

働く女性向けヒアリング調査

1 調査の目的

中小企業等で働く女性の意識や取り巻く環境の変化を把握・検証し、課題を整理して、今後の施策に反映させることを目的として、中小企業等で働く女性管理職向け及び管理職ではない女性社員向けのヒアリング調査を行う。

2 調査の内容

(1) 女性管理職向けヒアリング調査

ア 日時

令和元年7月9日(火) 午後2時から午後4時まで

イ 場所

ウインクあいち(愛知県産業労働センター) 11階 1105

ウ 参加者情報

- ・参加者数: 10人
- ・平均年齢: 44.1歳(最年少36歳、最年長55歳)
- ・業種: 建設業(1人)、製造業(2人)、情報通信業(1人)、運輸業・郵便業(1人)、卸売業・小売業(1人)、金融業・保険業(1人)、学術研究・専門・技術サービス業(1人)、医療・福祉業(1人)、サービス業(1人)
- ・従業員規模: 300人以下の企業・団体(最小31人、最大269人)
- ・子どもの有無: いる(7人)、いない(3人)

エ 調査方法

集団面接法

オ テーマ

女性の管理職登用に向けて

(2) 管理職ではない女性社員向けヒアリング調査

ア 日時

令和元年7月4日(木) 午後2時から午後4時まで

イ 場所

ウインクあいち(愛知県産業労働センター) 11階 1106

ウ 参加者情報

- ・参加者数: 10人
- ・平均年齢: 37.7歳(最年少25歳、最年長55歳)
- ・業種: 建設業(2人)、製造業(3人)、電気・ガス・熱供給・水道業(1人)、情報通信業(2人)、卸売業・小売業(1人)、サービス業(1人)
- ・従業員規模: 300人以下の企業(最小26人、最大261人)
- ・子どもの有無: いる(3人)、いない(7人)

エ 調査方法

集団面接法

オ テーマ

女性のキャリアアップに向けて

(3) その他

事前にアンケートを実施し、一部を補足資料に用いた。

3 調査結果のまとめ

(1) 女性管理職向けヒアリング調査

ア 入社前後のキャリアの考え方について

入社前後にキャリアプランを描いていたかについて調査したところ、半数の方が描いており、そのうち過半数の方が当初から管理職になりたいと考えていた。

一方、キャリアプランを描いていなかった方で、管理職になりたいと考えていた方はいなかった。

図表 1 入社前後におけるキャリアプランの有無と管理職への昇進意欲の相関関係 (人)

		管理職への昇進意欲		合計
		あり	なし	
キャリアプランの有無	あり	3	2	5
	なし	0	5	5
合計		3	7	10

【主な意見】

○キャリアプランを描いており、管理職への昇進意欲があった方

- ・元々仕事好きで、いずれは上に上がりたいというキャリアプランを描いており、時代に合わせて修正を加えながらやってきた。
- ・結婚当時は考えていなかったが、離婚したときから考えを変えた。管理職になりたかったのは、自分が楽しいと思ったことを社員にも感じてほしかった。
- ・学生時代から海外へ行っており、もともと管理職になりたかったため、総合職で入社した。

○キャリアプランを描いていたが、管理職への昇進意欲がなかった方

- ・自分が困らない一生にしたいと考えていたが、管理職でも一般職でもやることに対する責任は変わらないと考えている。キャリアプランよりもライフプランを優先していた。
- ・正社員で頑張りたいと思っていたが、管理職についてはチャンスがあればと思う程度だった。

○キャリアプランを描いておらず、管理職への昇進意欲がなかった方

- ・入社したての頃にいた上司のようにはなりたくないと考えていたが、世代交代で上にあがった女性に憧れを描き、次第に管理職になりたいと思うようになった。
- ・人をひっぱる性格でもなく、管理職になりたいとは思っていなかったが、管理職への打診を受け、やる気が芽生えた。
- ・子育て中に物足りなさを感じて非正規から始めたが、男性と女性の扱いが違うなどの社風から、次第に管理職に上がりたいと思うようになった。

