2　調査結果の概要

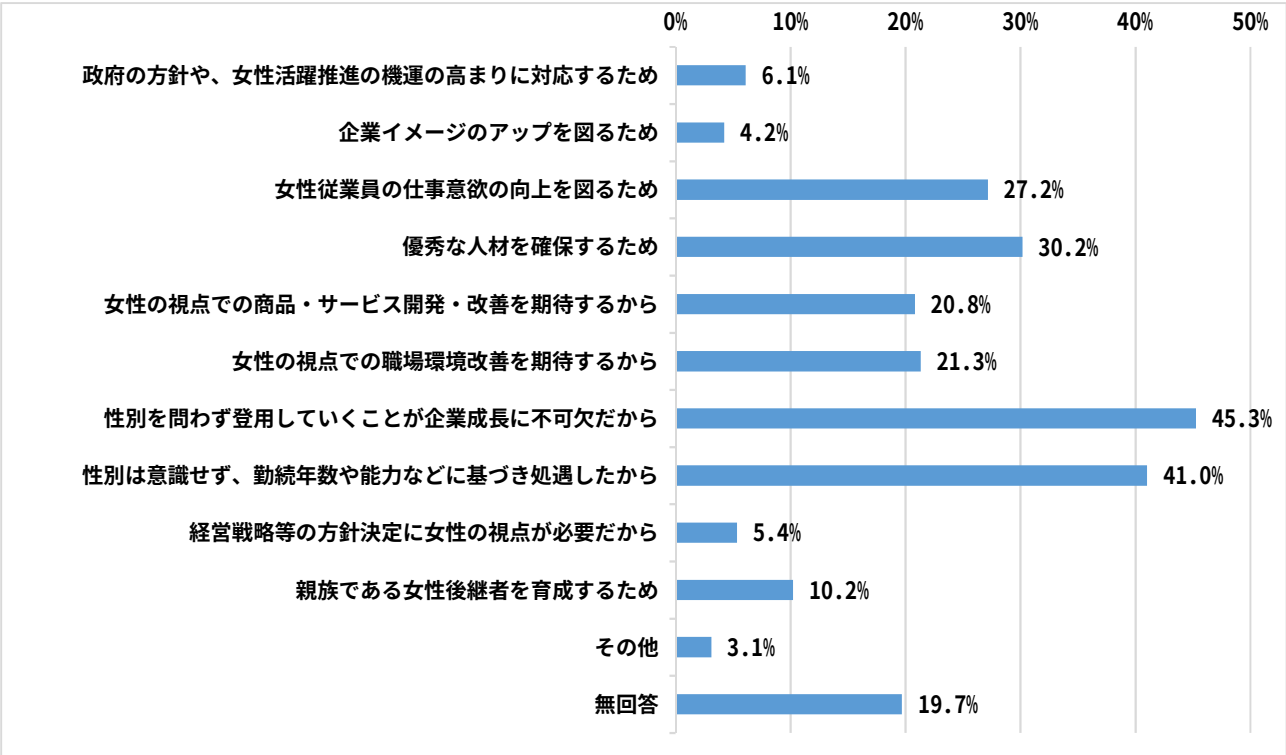
(1) 女性の管理職登用について

問 2 女性を役員・管理職に登用する理由は何ですか。

※「経営戦略等の方針決定に女性の視点が必要だから」は令和元年度に追加された項目

N=802

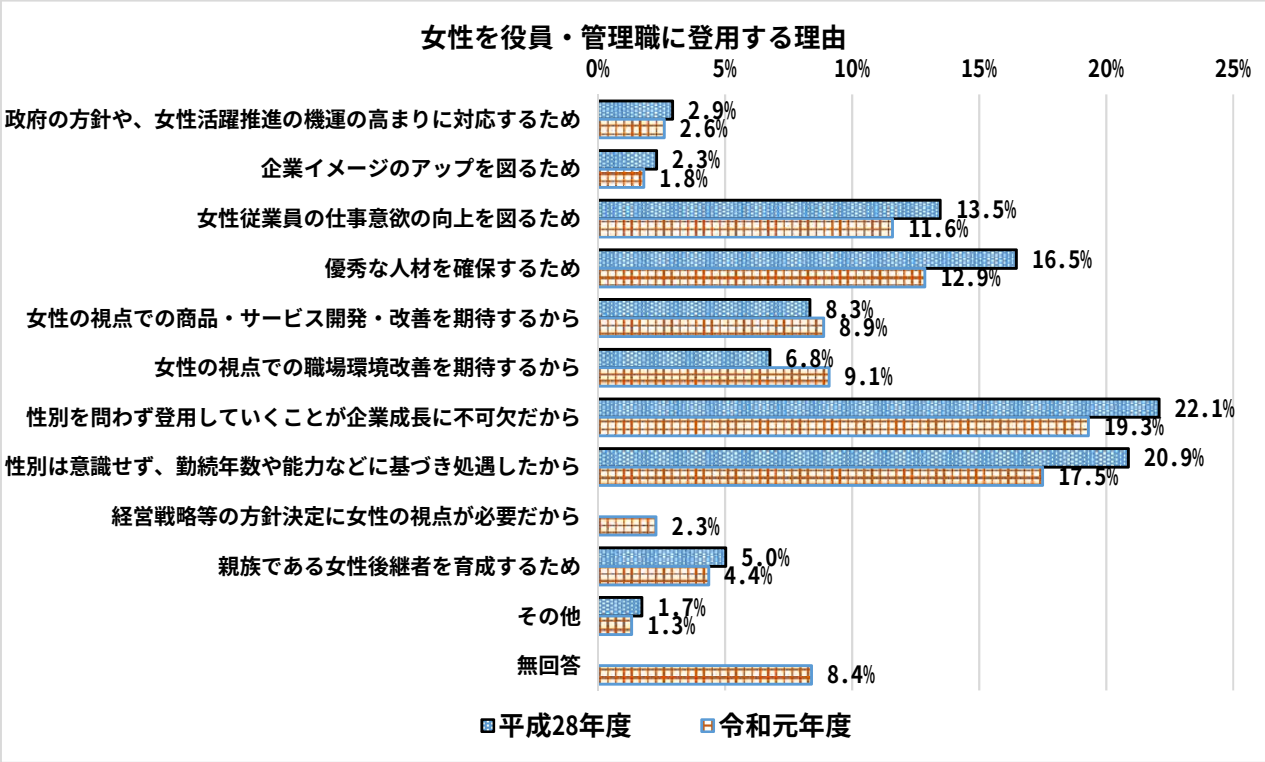
	件数	割合
政府の方針や、女性活躍推進の機運の高まりに対応するため	49	6.1%
企業イメージのアップを図るため	34	4.2%
女性従業員の仕事意欲の向上を図るため	218	27.2%
優秀な人材を確保するため	242	30.2%
女性の視点での商品・サービス開発・改善を期待するから	167	20.8%
女性の視点での職場環境改善を期待するから	171	21.3%
性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠だから	363	45.3%
性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇したから	329	41.0%
経営戦略等の方針決定に女性の視点が必要だから	43	5.4%
親族である女性後継者を育成するため	82	10.2%
その他	25	3.1%
無回答	158	19.7%
計	1,881	



・「性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠だから」が 45.3%と最も多く、「性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇したから」41.0%、「優秀な人材を確保するため」30.2%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	政府の方針や、女性活躍推進の機運の高まりに対応するため	企業イメージのアップを図るため	女性従業員の仕事意欲の向上を図るため	優秀な人材を確保するため	女性の視点での商品・サービス開発・改善を期待するから	女性の視点での職場環境改善を期待するから	性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠だから	性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇したから	経営戦略等の方針決定に女性の視点が必要だから	親族である女性後継者を育成するため	その他	無回答
平成28年度	1907	56	44	257	314	159	129	421	398	0	96	33	0
令和元年度	1881	49	34	218	242	167	171	363	329	43	82	25	158
平成28年度	100.0%	2.9%	2.3%	13.5%	16.5%	8.3%	6.8%	22.1%	20.9%	0.0%	5.0%	1.7%	0.0%
令和元年度	100.0%	2.6%	1.8%	11.6%	12.9%	8.9%	9.1%	19.3%	17.5%	2.3%	4.4%	1.3%	8.4%



