

# 基礎研 レポート

## 働く女性の管理職希望

正規雇用者の2割弱。挑戦できる環境作りと意識改革が必要。

生活研究部 主任研究員 久我 尚子

(03)3512-1878 kuga@nli-research.co.jp

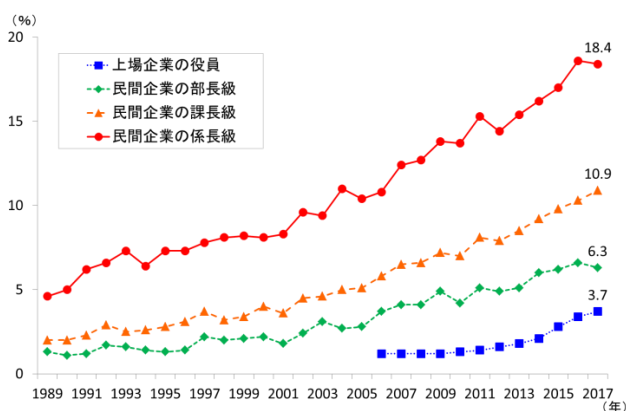
### 1—はじめに～政府の2020年の女性管理職3割目標達成は厳しい状況、産業による差も

第二次安倍政権による「女性の活躍推進」政策が始まって丸6年が経過しようとしている。政府は、「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に占める女性の割合を少なくとも30%程度とする」<sup>1</sup>ことを目標としているが、達成は厳しい状況だ。

内閣府「平成30年版男女共同参画白書」によれば、役員や管理職に占める女性の割合は上昇傾向にある。しかし、3割という目標には程遠く、2017年で係長級は18.4%、課長級は10.9%、部長級は6.3%、上場企業の役員は3.7%であり、上位の役職ほど女性比率は低い（図表1）。

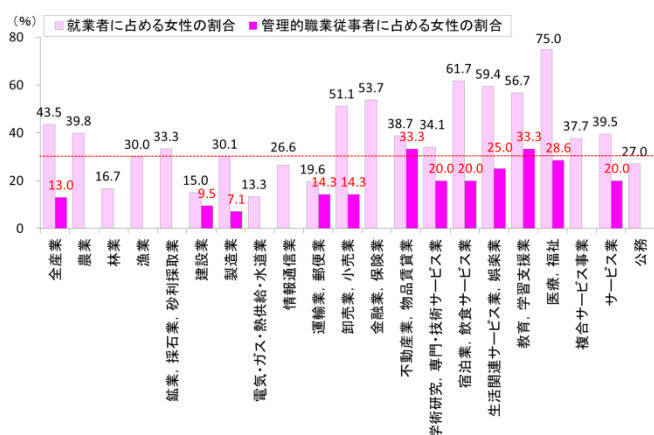
また、女性の管理職比率を産業別に見ると、「不動産業、物品賃貸業」や「教育、学習支援業」では3割を越えるが、約半数の産業では1割に満たない（図表2）。また、女性の就業者比率は「医療、福祉」や「宿泊業、飲食サービス業」では6～7割台と高いものの、これらの女性管理職比率は2割台にとどまり、就業者比率と管理職比率の差は4割を超える。

図表1 階級別に見た役職者に占める女性の割合の推移



(資料) 内閣府「平成30年版男女共同参画白書」より作成

図表2 産業別に見た就業者及び管理職に占める女性の割合



(注) 管理職は会社役員、課長相当職以上、管理的公務員等  
(資料) 内閣府「平成29年版男女共同参画白書」より作成

<sup>1</sup> 内閣府「『2020年30%』の目標の実現に向けて」

女性の管理職登用が進まない背景については、女性では家庭との両立が困難と考えて管理職になりたくないとする割合が男性と比べて高いことや、女性は特にリーダーシップやマネジメント面において、男性よりも自己評価が低いことなどが指摘されている<sup>2</sup>。

