

## News Release

# 女性活躍推進のメカニズムを解明する調査結果を発表 人事部による細やかな支援と上司による職場改革が女性リーダーをつくる

トーマツ イノベーション株式会社(東京都千代田区、代表取締役社長 眞崎大輔)は、人材育成研究の専門家で大企業や公共領域でのコンサルティング実績のある中原淳氏(東京大学 大学総合教育研究センター 准教授 /NPO 法人 Educe Technologies 副代表理事)との共同調査研究プロジェクト「女性の働くを科学する」にて実施した大規模調査の結果を発表しました。この調査結果を受けて、プロジェクトでは女性活躍を推進する教育プログラムを開発、人材育成の観点から企業の女性活躍推進を支援してまいります。

### 5,402名への大規模調査で明らかになった、女性の思いと職場の実態

調査は2016年9月から12月にわたって、当社が提供する研修の受講者を中心に5,402名に対して実施しました。管理職、リーダー\*、実務担当者について各男女、計6つの属性に対して、現在および過去のある時点の意識や仕事との向き合い方、職場や企業など取り巻く環境の実態などを詳細に調査、男女で分けて分析した結果、女性の仕事観や職場観、昇進時の戸惑いなどが、男性とは大きく異なることが分かりました。

\*「部下を1名以上持つが、評価権限は有していない人」を「リーダー」としています。

女性活躍、女性の管理職登用を目的とした取り組みにおいては、女性を特別視する制度や一律のリーダー育成施策・研修が事例として挙げられますが、今回の調査結果から、男女で共通する点、異なる点を把握した上で配慮すべきポイントを捉え、対象者ごと、タイミングごとの細やかな施策を実施することが女性活躍推進には求められるといえます。

調査結果のサマリは以下の通りです。

### 調査結果のサマリ

1. 女性社員は働く意欲は高いが、キャリアを伸ばす機会が十分ではない
2. 女性が働き続けたいのは平等、誠実で、残業見直しの雰囲気のある職場
3. リーダーになりたてのころ、女性は曖昧な状況・葛藤・板挟みなどでつまづく
4. 女性が昇進を受け入れるのは上司の細やかな説得次第

本調査の関連情報は今後 Web サイト< <http://www.ti.tohatsu.co.jp/npro/2017/> >でも掲載予定です。

## 女性社員は働く意欲は高いが、キャリアを伸ばす機会が十分ではない

実務担当者期において、男性社員よりも女性社員は大変でもやりがいのある仕事を求め(男性 18.5%に対して女性 30.0%)、長く働き続ける意思を持ち(同 66.3%、74.8%)、キャリアデザインをしていることが分かりました(図 1)。

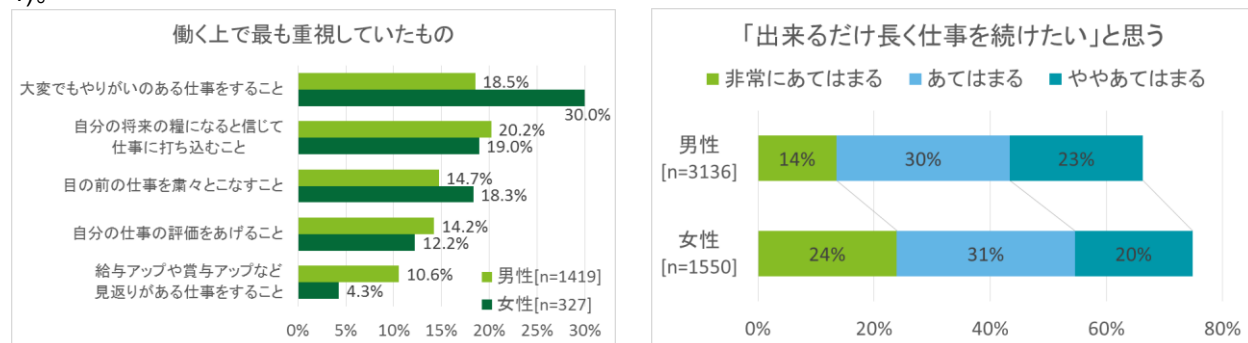


図 1 実務担当者期における仕事観

一方で、成長につながる仕事を任せられ引き上げてくれる上司がいるのは男性社員(5件法で男性が平均値 3.34、女性 3.20)で、女性社員の成長は職場の上司の問題が大きいことが推察されます(図 2 左)。男性は女性よりも「同性の上司・同僚と働きたい」と回答する割合も高く(図 2 右)、男性中心の企業文化が色濃く存在する職場環境の中で奮闘する女性の姿が想起されます。

