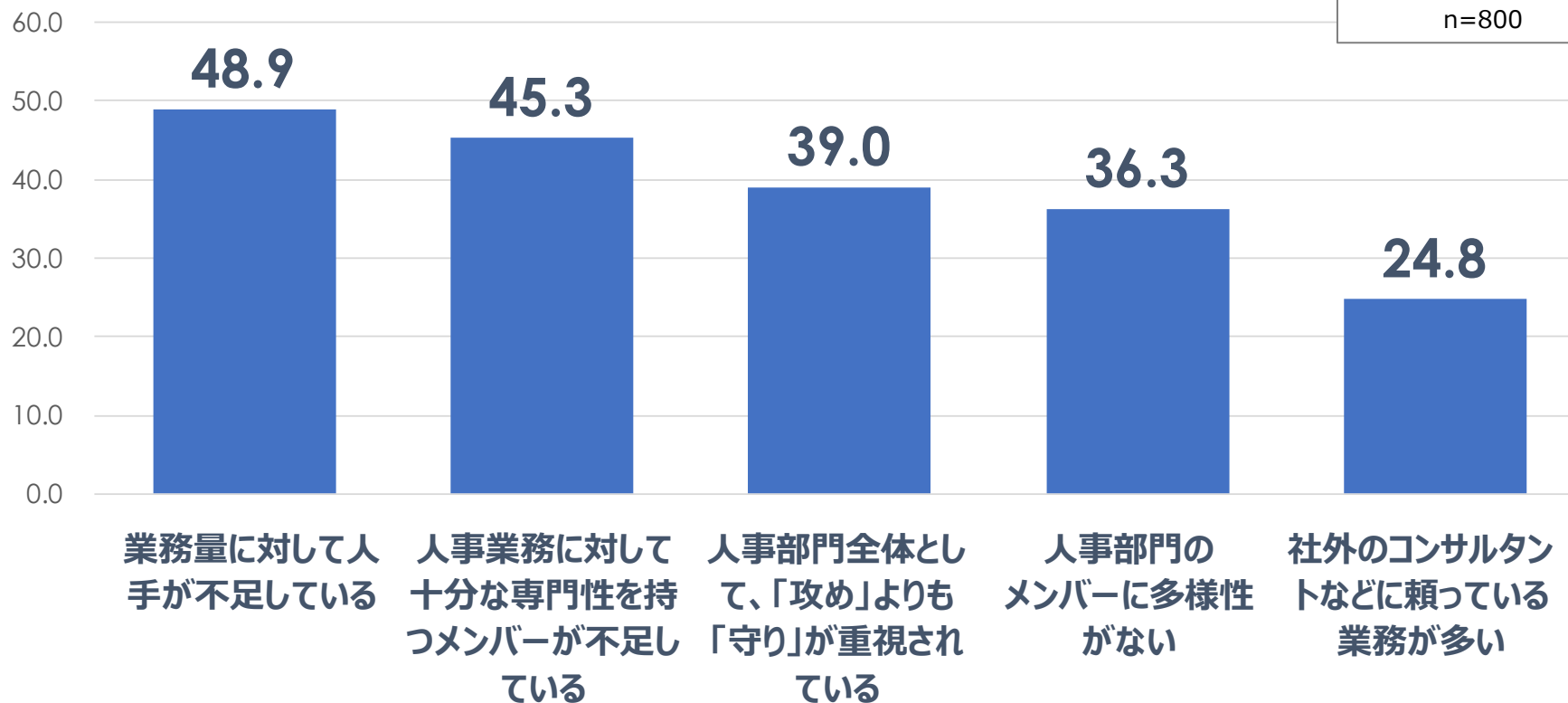
これらに影響を与える人事とは

人事部のありかた

ダイバーシティ信念とサンクコスト意識

人事部特徴の実態を見た。「人手が不足している」が最も高く48.9%。
2位に専門性の不足、3位に守り重視の傾向が上がる。

あてはまる計 (%)

経営人事層
n=800

管理職層に抵抗される傾向の強い人事部の特徴を分析した。

人手不足で外部頼みの人事部は女性管理職層から、多様性のない人事は男性管理職層からの抵抗にあいやすい。

人事担当者層 n=500
二項ロジスティクス分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・企業規模
Cox-Snell R2 乗:0.084
Nagelkerke R2 乗: 0.134

同一性の高い人事

人事部門のメンバーに多様性がない

+

**
1.917

男性管理職層の抵抗

外部頼み

社外のコンサルタントなどに頼っている業務が多い

+

**
1.413

女性管理職層の抵抗

人手不足人事

業務量に対して人手が不足している

+

**
1.408

人事担当者層 n=500
二項ロジスティクス分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・企業規模
Cox-Snell R2 乗:0.070
Nagelkerke R2 乗:0.136

経営層の承認が得られない人事部の特徴、企画構想力の無い人事の特徴を分析した。

「守り」が重視されていると、2つのハードルをともにクリアできていない傾向にある。

人事担当者層 n=500
二項ロジスティクス分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・企業規模
Cox-Snell R2 乗:0.083
Nagelkerke R2 乗: 0.147

同一性の高い人事

人事部門のメンバーに多様性がない

+

**
1.495

経営層の承認が
得られない

守り重視の人事

人事部門全体として、「攻め」よりも「守り」が重視されている

+

**
1.622

+

**
1.557

企画構想力が無い

専門性の無い人事

人事業務に対して十分な専門性を持つメンバーが不足している

+

**
1.426

人事担当者層 n=500
二項ロジスティクス分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・企業規模
Cox-Snell R2 乗:0.081
Nagelkerke R2 乗:0.128

人事部として以下のようなリソースや活動方針を持っていることで、
施策実施に必要な社内の理解が促進されている

社内を動かす人事部の特徴

- ✓ 人事部メンバーそのものに多様性がある
- ✓ 人事領域の専門性のあるメンバーがいる
- ✓ 受け身ではなく、「攻め」の提案ができています
- ✓ 現場を理解できるだけの人的・時間的リソースがある