・上位 4 回答の比較結果

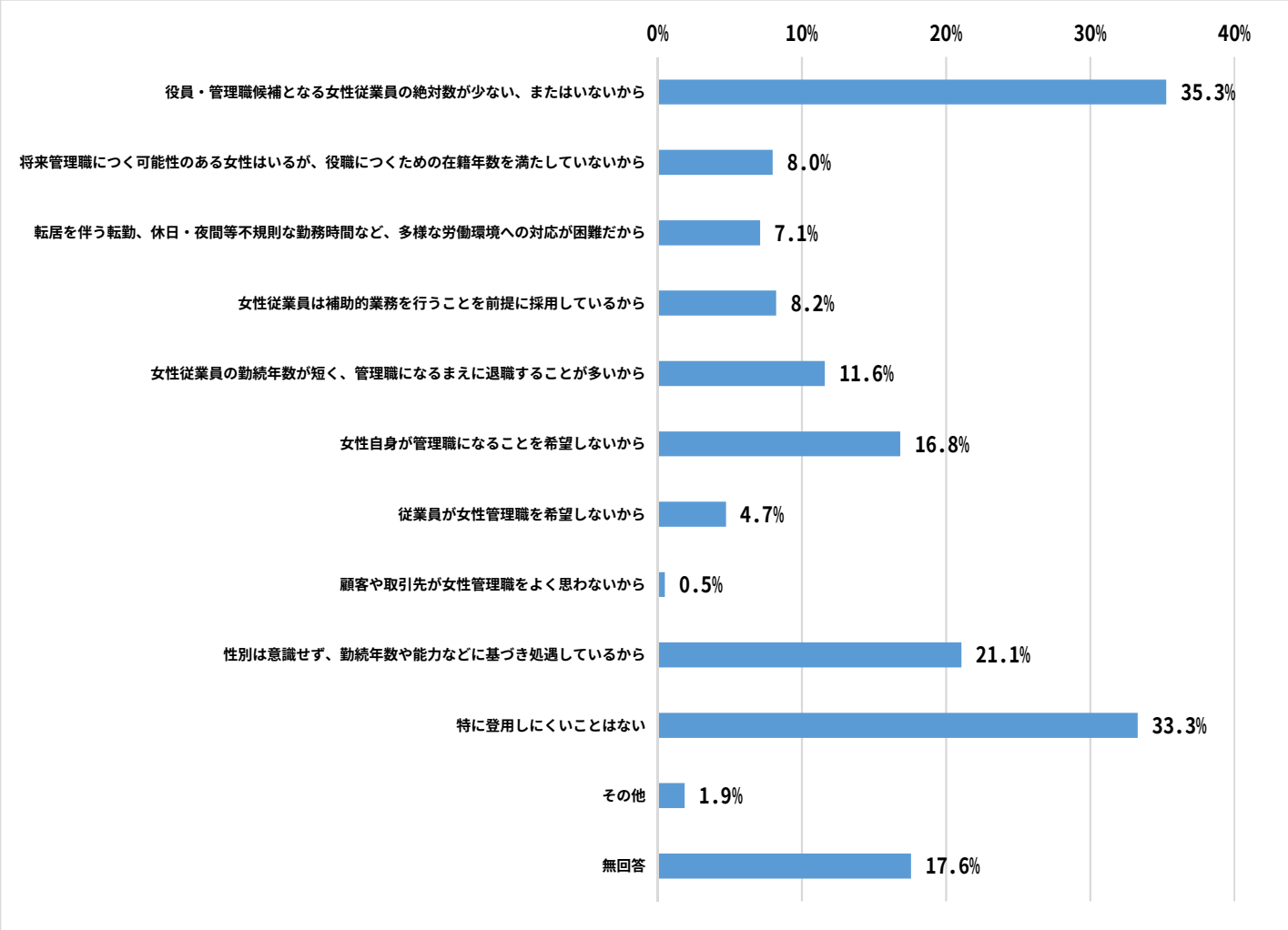
	1位	2位	3位	4位
平成28年度	性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠だから（22.1%）	性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇したから（20.9%）	優秀な人材を確保するため（16.5%）	女性従業員の仕事意欲の向上を図るため（13.5%）
令和元年度	性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠だから（19.3%）	性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇したから（17.5%）	優秀な人材を確保するため（12.9%）	女性従業員の仕事意欲の向上を図るため（11.6%）

全体では、上位４位の回答はかわらず、「性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠だから」「性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇したから」「優秀な人材を確保するため」「女性従業員の仕事意欲の向上を図るため」となっている。