本稿では、25～59歳の女性約5千名を対象に実施した調査<sup>3</sup>を用いて、働く女性の管理職希望や管理職に興味を持つ理由、あるいは興味を持たない理由について、年齢や学歴、年収、未既婚や子の有無、働き方に関する価値観などの属性による違いを詳しく捉える。

## 2——働く女性の管理職への興味～過半数は興味なし、大学院卒・高収入女性で興味が多い

### 1 | 働く女性の管理職への興味～興味ありは正規雇用者の2割弱。興味が高まるのは40歳前後。

正規雇用者で管理職でない女性に対して、管理職になることへの興味を尋ねたところ、全体では「ない」(56.5%)が過半数を占めて多く、「どちらともいえない」(26.3%)、「ある」(17.1%)と続く(図表3)。

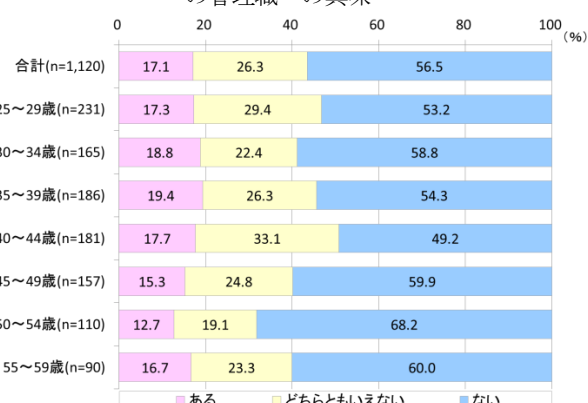
年齢別に見ても、いずれも「ない」が最多だが、「ある」は35～39歳(19.4%)をピークに年齢とともに増え、40歳以上では減る傾向がある。なお、「どちらともいえない」は40～44歳前後で多い。40～44歳では「ある」と「どちらともいえない」を合わせると過半数を占める。つまり、40代前半の過半数は管理職への興味がないわけではない。

30代は企業等で一般的に管理職になり始める時期であり、40代は同年代で管理職が増える時期だ。女性正規雇用者では、管理職に興味がある割合に比べて興味がない割合が圧倒的に多いものの、やはり、同年代が管理職になり始める時期は興味が高まり、同年代で管理職が増える40代前半では、漠然としたものも含めれば、過半数が管理職への興味を持っているようだ。

なお、非正規雇用者の女性では、年齢が若いほど管理職への興味がある割合が高く、25～29歳の嘱託・派遣・契約社員では2割を超える。

管理職の女性に対しても同様に尋ねたところ、全体では「どちらともいえない」(56.8%)が最多で、「ない」(26.5%)、「ある」(16.8%)と続く。年齢別に見ても同様だ。また、管理職への興味がある割合は、おおむね全ての年代で非管理職の女性を僅かながら下回る。つまり、管理職の立場にある女性であっても、必ずしも管理職に興味があるわけではない。むしろ非管理職の女性より興味が薄く、半数以上は迷いを抱えているようだ。

図表3 年齢別に見た女性正規雇用者(非管理職)の管理職への興味



(注) 公務員と企業の正社員・正職員の管理職以外の合計

<sup>2</sup> シェリル・サンドバーグ「LEAN IN (リーン・イン) 女性、仕事、リーダーへの意欲」(日本経済新聞出版社、2013/6/26) や三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査」(2015/4/16) など。

<sup>3</sup> 「女性のライフコースに関する調査」、調査時期は2018年7月、調査対象は25～59歳の女性、インターネット調査、調査機関は株式会社マクロミル、有効回答5,176

## 2 | 属性による管理職への興味の違い～大学院卒や高年収、体力あり、キャリア志向が強いと興味あり

女性正規雇用者（非管理職）の管理職への興味について、学歴や本人年収、未既婚、子の有無、配偶者年収、実家や義理の実家との距離、母親のライフコース、体力、働き方や恋愛・結婚についての価値観<sup>4</sup>などの属性による違いを捉えた<sup>5</sup>。