- ・非正規短時間勤務で働いており、キャリアプランもなかったが、同僚の退職によりやらざるを得ない環境になったことで変化した。
- ・気がついたら管理職をやらざるを得ない環境になっていた。

(まとめ)

半数の方が、入社前後にキャリアプランを描いており、そのうち過半数の方が管理職への昇進意欲を持っていたが、管理職への昇進意欲がなかった方も、継続就業の結果、管理職へ昇進したことがわかった。(図表1)

一方、キャリアプランを描いていなかった方においては、「管理職をやらざるを得ない環境になった」や「打診を受けた」など、職場環境の変化により必要に迫られたり、経験を重ねた中での自然な流れで管理職となったことがわかった。

また、キャリアプランを描いていなかった方で、管理職への昇進意欲がある方はいなかったことから、キャリアプランの有無が今後のキャリアに与える影響は大きいと考えられる。

これらのことから、社会に出て間もない女性などを対象にキャリアプランについて考えることができる機会を作ることが必要だと考えられる。

イ 管理職への昇進前後における管理職のイメージの変化について

管理職への昇進前後において、管理職のイメージに変化があったかを調査したところ、半数の方が変化を感じていた。

図表2 管理職への昇進前後におけるイメージの変化

	人数	構成比
変化があった	5	50%
変化がなかった	4	40%
その他	1	10%

図表3 入社前後におけるキャリアプランの有無、管理職への昇進意欲と管理職昇進前後におけるイメージの変化の相関関係 (人)

		管理職への昇進意欲		合計
		あり	なし	
キャリアプランの有無	あり	3 (変化あり2、その他1)	2 (変化なし2)	5 (変化あり2、なし2、その他1)
	なし	0	5 (変化あり3、なし2)	5 (変化あり3、なし2)
合計		3 (変化あり2、その他1)	7 (変化あり3、なし4)	10 (変化あり5、なし4、その他1)

【主な意見】

- キャリアプランを描いており、管理職への昇進意欲があったが、イメージに変化があった方
 - ・ストレスに悩まされるかと思っただが、自身でハンドリングができるものというイメージに変化した。
 - ・仕事が明確になった。情報を入手しやすくなった。
- キャリアプランを描いておらず、管理職への昇進意欲がなかったが、イメージに変化があった方
 - ・管理職の仕事についてイメージがなかったが、実際管理職になって、全体の業務を把握する必要性や、一緒に問題解決する姿勢を示すことが必要なことに気がついた。
 - ・管理の仕事に性別は関係なく、環境作りが重要だと気がついた。

(まとめ)

半数の方が、管理職になる前後で管理職のイメージの変化を感じていた。(図表2)

変化があった方は、管理職になったことで管理職のメリットなど、プラスの気付きが多かったことから、管理職の具体的な役割の明示や管理職として活躍する女性のロールモデルの発信などにより、管理職の仕事内容をあらかじめイメージできると、管理職に対するマイナスイメージの解消や管理職になった際のギャップの軽減につながると考えられる。

ウ 管理職昇進時における不安について

管理職昇進時において、不安があったかについて調査したところ、半数以上の方が不安を感じていた。

図表4 管理職昇進時における不安の有無

	人数	構成比
不安があった	7	70%
不安がなかった	3	30%

図表5 入社前後におけるキャリアプランの有無、管理職への昇進意欲と管理職昇進時における不安の有無の相関関係 (人)

		管理職への昇進意欲		合計
		あり	なし	
キャリアプランの有無	あり	3 (不安あり2、なし1)	2 (不安あり2)	5 (不安あり4、なし1)
	なし	0	5 (不安あり3、なし2)	5 (不安あり3、なし2)
合計		3 (不安あり2、なし1)	7 (不安あり5、なし2)	10 (不安あり7、なし3)

