



## 第4回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」結果概要 ～課長(相当職)とその可能性のある女性の割合が3年連続で増加～

公益財団法人 日本生産性本部

産業界労使、学識経験者などで構成する公益財団法人日本生産性本部（理事長 松川昌義）は、第4回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」を実施した（2009年から毎年実施）。なお、当本部では、2008年に「ワーキングウーマン・パワーアップ会議」を発足し、働く女性のパワーアップを応援する活動を展開している。

今回の調査結果の主なポイントは以下のとおり。

1. 課長(相当職)、及び、3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の女性の割合が、3年連続で増加。女性の活躍推進がされている状態については、「職位に関係なく女性の仕事へのモチベーションが高いこと」と「課長、課長相当職以上の職位につく女性が増えること」が6割以上と高い。(P2～3)
2. 効果のあった施策のうち、昨年と比べて増加したものとしては、「女性総合職の新卒採用に関する数値目標の設置」、「育成を念頭にいった計画的な配置・転換」、「管理職候補者のリストアップ、積極的登用」、「メンター制度の導入」、「女性社員同士のネットワーク構築」などがある。(P4～5)
3. メンター制度を導入している企業の比率は 25.8%と3年連続で増加。効果としては、「メンティ自身が自発的に課題解決に取り組む姿勢が表れてきた」が最も多い。課題については、「メンターの時間を確保できない」が最も多い。(P6)
4. 女性社員の意識を高めるために行っていることとしては、「仕事の幅を広げるような異動や転勤等の機会を与えている」とする企業が最も多く、5割以上。また、「住居の変更を伴う異動を行っている(国内のみ)」企業も4割と多い。(P7)
5. 女性社員のネットワーク構築の支援を行っている企業の比率は半数を超えた。支援の形式をみると、「社内の女性社員を広く対象にして、ネットワークを図る機会を設けている」や、「社内の子育て中の女性社員の情報・ネットワーク交流会の場を設けている」企業が多い。(P8)

### < 調査の概要 >

- (1) 調査目的: コア人材として活躍できる女性社員の層の厚みを増していくことが企業の経営戦略として重要である。本調査は、コア人材としての女性社員育成への取り組み状況や効果的な施策を明らかにし、女性社員育成への取り組みを一層推進していくために実施する。 ※本調査では、コア人材を「課長(相当職)以上」と考えている。(相当職には、企業の組織系列の各部署において、専任職、スタッフ管理職等と呼ばれている役職を含む)
- (2) 調査対象: 上場・非上場企業 2,300社 (人事担当責任者、または、ダイバーシティ推進責任者)
- (3) 回収数 : 253社 (11.0%) (4) 実施時期: 2012年8～10月 (アンケート調査票郵送、郵送回収)

【お問合せ先】公益財団法人 日本生産性本部 ダイバーシティ推進室 笹・長谷川  
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 TEL 03-3409-1122 FAX 03-3409-1007  
<http://www.jpc-net.jp/> E-mail: powerup@jpc-net.jp

1. 課長(相当職)、及び、3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の女性の割合が、3年連続で増加。女性の活躍推進がされている状態については、「職位に関係なく女性の仕事へのモチベーションが高いこと」と「課長、課長相当職以上の職位につく女性が増えること」が6割以上と高い。

○役職別の女性比率をみると、部長（相当職）3.1%、課長（相当職）8.7%と、昨年より増加したが、役員については2.8%と若干減少した。また、3年以内に課長（相当職）になる可能性のある職位の人の割合は16.0%と、3年前（2009年）と比べ大幅に上昇した。

<表1>

○女性社員の活躍推進がされている状態については、「職位に関係なく女性社員の仕事に対するモチベーションが高いこと」（67.9%）と「課長、課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」（66.3%）と回答した企業が最も高くなっている。<図1>