問 3 女性を役員・管理職に登用しにくい理由は何ですか。

N=802

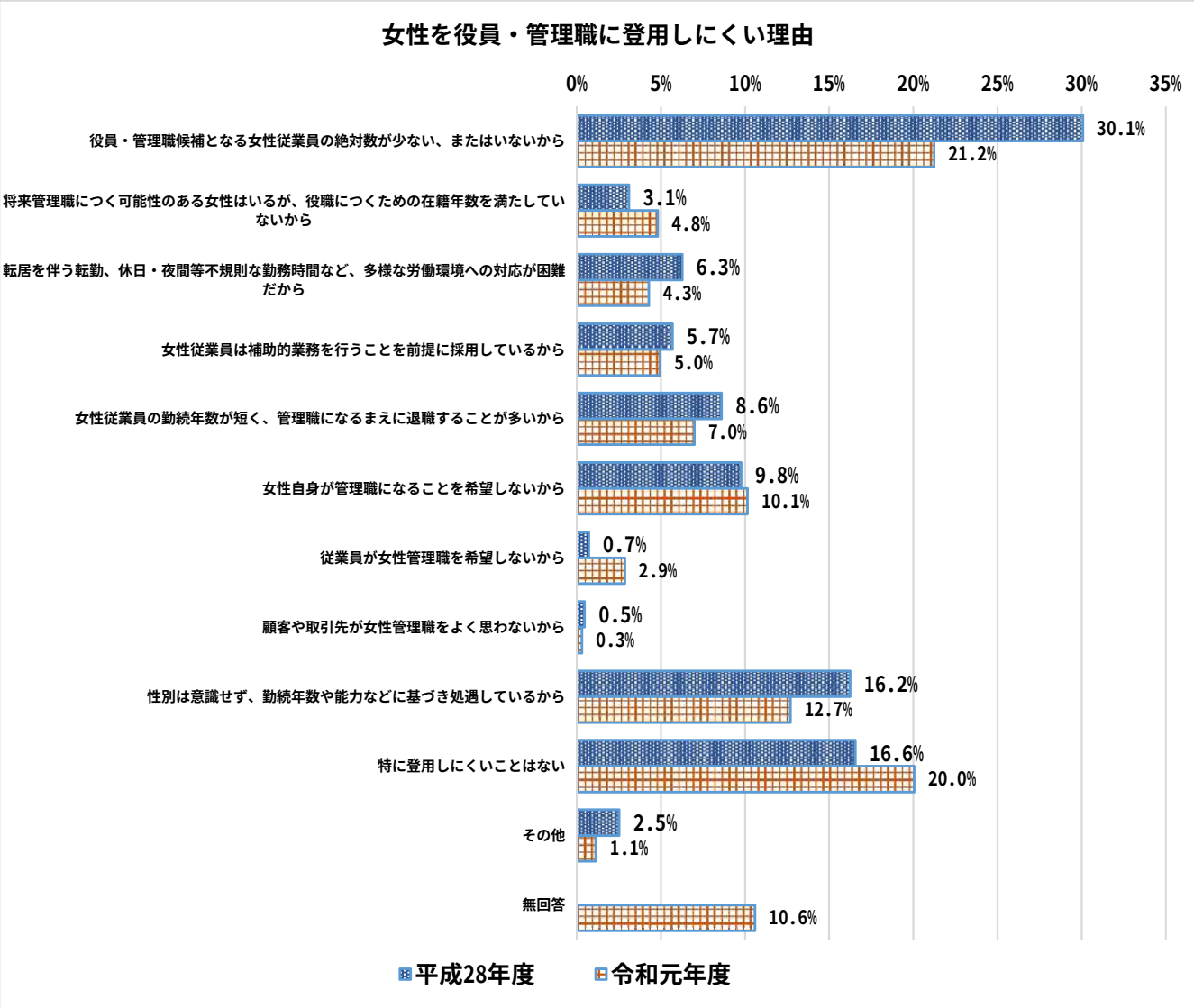
	件数	割合
役員・管理職候補となる女性従業員の絶対数が少ない、またはいないから	283	35.3%
将来管理職につく可能性のある女性はいるが、役職につくための在籍年数を満たしていないから	64	8.0%
転居を伴う転勤、休日・夜間等不規則な勤務時間など、多様な労働環境への対応が困難だから	57	7.1%
女性従業員は補助的業務を行うことを前提に採用しているから	66	8.2%
女性従業員の勤続年数が短く、管理職になるまえに退職することが多いから	93	11.6%
女性自身が管理職になることを希望しないから	135	16.8%
従業員が女性管理職を希望しないから	38	4.7%
顧客や取引先が女性管理職をよく思わないから	4	0.5%
性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇しているから	169	21.1%
特に登用しにくいことはない	267	33.3%
その他	15	1.9%
無回答	141	17.6%
計	1,332	