その結果、管理職への興味が「ある」割合は、高学歴ほど高まる傾向があり、大学院卒（48.6%）では半数程度にもなる（図表4）。一方で、「ない」は短期大学卒（63.5%）で高く、「どちらともいえない」は大学卒（女子大）（35.8%）で高い。大学院卒の女性は、専門性の高さから、企業の事務職等と比べれば、研究職などの業務における性別役割分業状況（あるいは意識）の薄い業務に就く女性が多いために、キャリアを積み重ねていく上で自然と管理職への興味が高まるのだろう。一方で、短期大学卒の女性は、企業の一般職など男性総合職の補助的な業務に就くことが多いために、管理職への興味が薄いのだろう。

年収別には、管理職への興味が「ある」割合は、高年収ほど高まり、年収700万円以上では約3割を占める。高年収の女性では、男性と同様に働く中で、自然と管理職が視野に入ることだろう。

配偶者の年収別には、管理職への興味が「ある」割合は、配偶者の年収が700～1,000万円前後で高い。なお、当該層では管理職への興味が「ある」割合の高い年収700万円以上の女性が多い。

また、実家との距離については大きな違いはないが、義理の実家との距離については、同居している女性で管理職への興味が「ない」割合が高い。当該層では管理職への興味が「ない」割合の高い年収300万円未満の女性が多い。

母親のライフコースについては、母親が再就職コースや両立コースなどの働く母親コースであった女性は管理職への興味が「ある」割合が比較的高いようだ。なお、既出レポート<sup>5</sup>にて、母親も働いていた女性ほど、自分自身も働いており、母親の就労経験が影響することを確認している。

体力の程度については、管理職への興味は体力があるほど高まる。

働き方についての価値観では、何より「業績を評価してもらえたら出世したい」や「家族との時間を多少犠牲にせざるをえなくても、仕事で成功したい」というキャリア志向が強いと、管理職へ興味の「ある」割合は高い。また、「女性が高い地位や管理職についてもかまわない」や「女性の上司のもとで働くことに抵抗はない」という女性の権利重視志向や、「同じ会社で仕事を続けたい」や「仕事をするなら、やりがいより会社の安定性を重視する」という安定・保守志向も、管理職への興味を高める。

恋愛・結婚についての価値観では、「充実した人生のためには、何度結婚してもかまわない」というリベラル志向や「結婚相手を選ぶ際、相手の年収や職業はとても重要だ」という条件重視志向の強さが管理職への興味を高める。

<sup>4</sup> 働き方や恋愛・結婚についての価値観の因子分析の結果の詳細については、久我尚子「子育て世帯の消費実態～女性の働き方による違いに注目して」、一般社団法人社会文化研究センター調査補助事業報告書（平成30年8月）参照。

<sup>5</sup> これらの属性は女性のライフコース選択についての過去の分析において影響が見られたものである。久我尚子「[女性のライフコースの理想と現実](#)」、ニッセイ基礎研究所、基礎研レポート（2018/11/27）、及び久我尚子「[続・女性のライフコースの理想と現実](#)」、ニッセイ基礎研究所、基礎研レター（2018/12/12）参照。