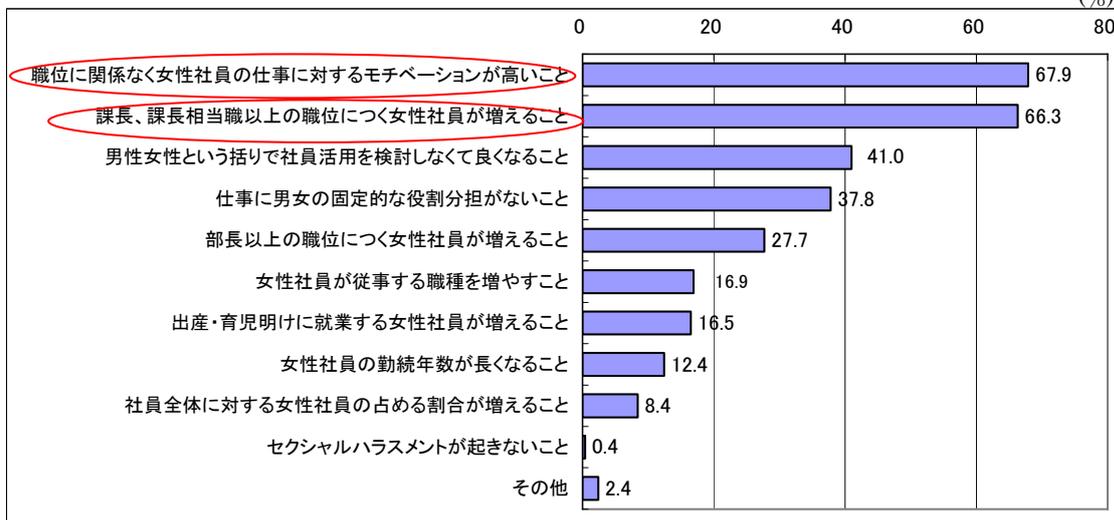
<表1: 役職における男女比率>

(%)

従業員数	役員		部長(相当職)		課長(相当職)		3年以内に課長(相当職)になる可能性のある職位の人		
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
1~299人	96.0	4.0	96.3	3.7	87.4	12.6	81.0	19.0	
300~999人	97.6	2.4	95.5	4.5	88.9	11.1	77.8	22.2	
1000~2999人	99.0	1.0	98.0	2.0	95.4	4.6	89.6	10.4	
3000人以上	97.2	2.8	97.8	2.2	94.8	5.2	89.8	10.2	
<b>2012年</b>	<b>97.2</b>	<b>2.8</b>	<b>96.9</b>	<b>3.1</b>	<b>91.3</b>	<b>8.7</b>	<b>84.0</b>	<b>16.0</b>	
参考	2011年	96.6	3.4	98.2	1.8	93.2	6.8	84.1	15.9
	2010年	97.4	2.6	97.3	2.7	94.2	5.8	88.5	11.5
	2009年	99.0	1.0	97.2	2.8	95.1	4.9	89.8	10.2

<図1: 女性社員の活躍推進がされている状態(上位3つを回答)>

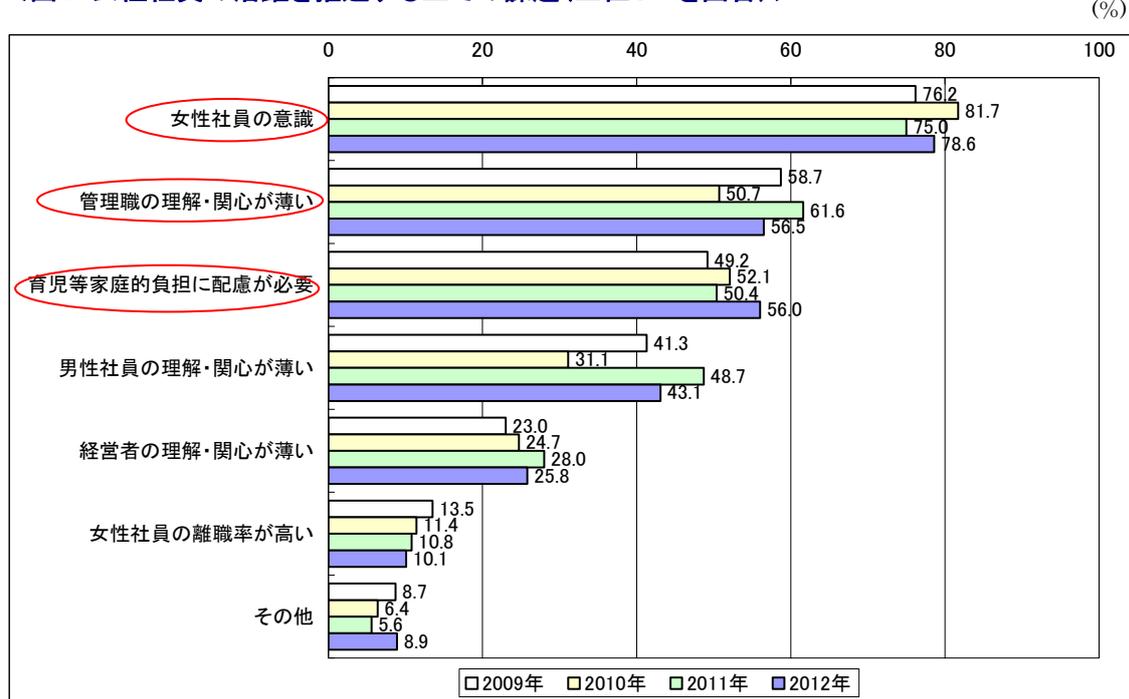
(%)



