

女性管理職の実態・意識レポート

博報堂キャリアジョ研プラス [2021年8月実施]

CONTENTS

目次

1. はじめに
2. 日本女性の社会進出実態について
3. 今の女性管理職意識・実態（定量調査）
4. 管理職になりたくない女性の深掘り（定性調査）
5. 女性管理職に訊いた管理職のメリット（ヒアリング）
6. 管理職のネガを払拭するソリューションアイデア
7. 本調査に関する利用規約



1. はじめに

女性管理職の実態・意識レポート

はじめに

1980年以降、女性活躍推進には様々な施策が打たれてきましたが、近年、一気にこの問題への注目度が上がっています。

メディアや国で話題になる一方で、女性たちは今の状況をどうとらえているのか。本当に自らが望む生き方を選択できているのであろうか。

働く女性たちを分析し続けてきた私たちキャリジヨ研は、世の中の流れに伴い揺れ動く女性たちの心の声を明らかにしたいと考えました。

女性が自らのキャリアを障壁なく選択できるように。
望んで管理職になりたいと思える未来が来るように。
私たちは生活者の声を代弁し、不安を払しょくできる施策を
様々な企業のみなさまと共に実施できればと思っております。

女性たちが心おきなく自らのキャリアを選択できる未来を目指して。

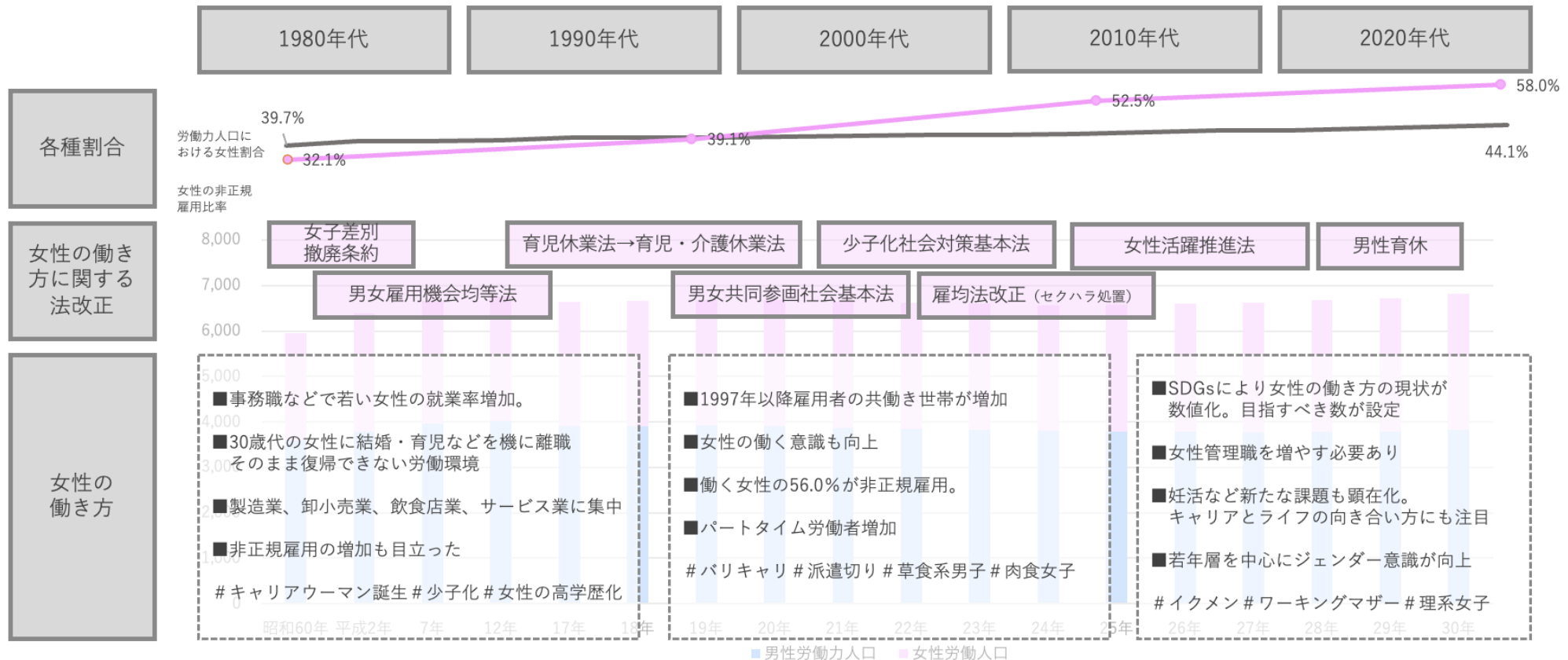
2. 日本女性の社会進出実態について

女性管理職の実態・意識レポート

日本女性の社会進出

1980年代以降様々な法案が設立。働き方も多種多様に。

近年はSDGsの一要素になり、女性の社会進出はさらに注目を集める。

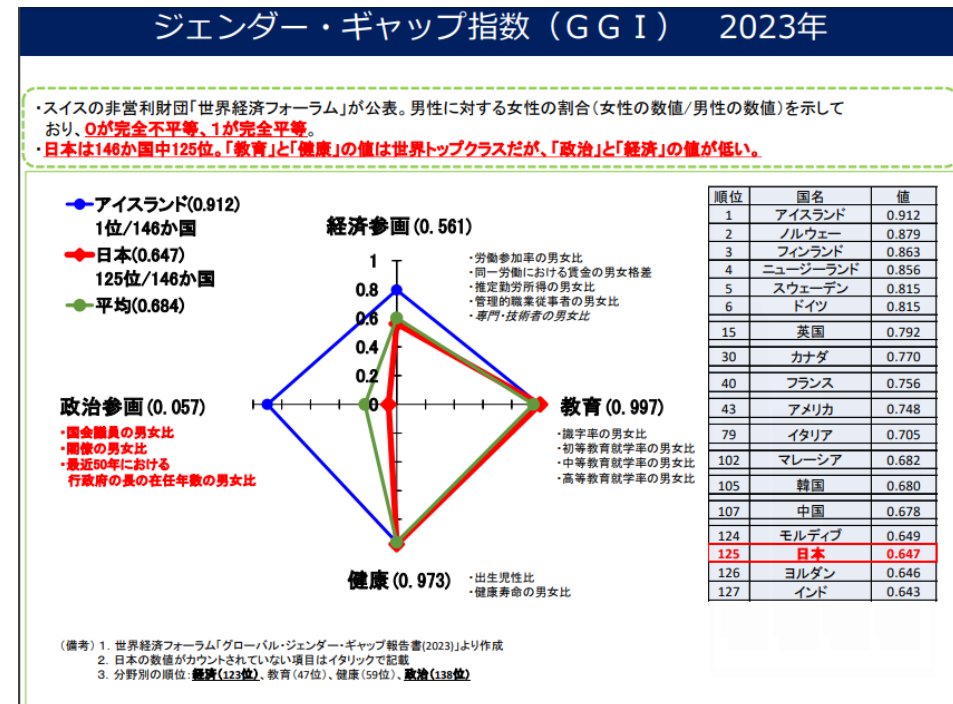


日本女性の社会進出

ジェンダーギャップ指数は125位*。
 「政治」と「経済」の領域の値が低く、
 管理的職業従事者の男女比ギャップが課題視されている。

125位 / 146か国

* 世界経済フォーラム
 「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書(2023)」より



内閣府 男女共同参画局 公開資料より引用

視点

本レポートでは「経済分野」を分析。
正規雇用の管理職の在り方について
フォーカスし、

- ①働く女性側からみる、
今の「管理職」について
- ②「管理職」からみる、
今の「管理職の実態」について

定量調査と定性調査を活用しながら、
「仕事が好きで働きたい」と願う女性たちが
明るくキャリアアップを捉えられるように
課題を可視化していきます。

3. 今の女性管理職意識・実態（定量調査）

女性管理職の実態・意識レポート

調査概要

- 調査目的：正社員・総合職に就く男女において管理職に対する意識を明らかにする
- 調査手法：WEBアンケート（全国）
- 調査対象者：正社員・総合職 20～50代の男女（合計：1000s）

