

基礎研 レポート

女性管理職転職市場の活発化

～「働きやすさ」を求めて流動化し始めたハイキャリア女性たち～

生活研究部 准主任研究員 坊 美生子

(03)3512-1821 e-mail ; mioko_bo@nli-research.co.jp

1——はじめに

女性管理職のハンティングや人材紹介による転職市場が活発化している。背景には、2016年4月施行の女性活躍推進法に始まり、東京証券取引所が2021年改正のコーポレートガバナンス・コードで人材登用に多様性を確保するよう求めたり、内閣府令改正により、2023年3月期以降、有価証券報告書に女性管理職比率などを開示することが義務化されたりと、企業に対する女性登用の圧力が高まっていることがある。ところが企業内では人材不足で、登用のみによる数値目標達成が難しいため、外部労働市場から、管理職層の女性を採用しようとする動きが活発化している。一方、管理職層や予備軍の女性たちにも、より働きやすい環境を求めて、転職を目指す動きが強まっている。このように女性管理職の転職市場が活発化すれば、各企業が採用力を高めるために、マネジメント改善に向けて動き出し、結果的に、男女を問わず、管理職がより働きやすい企業が増えていく可能性がある。

そこで本稿では、まず政府統計より、管理職として転職する女性の人数に関する政府統計から、近年の動向を確認する。次に、筆者が管理職のヘッドハンティング会社や人材紹介会社に行ったヒアリング調査や、定年後研究所とニッセイ基礎研究所が2023年に行った共同研究「[中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～](#)」の成果を基に、女性管理職転職市場の最新の動きと、背景にある女性管理職の就業上の課題についてまとめる。

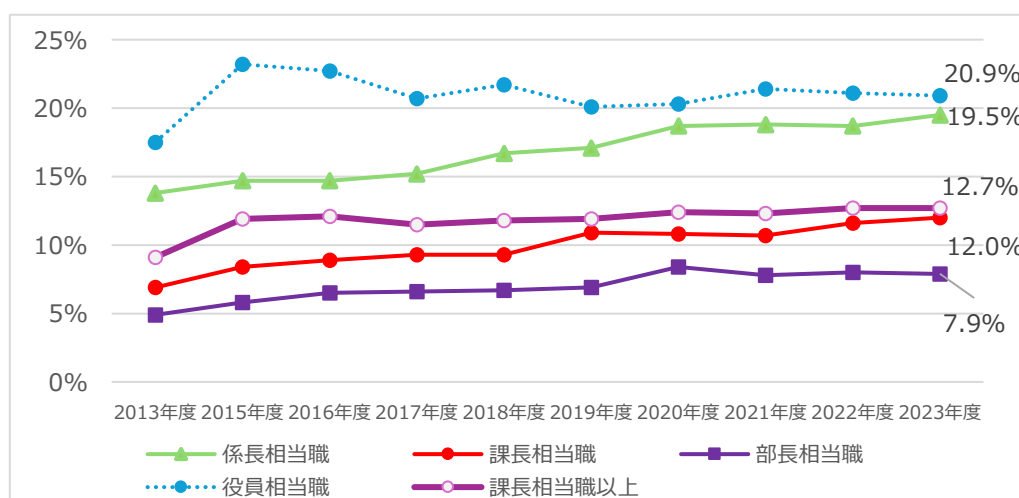
2——女性管理職比率の現状

まず、国内の女性管理職比率の状況から確認する（図表1）。役職別に見ると、「役員相当職」の比率が最も高く、最新の2023年時点では2割を超えている。政府が2023年の「女性活躍・男女共同参画の重点方針（女性版骨太の方針）」で、プライム上場企業に対して「女性役員30%以上」という目標を掲げたために、大企業を中心に女性役員を増やす動向が強まっていると考えられる。しかし、より下位の役職を見ると、「部長相当職」は最も低い7.9%にとどまり、「課長相当職」は12.0%にとどま

っている。この状況に今後も変化がなければ、プライム上場企業などが今後、女性役員比率を維持することも困難になる。従って、新人層から中間層、管理職層、経営層まで続く、女性人材の“パイプライン”を構築する重要性が、2024 年の女性版骨太の方針でも明記された。