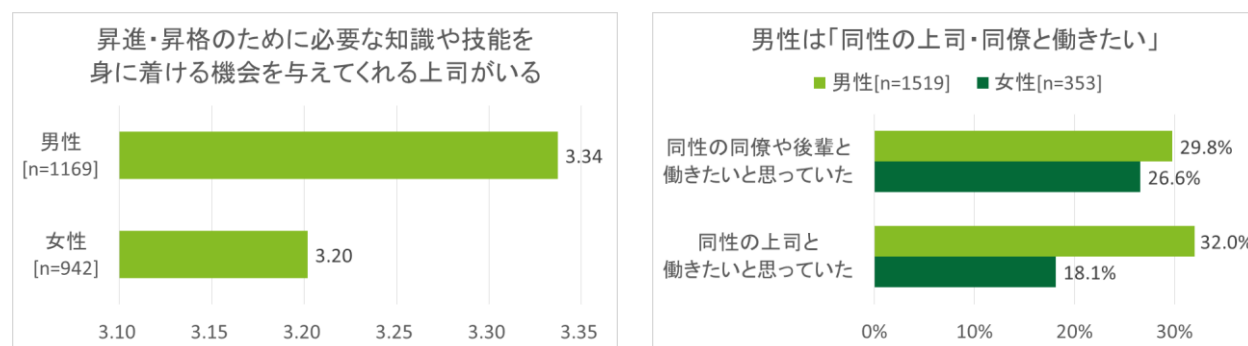


図 2 女性を取り巻く職場環境

## 女性が働き続けたいのは平等、誠実で、残業見直しの雰囲気のある職場

女性がその職場で働き続けたいと思うかどうか、に最も影響を与えるのは「女性に対しても平等に機会を与えるかどうか」、次いで「責任をもって仕事に取組み、互いに助け合う職場かどうか」、「残業を見直す雰囲気があるかどうか」となりました(図 3)。一方で、「既婚女性や子育て中の女性の柔軟な働き方をサポートする雰囲気がある」「女性の昇進を奨励する雰囲気がある」といった項目は女性が働き続けたいと思うかどうかには関係なく、男性中心の職場文化を見直さない限り、女性活躍を目的とした施策は女性の支持を得られないと考えられます。

職場の特徴	影響度 (標準回帰係数)
1位 女性に対しても平等に機会を与える	.164
2位 責任をもって仕事に取組み、互いに助け合う	.132
3位 残業を見直す雰囲気がある	.081

図 3 女性が働き続けたいと思う職場の特徴

## リーダーになりたてのころ、女性は曖昧な状況・葛藤・板挟みなどでつまづく

男性も女性も、リーダーに昇進したてのころは役割の移行に伴って等しく戸惑い(リアリティショック)を受けることが分かりました(図4左、男女で統計的有意差なし)。ただし、男女で戸惑いの種類は異なり、男性が「プレイヤーとマネジャー、両方の役割の業務バランス(プレマネバランス)」「多様な人材活用」「ネットワークづくり」における課題が顕著であるのに対し、女性は「曖昧な状況や葛藤、板挟み(メンタルタフネス)」などに課題を感じています(図4右)。

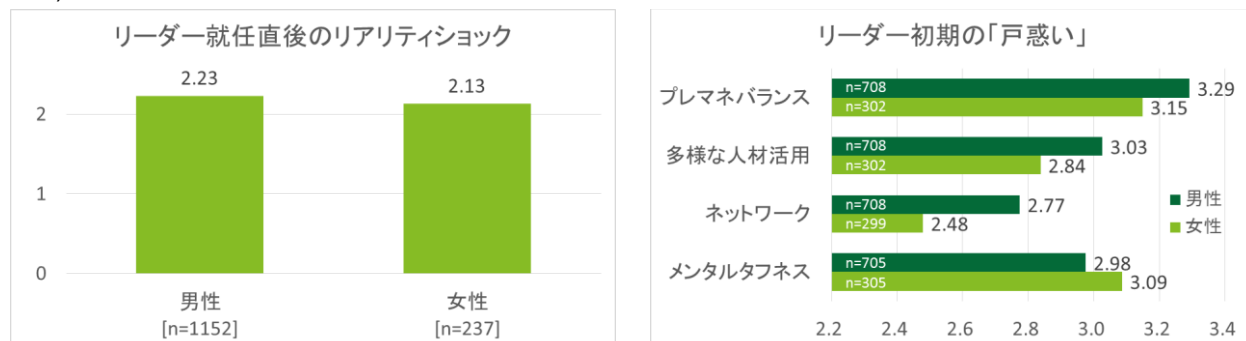


図4 リーダー昇進期に受ける役割移行に伴う戸惑い

また、これらのリアリティショックを受ける割合は、管理職や昇進に対してネガティブな印象があると高まることが分かりました(図5左)。特に女性は「ビジネスで成功した女性は妬みを買やすい」と感じる傾向が強い(男性7.2%に対して女性22.2%)ため、配慮が必要と言えます(図5右)。