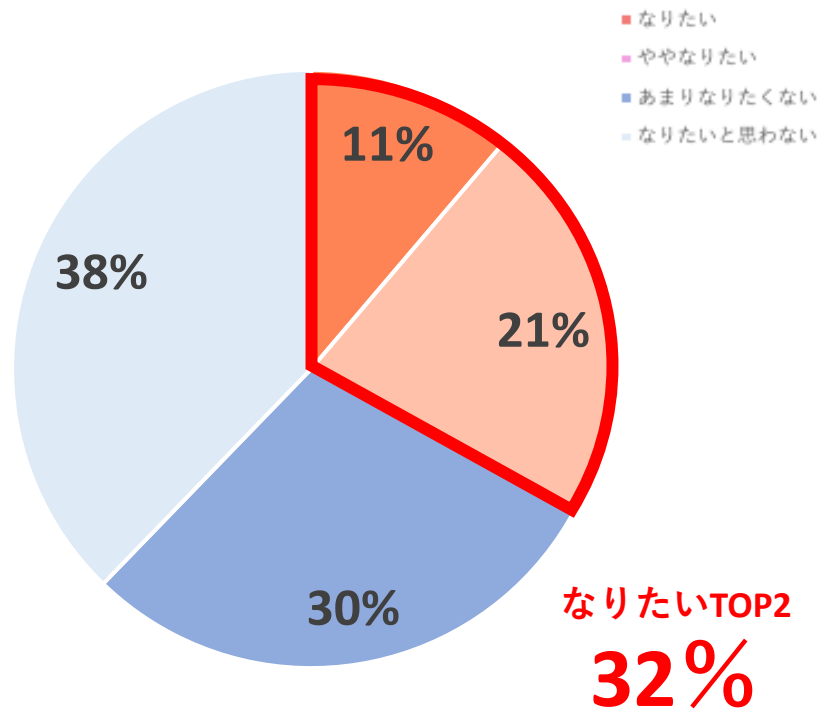
	20代	30代	40代	50代
女性	250	250	100	100
男性	100	100	50	50