図表4 属性別に見た女性正規雇用者（非管理職）の管理職への興味（%）

		合計		ある	どちらとも	ない
		度数	割合	割合	割合	割合
合計		1,120	100.0	17.1	26.3	56.5
年齢	25～59歳	231	100.0	17.3	29.4	53.2
	30～34歳	165	100.0	18.8	22.4	58.8
	35～39歳	186	100.0	19.4	26.3	54.3
	40～44歳	181	100.0	17.7	33.1	49.2
	45～49歳	157	100.0	15.3	24.8	59.9
	50～54歳	110	100.0	12.7	19.1	68.2
学歴	55～59歳	90	100.0	16.7	23.3	60.0
	中学校卒	8	100.0	25.0	37.5	37.5
	高等学校卒	244	100.0	18.0	21.3	60.7
	高等専門学校卒	21	100.0	14.3	33.3	52.4
	専門学校卒	201	100.0	14.4	29.4	56.2
	短期大学卒	156	100.0	10.3	26.3	63.5
	大学卒（女子大）	81	100.0	16.0	35.8	48.1
	大学卒（共学）	372	100.0	18.3	25.8	55.9
	大学院卒	35	100.0	48.6	20.0	31.4
	その他	2	100.0	0.0	50.0	50.0
本人年収	収入はない	4	100.0	25.0	0.0	75.0
	300万円未満	451	100.0	13.1	26.2	60.8
	300～700万円未満	632	100.0	19.5	26.4	54.1
未既婚・子の有無	700万円以上	33	100.0	27.3	30.3	42.4
	未婚	498	100.0	16.1	25.3	58.6
	既婚・子なし	458	100.0	15.3	23.6	61.1
配偶者年収	既婚・子あり	441	100.0	20.0	26.8	53.3
	収入はない	7	100.0	14.3	28.6	57.1
	150万円未満	9	100.0	22.2	44.4	33.3
	150～300万円未満	73	100.0	16.4	31.5	52.1
	300～500万円未満	173	100.0	16.8	26.6	56.6
	500～700万円未満	121	100.0	20.7	19.0	60.3
	700～1000万円未満	74	100.0	23.0	31.1	45.9
実家との距離	1000万円以上	25	100.0	20.0	28.0	52.0
	同居	284	100.0	14.8	25.7	59.5
	近居	258	100.0	17.8	25.6	56.6
	別居	490	100.0	18.0	26.7	55.3
義理の実家との距離	その他	88	100.0	18.2	28.4	53.4
	同居	36	100.0	8.3	25.0	66.7
	近居	142	100.0	19.7	21.8	58.5
	別居	276	100.0	20.7	29.7	49.6
母親のライフコース	その他	168	100.0	14.3	28.0	57.7
	非就業・専業主婦コース	71	100.0	11.3	26.8	62.0
	結婚退職・専業主婦コース	233	100.0	16.3	24.9	58.8
	出産退職・専業主婦コース	85	100.0	15.3	34.1	50.6
	配偶者の転勤で退職・専業主婦コース	15	100.0	20.0	26.7	53.3
	再就職コース	349	100.0	19.2	25.8	55.0
	両立コース	353	100.0	17.6	26.1	56.4
	その他	14	100.0	7.1	21.4	71.4
体力の程度	体力がない方だ	232	100.0	15.5	22.4	62.1
	どちらかと言えば体力がない方だ	361	100.0	16.6	26.6	56.8
	どちらともいえない	219	100.0	14.2	29.2	56.6
	どちらかと言えば体力がある方だ	261	100.0	20.7	28.0	51.3
	体力がある方だ	47	100.0	23.4	21.3	55.3

（注1）斜線はサンプル数が少ないため参考値

（注2）合計と比べて±5%に網掛け

図表5 働き方や恋愛・結婚についての価値観別に見た女性正規雇用者（非管理職）の管理職への興味の因子得点

		合計		ある	どちらとも	ない
		度数	平均値	平均値	平均値	平均値
働き方についての価値観	女性の権利重視志向	1,120	0.154	0.437	0.156	0.067
	仕事億劫・割り切り志向	1,120	-0.094	-0.437	-0.261	0.088
	キャリア重視志向	1,120	0.009	0.735	0.270	-0.332
	やりがい重視志向	1,120	-0.138	-0.071	-0.166	-0.145
	安定・保守志向	1,120	0.043	0.186	0.011	0.014
恋愛・結婚についての価値観	伝統的志向	1,120	-0.108	-0.150	-0.137	-0.082
	条件重視志向	1,120	0.012	0.123	0.018	-0.025
	恋愛・結婚不要志向	1,120	-0.017	-0.167	-0.043	0.041
	リベラル志向	1,120	0.116	0.251	0.134	0.067
	家庭生活重視志向	1,120	-0.071	-0.075	-0.177	-0.020