大企業に続いて、中堅や中小企業も、女性の管理職登用を急いでいる。2016 年施行の女性活躍推進法では、従業員 101 人以上の企業に対して、女性活躍に関する課題を分析して行動計画を策定することや、女性管理職比率や男女間賃金格差、男女間の勤続年数の差異などの中から項目を選択して情報公表することが義務化されていたが（男女間賃金格差については 2022 年 7 月以降、301 人以上の企業は必須）、2026 年度からこれを改正し、これまで選択項目だった女性管理職比率を必須項目とすることや、101 人以上の企業にも男女間賃金格差を必須項目とすることが検討されており、今後はさらに、中堅・中小企業への登用圧力も強まると予想される。

図表 1 国内企業における管理職等の女性割合の推移（従業員規模 10 人以上）



（資料）厚生労働省（2024）「令和 5 年度雇用均等基本調査」より作成。

3——女性管理職の転職者数の推移～「雇用動向調査」より

このように女性登用が進まない中で、女性管理職人材を外部から採用する動きに変化があるかを、政府統計より確認する。まず、総務省の「労働力調査」によると、2023 年現在、国内で管理職として働く人は、男性は約 105 万人、女性は約 18 万人⁽¹⁾。次に、厚生労働省の「雇用動向調査」より、2012 年以降、管理職として転職した人数と、転職者数全体に占める割合の推移を性別にまとめたものが図表 2 である。

男性についてみると、直近の 2023 年は計 19.4 万人。うち前職も管理職だった人は 16.0 万人、管理職以外だった人は 3.4 万人だった。2012 年以降の推移を見ると、2015 年がピークで、コロナ禍になった 2020 年に落ち込んだが、以降は再び増加に転じており、2023 年は 2015 年に迫る水準となっている。

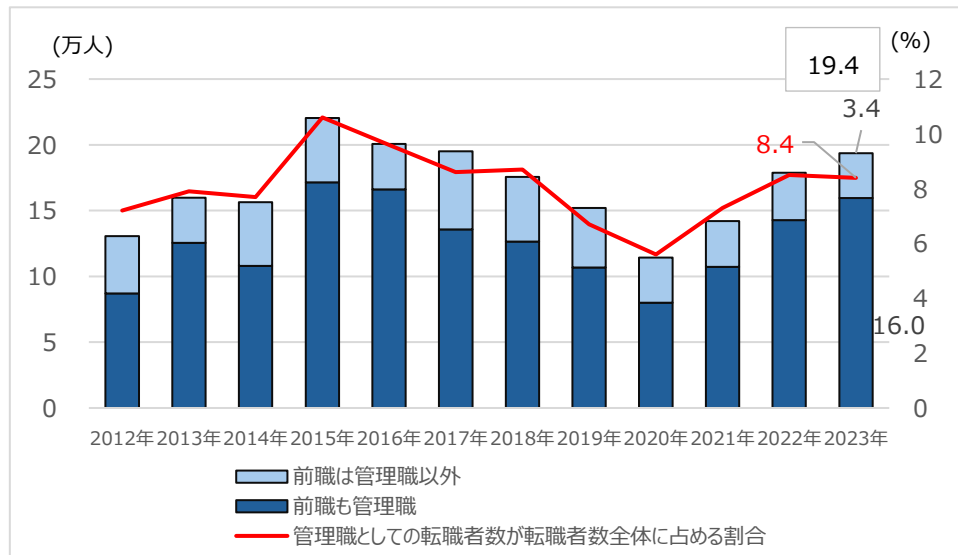
女性の場合は、そもそも男性に比べると、管理職に就いている母数が少ないが、2023 年は管理職として転職した人数が初めて 3 万人を超え、転職者全体に占める割合も 2013 年と並んで最高だった。前職も管理職だった人は 1.6 万人、それ以外だった人は 1.4 万人だった。2012 年以降の推移を見ると、2022 年までは増減を繰り返しており、傾向が定まらないが、2020 年のコロナ禍以降、徐々に増