- 調査時期：2021年6月29日
- 調査主体：博報堂キャリアジョ研プラス

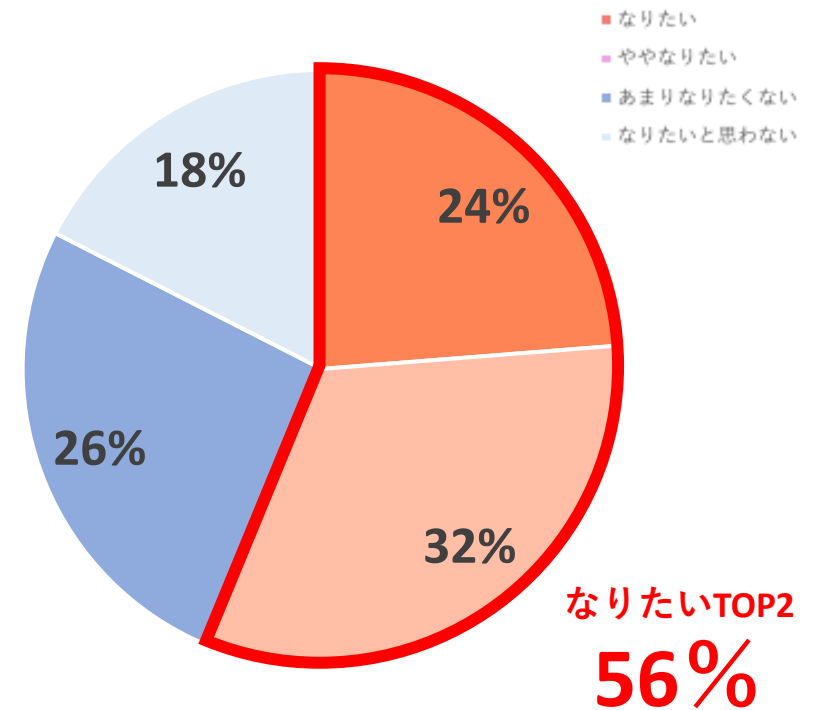
管理職意向度

管理職意向度では、男性がTOP 2で57%で過半数を占めているのに対し、女性は32%と3人に1人に留まる

女性20-30代



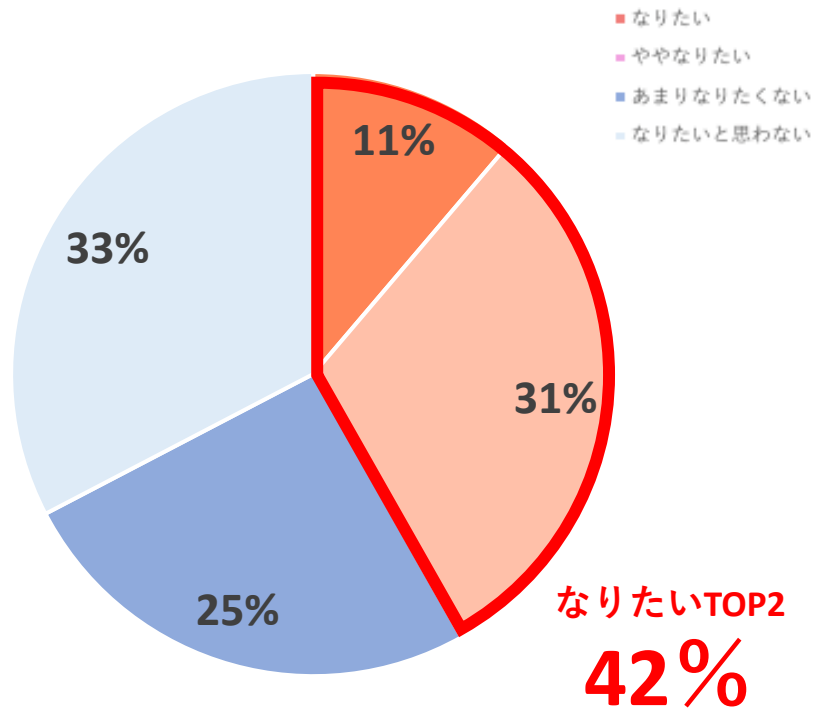
男性20-30代



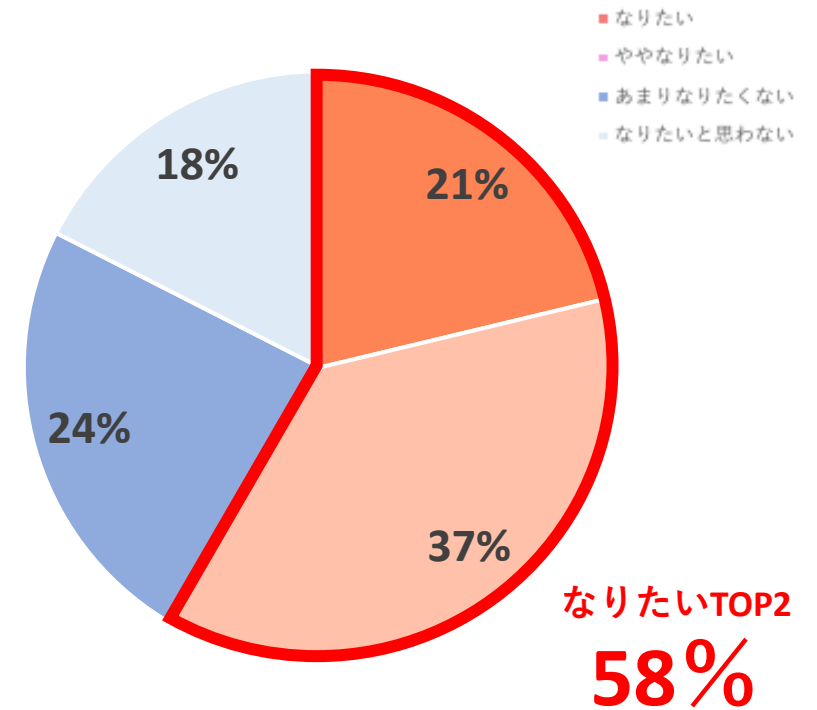
リーダー意向度

リーダー意向度でも同様の傾向で、男性の意向は58%に対して女性の意向は42%に留まる。
管理職よりはリーダー意向度は高め

女性20-30代



男性20-30代

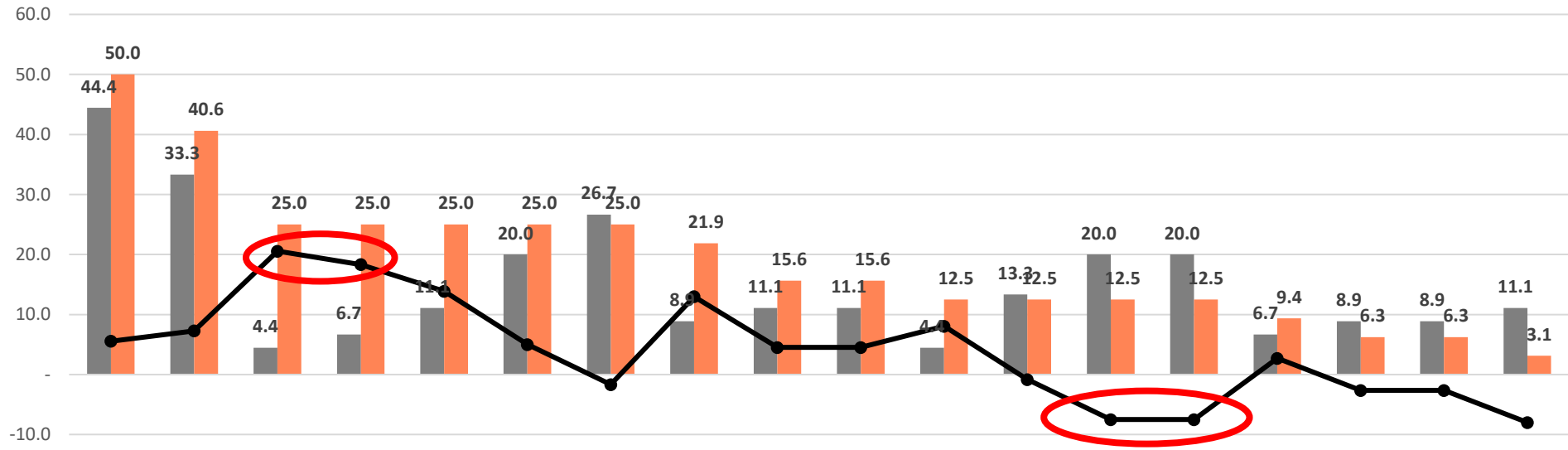


管理職意向理由：管理職意向者ベース

男女ともに「給料が上がる」「達成感を感じる」が高く、約半数を占める。

男性が「社会地位が上がる」「自分の意見が通しやすい」が高いのに対して

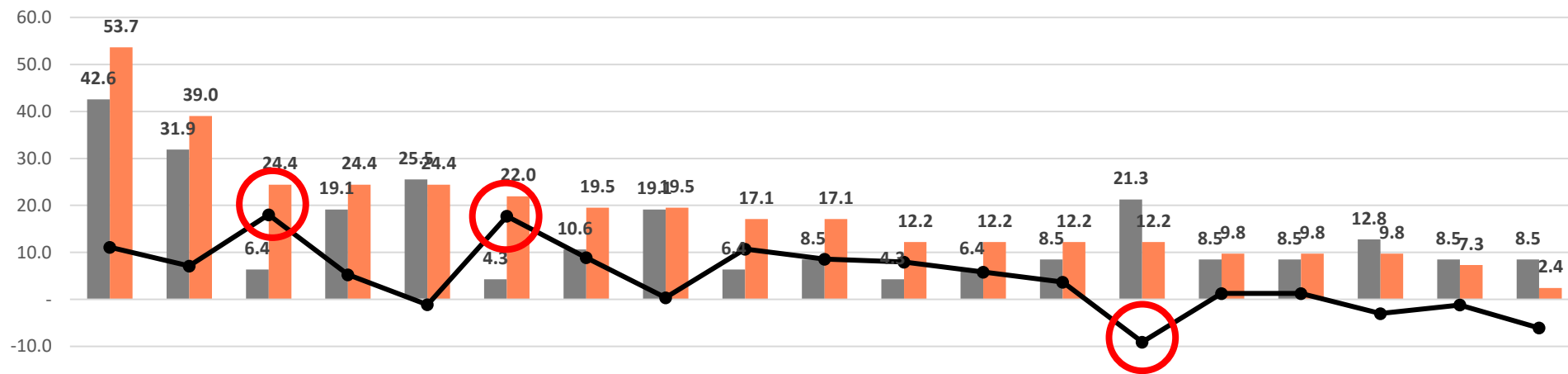
女性では「部下や周りに頼られる」「社内外のネットワーク広がる」「人をまとめる」など交友関係の意識が高い



	給料やボーナスが上がるから	より仕事に対する達成感を感じやすいから	部下や周りの人から頼られるから	社内外のネットワークが広がるから	人をまとめることが好きだから	昇進するために必要だから	自分のやりたいことを実現しやすいから	会社の経営に関わりたいから	自分のチームを持ちたいから	部下や後輩のために働きやすい環境を整えたいから	会社の深い情報を収集できるから	転職しやすいから	社会地位が上がるから	自分の意見を通しやすいから	名誉がほしいから	肩書がほしいから	家族や友人など周囲の人から認められるから	なるのが当たり前だから
■ 男性20-30代 (45)	44.4	33.3	4.4	6.7	11.1	20.0	26.7	8.9	11.1	11.1	4.4	13.3	20.0	20.0	6.7	8.9	8.9	11.1
■ 女性20-30代 (32)	50.0	40.6	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	21.9	15.6	15.6	12.5	12.5	12.5	12.5	9.4	6.3	6.3	3.1
● 男女差分	5.6	7.3	20.6	18.3	13.9	5.0	-1.7	13.0	4.5	4.5	8.1	-0.8	-7.5	-7.5	2.7	-2.6	-2.6	-8.0