○女性社員の活躍を推進する上での課題は、「女性社員の意識」(78.6%)が最も高く、次いで「管理職の理解・関心が薄い」(56.5%)、「育児等家庭的負担に配慮が必要」(56.0%)と回答した企業が半数を超えた。昨年と比較すると、「女性社員の意識」が増加する一方、「管理職の理解・関心が薄い」のほか、「男性社員の理解・関心が薄い」、「経営者の理解・関心が薄い」が、それぞれ減少している。<図2>

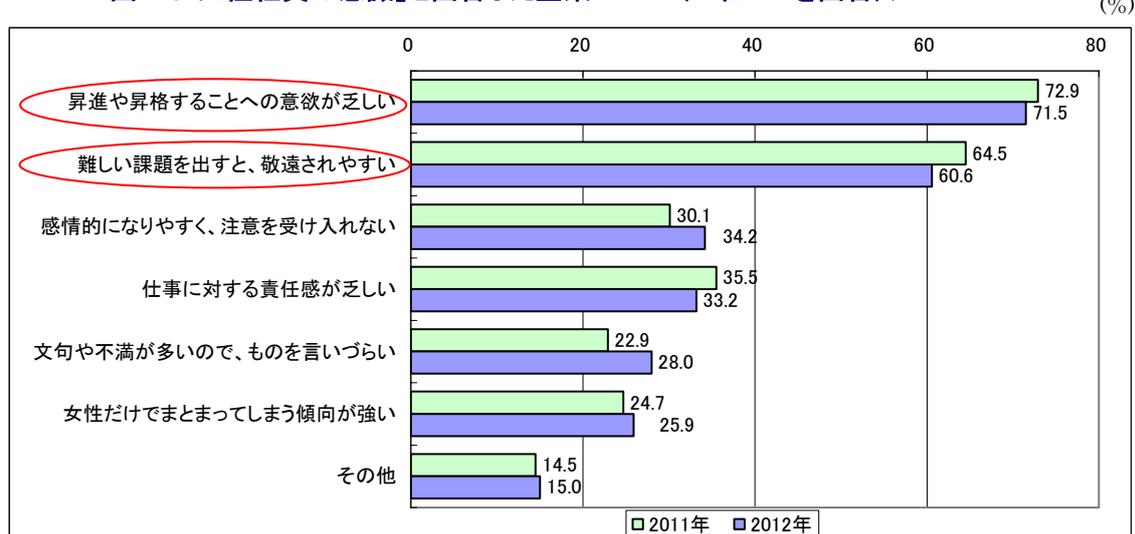
○男性の上司の女性社員に対する見方については、「昇進や昇格をすることへの意欲が乏しい」と回答した企業(71.5%)が最も多く、「難しい課題を出す」と敬遠されやすい(60.6%)とともに半数を超えた。また、「感情的になりやすく、注意を受け入れない」(34.2%)、「文句や不満が多いので、ものを言いつらい」(28.0%)、「女性だけでまとまってしまいう傾向が強い」(25.9%)は3割程度であるが、いずれも昨年より増加した。<図3>

