

# 日本における女性役員候補育成の課題

～女性エグゼクティブ育成研修参加者及び企業勤務女性社員へのアンケート調査より～

## 第5章

2021年9月14日（火）

女性文化研究所シンポジウム

「女性リーダー育成への挑戦～企業の女性への調査結果から」

高木俊雄・小森亜紀子

# アンケート調査の概要

- ◆ **内閣府委託事業 平成30年度**  
「女性リーダー育成のためのモデルプログラム試行実施の効果等の調査研究」  
女性エグゼクティブ育成研修～大学との連携によるプログラム～  
参加女性社員終了半年後アンケート  
⇒Google Formとアンケート調査票送付により実施  
N=14（回答率51.85%）
- ◆ **ダイバーシティ推進機構会員企業女性社員・研修参加社員アンケート**  
⇒Google Formとアンケート調査票手渡しにより実施  
N=90（回収率およそ70%）

# 内閣府委託事業研修事前事後

## ■ 事前事後の研修に対する評価、満足度・実用性認識

Table1 研修に対する評価、研修前の期待と研修後の満足度・実用性認識

	研修前の期待		研修後の評価		研修前後 $p^{*1}$	ゼミ、必修講座、経営層講演 の得点比較	
	Mean	SD	Mean	SD		$p^{*2}$	
ゼミ	4.81	.56	満足度	4.63	0.212 <i>ns</i>	期待(研修前)	.031 *
			実用性	4.63		0.327 <i>ns</i>	満足度(研修後)
必修講座	4.74	.31	満足度	4.15	0.000 ***	実用性(研修後)	.006 **
			実用性	4.40			
経営層講演	4.73	.46	満足度	4.65	0.316 <i>ns</i>		
			実用性	4.41		0.001 **	

\*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$ . *ns* not significant.

$p^{*1}$  期待と満足度、期待と実用性をゼミ、必修講座、経営層講演について、Wilcoxonの符号付順位和検定により比較した。

$p^{*2}$  期待の得点をゼミ、必修講座、経営層講演についてFriedmanの検定により比較した。

出典：内閣府男女共同参画局（2019）「女性エグゼクティブ育成研修～大学との連携によるプログラム～」 p.85

※講座種別に事前期待値・満足度・実用性認識の平均値をKruskal-Wallisの検定で比較したところ、事前期待 $P = .027$ 、満足度 $P = .000$ 、実用性認識 $P = .010$ と有意な差があった。

出典：昭和女子大学女性文化研究叢書第12集『女性リーダー育成への挑戦』御茶ノ水書房、p.109

# 研修事前事後の評価・満足度・実用性認識

- 事前に研修への「期待」を尋ね、事後に「満足度」「実用性」を尋ねた。
- 事前の「期待」値はゼミが一番高かった。
- 事後の「満足度」はゼミと経営層講演が高かった。
- 事後の「実用性」はゼミが一番高かった。期待度との差が少なかった。
- 自由記述（ゼミ形式）：
  - 「双方向のやり取りが良かった」
  - 「グループワーク・発言が多く、他人の考え方が分かってよかった」
  - 「他社について知ることができた」
  - 「ネットワークを作ることができた」
  - 「研修後も任意の勉強会を開催した」

# 内閣府委託事業半年後調査

## ■ 半年後研修に対する実用性認識

Table2 研修半年後の講座種別実用性認識 (Range1-5)

		Mean	SD	$p^{*1}$	$p^{*2}$
仕事への役立ち度	ゼミ	4.07	0.83		
	必修講座	3.00	1.18	.006**	.012*
	経営層講演	4.07	0.73		
役員を目指すうえでの役立ち度	ゼミ	2.92	0.95		
	必修講座	2.77	1.09	.118 <i>ns</i>	.130 <i>ns</i>
	経営層講演	3.50	0.52		

\*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$ . *ns* not significant.

$p^{*1}$  一元配置分散分析により比較した。

$p^{*2}$  Kruskal – Wallisの検定により比較した。

出典：昭和女子大学女性文化研究叢書第12集『女性リーダー育成への挑戦』御茶ノ水書房、p.110

# 半年後研修に対する実用性認識

- 研修の実用性を「仕事への役立ち度」「役員を目指すうえでの役立ち度」について検討した。
- ゼミと経営層応援が仕事に役立ち、「役員を目指すうえでの役立ち度」に研修方式による差はなかった。
- 仕事に役立ったこと（ゼミ）：「**ネットワーキングができた**」「**課題のための分析ができるようになった**」
- 役員を目指すうえでの役立ち度（ゼミ）：「**研修参加者と同じ目線で意見交換できた**」「**ロールモデルに出会えた**」  
➡**女性の昇進意欲を高めるには多様なロールモデルが必要（坂田2020）**