リーダー意向理由：リーダー意向者ベース

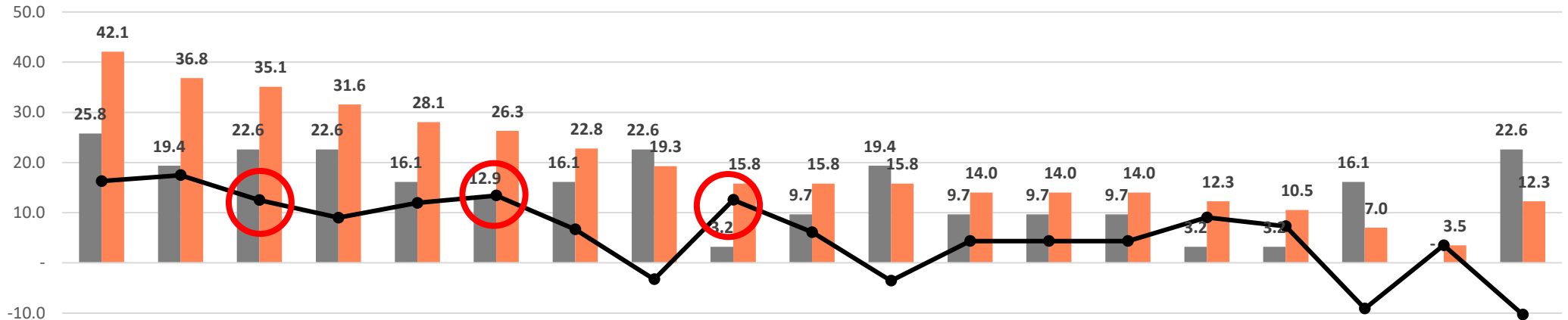
リーダー意向者においても「給料が上がる」「達成感を感じる」が高く、約半数を占める。
 男性では「自分の意志通しやすい」が高いのに対して、
 女性は「社内外のネットワーク」「部下や周りに頼られる」意識が高い



	給料やボーナスが上がりそうだから	より仕事に対する達成感を感じやすいから	社内外のネットワークが広がるから	昇進するために必要だから	自分のやりたいことを実現しやすいから	部下や周り的人から頼られるから	人をまとめることが好きだから	社会地位が上がるから	会社の経営に関わりたいから	部下や後輩のために働きやすい環境を整えたいから	会社の深い情報を収集できるから	名誉がほしいから	自分のチームを持ちたいから	自分の意見を通しやすいから	肩書がほしいから	家族や友人など周囲の人から認められるから	転職しやすいから	なるのが当たり前だから	当てはまるものがない
■ 男性20-30代 (47)	42.6	31.9	6.4	19.1	25.5	4.3	10.6	19.1	6.4	8.5	4.3	6.4	8.5	21.3	8.5	8.5	12.8	8.5	8.5
■ 女性20-30代 (41)	53.7	39.0	24.4	24.4	24.4	22.0	19.5	19.5	17.1	17.1	12.2	12.2	12.2	12.2	9.8	9.8	9.8	7.3	2.4
● 男女差分	11.1	7.1	18.0	5.2	-1.1	17.7	8.9	0.4	10.7	8.6	7.9	5.8	3.7	-9.1	1.2	1.2	-3.0	-1.2	-6.1

管理職／リーダー非意向理由 いずれも非意向者ベース

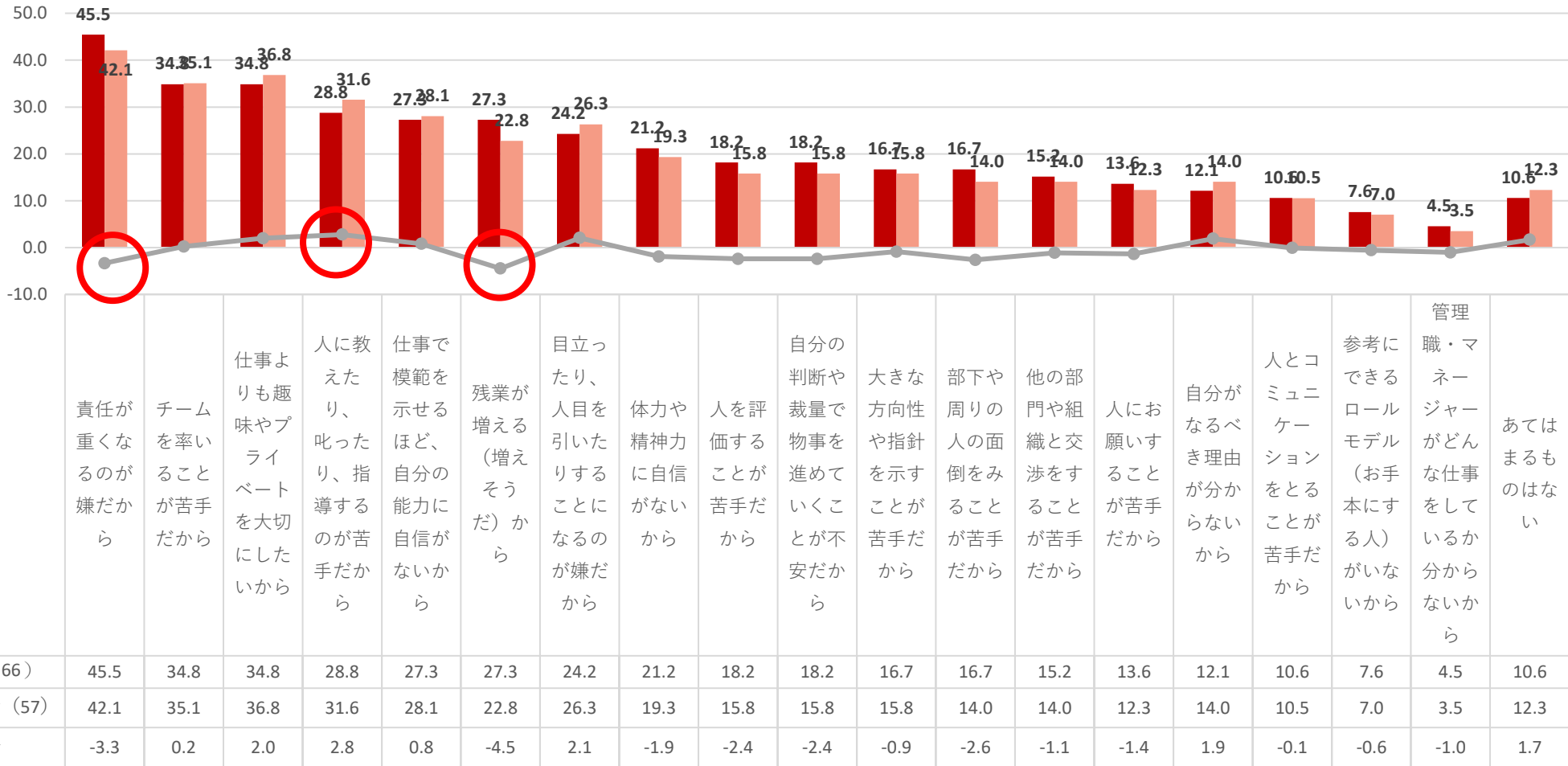
若年男女での管理職／リーダー非意向理由を比較すると
 女性は「責任が重くなるのが嫌」「プライベートを充実させたい」が4割で高く男女差も大きい。
 また「チームを率いたりや大きな方針を描くのが苦手」「能力に自信がない」など
 マネジメントスキルへの不安意識も高い



	責任が重くなるのが嫌だから	仕事よりも趣味やプライベートを大切にしたいから	チームを率いるのが苦手だから	人に教えたり、叱ったり、指導するのが苦手だから	仕事で模範を示せるほど、自分の能力に自信がないから	目立ったり、人目を引いたりすることになるのが嫌だから	残業が増える(増えそう)から	体力や精神力に自信がないから	大きな方向性や指針を示すことが苦手だから	自分の判断や裁量で物事を進めていくことが不安だから	人を評価することが苦手だから	部下や周りの人の面倒をみるのが苦手だから	他の部門や組織と交渉することが苦手だから	自分が必要な理由が分からないから	人にお願いをすることが苦手だから	人とコミュニケーションをとることが苦手だから	参考にするロールモデル(お手本にする人)がないから	管理職・マネージャーがどんな仕事をしているか分からないから	あてはまるものはない
■ 男性20-30代 (37)	25.8	19.4	22.6	22.6	16.1	12.9	16.1	22.6	3.2	9.7	19.4	9.7	9.7	9.7	3.2	3.2	16.1	-	22.6
■ 女性20-30代 (66)	42.1	36.8	35.1	31.6	28.1	26.3	22.8	19.3	15.8	15.8	15.8	14.0	14.0	14.0	12.3	10.5	7.0	3.5	12.3
● 男女差分	16.3	17.5	12.5	9.0	11.9	13.4	6.7	-3.3	12.6	6.1	-3.6	4.4	4.4	4.4	9.1	7.3	-9.1	3.5	-10.3