<図2:女性社員の活躍を推進する上での課題(上位3つを回答)>



<図3:男性の上司の女性社員に対する見方

:図2で「女性社員の意識」と回答した企業=100%(上位3つを回答)>



2. 効果のあった施策のうち、昨年と比べて増加したものとしては、「女性総合職の新卒採用に関する数値目標の設置」、「育成を念頭にいった計画的な配置・転換」、「管理職候補者のリストアップ、積極的登用」、「メンター制度の導入」、「女性社員同士のネットワーク構築」などがある。

○女性社員の活躍推進の効果としては、「優秀な人材を採用できる」(53.1%)、「女性社員の仕事意識が高まる」(52.0%)、「ワーク・ライフ・バランスへの取り組みが進む」(50.4%)などと回答した企業が多くなっている。〈図4〉

○女性社員の活躍推進の取り組みで効果のあったものとしては、採用拡大では「非正社員から正社員への転換・登用」(59.8%)、「女性社員の中途採用(管理職以外)」(53.4%)、職域拡大・育成では「育成を念頭にいった計画的な配置・転換」(56.9%)、「女性社員への教育・研修参加機会の拡大」(56.2%)、職場環境風土改革では「両立支援のための福利厚生制度の充実」(60.6%)、「ハラスメント対策のための研修実施」(56.9%)が半数を超えた。〈図5〉

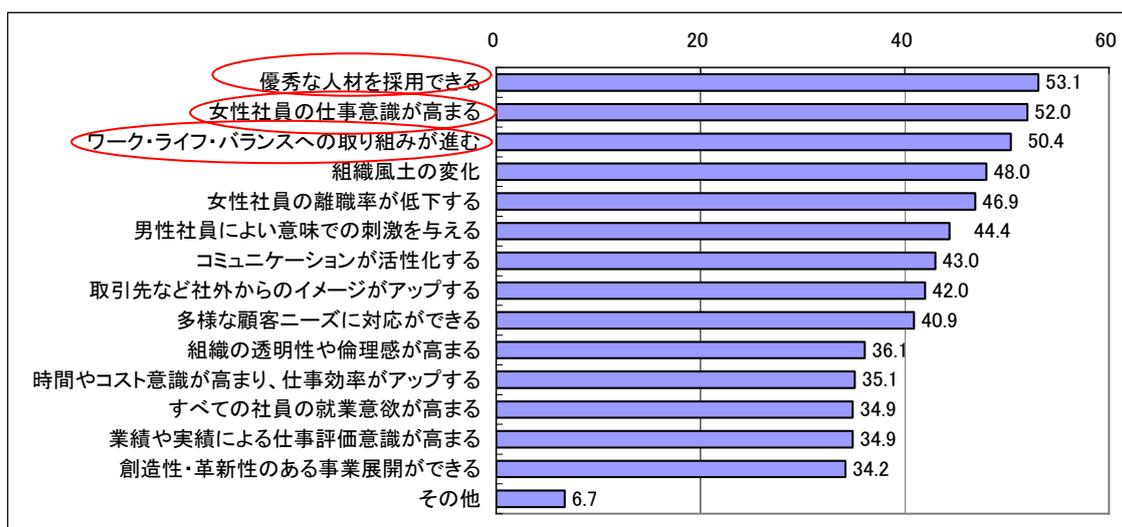
○昨年と比べて増加したものとしては、採用拡大では「女性総合職の新卒採用に関する数値目標の設置」、職域拡大・育成では「育成を念頭にいった計画的な配置・転換」、管理職登用では「管理職候補者のリストアップ、積極的登用」「メンター制度の導入」、職場環境風土では「女性社員同士のネットワーク構築」などがある。〈図5〉

○3年前よりも増加したものは、16項目(◆印)である。これらのうち、連続して増加しているものは、「育成を念頭にいった計画的な配置・転換」「社内のキャリアパターンの多様化」「候補者に対する意図的なキャリアパス経験」「転居を伴う転勤など条件を満たさなくても登用」である。〈図5〉