・「役員・管理職候補となる女性従業員の絶対数が少ない、またはいないから」が 35.3%と最も多く、「特に登用しにくいことはない」33.3%、「性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇しているから」21.1%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	役員・管理職候補となる女性従業員の絶対数が少ない、またはいないから	将来管理職につく可能性のある女性はいるが、役職につくための在籍年数を満たしていないから	転居を伴う転勤、休日・夜間等不規則な勤務時間など、多様な労働環境への対応が困難だから	女性従業員は補助的業務を行うことを前提に採用しているから	女性従業員の勤続年数が短く、管理職になるまえに退職することが多いから	女性自身が管理職になることを希望しないから	従業員が女性管理職を希望しないから	顧客や取引先が女性管理職をよく思わないから	性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇しているから	特に登用しにくいことはない	その他	無回答
平成28年度	1546	465	48	97	88	133	151	11	7	251	256	39	0
令和元年度	1332	283	64	57	66	93	135	38	4	169	267	15	141
平成28年度	100.0%	30.1%	3.1%	6.3%	5.7%	8.6%	9.8%	0.7%	0.5%	16.2%	16.6%	2.5%	0.0%
令和元年度	100.0%	21.2%	4.8%	4.3%	5.0%	7.0%	10.1%	2.9%	0.3%	12.7%	20.0%	1.1%	10.6%

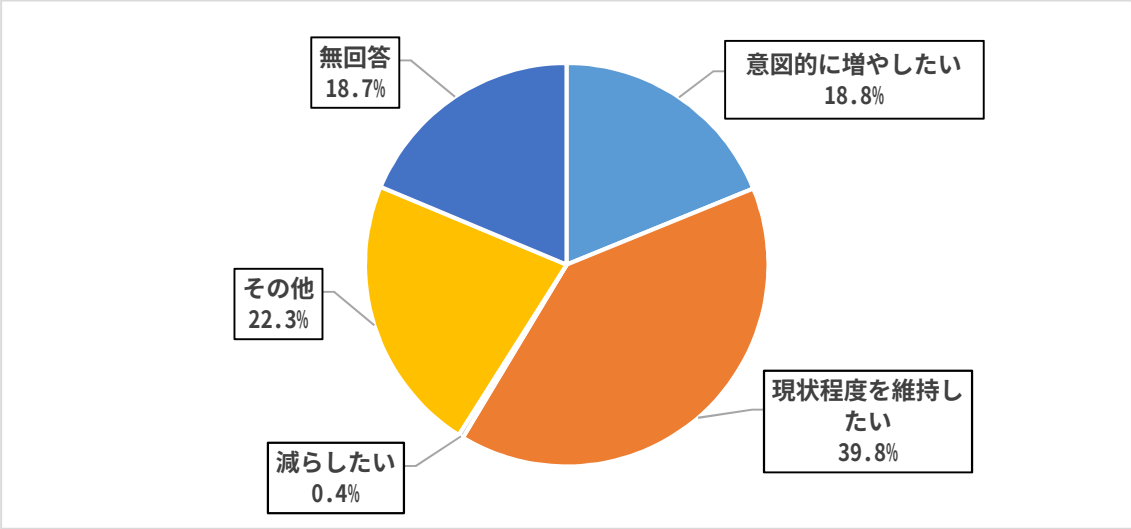


・上位 4 回答を比較した結果です。

	1位	2位	3位	4位
平成28年度	役員・管理職候補となる女性従業員の絶対数が少ない、またはいないから（30.1%	特に登用しにくいことはない（16.6%）	性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇しているから（16.2%）	女性自身が管理職になることを希望しないから（9.8%）
令和元年度	役員・管理職候補となる女性従業員の絶対数が少ない、またはいないから（21.2）	特に登用しにくいことはない（20.0%）	性別は意識せず、勤続年数や能力などに基づき処遇しているから（12.7%）	女性自身が管理職になることを希望しないから（10.21%）