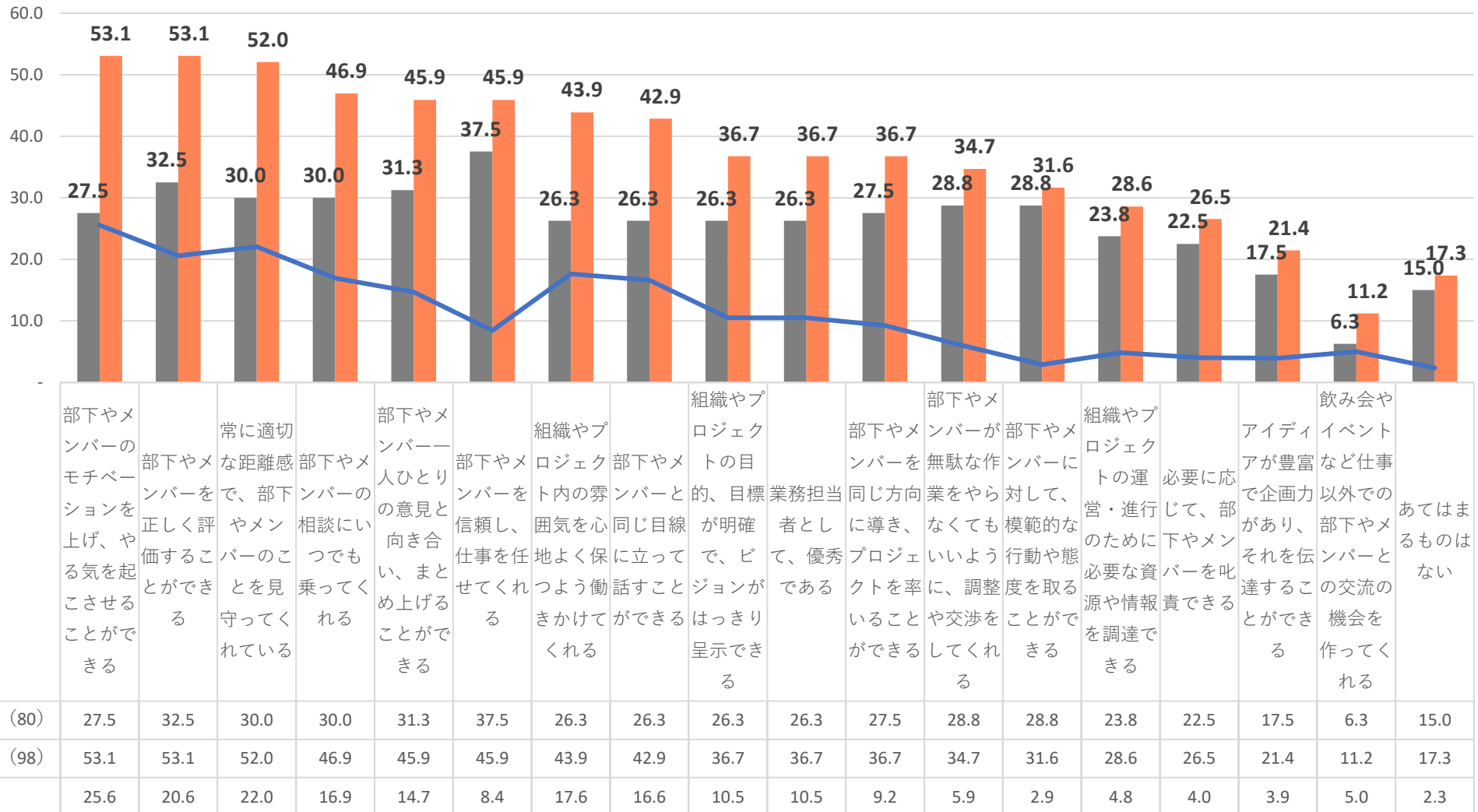
管理職／リーダー非意向理由 いずれも非意向者ベース（女性20-30代）

女性20-30代における管理職/リーダー非意向者を比較すると大きな違いはないものの
 管理職非意向者は「責任が重くなりたくない」「残業を増やしたくない」と“**現業に対する負担の増量**”を、
 リーダー非意向社は“**他者への教育**”をさらにネガに感じている模様



管理職者・リーダーイメージ

いずれの項目においても女性のイメージが高く、男性が女性を上回るイメージは無い



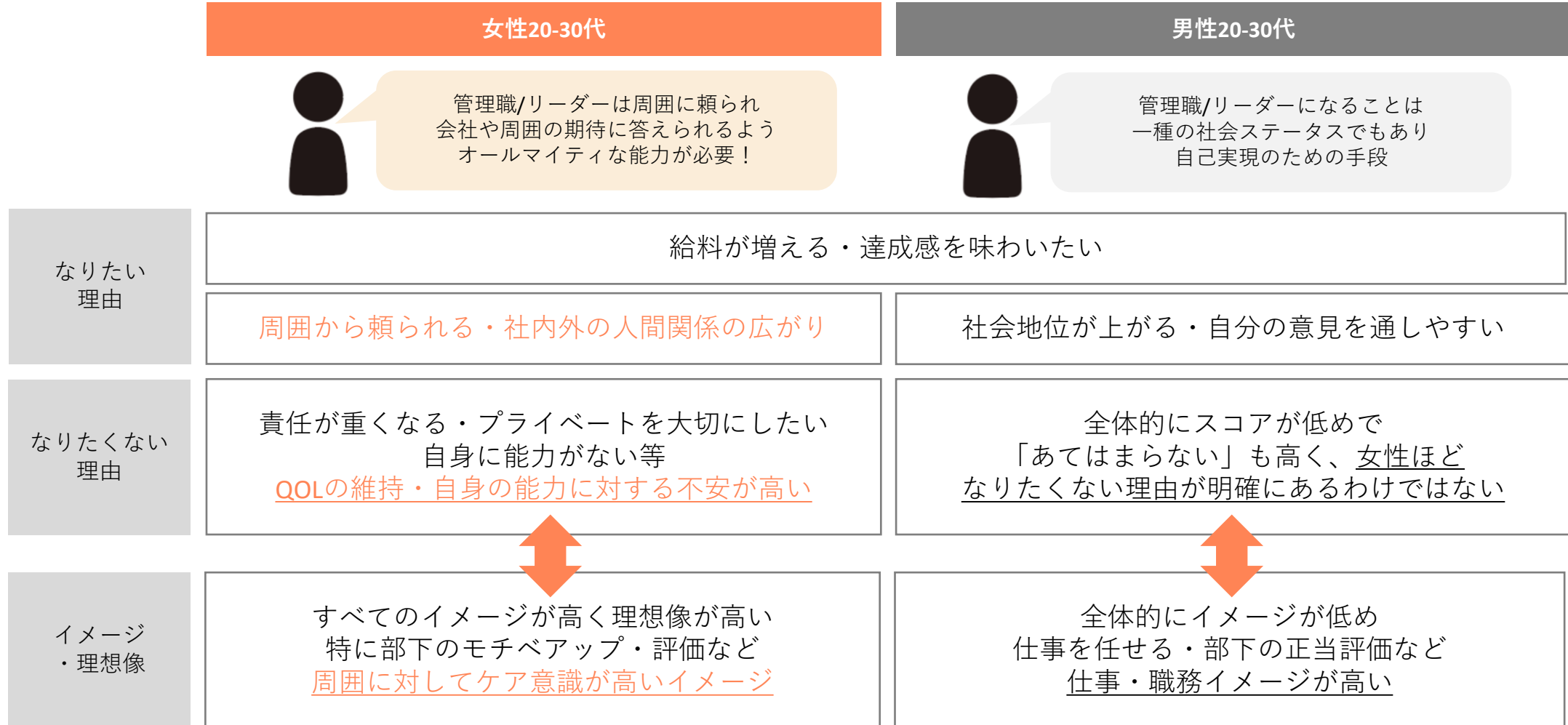
管理職者・リーダーイメージ 男女上位順

男性では仕事を任せる・部下を正しく評価など管理職の仕事内容にあたるイメージが高いが
女性では、部下やメンバーに対するモチベーションアップ・正当評価・見守りなど
“チームメンバーに対するケア意識”がより高い