【主な意見】

○キャリアプランも管理職への昇進意欲もあり、不安がなかった方

- ・キャリアプランを描いていた。

○キャリアプランも管理職への昇進意欲もあったが、不安があった方

- ・責任の重さを理解していた。
- ・若手や女性のロールモデルがいなかった。

○キャリアプランを描いていたが、管理職への昇進意欲はなく、不安があった方

- ・ワーク・ライフ・バランスが崩れるのではないかと不安があり、そのことで職場に混乱が生じないかと不安だった。
- ・初めて中小企業に入ってやるべきことの範囲が広く、管理できるかと不安だった。

○キャリアプランも管理職への昇進意欲もなかったが、不安がなかった方

- ・順を追って管理職になっており、同僚（同期）も同じ時期に管理職になった。

○キャリアプランも管理職への昇進意欲もなく、不安があった方

- ・会社が求めるものに対して自分が答えられるか、ワーク・ライフ・バランスが崩れるのではないかと不安だった。
- ・社内で女性管理職の前例がなかった。
- ・ロールモデルもなく、社歴も浅く手探りだった。

（まとめ）

半数以上の方が、管理職昇進時に不安を抱えていることがわかった。（図表4）

早い段階からキャリアプランを描いていた方や段階的に昇進した方は、自身の意識や職場環境から、管理職になるに際しての不安は少なかったが、キャリアプランを描いていなかった方からは、「ロールモデルの不在」、「ワーク・ライフ・バランスが崩れるのではないかと不安」という意見が出された。

一方で、キャリアプランを描いており、管理職への昇進意欲があっても、管理職になるときに不安を抱えていた方もいた。（図表5）

このことから、管理職として活躍する女性のロールモデルを示すことや、仕事と家庭の両立ができる職場環境を整備することが不安の解消につながると考えられる。

エ 管理職になったことにより得られたメリットについて

管理職になったことにより得られたメリットについて調査したところ、大多数の方がメリットを感じていた。

【主な意見】

- ・対外的な交渉がしやすくなった。
- ・様々な知識を取得できた。部下の意見を伝えることができる。
- ・自分が理想とする業務改革や人材育成に取り組むことができる。
- ・自分が仕事を動かせるようになった。部下を持つことで、世代が異なる人と真剣に話すことができるようになった。
- ・直接経営陣と話ができ、仕事を進めやすくなった。仕組み改善に携わることで、社内の雰囲気

が変わっていくこともやりがいになっている。

- ・仕事が楽しいのは主任や係長。管理職は周りをどうアシストするかが求められ、余分な感情を取り除くようになるなど、自分自身の考え方が変わった。
- ・信用してもらえる確率が高くなった。周りからの見られ方が変わった。
- ・チームの意見を発表する機会が増えた。
- ・経営者の立場で物事を見ることができるようになった。

(まとめ)

管理職になったことにより得られたメリットとして、「対外的な交渉がしやすくなった」、「自分が理想とする業務改革や人材育成に取り組むことができる」、「信用してもらえる確率が高くなった」など、自らが遂行したいことが実現しやすい環境を得られたという意見が多かった。

管理職への昇進意欲がなかった方もメリットを感じていることから、管理職のメリットを広く発信すると管理職に対するイメージアップにつながると考えられる。

オ 女性管理職の登用拡大に向けて

(ア) 女性管理職が増えることのメリットについて

女性管理職が増えることのメリットについて調査したところ、女性が活躍できる社会が当たり前となる、管理職に男女がいることで様々な視点から良い結論を導き出せる、若い女性に目指すべき方向性を伝えることができるなど、様々な意見が出された。

【主な意見】

- ・女性だからという視点で見られることがなくなり、男性同様自然な形として受け入れられればよい。
- ・固定観念がなくなれば、もっと能力のある方の存在に気づきやすくなる。
- ・男女がいることで、様々な視点から良い結論を導き出すことができる。
- ・多様性のある具体的な提案ができ、今後の社会生活全体の向上が期待できる。
- ・女性活躍推進がきっかけで、多様な人材やLGBT、障害者の活躍など、次のフェーズにつながる。
- ・男女、違う世代がぶつかることで、発展的、違う進み方、柔軟な発想が生まれる。
- ・男性とは違った視点が得られる。
- ・男性だから、女性だからではなく、偏重的な考えにならないことが大事
- ・若い女性にロールモデルを見せることで、目指すべき方向性を伝えることができる。