#### 〈図4:女性活躍推進の効果

:「取り組みを行っていて、効果があったか出つつある」と回答した企業の割合〉

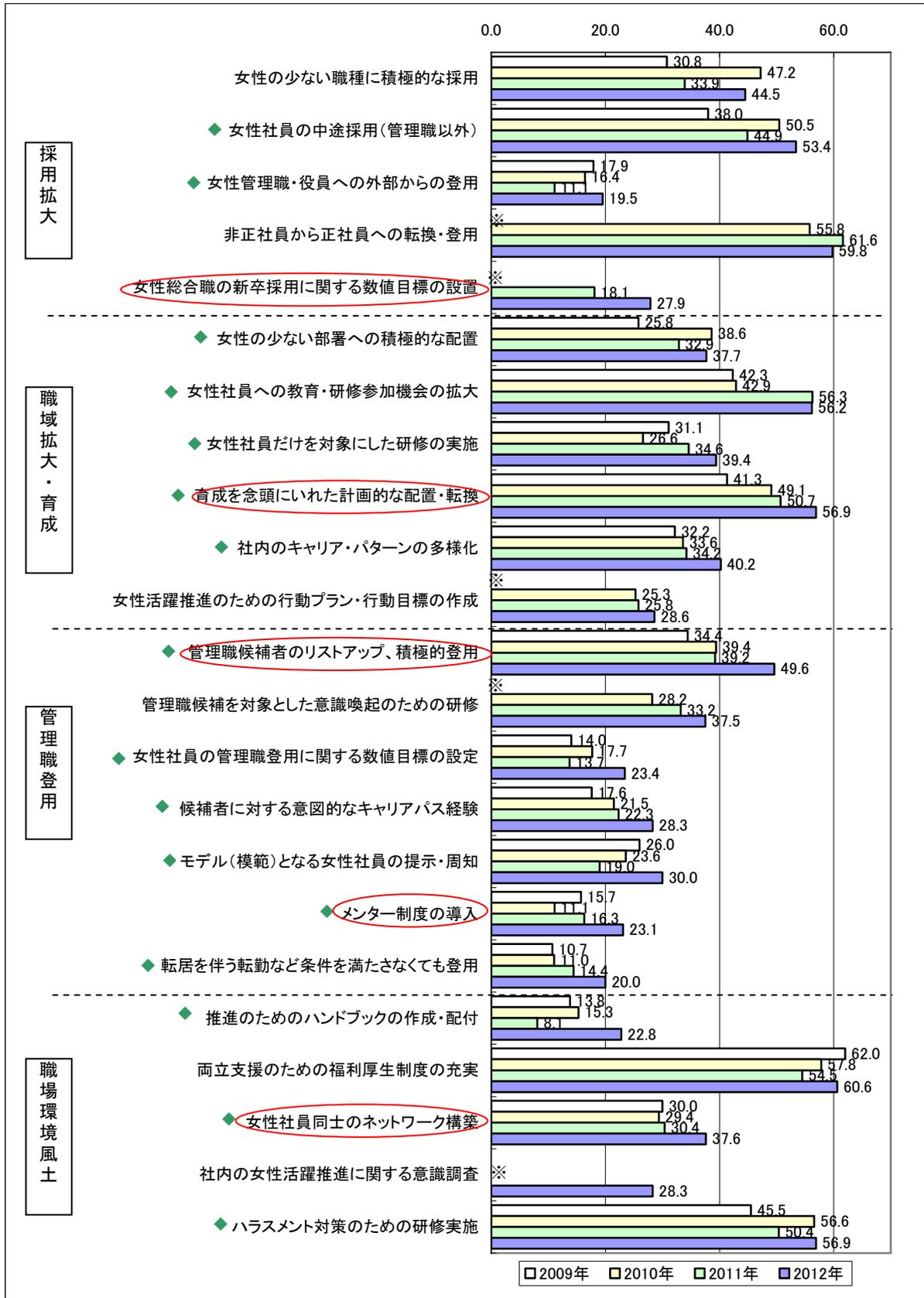
(%)



＜図5:女性活躍推進の取り組み

:「取り組みを行っていて、効果があったか出つつある」と回答した企業の割合＞

(%)



(※:2009年～2011年のいずれかで調査項目なし)