（注1）働き方については29、恋愛・結婚については30の設問を用意し、それぞれ「あてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の5段階の選択肢を用意。得られた結果に対して因子分析を行い、いずれも5つの因子に要約。数値はそれぞれの因子得点。

（注2）±0.1に網掛け

### 3—働く女性が管理職に興味を持つ理由～収入増、大学院卒で専門性、高年収で周囲の期待と実績

管理職への興味が「ある」と答えた女性正規雇用者（非管理職）に対して、管理職に興味を持つ理由を見ると、全体では「より高い収入が得られるから」（71.9%）が圧倒的に多く、次いで2位「責任や権限のある仕事がしたいから」（32.8%）、3位「マネジメントに興味ややりがいを感じるから」（32.3%）、4位「自身の知識や経験で組織に貢献したいから」（26.0%）、5位「裁量の大きな仕事がしたいから」・「会社や上司から評価された期待に応えたいため」（いずれも24.5%）と続く（図表6）。

いずれの年代でも「より高い収入が得られるから」が最も多く、特に25～29歳で9割を超えて多い。また、「責任や権限のある仕事がしたいから」は50歳代で、「自身の知識や経験で組織に貢献したいから」や「会社や上司から評価された期待に応えたいため」は30歳代を中心に、「裁量の大きな仕事がしたいから」は40歳代で、「尊敬されるような仕事がしたいから」や「目標となる上司や先輩がいるから」などは若い年代で多い傾向がある。

つまり、女性正規雇用者が管理職に興味を持つ理由は、年齢によらず、収入が増えることが第一だが、キャリアを積むとともに自身のこれまでの実績による貢献、そして、裁量を広げることや責任を持つことへの興味が高まる様子が見えてくる。

年齢以外の属性については、管理職への興味が「ある」割合の高い大学院卒では、「自身の知識や経験で組織に貢献したいから」や「裁量の大きな仕事がしたいから」、「責任や権限のある仕事がしたいから」の選択割合が女性正規雇用者（非管理職）全体と比べて2割以上高い傾向がある。また、「実績や年齢相応の役職に就くのは当然だと思うから」や「組織に属する人間として当然の役割だから」、「会社や上司から評価された期待に応えたいため」は全体より1割以上高い傾向がある。年収700万円以上では、「会社や上司から評価された期待に応えたいため」や「実績や年齢相応の役職に就くのは当然だと思うから」、「マネジメントに興味ややりがいを感じるから」、「責任や権限のある仕事がしたいから」が全体より1割以上高い傾向がある。大学院卒では、自身の専門性による貢献や仕事の広がりへの期待が、年収700万円以上では周囲からの期待やキャリア実績などが、管理職に興味を持つ理由としてあがっている。

図表6 管理職への興味が「ある」と回答した女性正規雇用者（非管理職）の管理職への興味が「ある」理由（複数選択）（%）

		合計 (n=487)	25～29歳 (n=108)	30歳代 (n=68)	40歳代 (n=85)	50歳代 (n=92)
1位	より高い収入が得られるから	71.9	90.0	64.2	71.4	65.5
2位	責任や権限のある仕事がしたいから	32.8	35.0	29.9	32.1	37.9
3位	マネジメントに興味ややりがいを感じるから	32.3	35.0	32.8	32.1	27.6
4位	自身の知識や経験で組織に貢献したいから	26.0	27.5	32.8	23.2	13.8
5位	裁量の大きな仕事がしたいから	24.5	25.0	20.9	33.9	13.8
	会社や上司から評価された期待に応えたいため	24.5	27.5	31.3	19.6	13.8
7位	尊敬されるような仕事がしたいから	17.2	32.5	17.9	7.1	13.8
8位	実績や年齢相応の役職に就くのは当然だと思うから	17.2	20.0	19.4	10.7	20.7
9位	組織に属する人間として当然の役割だから	13.0	17.5	13.4	8.9	13.8
10位	目標となる上司や先輩がいるから	11.5	20.0	11.9	8.9	3.4