現場・経営の
理解

【V.】 その他の論点

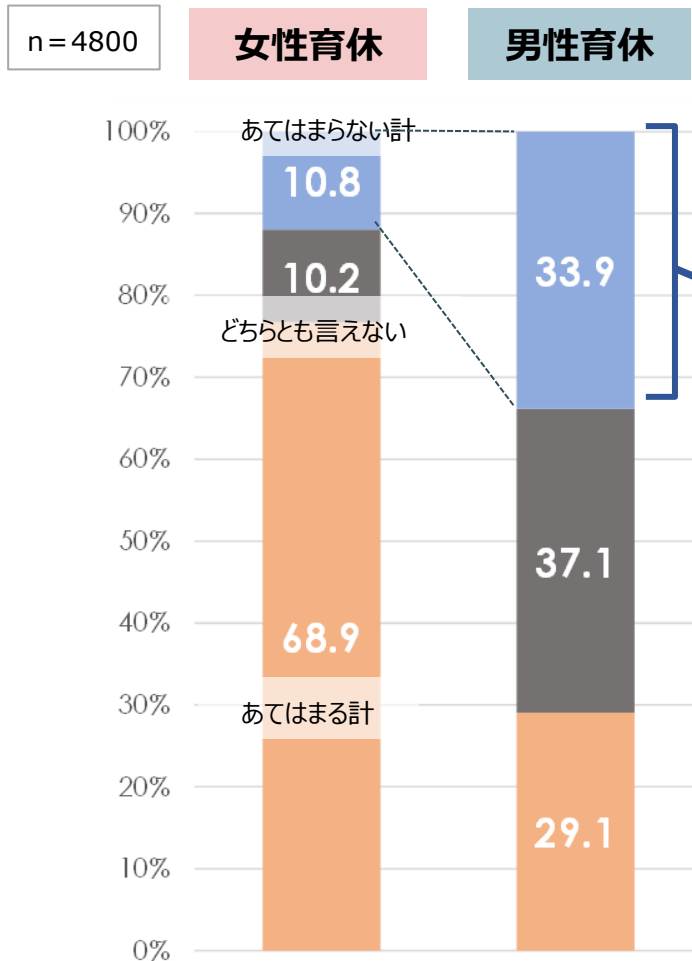
① 男性育休推進はなぜ女性の意欲を上げるのか

パーソル総合研究所

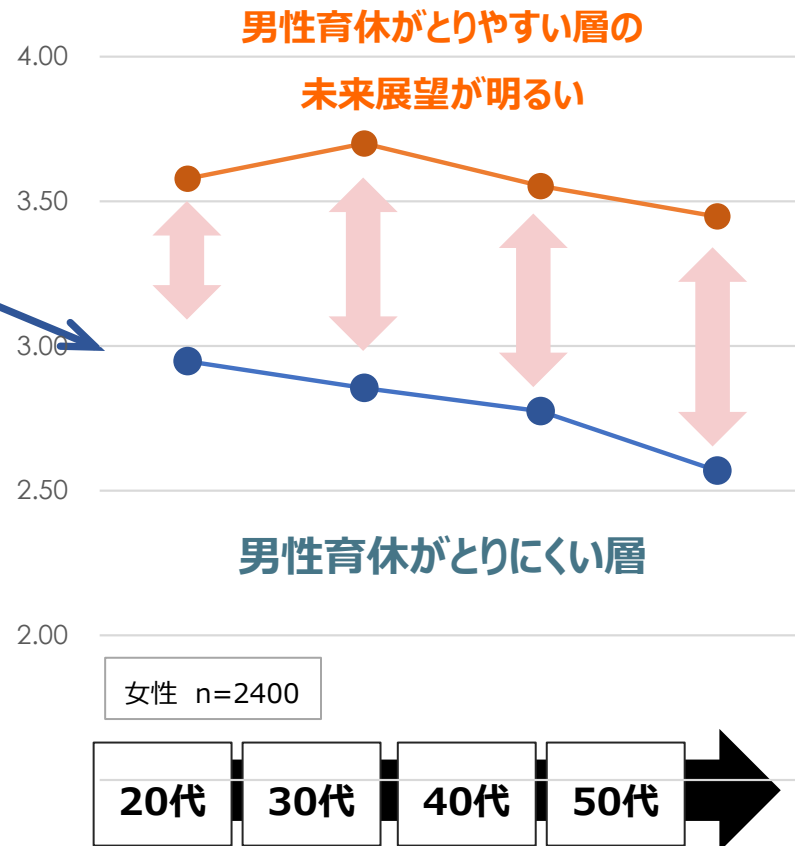
シンクタンク本部

男性育休は、女性育休と比べると、とりにくいと感じられているが、
自社で男性育休がとりやすいと感じている女性は、未来展望をポジティブにしている。

育休がとりやすいか

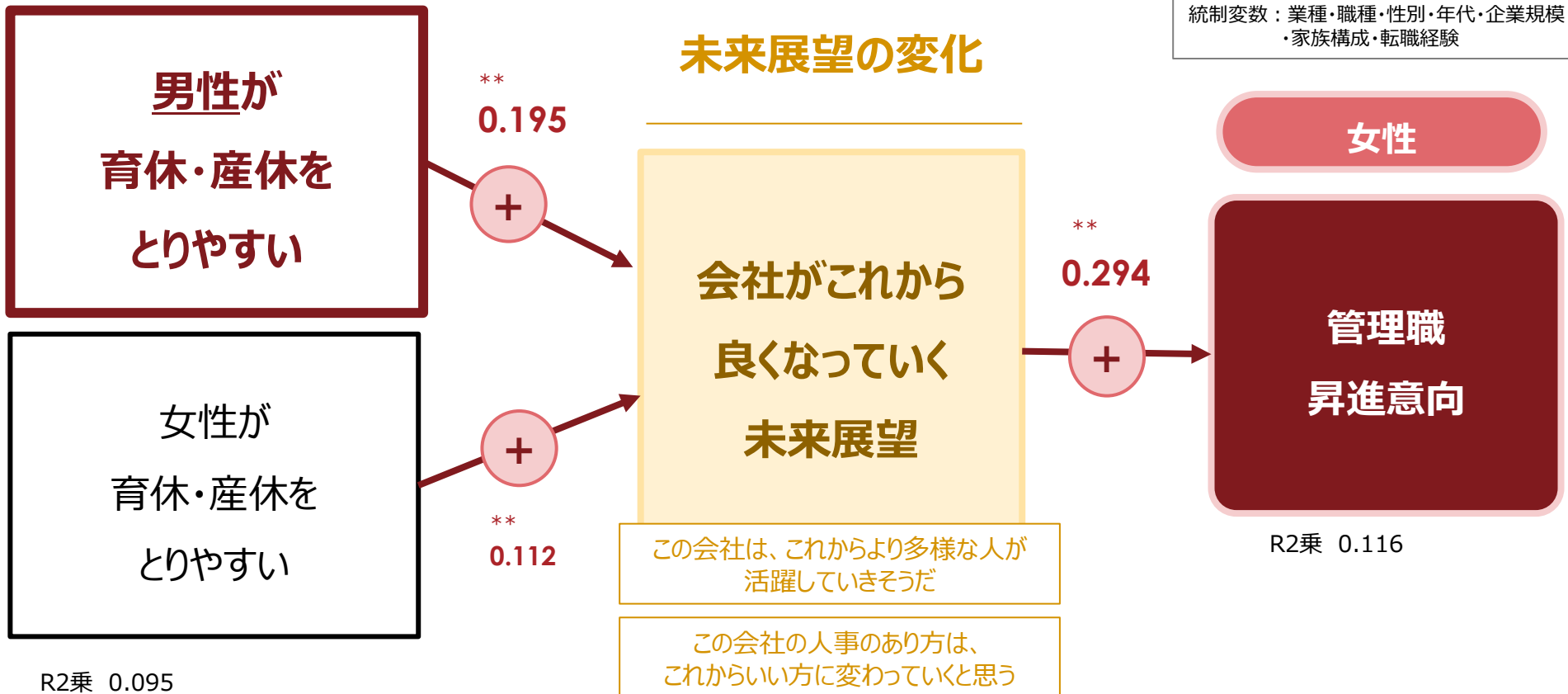


女性の未来展望の比較



男性が育休・産休をとりやすい状況は、会社の未来への「未来展望」を明るいものにしており、その未来展望のポジティブさが、女性の管理職昇進意向を向上させている。

ベース：20-30代非管理職女性
重回帰分析 **：1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験