問 4 今後、女性の役員・管理職を意図的に増やしていくことを考えていますか。

	件数	割合
意図的に増やしたい	151	18.8%
現状程度を維持したい	319	39.8%
減らしたい	3	0.4%
その他	179	22.3%
無回答	150	18.7%
計	802	100.0%

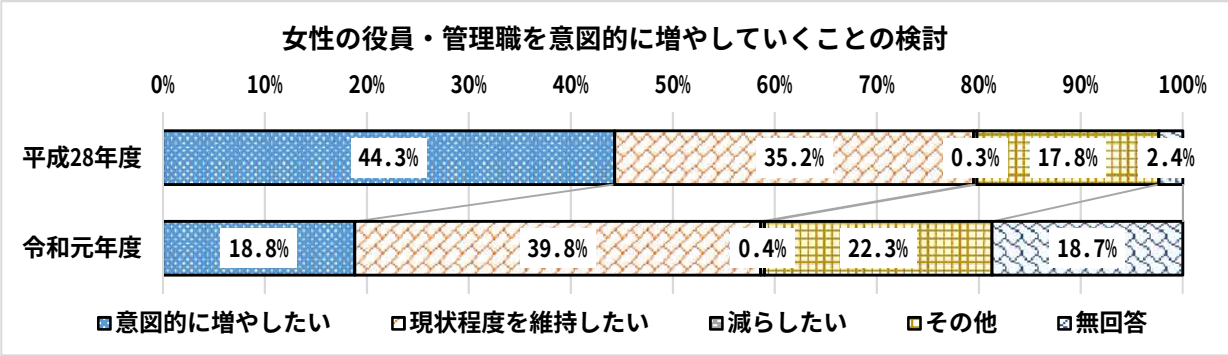


・「現状程度を維持したい」が 39.8%と最も多く、次いで、「意図的に増やしたい」が 18.8%、「その他」22.3%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	意図的に増やしたい	現状程度を維持したい	減らしたい	その他	無回答
平成28年度	892	395	314	3	159	21
令和元年度	802	151	319	3	179	150

平成28年度	100.0%	44.3%	35.2%	0.3%	17.8%	2.4%
令和元年度	100.0%	18.8%	39.8%	0.4%	22.3%	18.7%

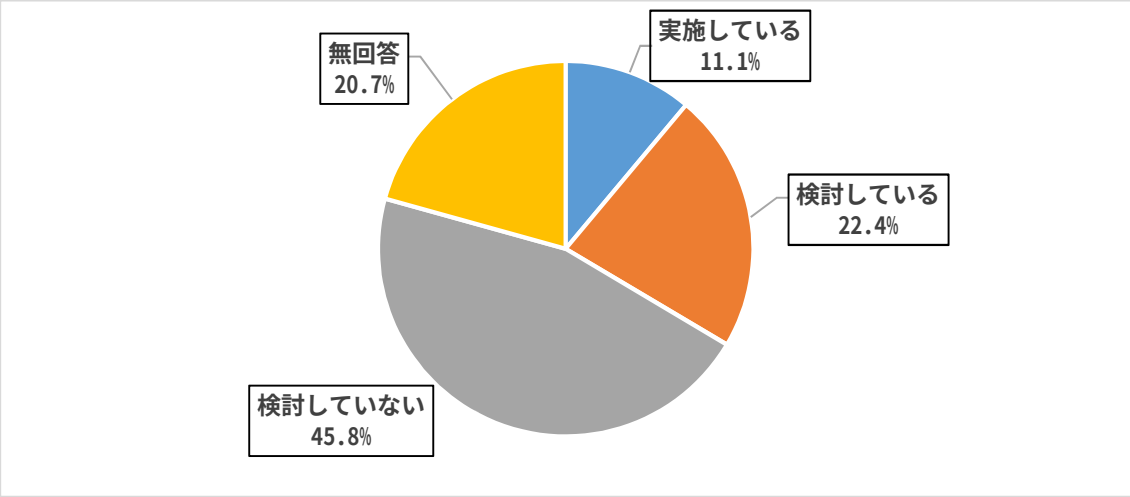


・平成 28 年度調査と比べ、『意図的に増やしたい』が 25.5 ポイント減少し、「現状程度を維持したい」が 4.6 ポイント増えている。

問 5 女性の役員・管理職登用のためにどのような取組を行っていますか。

ア　管理職候補者のリストアップ、積極的登用

	件数	割合
実施している	89	11.1%
検討している	180	22.4%
検討していない	367	45.8%
無回答	166	20.7%
計	802	100.0%