（注1）選択肢はこのほか「その他」を含む計11。

（注2）順位は合計で多かった順

（注3）合計より±5%を網掛け

#### 4—働く女性が管理職に興味を持たない理由～ストレスと責任、仕事と家庭の両立負担

##### 1 | 管理職に興味を持たない理由～ストレスと責任が圧倒的、30歳代で両立負担、50歳代で現状満足

管理職への興味が「ない」と答えた女性正規雇用者（非管理職）に対して、管理職に興味を持たない理由を見ると、全体では「ストレスが増えるから」（77.6%）と「仕事の責任が増えるから」（76.5%）が7割台で圧倒的に高い（図表7）。以下、3位「仕事が忙しくなるから」（55.0%）、4位「休みが取りにくくなるから」（39.7%）、5位「リーダーシップを取ることが苦手だから」（38.9%）、6位「家庭やプライベートとの両立が難しくなるから」（35.9%）、7位「残業が増えるから」（34.9%）、8位「報酬に対して業務量や責任の重さが見合わないから」（30.3%）と続く（図表7）。

年齢別に見ても上位はおおむね変わらないが、25～29歳や30歳代では「仕事の責任が増えるから」が「ストレスが増えるから」を上回る。また、25～29歳では、仕事の責任や忙しさ、リーダーシップを取ることへの苦手意識や自信のなさ、プライベートとの両立の難しさなど、全体と比べて多くの選択肢で選択割合が高く、多方面に懸念を持つ様子がうかがえる。また、30歳代では「現在でも家事や育児などの負担が大きい」と、これ以上は体力的に／精神的に無理だから」などで選択割合が高く、家事や育児との両立における負担感が強い様子がうかがえる。一方で、50歳代では「現状に満足しているから」が高いことが特徴的だ。

なお、管理職に興味を持たない最大の理由について尋ねたところ、先の複数選択の結果と同様、「ストレスが増えるから」（22.7%）と「仕事の責任が増えるから」（21.2%）が多い。年代別には、25～29歳で「仕事の責任が増えるから」が、50歳代で「ストレスが増えるから」が多い傾向がある。

図表7 管理職への興味が「ない」と回答した女性正規雇用者（非管理職）の管理職への興味が「ない」理由（複数選択）（%）

		合計 (n=633)	25～29歳 (n=123)	30歳代 (n=198)	40歳代 (n=183)	50歳代 (n=129)
1位	ストレスが増えるから	77.6	77.2	78.3	79.8	73.6
2位	仕事の責任が増えるから	76.5	87.0	79.3	71.6	69.0
3位	仕事が忙しくなるから	55.0	63.4	56.6	53.6	46.5
4位	休みが取りにくくなるから	39.7	47.2	43.9	39.3	26.4
5位	リーダーシップを取ることが苦手だから	38.9	45.5	42.9	35.5	31.0
6位	家庭やプライベートとの両立が難しくなるから	35.9	43.9	40.9	32.8	24.8
7位	残業が増えるから	34.9	42.3	37.4	32.8	27.1
8位	報酬に対して業務量や責任の重さが見合わないから	30.3	30.1	33.8	24.6	33.3
9位	マネジメントに興味ややりがいを感じないから	27.2	40.7	27.8	25.1	16.3
10位	十分な経験がなく自信がないから	20.1	26.8	25.3	13.1	15.5
11位	残業代がつかないから	19.6	21.1	23.7	16.4	16.3
12位	現在でも家事や育児などの負担が大きいと、これ以上は体力的に無理だから	17.4	14.6	24.7	15.8	10.9
13位	現在でも家事や育児などの負担が大きいと、これ以上は精神的に無理だから	16.1	13.8	21.2	14.8	12.4
14位	現状に満足しているから	14.2	14.6	10.6	13.1	20.9
15位	時間短縮勤務や在宅勤務など柔軟性のある働き方がしにくいから	11.7	15.4	13.1	10.4	7.8