【V.】 その他の論点

② 採用課題と人的資本開示

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

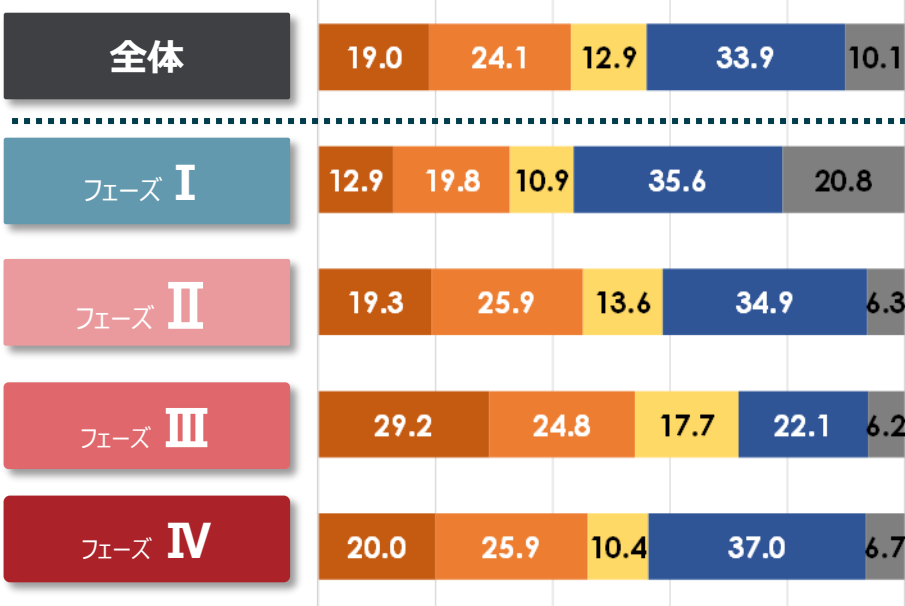


フェーズごとの採用課題を見た。フェーズ【I】は中途採用の課題感が大きく、
質・量ともに採用できていないとする企業が5割を超える。

人事・経営層
n=800
(%)

新卒採用

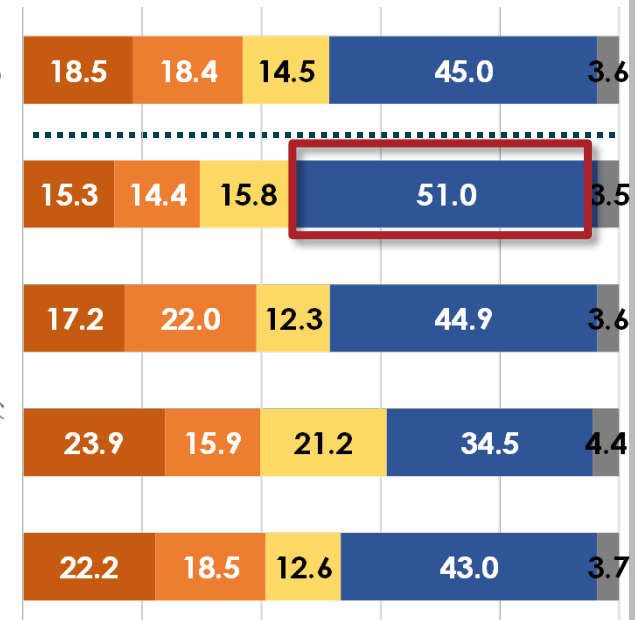
0% 20% 40% 60% 80% 100%



- 必要な人材が質・量ともに採用できている【質と量】
- 必要な数の人材が採用できている【量】
- 優秀な人材が採用できている【質】
- 必要な人材が質・量ともに採用できていない
- この層の採用はおこなっていない