(イ) 女性管理職を増やすために必要な取組について

女性管理職を増やすために必要な取組について調査したところ、女性のキャリア形成支援に加え、女性が男性と対等に働ける条件の整備についての意見が出された一方、制度を利用する側の意識改革が必要であるとの意見もあった。

また、子どもの急病時における行政のフォローに加え、家庭内や社会に対する意識改革、学校への啓発活動などを求める意見もあった。

【主な意見】

○社会に対する意識改革に係る意見

- ・女性が働くことが当たり前という教育を若いうちからすることが必要
- ・ワーキングマザーに対する間違った配慮の払拭
- ・男性も家事・育児などに当事者意識を持つことが重要。PTA、町内会なども女性がやることと思われており、個人の意識改革をすることが必要
- ・パートナーの理解が必要
- ・家族と会社の理解が必要

○経営者層に対する意識改革に係る意見

- ・家族と会社の理解が必要（再掲）
- ・企業の人材育成担当への教育が必要

○女性に対する意識改革に係る意見

- ・女性側にも女性だからという甘えがある。周りにも負担がかかることを理解し、チームで解決しないといけないという環境を作る必要がある。
- ・同性でもわかり合えない部分があるが、例えば時短を取得している方が周りに感謝をするなど、制度を使っている方もそうでない方も意識改革が必要

○環境整備に係る意見

- ・企業においても自社でできる取組を積極的にすることが重要
- ・女性が活躍できる仕組みを作り、周知し、理解してもらうことが必要。例えば、時短勤務の人への働きやすさをサポートする制度
- ・子育てや介護の実務をフォローしてくれる取組（子どもの急病時に業務終了時間まで行政や医療機関がフォローしてくれる取組やテレワーク）
- ・自社において制度はできている。女性のための制度という認識だと使いにくいいため、男性も積極的に利用することが必要

○自己啓発に係る意見

- ・キャリアプランがないと不安になるため、キャリアプランの描き方、キャリアチェンジの仕方のサポートが必要

○その他

- ・ロールモデルが一番大事。楽しいという姿勢を見せることが大事
- ・良い事例だけでなく、悪い事例の情報共有
- ・女性の活躍を推進している企業を増やすことが必要

(まとめ)

女性管理職が増えることのメリットについて、「固定観念がなくなれば、もっと能力がある方の存在に気づきやすくなる」、「男女がいることで様々な視点からよい結論を導き出すことができる」、「若い女性にロールモデルを見せることで、目指すべき方向性を伝えることができる」など、多様性やロールモデルの存在が好循環につながるという意見が多く出された。

そのために必要な取組として、社会や経営者層、女性に対する意識改革や環境整備、自己啓発などの意見があった。

女性管理職が増えることのメリットを感じている方が多い一方で、そのためには、意識改革が必要という意見も多かったことから、それぞれの層に向けて女性活躍のメリットを広く発信しながら、意識改革を図ると効果的だと考えられる。

カ ヒアリングの様子



(2) 管理職ではない女性社員向けヒアリング調査

ア キャリアに対する考え方について

入社前後にキャリアプランを描いていたかについて調査したところ、1人しか描いていなかった。

一方、現在は、4人がキャリアプランを描いており、入社前後と比較すると、大きく増加した。

図表6 入社前後と現在におけるキャリアプランの有無の変化 (人)