(1) 同調査における「管理的職業従事者」。

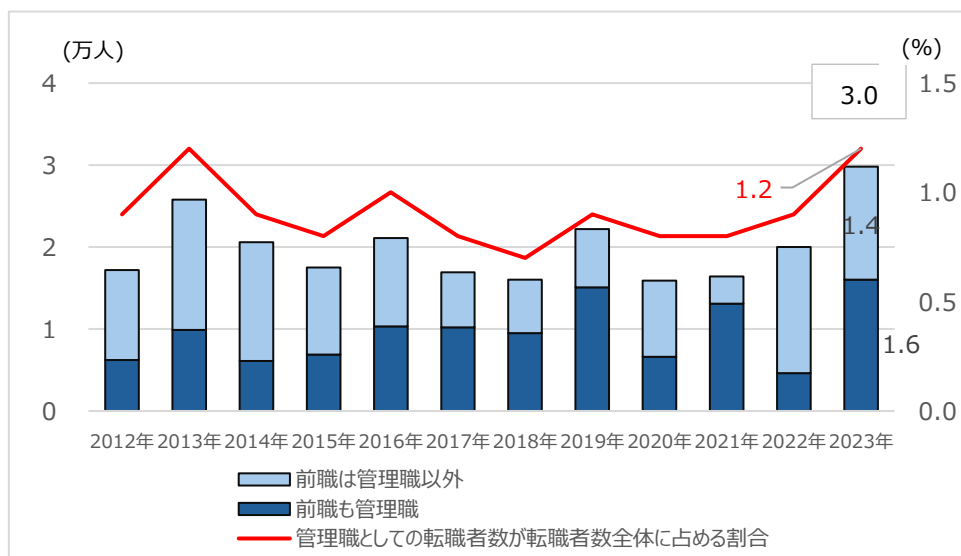
加し、2023 年に大幅に増加した⁽²⁾。また、男性に比べると、前職が管理職以外の人の割合が大きい点
が特徴的だ。特に 2023 年は前職が管理職以外の人が半数近くに達し、全体の総数を押し上げている。
2024 年の年集計は未公表だが、上半期のデータを見ると、概ね 2023 年並みである。

図表 2 管理職として転職した人数の推移

【男性】



【女性】



(備考 1) 2023 年のデータラベルのうち赤字は割合、枠囲みは合計。

(備考 2) 職業分類が「管理的職業従事者」の入職者数。

(備考 3) 前職から 1 年以内に入職した人を集計。

(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」より筆者作成。

(2) 総務省の「労働力調査」によると、女性の就業者数は 2012 年から 2023 年までに約 400 万人増え、うち職業が「管理的職業従事者」の女性は 2012 年から 2023 年までに 1 万人増えている。

4——女性管理職のヘッドハンティングや人材紹介の活発化～ヒアリング調査より～

次に、実際の転職市場の最新の動向について、筆者が昨年12月から今年1月までに、ヘッドハンティング会社と人材紹介会社計3社に行ったヒアリング調査を報告する。

4-1 | パソナ

総合人材サービス大手の「株式会社パソナ」（本社・東京都港区）は、転職支援サービス「パソナキャリア」を提供しており、女性活躍推進法が施行された2016年から女性管理職採用支援を強化している。近年は女性管理職の求人件数と求職者数がともに増加し、2023年の女性の求職者数（サービス登録者数）は2017年比で約2.3倍、成約数は2018年比で約3倍に増えた。地方別にみると東京圏が圧倒的に多く、業種別では製造業からの依頼が多い。年代別では、30～40歳代がボリュームゾーンで、子がいる女性も半数ほどいる。転職後の報酬は、前職と同等かそれ以上だという。