**3. メンター制度を導入している企業の比率は 25.8%と3年連続で増加。効果としては、「メンティ自身が自発的に課題解決に取り組む姿勢が表れてきた」が最も多い。課題については、「メンターの時間を確保できない」が最も多い。**

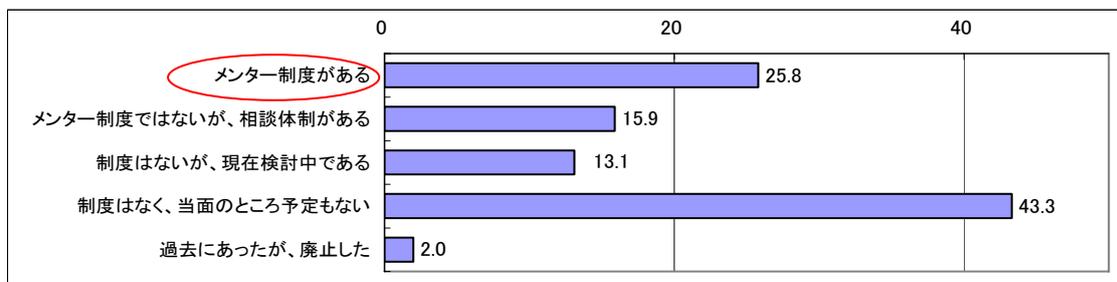
○メンター制度を導入していると回答した企業は25.8%であり、3年連続で増加している(2009年16.8%、2010年21.6%、2011年21.8%)。<図6>

○メンター制度の導入で、メンティの成長が表れている場面としては、「メンティ自身が自発的に課題解決に取り組む姿勢が表れてきた」(63.5%)と回答した企業が最も多く、このほか「社員の視野が拡大した」(52.4%)、「コミュニケーションの重要性を認識するようになった」(52.4%)が半数を超えている。<図7>

○また、メンター制度の導入での問題点としては、「メンターの時間を確保できない」(58.2%)と回答した企業が最も多く、次いで「メンター自身が役割を理解できていない」(36.4%)、「メンター・メンティの上司の制度への理解が不足している」(30.9%)などとなっている。<図8>

<図6:メンター制度など相談体制>

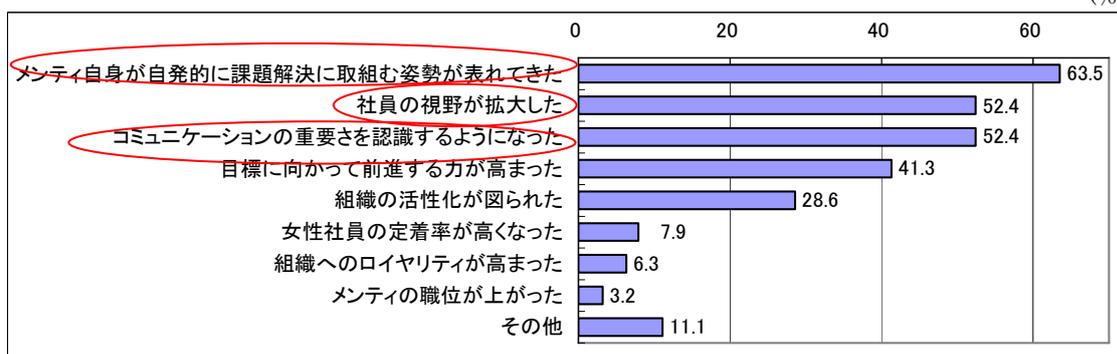
(%)