		現在におけるキャリアプランの有無		合計
		あり	なし	
入社前後に キャリアプランの有無	あり	1	0	1
	なし	3	6	9
合計		4	6	10

【主な意見】

○入社前後からキャリアプランを描いていた方

- ・40代で課長になりたいという明確なキャリアプランを持っており、それに向かって会社のプログラムを受けている。

○働き始めてからキャリアプランを描くようになった方

- ・自分自身が社内でロールモデルとなれるようキャリアを積んでいきたいが、管理職になりたいとは思わない。
- ・3年以内に部門責任者になりたい。
- ・会社に長く勤めるつもりで、さらに上を目指していきたい。

○現在もキャリアプランを描いていない方

- ・ロールモデルがないため描きにくい。自分の気持ちも常に変化する。自分がやりたいことを見つけながらその方向に進んでいきたい。
- ・家庭と仕事の両立を考えると今の働き方がちょうどよく、明確なプランはない。
- ・結婚を控えているため、仕事と家庭の両立に不安があり、明確なプランはない。
- ・長く勤めたいと思っているが、明確なプランはない。
- ・女性総合職第1号で、ロールモデルはおらず、また会社の方針がわからないため、プランを描くことは難しい。
- ・一定以上のポジションから上に上がった女性はおらず、会社としての方針も不明のため、プランを描くことは難しい。

(まとめ)

入社前後にキャリアプランを描いていた方は、ほとんどいなかったが、仕事をする中でやりがいを見つけ、キャリアプランを持つようになった方が増えたことから、環境によって考え方に変化が生じると考えられる。(図表6)

一方で、事前アンケートにおいて、現在の仕事にやりがいを感じているかを調査したところ、大多数の方が現在の仕事にやりがいを感じていると回答していることから、仕事のやりがいが必要でもキャリアプランを描くことにつながるわけではないことがわかった。

また、「仕事と家庭の両立に不安がある」、「社内にロールモデルがない」、「会社の方針がわからない」などの意見も出されたことから、働き方の見直しなど、女性が活躍しやすい職場環境の整備を図るとともに、ロールモデルの発信や社外で活躍する女性と交流できる場の提供など、キャリアプランについて考える機会を作ることが必要だと考えられる。

イ 管理職に対するイメージと管理職への昇進意欲について

管理職に対するイメージを調査したところ、ポジティブなイメージを持っているのは少数で、そのうち2/3の方が管理職になりたいと考えていた。

一方、ネガティブなイメージを持っている方で、管理職になりたいと考えている方はいなかった。

図表7 管理職に対するイメージと管理職への昇進意欲の相関関係 (人)

		管理職への昇進意欲			合計
		あり	なし	その他	
管理職に対するイメージ	ポジティブ	2	1	0	3
	ネガティブ	0	6	1	7
合計		2	7	1	10

図表8 現在におけるキャリアプランの有無、管理職に対するイメージと管理職への昇進意欲の相関関係 (人)

		管理職に対するイメージ		合計
		ポジティブ	ネガティブ	
キャリアプランの有無	あり	3 (昇進意欲あり2、なし1)	1 (昇進意欲なし1)	4 (昇進意欲あり2、なし2)
	なし	0	6 (昇進意欲なし5、その他1)	6 (昇進意欲なし5、その他1)
合計		3 (昇進意欲あり2、なし1)	7 (昇進意欲なし6、その他1)	10 (昇進意欲あり2、なし7、その他1)

【主な意見】

○管理職に対してポジティブなイメージを持っており、管理職への昇進意欲がある方

- ・責任は重いが、自分の能力を伸ばし、みんなの役に立ちたい。
- ・一度は自信がなく断ったが、周囲の管理職を見て、最近では自分でもできたかもしれないと考えている。管理職は、責任は増えるが、会社の方向性を共有することができる。