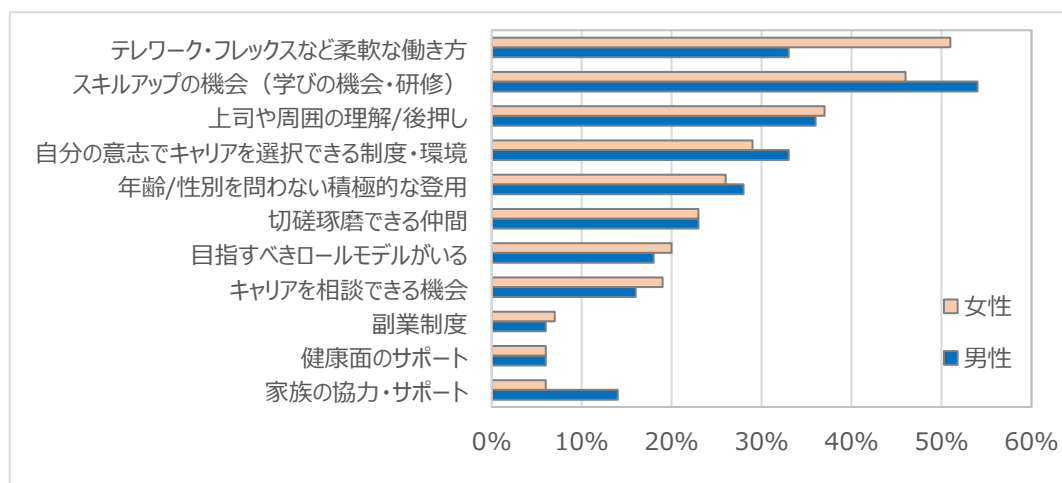
求人を出す企業側の動機としては、前述のように、女性登用の圧力が強まっていることが大きい。企業は近年、女性の採用を増やしているものの、まだ育成途中であったり、登用手前で転職する社員がいたり、女性管理職が不足しているという。一方、求職側の管理職層の女性たちにとっては、長時間労働ではないことや、在宅勤務やフレックスタイムなどの柔軟な働き方ができることが、転職の重要な条件になっている。同社が2023年、転職希望者629人（調査時点で管理職の人を含む）を対象にしたアンケートでも、「目指すキャリアを実現するために必要な環境」を尋ねると、男性は「スキルアップの機会」が54%でトップだったが、女性では「柔軟な働き方」が51%でトップだった。

現職の管理職層とは別に、現在は手前のポジションで働く“予備軍”の女性の成約も増えている。企業側が予備軍を採用する動機としては、会社理解を深めてもらってから昇進させたい、本人が仕事をしやすいよう実務経験を積んでから登用したい、という点が大きい。予備軍の女性たちの動機としては、現在働いている職場では女性管理職のロールモデルがおらず、管理職として働くイメージが持てないため、より女性が活躍しやすい職場に転職したい、といった点が大きい。

また、近年は女性側に、育児と仕事の両立に対する意識の変化が見られるという。7～8年前までは小さい子どもがいると、ハンデになるから転職は無理と考える女性が多かったが、最近では初めから、育児と仕事が両立できることを前提に、転職先を探す女性が増えたという。

常務執行役員の岩下純子さんは「日本企業は、経営側にアンコンシャスバイアスがあり、女性よりも男性をタフなポジションに配置するケースも少なくない。女性側も、現在の会社では家事育児との両立の難しさがあるため、そういうポジションに自ら手を挙げられない。結果的に、女性は男性よりも成長機会が少なく昇進しにくい、ということが起こる。現在、転職を希望している女性たちは、そのような環境から脱して、より活躍したいという思いが強いのではないか」と話す。

図表 3 キャリアを築くために必要としている環境



（資料）株式会社パソナ提供。

4-2 | プロフェッショナルバンク

通常の人材紹介とは異なり、転職潜在層からの移籍実績も有するヘッドハンティング大手の「株式会社プロフェッショナルバンク」（本社・東京都千代田区）では、ここ数年で、様々な業種の大手企業から、管理職や管理職予備軍の女性のヘッドハンティング依頼が増加し、2023年の成約件数は2021年の2.6倍になった。採用後に女性が成果を出していることから、依頼をリピートする企業も多い。女性の年代は30歳代半ばから40歳代半ばが多い。