<図7:メンター制度の導入で、メンティの成長が表れている場面

: 図6で「メンター制度がある」と回答した企業=100%(上位3つを回答)>

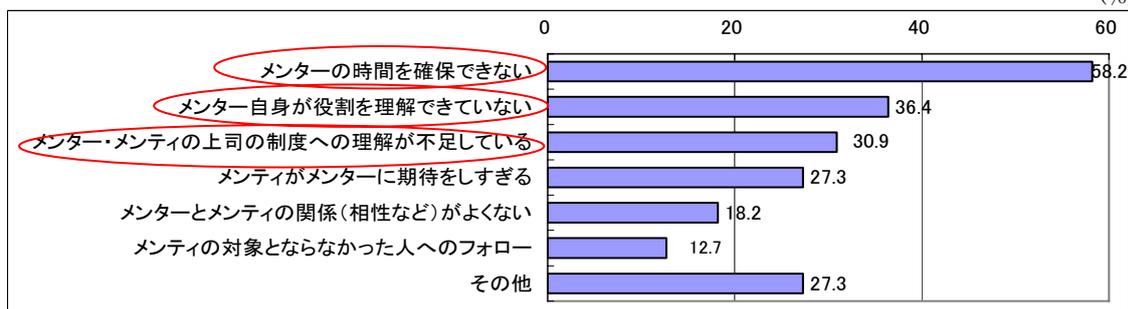
(%)



<図8:メンター制度の導入での問題点

: 図6で「メンター制度がある」と回答した企業=100%(上位3つを回答)>

(%)

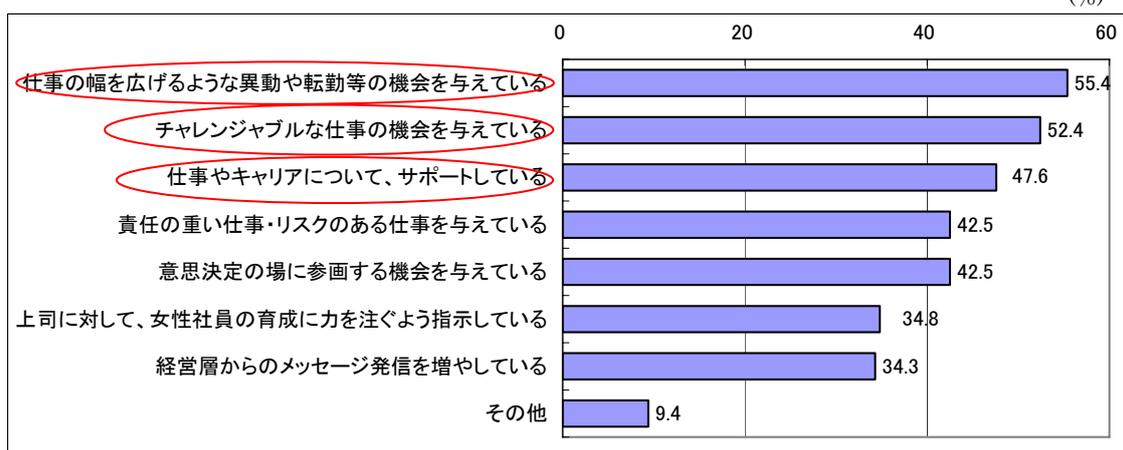


**4. 女性社員の意識を高めるために行っていることとしては、「仕事の幅を広げるような異動や転勤等の機会を与えている」とする企業が最も多く、5割以上。また、「住居の変更を伴う異動を行っている(国内のみ)」企業も4割と多い。**

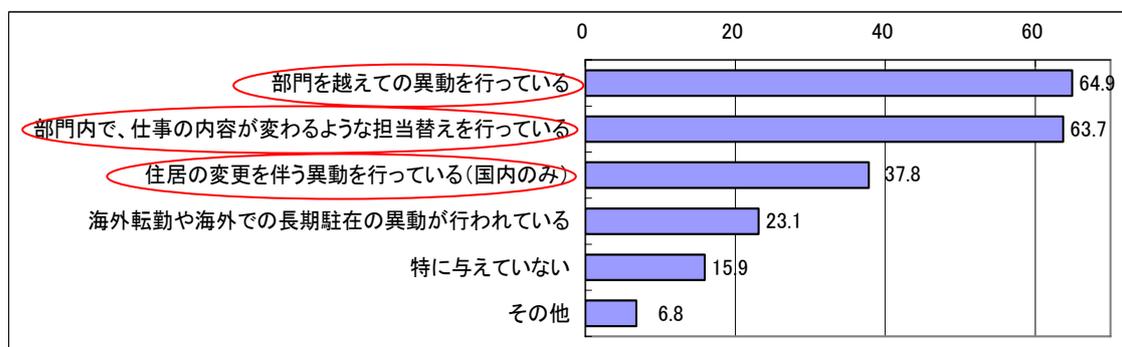
○女性社員の意識を高めるために行っていることとして、「仕事の幅を広げるような異動や転勤等の機会を与えている」(55.4%)と回答した企業が最も多く、次いで「チャレンジングな仕事の機会を与えている」(52.4%)、「仕事やキャリアについて、サポートしている」(47.6%)の順となっている。〈図9〉