女性20-30代		男性20-30代		
1	部下のモチベーションをあげ やる気を起こさせる事ができる	53.1 +25.6	部下やメンバーを信頼し 仕事を任せることができる	37.5 -8.4
2	部下やメンバーを 正しく評価することができる	53.1 +20.6	部下やメンバーを 正しく評価することができる	32.5 -20.6
3	常に適切な距離感で部下を見守ってくれる	52.0 +22.0	部下やメンバーひとりひとりと向き合い まとめ上げることができる	31.3 -14.7
4	部下やメンバーの相談に いつでも乗ってくれる	46.9 ⁺¹⁶ .9	常に適切な距離感で部下を見守ってくれる	30.0 -22.0
5	部下やメンバーひとりひとりと向き合い まとめ上げることができる	45.9 +14.7	部下やメンバーの相談に いつでも乗ってくれる	30.0 -16.9

なぜ若年女性は管理職になりたいと思わないのか？

女性の方が「管理職/リーダーとしてのあるべき理想像」イメージが高く
自身の今の能力や生活とのギャップを意識し、不安を感じやすい



4. 管理職になりたくない女性の深掘り（定性調査）

女性管理職の実態・意識レポート

調査概要

20 - 30代の正社員総合職6名にインタビュー

* 「仕事が好き」「仕事を通じて自己成長したい」意識ベースの女性を選定



KTさん (31歳)
・既婚/夫と二人暮らし
・IT企業/広報職 (3社目)
・管理職になりたい○
・リーダーになりたい○
・リーダー経験○



KDさん (26歳)
・既婚/夫と二人暮らし
・セキュリティ会社個人営業職 (1社目)
・管理職になりたい×
・リーダーになりたい○
・リーダー経験×



NNさん (29歳)
・未婚
・情報通信会社/法人営業職 (3社目)
・管理職になりたい○
・リーダーになりたい○
・リーダー経験○



KRさん (35歳)
・既婚/夫と二人暮らし
・自営業 (2社目)
・管理職になりたい×
・リーダーになりたい×
・リーダー経験○



KSさん (27歳)
・未婚
・デザイン会社/プロジェクトマネジャー (2社目)
・管理職になりたい×
・リーダーになりたい○
・リーダー経験○



KGさん (33歳)
・既婚/夫と二人暮らし
・営業・営業企画 (2社目)
・管理職になりたい△
・リーダーになりたい○
・リーダー経験○

管理職になりたくない6つの理由（サマリー）

-理由① 自分自身が持つ自信のなさ

-理由② 業務量に対してコスパ・タイパが悪い

-理由③ 女性管理職のロールモデル不足

-理由④ 管理職＝事務処理、判断決定者と思っている

-理由⑤ 自分の特性が生かせるか分からない

-理由⑥ 家事育児との両立が不安

理由① 自分自身が持つ自信のなさ

女性はサポート型という固定概念や管理職としてあるべき理想イメージから
自分が管理職を全うできる自信がない

旦那さんを支えなきゃ。わたしは
サポートのほうが向いてると思うから。
NNさん (29歳)

そもそも部下をもった経験があまりないので、自信が
ない。KDさん (26歳)

体力がないから、いまでさえなんとかやっている
状態の私にはやりきれないと思う。
KSさん (27歳)

バリバリ仕事してきたひとが管理職になるイメージだ
から、私にはできないって思っちゃう。
KRさん (35歳)

「マネジメント」とか「管理」は私に向いてな
い気がする。わたしはひとりでバリバリやって
いきたいタイプなんだと思う。
KGさん (33歳)

男性が育休とっている人がほとんどいないけど、私
はこれから子どもも産みたいし仕事もしたい。やっ
ぱりバリバリやってきているひとが上にあがるから、
そういう上司を見ていると自分は無理だなと思う。
KGさん (33歳)

理由② 業務量に対してコスパ・タイパが悪い

現業プラスオンでマネジメント領域をやることになるので
時間的拘束や業務マネジメントが厳しくなるイメージが多い

現業プラスマネジメントって考えると、
ゼットタイ無理・・・ワークライフバランス悪すぎ。
KTさん (31歳)

給料が上がった分だけの幸福度がまかなわれて
いない気がしている。年収が高ければいいと
思っていない。特に女性はそうなんじゃないかな。
NNさん (29歳)

上に上がれば上がるほど休めなくなる。
KSさん (27歳)

現業よりも、社内の調整ごとが多くて、本当に
大変そう。ストレスがすごそう・・・
KDさん (26歳)

いまの管理職のひとたちが本当に大変そう。
給料が変わらなくても、プライベートもちゃん
と確保できるから、いまのままでいいか
なって思っちゃう。
KRさん (35歳)

今はプロジェクトっていう割り切り方ができ
ているが、社内のほうがプロジェクトよりめ
んどくさそう。仕事以外の調整に時間や心労
が溜まっている気がする。
KGさん (33歳)

理由③ 女性管理職のロールモデルの不足

管理職が行っている仕事内容や身近に女性管理職がないため
自分が管理職になった際にどのように働くのかイメージが湧かない

仕事で尊敬できる人はいても、なりたい人はいなかった。仕事の価値観・人生の価値観、その両方が尊敬できるひとがない。

KTさん (31歳)

バリバリ働いている人が楽しそうにしていたら自分もそうなりたいと思う。働いてるけど未婚、などはあまりロールモデルとしては考えづらい。両立できてる人がいっぱいいれば管理職なりたい人が増えると思う。

KTさん (31歳)

そもそも管理職に女性がいるのかも知らない。仕事でも関わらないし、見たことが無い。

KRさん (35歳)

上も男性ばかりだから、自分が管理職なんて考えたことない。

KGさん (33歳)

管理職になりたい女性は周りにほぼいないと思う。上を目指せるのに前例がないから上を目指さない。だから、自分が下の子たちのために管理職を増やしていける環境を作りたい。

KRさん (35歳)

プライベートとも両立しながら、バリバリ仕事する人に出会えなかったので、モデルとなる人に出会いたかった。3社経験したときに、モデルを見つけるのをやめて、自分が理想に近づけるようにするほうが早いのではと思い始めた。

MMさん (33歳)

理由④ 管理職＝事務処理、判断決定者と思っている

管理職になることで得られるスキル面でのメリットがない

実務はしないけどお金の管理をするイメージで、経営陣からの注文を請負って共有するだけのひとが多かった。

NNさん (29歳)

リーダーというと、言葉がかっこいいし、意思があるイメージだけど、管理職というと、事務的な感覚がする。

KRさん (35歳)

男性は、管理職になったことを自慢するけど、まだまだ女性は管理職っていうとバリキャリアのイメージが強く、逆に悪いイメージを持たれる気がする。

NNさん (29歳)