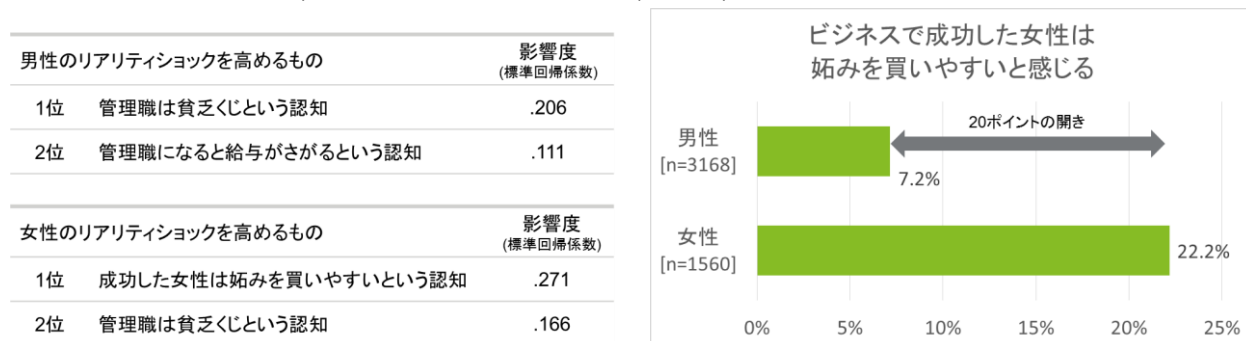


図5 リアリティショックを高めるもの

## 女性が昇進を受け入れるのは上司の細やかな説得次第

昇進という、多くのビジネスパーソンにとって嬉しいと思われるイベントにおいても男女の差が見られました(図6、いずれも統計的有意差あり)。そもそも男性は「昇進したいと思っていた」割合も高く(男性20.2%に対して女性14.7%)、「昇進は社会や会社からの承認を得ること」と感じて昇進を受け入れる割合も高くなっています(男性20.1%、女性14.3%)。一方の女性は、「上司のために役職を引き受けざるをえない状況になった」が男性に比べて高く(男性22.5%、女性32.2%)、女性社員に昇進を引き受けてもらえるかどうかは上司の説得がポイントになることが分かりました。

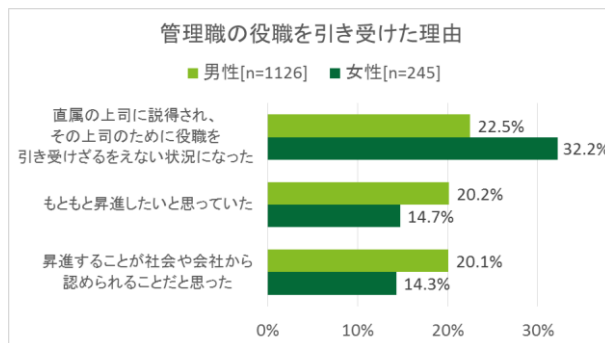


図6 管理職の役職を引き受けた理由

## 【調査概要】

調査対象者	企業に勤める管理職・リーダー・実務担当者 ・リーダー: 部下を1名以上持つが、評価権限は有していない人 ・管理職: 評価権限を有している部下を1名以上持つ人																							
回答者数	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>管理職</th> <th>リーダー</th> <th>実務担当者</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>1,575</td> <td>799</td> <td>1,300</td> <td>3,674</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>369</td> <td>344</td> <td>1,015</td> <td>1,728</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,944</td> <td>1,143</td> <td>2,315</td> <td>5,402</td> </tr> </tbody> </table>					管理職	リーダー	実務担当者	合計	男性	1,575	799	1,300	3,674	女性	369	344	1,015	1,728	合計	1,944	1,143	2,315	5,402
	管理職	リーダー	実務担当者	合計																				
男性	1,575	799	1,300	3,674																				
女性	369	344	1,015	1,728																				
合計	1,944	1,143	2,315	5,402																				
調査方法	自記式アンケート調査																							
調査期間	2016年9月～12月																							

## 共同研究者 中原淳氏プロフィール < <http://www.nakahara-lab.net/> >



東京大学 大学総合教育研究センター 准教授、NPO 法人 Educe Technologies 副代表理事。東京大学大学院 学際情報学府（兼任）。大阪大学博士（人間科学）。北海道旭川市生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院 人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員等を経て、2006年より現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人材開発・リーダーシップ開発について研究している。専門は経営学習論（Management Learning）。著書多数。

## < 報道関係者からの問い合わせ先 >

トーマツ イノベーション株式会社

CS 企画グループ

Tel: 03-5222-5111

Email: [ti-info@tohatsu.co.jp](mailto:ti-info@tohatsu.co.jp)

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームおよびそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 9,400 名の専門家（公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど）を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

トーマツ イノベーションは中堅中小企業を中心に人材育成・人材戦略に特化したコンサルティング会社です。公開型定額制ビジネス研修「Biz CAMPUS Basic」、モバイルラーニング・反転学習を取り入れた「モバイルナレッジ」、定額制のビジネス力診断テスト「Biz SCORE」など、業界初の人材育成サービスを開発・提供し続けています。「人材育成」という観点から様々なサービスを提供、「Biz CAMPUS Basic」のクライアント数は 9,500 社以上で業界トップクラスの支援実績があります。

Deloitte（デロイト）は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohamtsu Limited