ヘッドハンティングを依頼する企業側には、女性管理職を採用するために、福利厚生などを充実させてアピールするところが多く、女性側も、より柔軟に働くことができ、活躍しやすい職場を求めているという。企業の中には、育児中の女性が管理職として働きやすいように、入社後に補佐する人員を配置して迎えるケースや、入社後に女性の意見も聴きながら、マネジメントを見直していくケースがあるという。

同社で事業を担当する大泉留梨さんは「ここ1、2年で、メディアで女性活躍に関する情報発信が増えたことで、女性たちにも、より正当な評価を求める意識や、キャリアアップに対する意欲が強まっている」と話す。

4-3 | Waris

女性に特化した人材紹介サービスを手掛ける「株式会社 Waris」（本社・東京都千代田区）は、2021年から女性役員の紹介を手掛けていたが、役員より下の管理職層の登用に関しても企業から相談が寄せられていたことから、2024年度から、管理職や管理職候補の女性人材を紹介するサービス「リーダーズキャリア」を開始した。上場企業からの依頼が多い。成約件数などは未集計だが、開始直後から多くの管理職女性たちが登録している。30~40歳代中心で、子育て中の女性も多いという。

共同代表の田中美和さんは「登録している女性は、現在の職場では管理職の労働時間が長く、悲鳴を上げている。仕事は好きで、成長意欲も旺盛だが、現在の職場では管理職として働き続けることが困難で、もう少し、管理職業務と家庭の両立に理解がある職場で働きたい、という女性が多い」と話す。

4-4 | 小括

3 社へのヒアリング調査より、転職市場では、女性管理職を外部から採用して充たしたいという企業側、より柔軟な働き方ができる職場に移りたいという女性側、双方の意識が強まっていることが確認できた。これは、3 でみたように、統計上、管理職として転職する女性が増えている直近の傾向と合致する。合わせて、管理職手前の予備軍の女性の転職が増えている点も、統計上、「管理職以外」からの転職が増えているという事実と合致する。

しかし、そもそも現状で企業に女性管理職比率が少ない要因として、長時間労働や、在宅勤務ができないなど、働き方自体に課題があるなら、仮に外部から管理職のポジションに女性を採用できたとしても、すぐに離職してしまう可能性がある。従って、現状で女性管理職が少ない企業は、その要因を分析し、対策を考え、いずれは内部でも人材が育つようにしなければ、根本的には課題は解決しないであろう。

一方、繰り返し述べてきたように、現在、管理職として働く女性側には、「柔軟な働き方」への大きなニーズがあることが分かった。特に、コロナ禍を通じて、在宅勤務を利用できるようになった企業と、利用できない企業に分かれていることが、流動化を促している可能性があるだろう。

もう一つ、注目すべき点は、各社の担当者が指摘していた、女性側のキャリアへの意識の高まりである。「女性活躍」に関する情報が広まったことで、女性たちがより正当な評価を求めたり、キャリアアップへの意欲を高めたりしていることは、大きな前進と言える。特に、パソナへのヒアリング調査で確認した通り、旧来のように、子がいる女性たちが「育児があるからキャリアアップを諦める」のではなく、「育児しながらキャリアアップできる職場を探す」という意識に変化しつつあることは、当事者の昇進意欲の向上と、登用の増加につながる可能性がある。

