

第1

回女性管理職意識調査を実施

女性が能力と資質を活かして活躍できる「ビジネスシーンづくり」が必要

- 一般社団法人日本経営協会は、女性管理職と次世代のリーダーとなる管理職候補（以下、女性管理職）個人、そして組織を対象とした「第1回女性管理職意識調査」を実施した。この調査は、女性管理職の考え方や望む働き方、保有している能力を調査するとともに、組織に対しても同様の視点から調査することにより、女性管理職個人の考えと組織との間にあるギャップを確認するもので、定点調査の第1回目として実施したものだ。

調査の背景

少子高齢化が進む中で女性の社会進出と活躍は急務と考えられている。日本経済再生を掲げる政府は、成長戦略の中で「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上とする」という目標を掲げている。わが国の民間企業、行政・自治体では女性が占める割合はともに15%以下となっており、他の先進国が30～40%程の水準の中では、最低水準となっている。

日本経営協会は、女性の活躍を推進し、今後の女性社員（職員）のさらなる能力発揮と次世代のリーダーとして女性が働き続けることが可能な社会の実現に向けて、本調査を実施した。

調査内容と調査方法・対象者数

女性管理職と組織を対象に「現状について」、「働き方について」、「能力について」、「今後について」など

約20項目の設問を設定し、Web調査を実施した。調査は6月中に実施し、有効回答数は女性管理職400件、組織400件。

調査結果概要

【個人調査】

● 職場・仕事に対して、女性管理職は「仕事における権限」や「職場の人間関係」には満足しているが、成果に対する金銭的報酬については不満を持つ人が多い。また、職場・仕事に対する満足度を確認すると、男性管理職より女性管理職の方が高い。

● 仕事をする上で大切にしているものは、仕事の面白さや成長実感といった内的報酬。この内的報酬はモチベーションを高めるうえで一番の要因となっている。

● 休暇のとりやすさや仕事と生活とのバランスを考えて働きたいと考えており、このため、休暇を取得しに

くいことや仕事と生活のバランスを維持することが困難であることは、働くうえでの障害となる。

● 管理職には指導力（リーダーシップ）が必要であると認識している。しかし、「指導力」や「管理統率力」に対して「自信がある」という回答者は少なかった。なお、男性管理職よりも上回っていると考えられる能力は「気遣い・心遣い」や「コミュニケーション力」となっていた。

【組織調査】

● 女性社員（職員）の推計比率は26.6%だが、女性管理職の推計比率は6.9%となり、女性が管理職になる比率は男性と比べて低い状況にある。なお、自組織の5年前との比較では、女性社員（職員）、管理職ともに組織全体に占める比率は増加している。

● 女性管理職を増やしたいと考えている企業（団体）は多いが、女性を管理職にするための具体的な研修を

行っている企業（団体）は少ない。

●女性管理職の高いコミュニケーション力を活かし、リーダーシップを発揮して組織をマネジメントすることを、企業（団体）は期待している。また、女性管理職が能力を発揮できれば、周囲の社員（職員）の意識やモチベーションに良い影響を与えることができると考えている。

【個人調査結果と 組織調査結果の比較】

●女性管理職が管理職であり続けたい（管理職になりたい）と望むような状況とするためには、自身の判断で仕事を遂行できる裁量と権限を持たせることが必要。

●女性管理職が考えるほど、企業（団体）は「判断力」と「業務知識」については求めているなど、必要となる能力・資質については個人と組織の間に一部くい違いがある。したがって、企業（団体）としては、女性管理職に求める能力・資質を正しく理解してもらい、その能力・資質を向上してもらうよう対策を講じる必要がある。

●企業（団体）が女性管理職に任せたいと思う部署と女性管理職が働きたいと思う部署では一部くい違いがあり、企業（団体）が任せたいと思っている部署で働くことを女性管理職はさほど強く望んではないようだ。

提言

女性管理職のさらなる能力発揮は、これからの企業（団体）活力の源泉となり、少子・高齢社会を乗り切る切り札となる。ワークライフバランスなど女性が働きやすい環境を整備し、多様性を活かすことにより組織力を高める必要がある。このためには、具体的に「管理職として必要な能力・資質を高める方策を取る」、「目標となる社員（職員）をロールモデルとして活用しやすくする方策を取る」、「女性が持つ能力・資質を活かす方策を取る」ことが必要だ。

まず、「管理職として必要な能力・資質を高める方策を取る」ためには、若手・中堅の女性リーダー候補の方々に、クォータ制^{※1}などのポジティブアクション^{※2}を実施することにより意識を醸成することが必要だ。

なお、研修実施後の継続的フォローを考慮した研修を実施することの他、これら能力・資質の発揮状況を的確に評価し、これに報いる人事制度も構築する必要がある。また、働き続けられる環境を整えていくことも重要だ。

次に「目標となる社員（職員）をロールモデルとして活用しやすくする方策を取る」ためには、自然な流れの中で次世代のリーダーが輩出される仕組みを作ることが必要だ。たとえば、女性によるプロジェクトチームを設置して横断的な組織で課題を解決したり事業を提案するよう

な機会や場を設定することで、女性リーダーのロールモデルを作ることが可能となる。

また、男性管理職に対しても、女性リーダーの育成を推進していくうえで必要となるスキルやマインドを持ってもらうための取り組みが必要だ。

そして、「女性が持つ能力・資質を活かす方策を取る」ためには、採用から任用、登用までの具体的な計画を立てて、継続的に女性社員（職員）を育成するようにする。女性管理職が活躍することで、「気遣い・心遣い」、「コミュニケーション力」、「共感力」など、女性の優れた能力を組織に活かすことができ、新たな可能性が生まれる。

このような方策を講じ、女性が活躍する多様化したビジネスシーンを演出していくことで、「女性の企業（団体）での就労と組織・職場での役割分担の高度化を進め、活力ある社会、そして経済・社会の持続可能性を高めることができる」と日本経営協会は提言している。

※1 クォータ制：男女格差を是正するために一定比率での女性登用を義務付ける制度のこと

※2 ポジティブアクション：男女格差を解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取り組み

●お問い合わせ先●

一般社団法人 日本経営協会
総務センター広報担当 三浦
TEL：03-3403-1337
E-mail：information@noma.or.jp
URL：http://www.noma.or.jp