（注1） 選択肢はこのほか「会社から管理職となることを期待されていないから」「ロールモデルとなるような女性の管理職がおらずイメージがわからないから」「会社の管理職を育成する研修や制度が不十分であるから」「専門性を極める仕事がしたいから」「女性を優遇する枠での管理職にはなりたくないから」「休業によるブランクがあるから（育児休業や介護休業、疾病休業など）」「その他」を含む計23。

（注2） 順位は合計で多かった順

（注3） 合計より±5%を網掛け

## 2 | 属性別に見た管理職に興味を持たない理由～義理の実家と同居で両立負担、大学院卒で対価が見合わない、高年収でマネジメントに興味なし・現状満足

属性別に見ても、いずれも上位2つは「ストレスが増えるから」と「仕事の責任が増えるから」であり、7割前後を占めて圧倒的に高い。

なお、管理職への興味が「ない」割合の高い短大卒では、「会社から管理職となることを期待されていないから」が全体より若干高く、そのほかの選択肢の選択割合が全体的に低い傾向がある。短大卒の女性では補助的な業務に就いていることが多いために、本人も周囲も管理職になるという意識が弱いようだ。

同様に管理職への興味が「ない」割合の高い義理の実家に同居している女性では、「現在でも家事や育児などの負担が大きいから、これ以上は体力的に／精神的に無理だから」や「家庭やプライベートとの両立が難しくなるから」が全体より1割程度高い。義理の実家に同居している女性では、仕事と家庭の両立に関わる負担感の強さから、管理職への興味が薄い様子うかがえる。なお、同様の傾向は、既婚で子のいる女性でも見られる。

一方で、管理職への興味が「ある」割合の高い大学院卒では、「報酬に対して業務量や責任の重さが見合わないから」や「残業が増えるから」が全体より高い傾向がある。つまり、大学院卒の女性では、専門性への対価が見合わないことや忙しさが管理職への興味が「ない」理由の背景にあるようだ。

同様に管理職への興味が「ある」割合の高い年収700万円以上では、「マネジメントに興味ややりがいを感じないから」や「残業が増えるから」が全体より高い傾向がある。さらに、管理職に興味を持たない最大の理由を見ると、年収700万円以上では「現状に満足しているから」が全体より高い。なお、当該層では50歳代の割合が比較的高くなっている。つまり、年収700万円以上の女性では、そもそも比較的厚待遇であるためにマネジメント等にやりがいを感じなければ管理職への興味が薄い様子うかがえる。また、キャリア終盤の50歳代も多いために現状に満足しているようだ。

## 3 | 管理職に興味を持たない原因が解決したら？～でも「どちらともいえない」が過半数、興味ありは2割弱

管理職への興味が「ない」・「どちらともいえない」と答えた女性正規雇用者（非管理職）に対して、管理職に興味を持たない最大の理由<sup>6</sup>が解決した場合の管理職への興味を尋ねたところ、全体では「どちらともいえない」（53.3%）が過半数を占めて多く、「ない」（27.9%）、「ある」（18.8%）と続く。

管理職への興味がない最大の理由別に、それらが解決した場合の管理職への興味を見ると、興味が「ある」割合は、「休みが取りにくくなるから」や「十分な経験がなく自信がないから」（サンプル数が少ないため参考値）などで高い傾向がある（図表8）。一方、解決した場合も管理職への興味が「ない」割合は、「仕事が忙しくなるから」で高い。なお、「現在でも家事や育児などの負担が大きいから、これ以上は精神的に無理だから」（参考値）は「ある」割合も「ない」割合も高い傾向がある。

これらの結果より、休暇や経験の充実、両立負担の軽減などへの期待がある一方、忙しさというデメリットは収入増ややりがいといった管理職ならではの魅力を上回る状況も見える。また、これらの状況が改善するという想像ができずに諦めの気持ちもあるのかもしれない。