5——現在の管理職の働き方に関する課題～定年後研究所・ニッセイ基礎研究所の共同研究より～

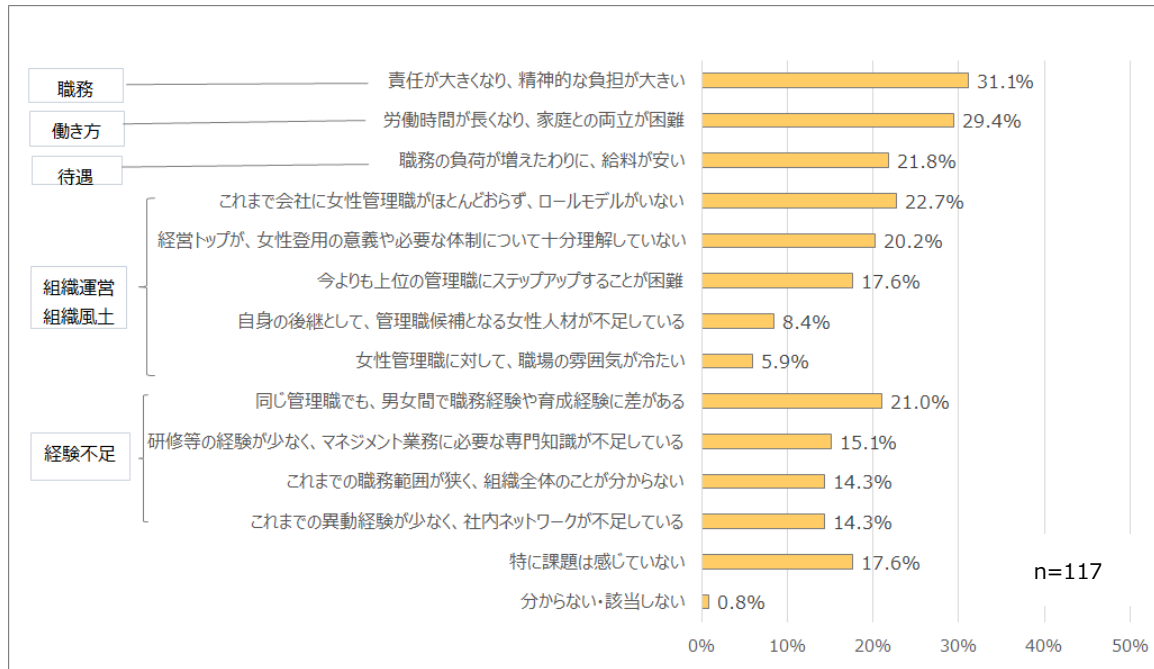
5-1 | 管理職経験者のうち職場に何らかの課題を感じている人が 8 割

4 のヒアリング調査では、求職側である現職の女性管理職には、柔軟な働き方に対する大きなニーズがあることが分かった。それでは、現状では、管理職の働き方にどのような課題があるのだろうか。

定年後研究所とニッセイ基礎研究所が 2023 年に行った共同研究で、現在、管理職を務めている中高年女性に「管理職として働く上での課題」を尋ねた結果（複数回答）が図表 4 である。これによると、約 3 割の管理職女性が「労働時間が長くなり、家庭との両立が困難」と回答し、働き方が大きな課題になっていることが分かる。

また、「これまでに会社に女性管理職がほとんどおらず、ロールモデルがない」（21.8%）や「経営トップが、女性登用の意義や必要な体制について十分理解していない」（20.2%）など、組織運営や組織風土面で、管理職の女性が働きづらさを感じていることが伺える。これらの回答を含めて、管理職の働き方に何らかの課題を感じている女性（全体—「特に課題は感じていない」）は約 8 割に上った。