# 半年後「役員になることについての意識」

Table3 役員への意識と変化

	評価形式	変数	質問項目	研修前 <sup>*1</sup>		研修後 <sup>*2</sup>		半年後 <sup>*3</sup>		p <sup>*5</sup>
				Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
役員になることへの価値	「あてはまらない」から「あてはまる」5件法	力発揮	「自分のアイデアを実現させる」 「自分の意見を出す」 「リーダーシップを発揮する」 「やりがいのある仕事をする」 「自分の力を試す」 「ステイクホルダーに貢献する」 「より責任のある仕事をする」 7項目 単純計算	31.3	3.1	31.7	3.43	29.9	4.09	.155 ns
		女性活躍	「後輩の可能性を広げる」 「女性の可能性を広げる」 2項目 単純計算	9.56	0.80	9.37	0.88	9.42	1.02	0.706 ns
役員になることへの不安	「不安ではない」から「不安だ」5件法	知識・スキル	「知識・能力不足」 「経験不足」「責任の重さ」 3項目 単純計算	12	3.91	11.9	3.32	6.14	3.23	.000 ***
		組織マネジメント不安	「女性モデルの不在」 「相談相手の不在」 「組織風土の問題」 「組織内の支援」「組織内の政治」 5項目 単純加算	15.9	5.52	###	5.51	13.2	5.73	.563 ns
		生活マネジメント不安	「時間管理の難しさ」 「プライベートとのバランス」 「子育てとの両立」「介護との両立」 4項目 単純加算	11.4	4.41	10.2	3.99	13.5	4.19	.012 *
役員になることへの効力感	「そう思う」から「そう思わない」5件法	役員効力感 <sup>*4</sup>	「私は役員に向いている」 「役員になるための能力は私には十分ある」 「私は役員になってもなんとかやっていけるだろう」 3項目 単純計算	8.52	3.18	9.04	2.76	8.35	2.59	.755 ns
		役員指向性	「なりたいから」「なりたくない」までの7件法 「あなたは役員になりたいですか」	5.04	1.34	5.30	1.07	4.71	1.38	.153 ns

\*1 N=27 \*2 N=27 \*3 N=14 \*4 N=25

\*5 \*\*\*p<.000 \*p<.05 + p<.10 ns not significant 研修後と半年後について、Mann-WhitneyのU検定により比較した。

出典：昭和女子大学女性文化研究叢書第12集『女性リーダー育成への挑戦』御茶ノ水書房、p.112

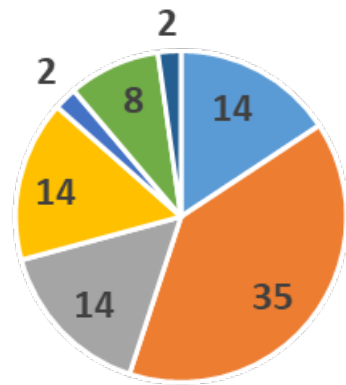
# 事前・事後・半年後「役員になることへの意識」

- 「役員になることの価値」 ➡ 研修前後半年後、変化なし
  - 「役員になることへの不安」 ➡ 「知識・スキルについての不安」 半年後減少  
「生活マネジメント不安」 半年後増加
  - 「役員になることへの効力感」 ➡ 研修後上昇、半年後若干低下
- ➡ 大学ならではのゼミ形式の研修は有効で、満足度・実用性・仕事への役立ち度が高く、ネットワーク構築効果があった。
- ➡ 「役員になることへの効力感」が上がらなかったという結果から、ネットワークや昇進意欲に焦点を当てて、研究する必要性が示唆された。



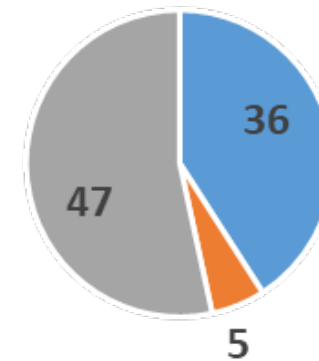
# 一般的な企業勤務女性社員を対象とした調査

Figure1 回答者の年齢(n)



- 20歳代
- 30歳代
- 40歳代前半
- 40歳代後半
- 50歳代前半
- 50歳代後半
- 60歳代

Figure2 管理職経験(n)



- 現在管理職についている
- 過去に役員をしたことがあるが現在はしていない
- 管理職経験なし

# 管理職と非管理職の昇進意欲

Table4 管理職・非管理職昇進意欲

(Range1-7)

		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>p</i> <sup>*1</sup>
管理職になりたいか	非管理職	52	4.29	1.319	0.000 ***
	現在管理職	35	5.43	1.313	0.000 ***
役員になりたいか	非管理職	52	4.77	1.450	0.000 ***
	現在管理職	36	4.08	1.402	0.000 ***

\*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$ . *ns* not significant.