中途採用

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



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聴取した。

1位は「給料以外の福利厚生」、2位は「年代別平均賃金」、3位は「ワークライフバランスの推進状況」となった。

n=4800	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

項目	知りたい計 (%)
男性含む育休・産休取得率	50.6
従業員1人あたりの研修時間・費用	50.4
近年の希望退職募集・レイオフの実施状況	50.4
中途採用者の比率	50.2
従業員の男女比率（雇用形態別）	49.4
女性管理職・役員比率	46.5
次世代経営者の育成計画	46.0
経営層の属性・スキルマトリックス	46.0
SDGs目標と達成状況	44.4
重要ポストの内部登用率	44.4
ダイバーシティ推進の取り組み内容	43.6
倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	42.7
外国人従業員の比率・海外勤務者比率	37.6
障害者雇用率	37.6

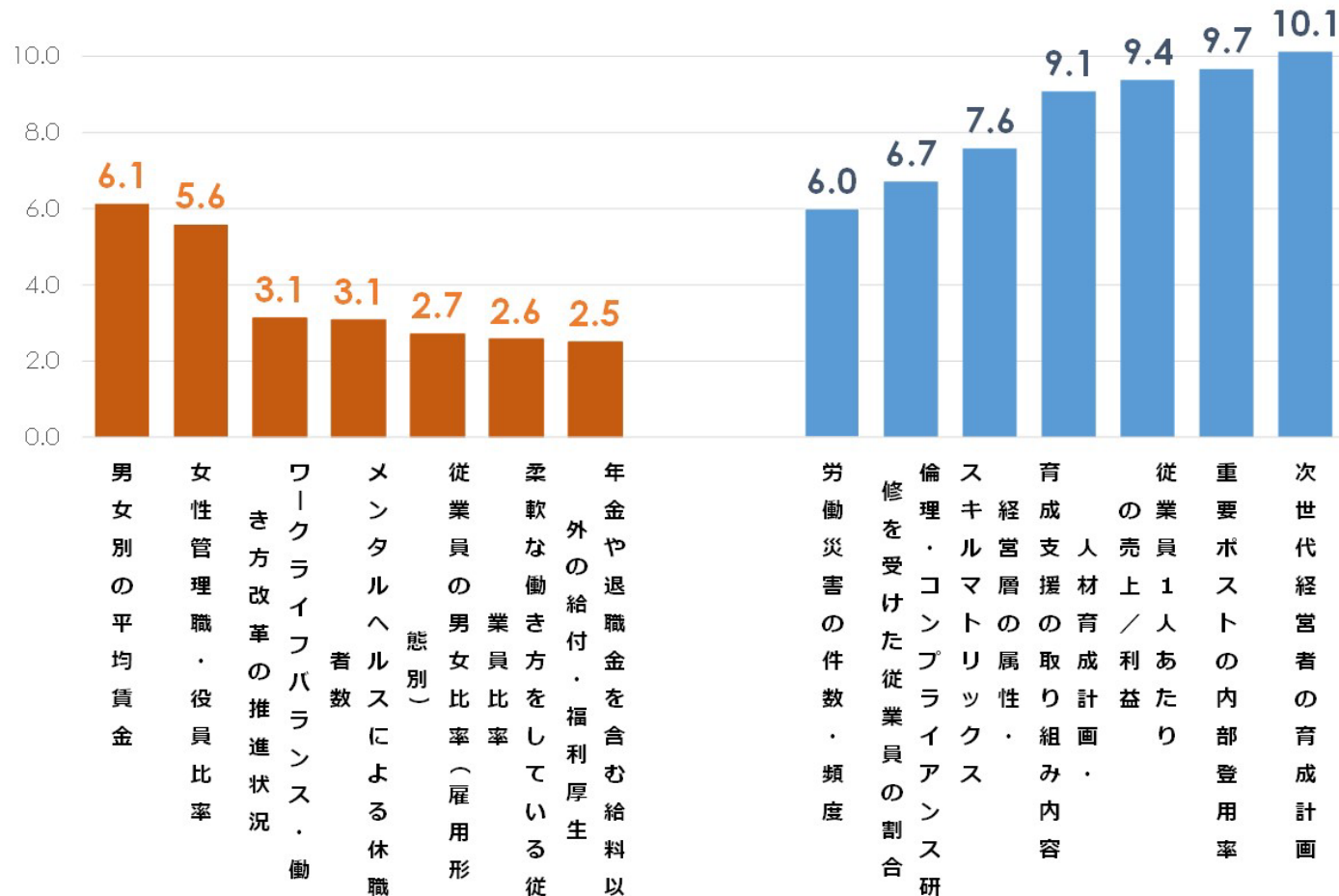
人的資本開示項目について男女で比較すると、女性で知りたい度合いが高いのは「男女別の平均賃金」、「女性管理職・役員比率」など。男性は、「次世代経営者の育成計画」、「重要ポストの内部登用率」など。

男性 n=2400
女性 n=2400

男女差
(pt)

女性がより知りたい

男性がより知りたい



Appendix.

① 要因編の分析詳細

施策は、残業対策を前提として、子あり女性には育児期の両立支援が高めていた。

ベース：20-30代非管理職
重回帰分析 5%水準で有意なものを抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験

働き続けたい

女性

男性

子なし n=892		偏回帰係数	R2乗 0.414
組織開発的残業対策		0.117	
管理的残業対策		0.090	
男性の家庭進出支援		0.085	

子なし n=807		偏回帰係数	R2乗 0.355
組織開発的残業対策		0.163	
管理的残業対策		0.122	
育児期の育成		0.089	

同様

子あり n=279		偏回帰係数	R2乗 0.378
育児両立支援	育児サービス費用のサポート・手当	0.183	
育児期の育成	時短勤務でも質を変えない配置・ジョブサイン	0.128	

子あり n=303		偏回帰係数	R2乗 0.273
組織開発的残業対策		0.174	
管理的残業対策		0.140	

「心身ともに健康で働き続けられそうだ」「今後やりたい仕事ができそう」は男女ともに継続就業意向を上げている。
女性は経験の見通し、男性は給料の見通しが、就業継続意向を高める。

ベース：20-30代非管理職
重回帰分析 5%水準で有意なものを抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験

働き続けたい

女性

男性

子なし n=892		偏回帰係数	R2乗 0.414
この会社で、今後やりたい仕事ができそうだ	0.262		
心身ともに健康で働き続けられそうだ	0.169		
この会社で、十分な経験を積むことができそうだ	0.174		