図表 4 管理職経験者が感じている課題（複数回答）

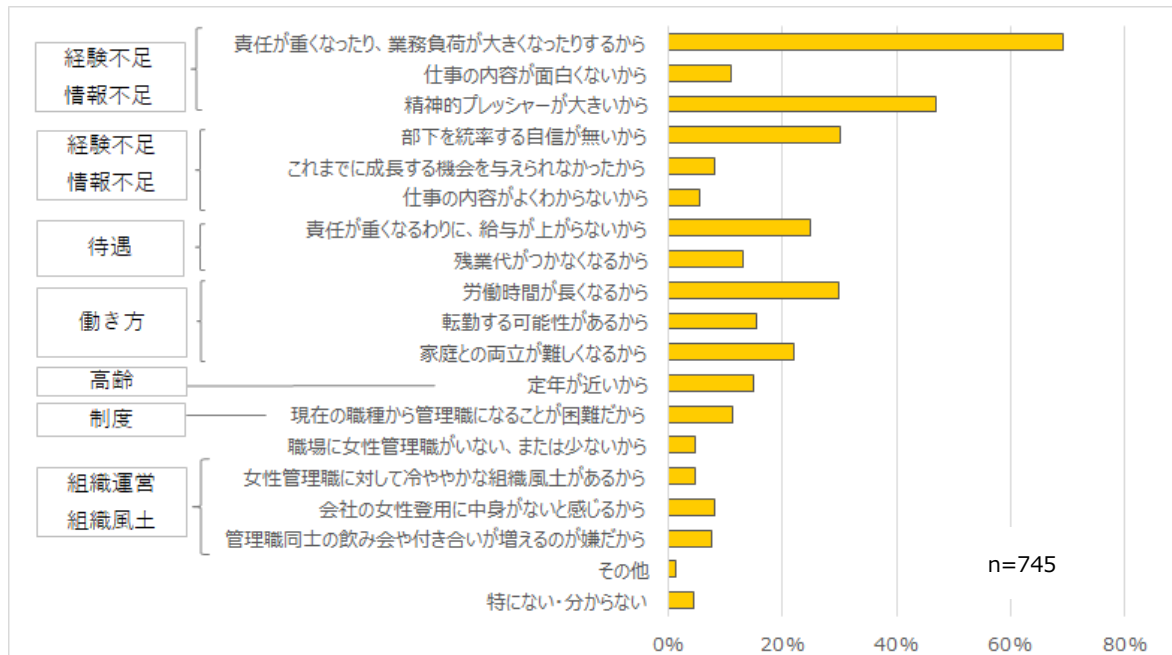


（資料）定年後研究所・ニッセイ基礎研究所「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」

5-2 | 長時間労働は中高年女性社員が管理職に就きたくない理由の第3位

同じく共同研究によると、管理職が長時間労働であることは、中高年女性のうち、「管理職になりたくない」と思っている女性のうち約 3 割が、その理由として挙げている課題でもある。つまり、管理職の長時間労働が、女性登用のボトルネックにもなっていると言える。

図表 5 中高年女性が管理職になりたくない理由（複数回答）



（資料）定年後研究所・ニッセイ基礎研究所「中高年女性の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」

6—おわりに

2016年の女性活躍推進法施行以来、国内では女性管理職比率を上げることに注目が集まってきたが、実際に女性が管理職に就任した後の課題については、まだ議論が深まっていない。これまで管理職は男性中心だったため、例えば、管理職で長時間労働が続いていることや、会議を夕方から始める、経営トップとの打ち合わせは対面が原則——といった従来型の働き方が続いていても、あまり問題は生じなかったのかもしれない。しかし、管理職の働き方が変わらないまま、家事育児負担が重い女性が登用されると、負荷が過大になり、非管理職のときには無かった両立の壁が生じ、勤め続けることが困難になる可能性がある。また、現在の若い女性の中には「管理職の仕事が嫌なのではないが、現在の管理職の働き方を見ていると、自分にはできないと思う」という意見を持つ人もおり、管理職の働き方の見直しは、大きな課題だと言える。

本稿で紹介した女性管理職や予備軍の転職の増加は、こうした課題の裏返しと言える。近年、社会の潮流によって、女性が自身のキャリアについて見つめ直すようになり、キャリアへの意欲も強まってきたのに、現在の職場だと、働き方などの問題で管理職として働くことが難しいと映れば、社外に目を向ける女性が増えるのは当然だろう。

こうした課題を背景とした、管理職や予備軍の女性たちの転職市場の活発化は、新たに、「働きやすさ」などを基準とした女性人材の争奪戦を生じさせる可能性がある。企業が管理職の働き方に目を向け、対策を取らなければ、今後、管理職層の女性人材は、ダイバーシティ経営が浸透した企業に集中していくかもしれない。

近年は、若い男性にも、自ら育児をしたいという意識は強まっており⁽³⁾、長時間労働である管理職昇進を敬遠する傾向がある。従って、企業にとっては、女性管理職が働きやすい職場を整備することは、次の世代の男性管理職を確保することにもつながるだろう。

(3) 坊美生子（2024）「[なぜ日本では「女性活躍」が進まないのか～“切り札”としての男性育休取得推進～](#)」（基礎研レポート）