マネージャーになって、「マネジメント」的管理はやってたが、正直それは自分じゃなくてもできると思っていた。今の会社だと、そこは自分でやって、「いかに成果を出すか」なので、チームに一人偉いひとを置く、というのはコストとしてどうなのかな、と思うので、そういう意味でも自分で「管理職」になりたいとはあまり思わない。

KTさん (31歳)

リーダーはプロジェクトを引っ張っていく役割だからやりたいけど、管理職って部下や会社のマネジメントだけでしょ？

KRさん (35歳)

理由⑤ 自分の特性が生かせるか分からない

なぜ自分が管理職になるべきか、その理由が明確に分からない

「管理職」って下のひとを「管理」したりするイメージが強いから、私は現業やるほうが好きだしその方が楽しそう・・・

NNさん (29歳)

仕事は徐々にスキルアップしていきたいけど、管理職になると全く違うレイヤーの領域になるから、0から学ばなきゃだからこれまでのことが活かせなそう。

KSさん (27歳)

会社の見え方的に、女性の管理職を増やそうと指名されても全然嬉しくない。なんで私が?? となっちゃう。「私のスキルが生かせるから」「私の素質が必要だから」など、私になるべき理由を明示してくれたら、なってもいいのかも。

KSさん (27歳)

主任にはなりたい！主任は管理職というイメージがなくて、いまの仕事の延長での責任者という感じだから、頑張りたいと思う。管理職は、全国をまとめる本社の人なので、もっと違う仕事をしている。具体的な仕事のイメージがわからないので管理職もよくわからない。

KRさん (35歳)

理由⑥ 家事育児との両立が不安

共働きで夫と分担する前提とはいえ、まだまだ女性が家事育児をやる割合が多く、仕事との両立ができる気がしない

女性の管理職のひとはいるけど、**子どもがいるひとはいない**かも。なので、これから**子どもを産んで、育休をとって・・・**と考えると**気がしない**。管理職になって席を空けることもできないだろうし。

KSさん (27歳)

「育休」とることに関して誰も止めないと思うが、男性の育休はとっているひとを見たことがない。**とることはできると思うが、実際問題管理職で育休とるのは難しそう・・・**

KTさん (29歳)

管理職になったといっても、**旦那さん、喜んでくれなそう・・・**

KGさん (33歳)

女性管理職を増やすなら、**子どもいるいない、家事をやらなければいけないなどの時間的ハンデ**が必要だと思う。

MKさん (29歳)

年齢的に子どもを考えないと、と思っているが、それまでに、できるだけ**スキルアップしないと会社に戻りづらい**。育児もするとすると、足を引っ張らないよう**スキルアップ**をちゃんとしてからにしたい。

KTさん (29歳)

家事はわたしがやらなくちゃ。
管理職になったら**家事ができなくなる**。

KTさん (31歳)

5. 女性管理職に訊いた管理職のメリット（ヒアリング）

女性管理職の実態・意識レポート

調査目的

実際に管理職にヒアリングすることで

下記のネガ意見を払拭するソリューションアイデアが検討できないかインタビューをしました

-理由① 自分自身が持つ自信のなさ

-理由② 業務量に対してコスパ・タイパが悪い

-理由③ 女性管理職のロールモデル不足

-理由④ 管理職 = 事務処理、判断決定者と思っている

-理由⑤ 自分の特性が生かせるか分からない

-理由⑥ 家事育児との両立が不安

ヒアリング結果



Aさん（30代前半）

- 外資系の人事コンサルの管理職（マネージャー）。現場側とマネジメント側では業務内容が異なる。
- プライベートでは、保育園児の子供1人で、夫婦共働き。夫は早朝から深夜まで会社なので、平日はほぼワンオペ。



プロジェクトマネジメントが自分に合う

以前は業務の「遂行」だったがマネージャーは自分で仕事を取ってくる役割。お客さんと話すのが楽しい。協業する人・ネットワークが増えた。自立的なマインドで、達成感を感じやすい。

業務量コントロールも、部下育成も、自分次第。

どんなプロジェクトをとるか・時間の使い方は自分次第なので、プライベートの状況を見ながら、業務の量・質をコントロール。また、部下を育てれば、自分もラクになれる。育て方も自分次第。

管理職は不安だったが、実際は「こんなもん」

管理職って「すごい人だけ」「忙しそう」「辛そう・大変そう」と思い、自信がなかった。ママの管理職もいなかった。でもなってみると、忙しくするタイミングは自分次第だし、なってみると「こんなもんか・やれる」と思った。



誰も守ってくれない不安感

業務の自由度が高い分、自分で責任をとらないといけない。でも上司が守る＝自由度が減る、ということになるので、トレードオフだから仕方ない。

人が人を評価することの違和感

管理職になると、ヒトを育てるだけでなく、評価もしないといけない。そのひとのパフォーマンスって変わりうるものだし、上司と合う・合わないもあるのに。

仕事と育児の責任感で板挟み。断りも必要。

出張も断らないといけない。職務を全うできないのが嫌。仕事も育児もどっちも良い感じに責任を果たすために、仕事の断りも必要だと思っている。ほかの仕事の質を担保するためにも。いかに自分の果たせる責任のなかでできるか、を考えている。

ヒアリング結果



Bさん（40代前半）

- 大手企業の営業の管理職（部長）。部長歴2年目。
- プライベートでは、子供2人で、夫婦共働き。



人材価値をあげられた

第2キャリアとして転職もありえる時代、マネジメントを経験することによって、**キャリア上の人材価値は上がった**と思う。

部下の楽しく働く姿や成長を見るのが嬉しい。

チームメンバーが増え、**いろいろなメンバーが幸せに働ける環境が作れた**と実感するときや、**チーム員の成長**を感じる時が楽しい。

上司とも積極的に議論するなど、自分がリードして進められるのが「想像より楽しかった」

元々チームリーダーは楽しいとおもってやってきていたため、管理職になったときは、**想像より楽しいという良いギャップ**があった。部の方針や戦略などを上司ともかなり議論したりすることも、しっかりやりたい部分なので、やりがいを感じている。



会社側の景色が急に増えて、少し幻滅。

これまでは、目の前の目標に向かって楽しく頑張れたが、管理職になって、急に組織（会社）側の人間になり、会社の考えていることや方針などが見えてきて、**意外と普通の会社っぽいな、とちょっと幻滅**した。

自分の意図に反する情報も、

伝達しなければならない悩ましさ

会社からの伝達事項を部下に伝えることが多いが、**自分の意図や考えと反して、役割として伝達しないといけない**こともあるのが悩ましい。

膨大な仕事量や育児をこなす自分の姿が、

部下に引かれているのかも、という葛藤。

管理職でも現場仕事が非常に多く、小さい子どもも2人抱えながら仕事を自分の姿に、**下の子たちは引いているのではないか**という葛藤も。女性社員のロールモデルになりたいが、「ああはできない」と思われてしまう。

ヒアリング結果



Cさん（40代前半）

- 大手企業、マーケティング職。部長2年目。
- プライベートでは、社内婚、子供が1人いる。



管理職をすることでできる仕事が増えた。

もともと管理職以降はなく、現業が楽しかった。オファーが来たときは不安で泣いた。でもチャンスとしてとらえて、言いたい放題言える権利をもらったと思って踏ん張ったし、上長も理解してくれたし、シンボリックに扱ってもらえて仕事ももらえることもある。

視野の拡張。

ビジネスの管理ができるようになった。ねじれて入ってくる情報が少なく、ストレートに受けることができるようになり、方針を理解しながらバリュウを出すか考えられるので納得感を持って働けるようになった。

専門スキルを持つよう目指すようになった。

様々な業務をマルチで行うことを求められる職種だが部長業務やプライベートとの両立を考えると、専門領域を伸ばすことを考えるようになり、上長にも伝達できるようになった。