子なし n=807		偏回帰係数	R2乗 0.355
この会社でがんばるほど、給料は上がりそうだ	0.190		
心身ともに健康で働き続けられそうだ	0.146		
この会社で、今後やりたい仕事ができそうだ	0.139		

同様

子あり n=279		偏回帰係数	R2乗 0.378
この会社で、十分な経験を積むことができそうだ	0.219		
困ったときには誰かが助けてくれそう	0.162		
人事のあり方は、いい方に変わっていくと思う	0.170		

子あり n=303		偏回帰係数	R2乗 0.273
心身ともに健康で働き続けられそうだ	0.222		
プライベートと仕事を両立して働き続けられそうだ	0.194		
学べば学ぶほど、これからの業務に活かせそうだ	0.187		

男性の管理職意向にプラスの影響がある項目は以下。

男性の管理職意向

ベース：20-30代非管理職男性
重回帰分析 5%水準で有意なものを抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験

子なし n=807	偏回帰係数	R2乗 0.355
人材開発・教育研修組織の設置	0.118	
ダイバーシティ&インクルージョン推進チーム/担当者の配置	0.090	
離職した従業員の再雇用制度	0.078	
育児サービス費用のサポート・手当	0.071	

子あり n=303	偏回帰係数	R2乗 0.273
女性育成のためのスポンサーシップ制度	0.132	
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	0.138	
女性のロールモデルのインタビューや事例の公開	0.122	
新卒採用の女性比率の目標設定	0.122	

これらの施策は、女性の管理職意向を直接上昇させていない（別の施策が有意）

女性の管理職昇進意欲

女性の管理職意向にプラスの影響がある項目は以下。

女性の管理職意向

ベース：20-30代非管理職女性
重回帰分析 5%水準で有意なものを抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験

女性

時間評価の見直し

管理職制度の見直し

男性の産休制度

子なし n=892		偏回帰係数	R2乗	子あり n=279		偏回帰係数	R2乗
人事評価への時間あたりでの成果観点の包含	0.124	0.077	0.124	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	0.158	0.273	0.158
中途採用の女性比率の目標設定	0.088	0.077	0.088	配偶者が出産時の男性の休暇制度	0.171	0.273	0.171
より若年からの管理職登用・選抜	0.080	0.077	0.080	女性を優先的に対象とするジョブアサインの実施	0.127	0.273	0.127
管理職の短時間勤務制度	0.076	0.077	0.076				
キャリア開発・自律支援組織の設置／担当者の配置	0.074	0.077	0.074				
配偶者が出産時の男性の休暇制度	0.068	0.077	0.068				

Appendix.

②フェーズ別の分析詳細

女性登用比（全社女性割合と管理職女性割合の比）を見た。1以下の数値は、女性従業員の方が男性従業員よりも登用されていない。
【Ⅱ】は0.18で、【Ⅳ】で0.74。どのフェーズも役職が上がるほどに登用比が下がっている。

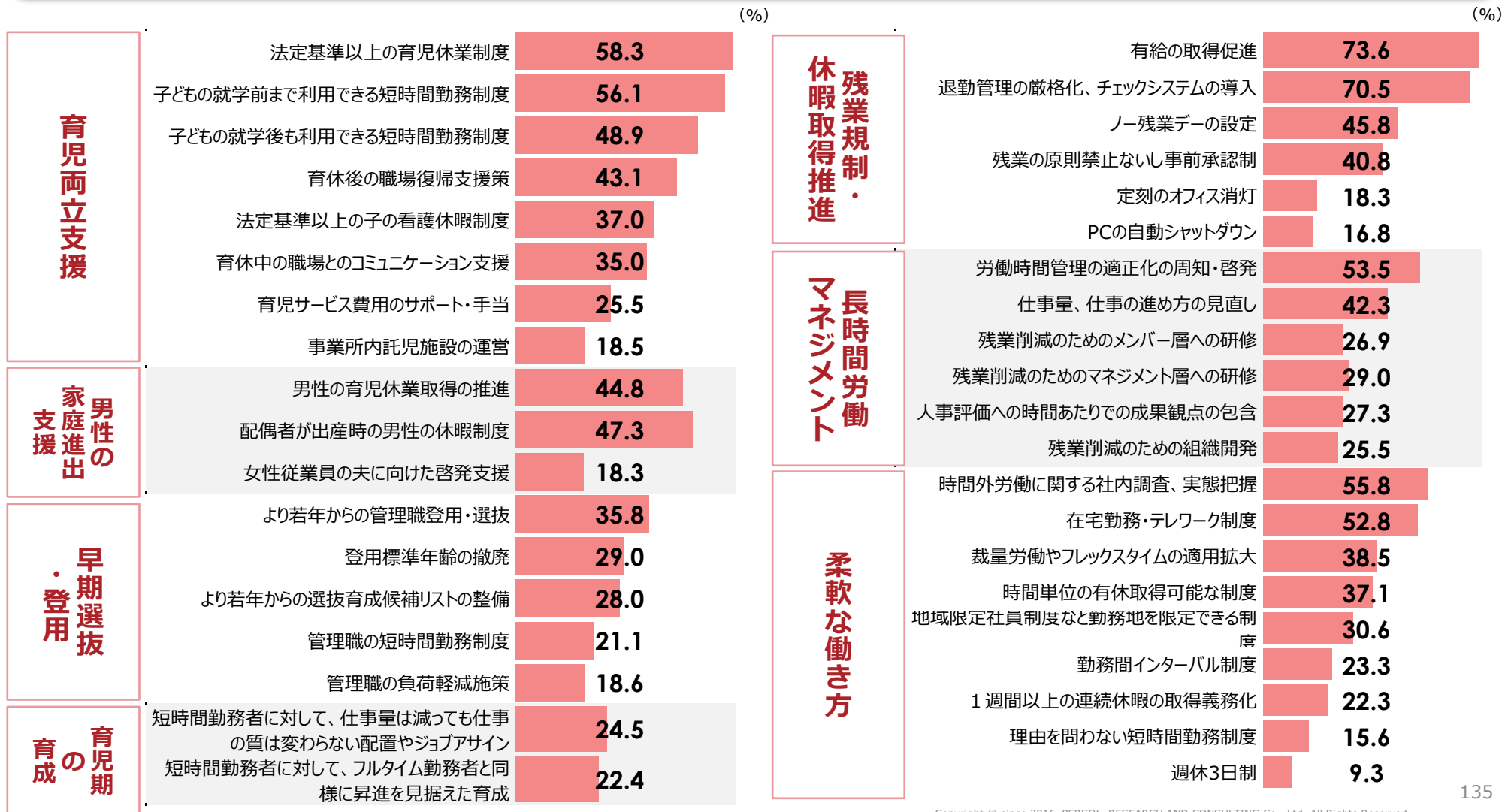
女性登用比	フェーズⅡ	フェーズⅢ	フェーズⅣ
管理職全体	0.18	0.41	0.74
主任・係長クラス	0.46	0.61	0.80
課長クラス	0.26	0.46	0.67
部長クラス	0.14	0.24	0.46
本部長クラス	0.07	0.15	0.37
執行役員クラス	0.05	0.13	0.31
取締役クラス	0.07	0.17	0.32