○女性社員への仕事の幅を広げるような異動や転勤などの機会の与え方については、「部門を越えての異動を行っている」(64.9%)と回答した企業が最も多く、次いで「部門内で、仕事の内容が変わるような担当替えを行っている」(63.7%)が並ぶほか、「住居の変更を伴う異動を行っている(国内のみ)」(37.8%)、「海外転勤や海外での長期駐在の異動が行われている」(23.1%)の順となっている。〈図10〉

〈図9:女性社員の意識を高めるために行っていること(該当するものを全てを回答)〉



〈図10:女性社員への仕事の幅を広げるような異動や転勤などの機会の与え方(該当するものを全てを回答)〉



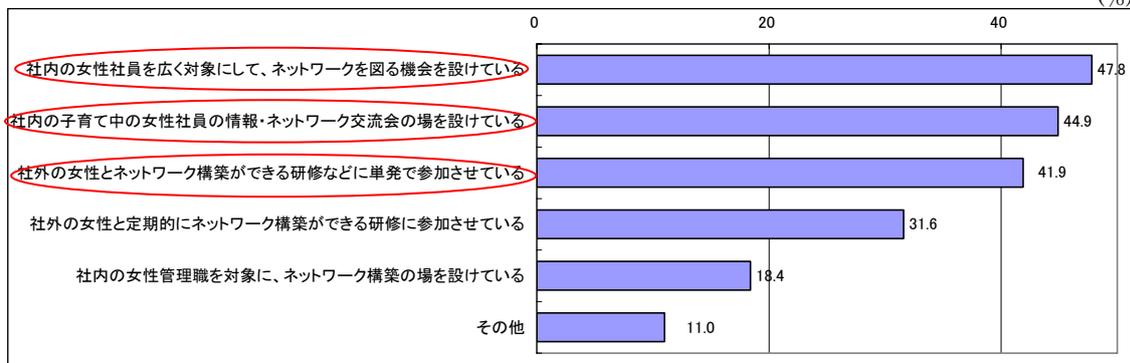
**5. 女性社員のネットワーク構築の支援を行っている企業の比率は半数を超えた。支援の形式をみると、「社内の女性社員を広く対象にして、ネットワークを図る機会を設けている」や、「社内の子育て中の女性社員の情報・ネットワーク交流会の場を設けている」企業が多い。**

○女性社員のネットワーク構築の支援を行っていると回答した企業は 55.7% と半数を超えている。これらの企業について、その支援の形式をみると、「社内の女性社員を広く対象にして、ネットワークを図る機会を設けている」(47.8%) と回答した企業が最も多い。次いで「社内の子育て中の女性社員の情報・ネットワーク交流会の場を設けている」(44.9%)、「社外の女性とネットワーク構築できる研修などに単発で参加させている」(41.9%) などとなっている。

<図 11>

○女性社員の行動に表れている変化を 3 年前と比較すると、「仕事のレベルが上がったり、仕事の範囲が広がった女性が増えた」(54.7%) と回答した企業が最も多い。次いで「責任の重い仕事・リスクのある仕事を受け入れる女性が増えた」(35.8%) となっている。これら以外で昨年より増加したものは、「自分のキャリアアップのため、社内外の研修等に参加する女性が増えた」(23.7%)、「仕事の成果が高まった」(23.7%)、「管理職を目指す女性が増えた」(19.0%)、「社内外のネットワークへ参加する女性が増えた」(15.5%) である。<図 12>

**<図 11: 女性社員のネットワーク構築の支援の形式: 「女性社員のネットワーク構築の支援を行っている」と回答した企業=100% (該当するもの全てを回答)>**



**<図 12: 女性社員の行動の変化(3年前と比較: 上位3つを回答)>**