今現業+マネジメント業務で業務量増。

マーケとして勤務しているときと、マネジメントで求められるものが異なり、現業にアドオンされるので正直大変。現業が好きでこの仕事を続けてきたから、自分の好きと異なる仕事で戸惑いが生じてしまう。

部下の思いまで背負ってしまう、精神的負荷。

管理職になって会社の方向性などを知れた一方で、部下の悩みなどをダイレクトに背負ってしまう性格のため、自分自身のメンタルが辛い時が多々ある。なのでこういう性格の人は向いていないかも。

ヒアリング結果



Dさん（40代前半）

- 大手企業の海外支店の社長。社長歴2年目。
- 未婚・海外赴任3年目。



肩書きを武器に人との繋がりで仕事ができる

各拠点の上層部などに知り合いが多く、自分がやりたいことを実現する際に、**頼れて仲間になってくれるメンバーが増えた**。社長という肩書きがあることで、より相談しやすく話がしやすい。

縦社会から自由になり、

新しい会社や管理職像を作ることができる

大きな母体の中での縦社会から離れて、自分の会社をドリブンできるのが楽しい。自分自身は一人ではできないから、周りのメンバーに不安や愚痴も言い、一人で抱えないようにすることでサポートしてもらっており、**新しい管理職像を作れている**気がする。フォロワーシップ型リーダー。

視野が広がり、自分→会社へと軸が変化

社長という立場で後輩たちを抱えながら、マネジメント層に直接話ができるようになった。それは、人を大切にしたいと考え、人材育成にも興味がある自分としては、よかったこと。**働きやすさを叶えるための手段**にも。



女性の幸せではない

もともと専業主婦願望のほうが強かった。若い世代は偉くなるということもセットで仕事しているかもしれないが、自分の世代は違う。**女性の幸せは別にある**と思っていて、いまは責任感で動いている感じ。バリキャリと言われるのは嬉しくないし、シワと白髪が増えて、いいことない！

未だに自分には向いていないと感じる

誰かの役に立ちたい、自分を成長させたいと思って仕事をしてきたから、**会社や組織を担ぐというのは自分がやりたかったことではない**。

現業+マネジメントにより業務増加

やらなくてはならない現業に加えて、採用・給与やボーナス査定、予算決めや交渉作業などが増加。やりたいことだけでなく、**やらなくては行けないこと（Have to）が圧倒的に増えてしまった**。

ヒアリング結果



Eさん（40代前半）

- 中小規模の会社社長。2年目。今は現場の仕事とマネジメントの仕事を半々ずつ行っている。
- プライベートでは、保育園の子供が2人で、夫婦共働きをしている。



出世意欲は低かったけど社長になれている

もともと出世意欲はなかった。社内における認定資格は、周囲が取っているのに自分が取れないのが嫌だと思った。身につけた知恵を活用すれば、管理職or窓際社員の選択にはならない。

現場仕事が少なくなり、仕事は効率化

自分で資料を書くことが少なくなり、確認作業がメインになった。なのでPCではなくも、スマホで資料や企画書が確認できる。音声入力なども活用しながらちょっとした間に仕事ができるように。

仕事は子育てのための教育的インプット

自分がバキバキ働いている方が、子供のためになると思っている。英語を活用して海外のクライアントとテレカンをしたり、出張を通して日本のことを教えられたり、その方が子供のためにもなると思う。



事務的な仕事は増えた

会社の管理体制や人事調整など管理職になってから増えた仕事もある。これらの事務仕事は業務が効率化できないので、パフォーマンスの生産性が下がる感じがする。

会社の人間になった

管理職になって会社の泥臭い部分を知ることはなかった。自分のためにどう稼ぐか考えるのではなく、会社の評価や業績をあげるために何をすべきか考えるようになった。

6. 管理職のネガを払拭するソリューションアイデア

女性管理職の実態・意識レポート

管理職のネガを払拭するソリューションアイデア

理由① 自分自身が持つ自信のなさ

自分の体力／スキルを踏まえて、自分が管理職の立場になれるのか不安
自分はサポート型が向いているのではないかという固定概念

等身大のスキルでも管理職は全うできる イメージづくり・支援

女性管理者の全員が、最初から管理職意向が高く、全うできる自信があるわけでもなかった。女性は管理職の理想イメージが高い中で、等身大の自分でも活躍できるイメージづくりが必要

理由② 業務量に対してコスパ・タイパが悪い

現業プラスオンでマネジメント領域をやることになるので
時間的拘束や業務マネジメントが厳しくなるイメージが多い

管理職の業務量の実態と業務満忙度を可視化する

確かに現業にプラスオンでマネジメント領域が増えている傾向にあるが、実際は自分で裁量を持てるために業務効率化できたり、ペースを掴みやすいという意見も多い。管理職の先輩たちが実際にどのようにタイパ・コスパを乗り越えているのかを可視化する

理由③ 女性管理職のロールモデル不足

女性で育児をしながらもバリバリと働き
管理職になっている人が周りにいなくてイメージが湧かない

管理職の多様性伝達と性別に囚われない ロールモデル形成の支援

バリバリ働く人もいれば、子育てをしながら管理職になったことで余裕ができた人もいて多種多様。「女性」のロールモデルを探すのではなく、男女問わず「自分の信念に合った」先輩たちのいいとこどりをし、自らが目指す管理職像を新しく生み出す必要がある

管理職のネガを払拭するソリューションアイデア

理由④

管理職 = 事務処理、判断決定者と思っている

管理職になることで得られるスキル面でのメリットがないと思っている

スキル面でのメリットも、 管理職経験者から伝えていく機会づくり

実際に管理職になっている女性からは、デメリットだけでなく、「情報をより早く、ラフな状態でとれるようになった」「社内外ネットワークが広がった」などメリットの面も聞かれた。これらのメリットも、知れる機会づくりが必要

理由⑤ 自分の特性が生かせるか分からない

管理職業務と自分の特性が合致するか不安。
もし管理職になるなら自分の特性・得意を生かしたい

得意領域・特性を知るために、 トライ&エラーができる制度・空気づくり

「自分には得意/不得意」と思いこんでいた固定概念が、管理職になって覆されることもあるため、まずは、若いうちから得意領域を探すというスタンスで業務経験を積みつつも、いろいろ試してトライ&エラーできる環境づくりを

理由⑥ 家事育児との両立が不安

共働きで夫と分担する前提とはいえ、まだまだ女性が家事育児をやる割合が多く、仕事との両立ができる気がしない

家事育児を女性だけのものから解放する 制度づくりと活用

依然として女性が家事育児をやる傾向があり、女性自身も女性がやるべき、と思っていることも多い。夫との分担や、外注サービスに頼るなどの手法をより浸透させ、仕事を諦めない女性を増やす

本調査に関する利用規約

「女性管理職の実態・意識レポート」利用規約

< 著作権等に係る注意事項 >

「女性管理職の実態・意識レポート」に含まれる一切の情報（以下、「本情報」といいます。）に関わる著作権その他一切の知的財産権は、博報堂キャリアジョ研プラスに帰属すること。

< 遵守事項 >

- 本情報を使用したことにより、本情報使用者（以下「使用者」といいます。）及び第三者に損害が生じた場合でも、博報堂キャリアジョ研プラスは一切の責任を負わないこと。
- 本情報を使用する場合には、出典「女性管理職の実態・意識レポート」Copyright 博報堂キャリアジョ研プラスAll Rights Reserved.を必ず明記すること。
- 本情報を使用する際は、十分な期間を設けて、予め博報堂キャリアジョ研プラスに内容の確認依頼をすること。

THANK YOU!

[お問い合わせ]

博報堂キャリアジョ研プラス
kyarijoken-plus@hakuodo.co.jp