$p$ <sup>\*1</sup> 対応サンプルの t 検定により比較。

出典：昭和女子大学女性文化研究叢書第12集『女性リーダー育成への挑戦』御茶ノ水書房、p.113

# 管理職と非管理職の昇進意欲

- 管理職になりたい 現在管理職 > 非管理職
- 役員になりたい 非管理職 > 現在管理職
  
- 年齢群による差は見られない。
  
- 非管理職群「組織の方針を決定する」「自分の意見を出す」  
「現在より満足度が上がる」という回答が有意に高い値。  
➡管理職の仕事に可能性を感じている。

# 女性社員の昇進意欲とネットワーク

Table5 昇進意欲と組織内外人脈重要度との関係 (Range 2-10)

		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>P</i> <sup>*1</sup>	<i>F</i>	<i>P</i> <sup>*2</sup>
組織内人脈	昇進意欲あり	54	9.33	1.009	1.565	.215 <sup>ns</sup>	0.895	.490 <sup>ns</sup>
	昇進意欲なし	30	9.03	1.129				
組織外人脈	昇進意欲あり	56	9.09	1.326	8.913	.004 <sup>**</sup>	2.068	.069 <sup>ns</sup>
	昇進意欲なし	30	8.16	1.724				

\*1 一元配置分析により比較した。 \*\*  $p < .01$ . *ns* not significant.

\*2 二元配置分散分析により比較した。

昇進することが重要かどうかの回答の点数を2分し、昇進意欲あり群となし群を作成。

出典：昭和女子大学女性文化研究叢書第12集『女性リーダー育成への挑戦』御茶ノ水書房、p.114

# 女性社員の昇進意欲とネットワーク

- 昇進意欲のある群もない群も、組織外より組織内ネットワーク重視。  
(昇進意欲ある群とない群に差はない。)
- 組織外ネットワークを重視するのは、昇進意欲がある群。
  - ➡内閣府研修参加者、社外ネットワークを重要視
  - ➡昇進意欲を高めるには多様なロールモデルが必要 (坂田2020)
  - ➡女性は同性のロールモデルが少ないと感じる (太田他2020)
- ➡組織外ネットワークの重要性を理解する必要がある

# ソーシャルネットワークの観点

- 複雑化した企業環境の中で競争優位となるような情報とそれを持つ人にアクセスできるような**人的ネットワーク**を持つことがビジネスパーソンのスキルとして不可欠（高田 2010）
- 女性管理職はマイノリティで、男性中心の社内ネットワークに入り込むことが難しい（宗方他 1995）
- **社内のみならず異文化、異業種、異なる年代、人種、性別等、社会的距離が遠い人間を数多く含んでいる管理職の方が昇進が早い**  
(Burt 1992)

# まとめ

- **管理職女性の方が仕事満足度が高い**（小森・大橋 2019）。
- プライベート満足度に管理職と非管理職に有意差はない。
- 企業女性社員は社外ネットワークより、**社内ネットワークを重視**。  
理由として他国に比べて雇用流動性が低いことが挙げられる。  
社外ネットワークの構築の困難さも考えられる。
- 管理職志向者の上位者には女性役員/管理職が少ないため、**ロールモデルの不在に不安を感じる**ことが多いと考えられる。
- **昇進意欲あり群の方が社外ネットワークを重視**。
- 内閣府研修受講者（管理職）は**社外ネットワークの重要性**に言及。  
**➡女性の昇進意欲醸成のために社外ネットワーク構築機会創造が必要**

# 参考文献

- Burt, Ronald S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press (安田雪訳『競争の社会的構造——構造的空隙の理論』新曜社,2006年) .
- 小森亜紀子・大橋重子 (2019) 「女性活躍推進の取り組みが社員の意識と満足度に与える影響」『ダイバーシティと女性』昭和女子大学女性文化研究叢書第11集, 69-86, お茶の水書房.
- 太田 さつき・久保田 貴之・高城 佳那・漁田 武雄・日隈 美代子 (2020) 「大卒若年総合職の昇進意欲— 性差の基礎的分析 —」静岡産業大学『環境と経営』第26巻第1号, 95-708,
- 宗方比佐子・若林満(1987)「女性リーダーに対する態度—二重の偏見」『経営行動科学』2(1), 15-22.
- 内閣府男女共同参画局「女性エグゼクティブ育成研修～大学との連携によるプログラム～」内閣府男女共同参画局 (受託者：学校法人昭和女子大学) .
- 坂田桐子 (2019) 「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」大沢真知子編『なぜ女性管理職は少ないのか』25-64, 青弓社.
- 高田朝子・横田絵理(2015)「日本企業の女性上級管理職が持つ人的ネットワークと昇進についての一考察— 一定性調査を中心として—」『イノベーションマネジメント』(12) 1-16.



ご清聴ありがとうございました

昭和女子大学グローバルビジネス学部会計ファイナンス学科

女性文化研究所所員

小森 亜紀子