賃金の男女格差はどのフェーズもおおよそ同程度で、女性は男性の65-70%程度。

(年収/万円)	男性	女性	男女格差 (男性を100とした女性の 年収割合：%)
フェーズ I	537.4	381.3	70.9
フェーズ II	687.7	466.5	67.8
フェーズ III	723.6	477.1	65.9
フェーズ IV	638.0	440.9	69.1

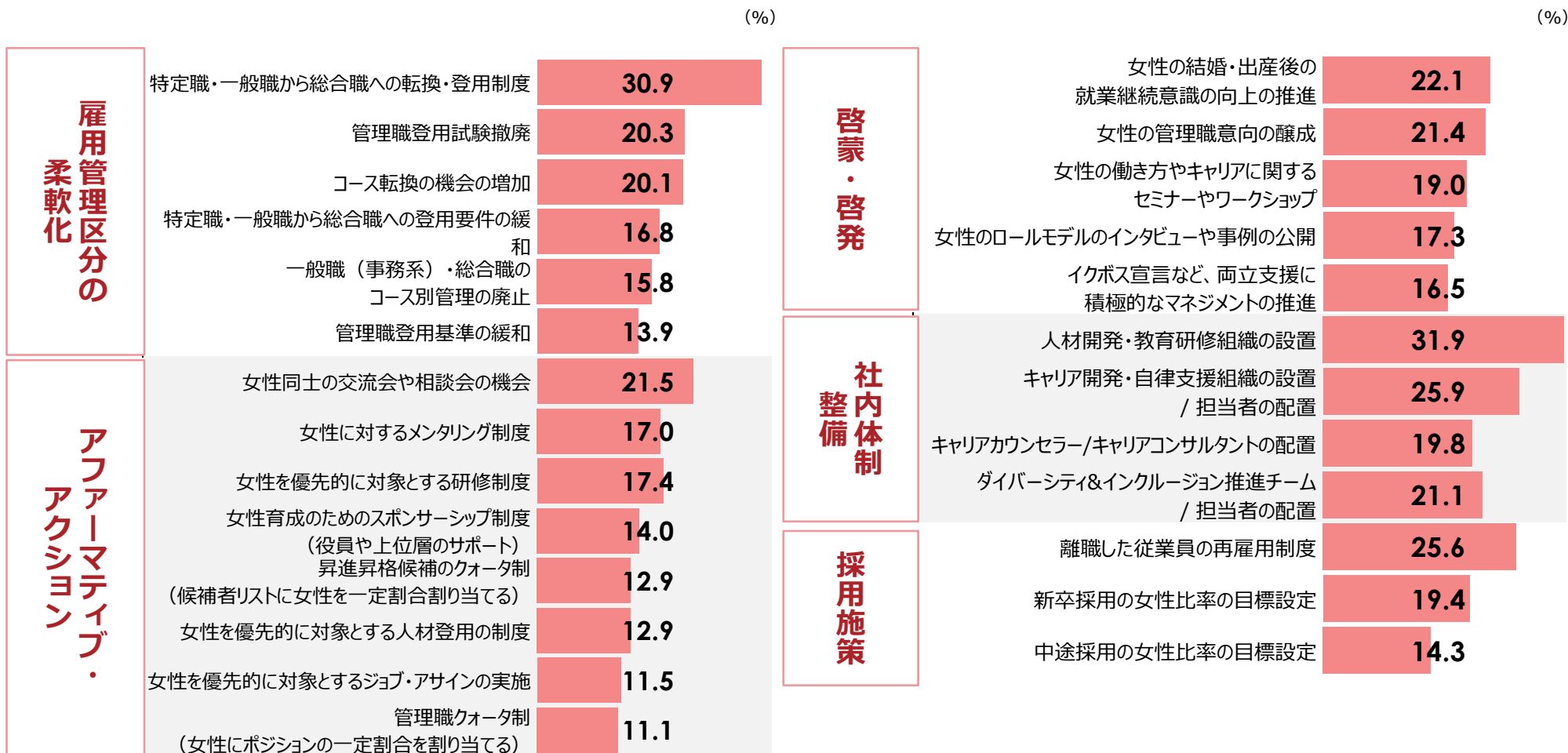
施策の詳細と実施率は以下。

経営・人事層
n=800



施策の詳細と実施率は以下。

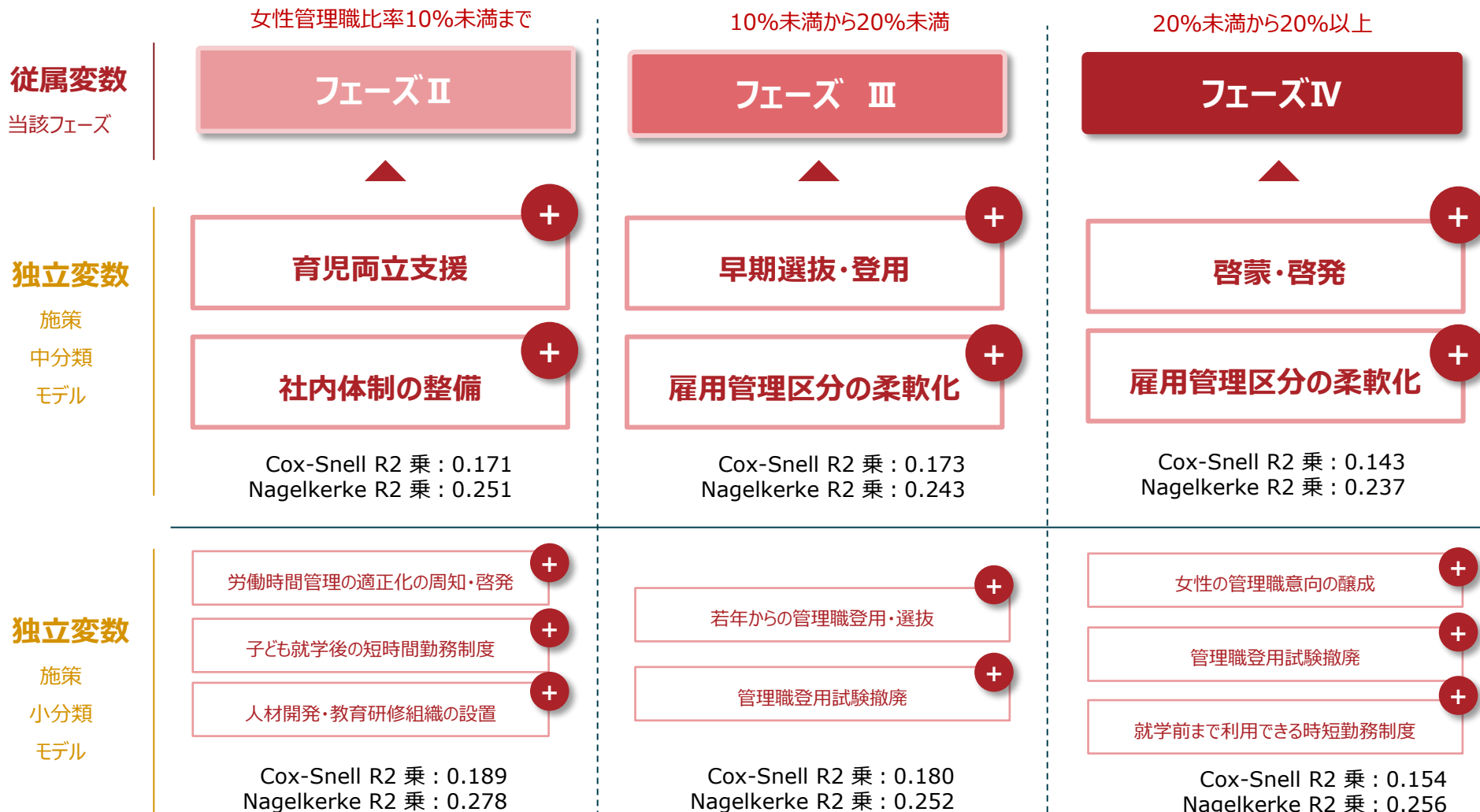
経営・人事層
n=800



フェーズごとの施策のロジスティクス回帰分析の結果詳細は以下。

業種・企業規模を統制した上で有意になった施策を抜粋。

経営・人事層
n=782
管理職比率わからない除く