○管理職に対してポジティブなイメージを持っているが、管理職への昇進意欲がない方

- ・現場目線で仕事をしていきたいため、現場と管理職の間の橋渡し役のほうがよい。

○管理職に対してネガティブなイメージを持っており、管理職への昇進意欲がない方

- ・責任が重く、融通が利かなくなり、仕事と家庭の両立も難しい。
- ・もともと管理職への昇進意欲があり、会社のプログラムを受けているが、本当は管理の仕事がしたいわけではなく、仕事自体が面白くなさそう。また、責任が増え、評価の難易度も上がるため、評価が下がる可能性もある。
- ・管理職は、業務は増えるが、残業代が出ないなど、イメージがよくない。
- ・マイペースに仕事ができればよいとため、管理職は考えたことがない。
- ・求められるスキルが多い、責任が重い、労働時間が長いなど、ネガティブなイメージのほうが大きい。
- ・責任重大であるが、それに見合う給料ではなく、失敗は許されない雰囲気がある。また、ロールモデルもいない。

○管理職に対してネガティブなイメージを持っており、管理職への昇進意欲がその他の方

- ・管理職は役割が多く大変そうなイメージで、自分がやりたい仕事ができなくなるなら管理職になりたくないが、後輩を育てたいという気持ちもでてきた。

(まとめ)

管理職に対してポジティブなイメージを持っている方は少数で、そのうち 2/3 の方が管理職への昇進意欲があったのに対して、管理職に対してネガティブなイメージを持っている方は、迷いがある方はいたものの管理職への昇進希望を持っている方はいなかった。(図表7)

ネガティブなイメージを持っている方からは、「責任が重く、業務量も多い」、「仕事と家庭の両立が難しい」という意見が多く、また、もともと管理職への昇進意欲があったにもかかわらず、職場の状況により管理職への昇進意欲が低下した方もいた。

その一方で、後輩ができたという環境の変化により、管理職への昇進意欲が出てきたなど、置かれる環境や与えられる業務などに応じて変化が生じた方もいたことから、責任ある仕事につかせる、後輩の育成を担わせるなど、企業としても、業務の見直しを進めるとともに、女性の育成や登用を視野に入れたキャリアパスを考えることが必要だと考えられる。

また、事前アンケートにおいて、ロールモデルの有無を調査したところ、大多数の方が、ロールモデルはいないと回答したことから、ロールモデルの発信や、社外で活躍する女性と交流できる場の提供なども効果的だと考えられる。

さらに、キャリアプランを描いている方は、大多数が管理職に対してポジティブなイメージを持っていたのに対して、キャリアプランを描いていない方全員が、管理職に対してネガティブなイメージを持っていた。(図表8)

したがって、女性の管理職への昇進意欲を高めるためには、キャリアプランの形成に係る支援も重要な要素であると考えられる。

ウ 女性のキャリアアップに向けて

(ア) 自身がキャリアアップを図るために必要な環境整備について

自分自身が、キャリアアップや管理職へ昇進したいと思うために必要な環境整備について調査したところ、意識改革や社内制度の整備、業務の見直し、ロールモデルの存在などについて意見が出された。

【主な意見】

○意識改革に係る意見

- ・男性中心の考え方が根付いているため、経営者の意識改革が必要である。
- ・仕事における男女差はないものの、男性は管理職への道筋があり、女性にはその道筋がわからない部分が多いため、会社としても女性管理職登用について考える必要がある。
- ・みんな忙しく、管理業務のみをしている管理職はいないため、メンタル面が一番重要。身を粉にして働くことが美学のような感じがあるため、経営者側の意識改革も必要である。

○社内制度の整備に係る意見

- ・明確な評価制度がないため、昇格理由が不明確。そのため、女性だからということで、正当に評価されない可能性がある。

○業務の見直しに係る意見

- ・管理業務のみをこなせるような職場環境が必要である。
- ・チーム体制を作り、部下に仕事を割り振れる環境が必要である。
- ・日常業務を別の方に振るなど、役割分担ができるとよい。
- ・管理職の業務量と責任を分散できるとよい。

○ロールモデルに係る意見

- ・家庭があるため、できる範囲でしか働いておらず、またロールモデルもない。
- ・ロールモデルがなく、こうなりたいというのがない。

(イ) 女性管理職を増やすために必要な取組について

女性管理職を増やすために必要な取組について調査したところ、社会や経営者層、女性に対する意識改革、環境整備、自己啓発の必要性などについて意見が出された。

【主な意見】

○社会に対する意識改革に係る意見

- ・女性の活躍が注目されているが、それは結婚していて、子どもがいる方が働いている姿を想定しており、独身者や子どもがいないと肩身が狭い。偏った女性の活躍像があるのではないか。