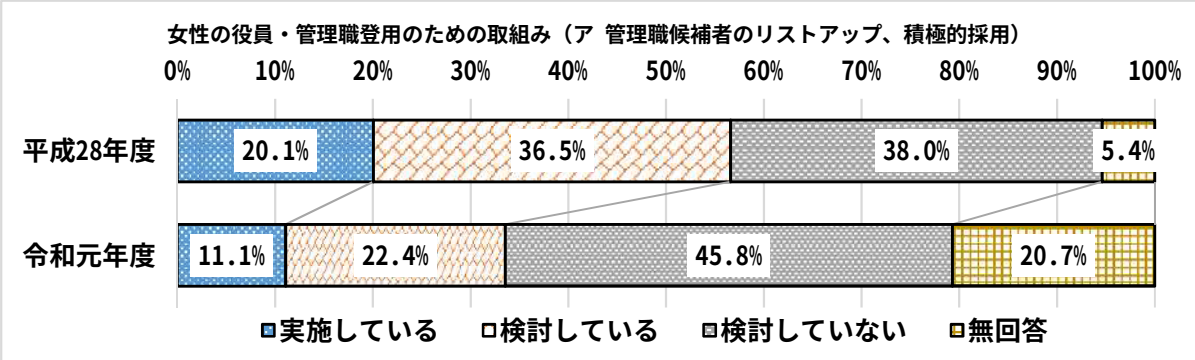


・「検討していない」が 45.8%と最も多く、次いで、「検討している」22.4%、「実施している」11.1%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	実施している	検討している	検討していない	無回答
平成28年度	892	179	326	339	48
令和元年度	802	89	180	367	166

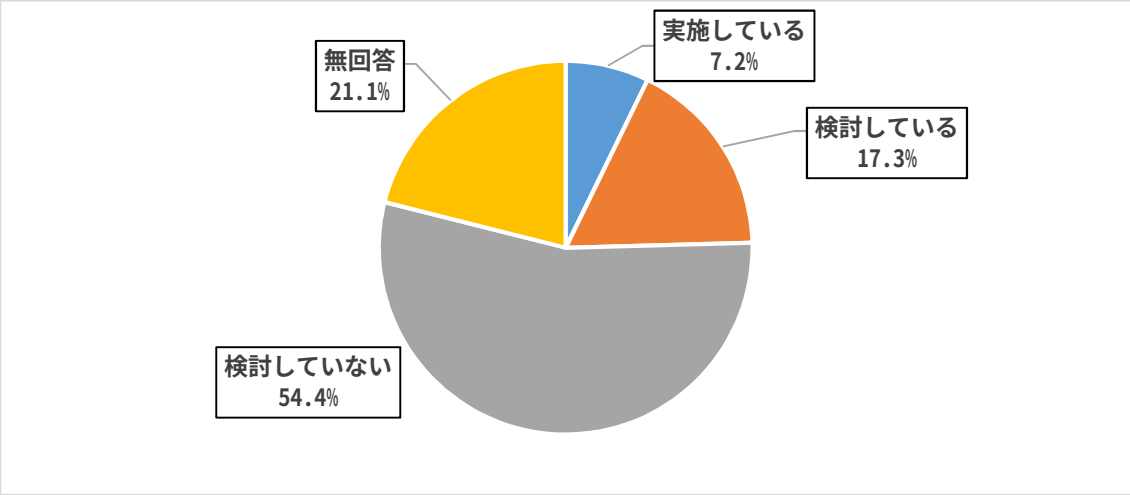
平成28年度	100.0%	20.1%	36.5%	38.0%	5.4%
令和元年度	100.0%	11.1%	22.4%	45.8%	20.7%



・平成 28 年度調査に比べ、「実施している」が 9.0 ポイント、「検討している」が 14.1 ポイント減少し、「検討していない」が 7.8 ポイント増えている。

イ　管理職候補者を対象とした意識喚起のための研修

	件数	割合
実施している	58	7.2%
検討している	139	17.3%
検討していない	436	54.4%
無回答	169	21.1%
計	802	100.0%