各役職の女性比率を目的変数とした重回帰分析の結果は以下。部長級は優先登用、役員級ではクォータ制が影響している。

業種・企業規模を統制した上で有意になった施策を抜粋。



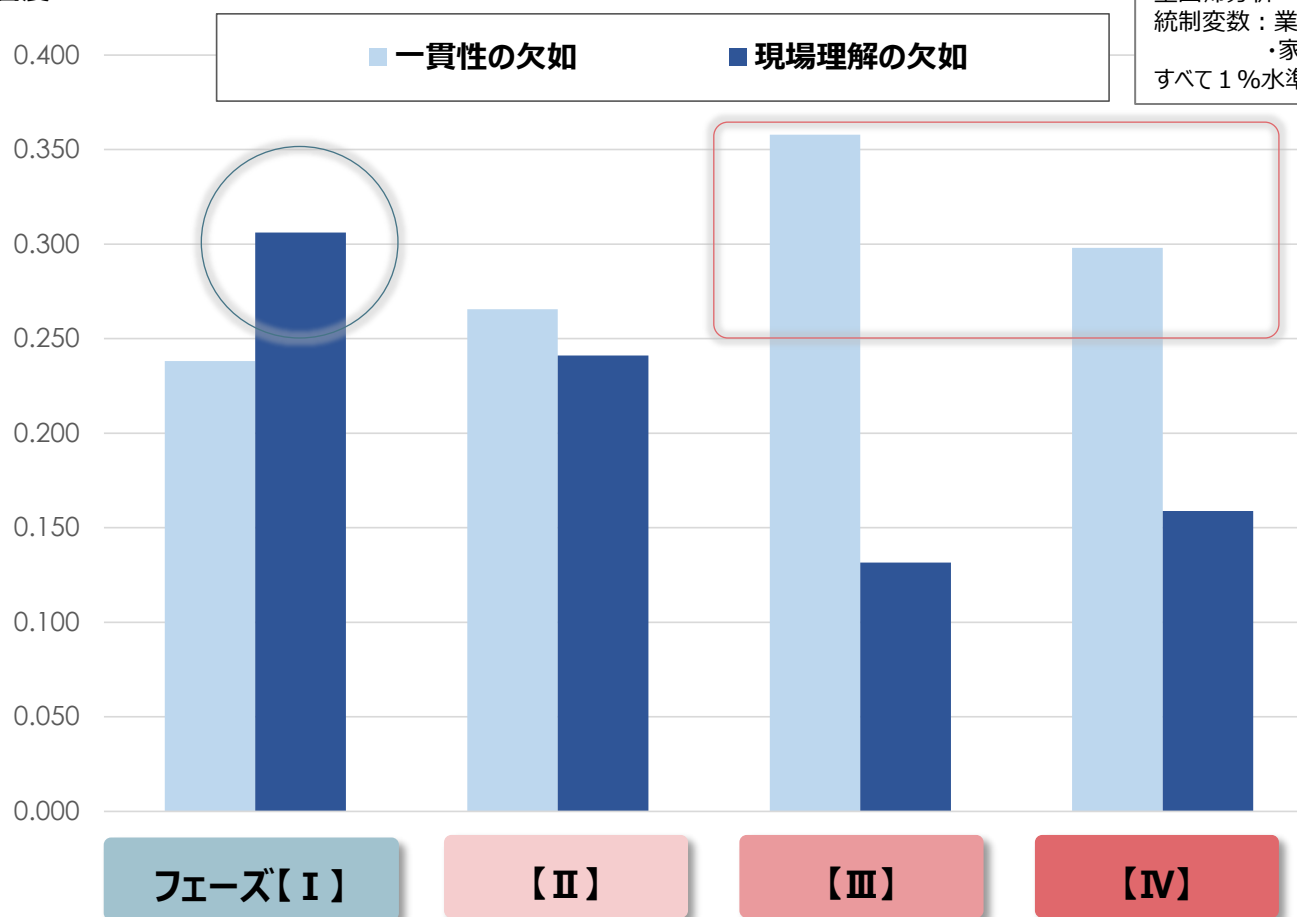
経営層人事層
n=782
管理職比率わからない除く

調整済R2 乗 : 0.137

懐疑心への影響をフェーズ別に見ると、フェーズ【Ⅰ】では「現場理解の欠如」が、【Ⅲ】【Ⅳ】では「一貫性の欠如」がそれぞれ懐疑心への影響が強い。※フェーズ別に特徴がでた項目を抜粋

懐疑心への影響度

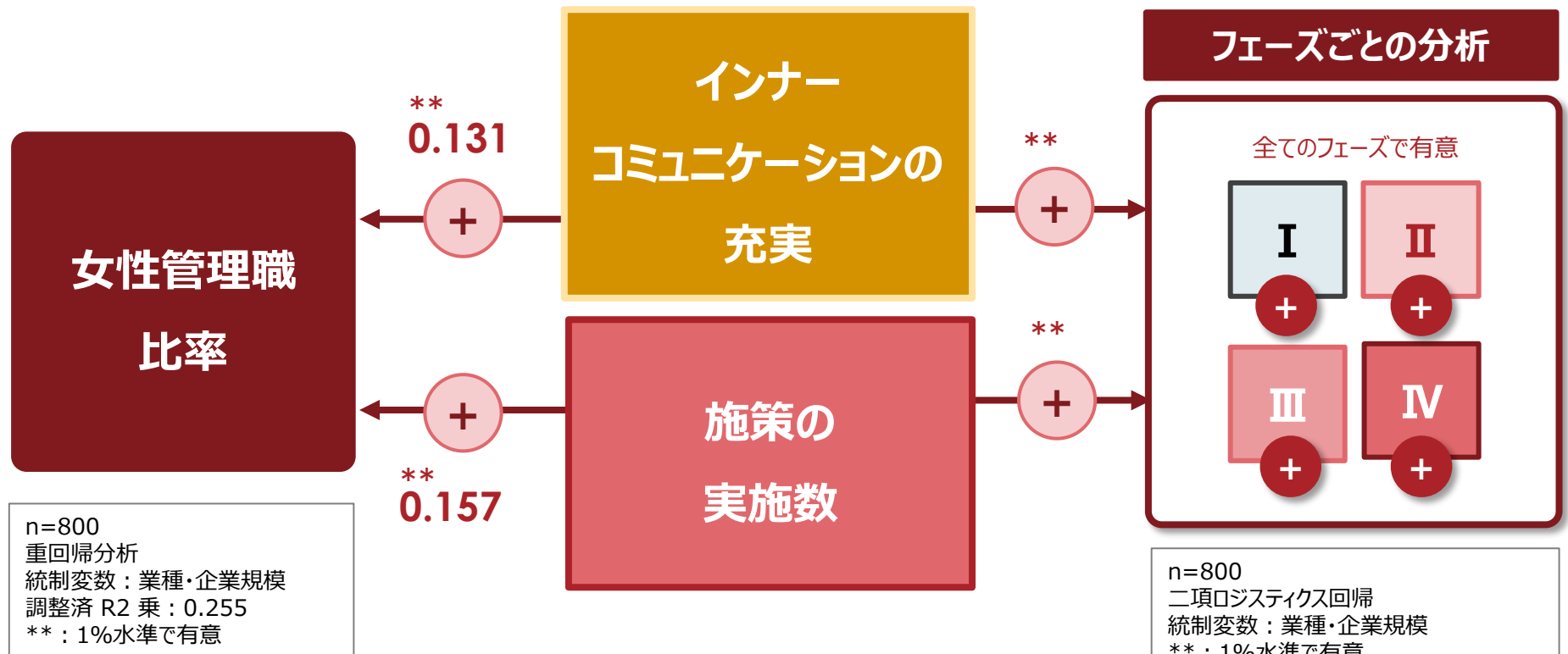
(偏回帰係数)



従業員 n=4800
重回帰分析
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模
・家族構成・転職経験
すべて1%水準で有意

インナーコミュニケーションの充実度と女性活躍施策の実施数は、ともに女性管理職比率に影響を与える。

施策・制度についての社内コミュニケーションメディアの数



フェーズごとのインナーコミュニケーションのロジスティクス回帰分析の結果詳細は以下。

業種・企業規模を統制した上で有意になったコミュニケーション施策を抜粋。

女性管理職比率10%未満まで

10%未満から20%未満

20%以上

従属変数

当該フェーズ

フェーズⅡ

フェーズⅢ

フェーズⅣ

独立変数

コミュニケーション

施策

制度説明会の実施

Cox-Snell R2 乗 : 0.163
Nagelkerke R2 乗 : 0.239

特設サイト

相談窓口の設置・運用

制度説明資料の共有フォルダ格納

Cox-Snell R2 乗 : 0.166
Nagelkerke R2 乗 : 0.233

Cox-Snell R2 乗 : 0.153
Nagelkerke R2 乗 : 0.254