○経営者層に対する意識改革に係る意見

- ・女性の活躍について経営者層にも浸透していないため、意識改革が必要
- ・女性に気を遣いすぎて仕事をやらせてもらえないなど女性のキャリアアップを阻害している面があるため、経営者層・管理職層への啓発が必要

○女性に対する意識改革に係る意見

- ・産休や育休取得者が時短勤務などで戻ってくると、同性が敵になることがあるため、制度を利用する側も意識改革が必要

- ・女性といっても、既婚・未婚や子どもの有無などまちまちである。女性同士の理解や情報交換、意識改革も重要
- ・キャリア志向の女性を増やす。
- ・キャリアアップ研修などを開催し、会社も女性自身も意識改革をする。

○環境整備に係る意見

- ・子どもを理由とした働きにくい環境を改善してほしい。
- ・ライフスタイルに変化があっても、仕事を続けやすい環境整備

○自己啓発に係る意見

- ・キャリアプランの設計の仕方などの情報を得る機会
- ・キャリアアップ研修などを開催し、会社も女性自身も意識改革をする。(再掲)
- ・女性として知らなければならない法律に対する知識が少ないと感じるため、そういった知識を習得できる機会があるとよい。

○その他

- ・社外でもいいので、ロールモデルがあるとよい。
- ・国や自治体が女性の管理職を増やそうとしている目的がわからないため、そこが明確になるとよい。

(まとめ)

自身がキャリアアップを図るために必要な環境整備について、「男性中心の考え方が根付いている」、「男性は管理職への道筋があり、女性にはその道筋がわからない部分が多い」など、経営者層に対する意識改革や、多くの仕事を抱えている管理職業務の見直し、ロールモデルの存在が必要との意見が多かった。

また、女性管理職を増やすために必要な取組として、社会や経営者層、女性に対する意識改革や環境整備に加え、女性の自己啓発に係る意見も出されたことから、広い視点での女性のキャリアアップ研修などを行うことも効果的だと考えられる。

エ ヒアリングの様子



(3) 今後の女性の管理職登用やキャリアアップに向けて

女性管理職向け及び管理職ではない女性社員向けのヒアリング調査の結果を比較したところ、女性管理職の半数の方が入社前後においてキャリアプランを描いていた一方、管理職ではない女性社員では1人しか描いておらず、「入社前後におけるキャリアの考え方」に差がみられた。

また、女性管理職向けの調査結果から、キャリアプランを描くことが管理職への昇進意欲を高め、昇進時における不安を緩和することがわかった。

したがって、より早期にキャリアプランの形成に係る支援をすることで、その後のキャリアアップや管理職昇進の可能性を高めることにつながると考えられる。

次に、管理職ではない女性社員の半数以上の方が管理職に対してネガティブなイメージを持っていた一方、女性管理職の半数の方が管理職への昇進後においてプラスの気付きによるイメージの変化を感じていた。

また、大多数の女性管理職の方が、管理職になったことでメリットを感じていることから、管理職のメリットや仕事内容を発信するなど、管理職のマイナスイメージと実際の管理職のプラス面とのギャップを埋めることが必要だと考えられる。

最後に、両者の調査結果から、共通の課題として、「ロールモデルの不在」が浮き彫りになった。

「ロールモデルの不在」は、管理職昇進時における不安や管理職ではない女性社員がキャリアプランを描けない要因になっている。

したがって、管理職として活躍する女性のロールモデルを発信するとともに、実際に活躍している女性管理職と交流する機会を提供するなど、管理職を身近に感じてもらうことで、自分自身のキャリアに前向きになり、管理職への昇進やキャリアアップに対する意欲が高まると考えられる。