<sup>6</sup> 「マネジメントに興味ややりがいを感じないから」や「専門性を極める仕事がしたいから」、「その他」選択者を除く。

図表8 管理職に興味を持たない最大の理由別に見た、解決した場合の女性正規雇用者（非管理職）の管理職への興味（%）

	度数	合計	ある	どちらとも いえない	ない	
		割合	割合	割合	割合	
合計	884	100.0	18.8	53.3	27.9	
1位	ストレスが増えるから	221	100.0	17.2	50.7	32.1
2位	仕事の責任が増えるから	185	100.0	13.0	62.2	24.9
3位	家庭やプライベートとの両立が難しくなるから	81	100.0	23.5	51.9	24.7
4位	報酬に対して業務量や責任の重さが見合わないから	73	100.0	23.3	47.9	28.8
5位	リーダーシップを取ることが苦手だから	61	100.0	13.1	59.0	27.9
6位	現状に満足しているから	44	100.0	4.5	75.0	20.5
7位	仕事が忙しくなるから	40	100.0	12.5	50.0	37.5
8位	休みが取りにくくなるから	34	100.0	29.4	50.0	20.6
9位	十分な経験がなく自信がないから	27	100.0	37.0	44.4	18.5
10位	現在でも家事や育児などの負担が大きいため、これ以上は精神的に無理だから	19	100.0	26.3	36.8	36.8

(注1) 選択肢はこのほか「会社から管理職となることを期待されていないから」「残業が増えるから」「現在でも家事や育児などの負担が大きいため、これ以上は体力的に無理だから」「ロールモデルとなるような女性の管理職がおらずイメージがわからないから」「会社の女性管理職を見て、なりたいたいと思わないから」「時間短縮勤務や在宅勤務など柔軟性のある働き方がしにくいから」「残業代がつかないから」「休業によるブランクがあるから（育児休業や介護休業、疾病休業など）」「会社の管理職を育成する研修や制度が不十分であるから」「女性を優遇する枠での管理職にはなりたくないから」を含む計20。

(注2) 順位は合計で多かった順

(注3) 斜線はサンプル数が少ないため参考値

(注4) 合計より±5%を網掛け

現在、「女性の活躍推進」政策や「働き方改革」のもとで両立に関わる環境整備が進められているところだ。しかし、大企業の正規雇用者では育児休業や時間短縮勤務制度の利用などが増え始めていても、人手不足感の強い中小・零細企業などでは制度を利用しにくい雰囲気もあるだろう。また、多くの場合、非正規雇用者は正規雇用者と同様の制度を利用できるわけではない。さらに、職場環境が整っていたとしても、家事・育児分担が妻に偏りがちで家庭環境が整っていないという問題もある。

## 5—おわりに～環境を整えば3割目標の達成は可能、管理職へ挑戦できる環境作り、意識改革を

女性正規雇用者で管理職への興味が「ある」割合は2割弱であり、女性の希望は政府の3割目標には程遠い状況だ。しかし、興味を持たない原因が解決した場合も含めれば3割を超える。当然ながら管理職としての資質を備える必要はあるが、環境を整えば3割目標の達成は不可能ではない。

4月から「働き方改革」において有給休暇取得の義務化や残業時間の上限規制が始まり、休暇取得の難しさや忙しさ、両立負担については、ある程度、緩和される可能性がある。また、女性特有とも言える経験不足による自信のなさは、管理職登用へ向けた教育の充実で解決できるだろう。さらに、これから女性管理職が増え、ロールモデルが増えることで自然に解決に向かう部分もある。

本稿では、一般職の多い短大卒や女子大卒で管理職への関心が薄いことも特徴的であった。皆が管理職を目指す必要はない。しかし、職制や性別の違いが躊躇させるのではなく、優秀な人材が広く登用されるような仕組みや環境作りは必要だ。さらに、女性自身も、女性だから、妻だから、母だから諦めるというのではなく、一段上へ挑戦していくという意識面の改革が必要ではないだろうか。