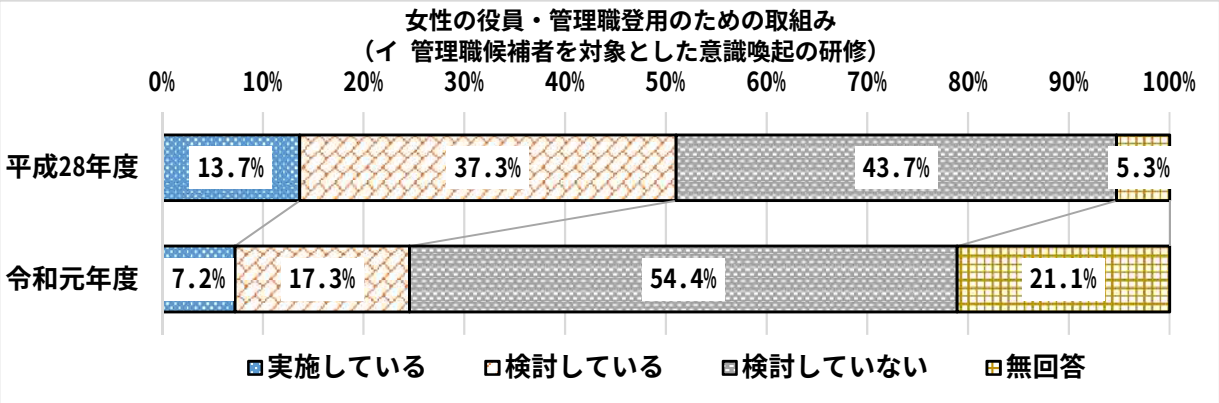


・「検討していない」が 54.4%と最も多く、次いで、「検討している」17.3%、「実施している」7.2%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	実施している	検討している	検討していない	無回答
平成28年度	892	122	333	390	47
令和元年度	802	58	139	436	169

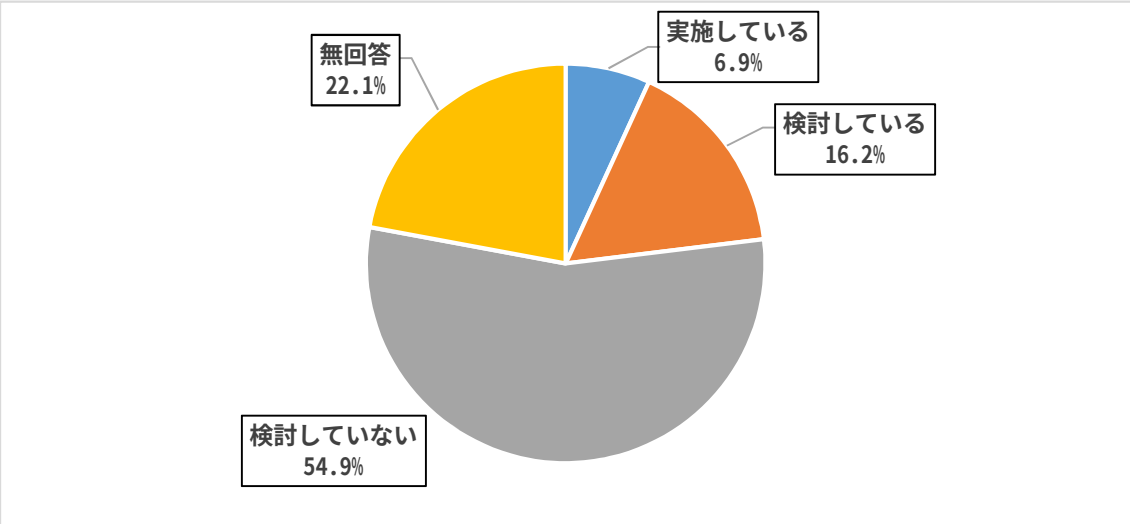
平成28年度	100.0%	13.7%	37.3%	43.7%	5.3%
令和元年度	100.0%	7.2%	17.3%	54.4%	21.1%



・平成 28 年度調査に比べ、「実施している」が 6.5 ポイント、「検討している」が 20.0 ポイント減少し、「検討していない」が 10.7 ポイント増えている。

ウ　モデル(模範)となる女性管理職の提示・周知

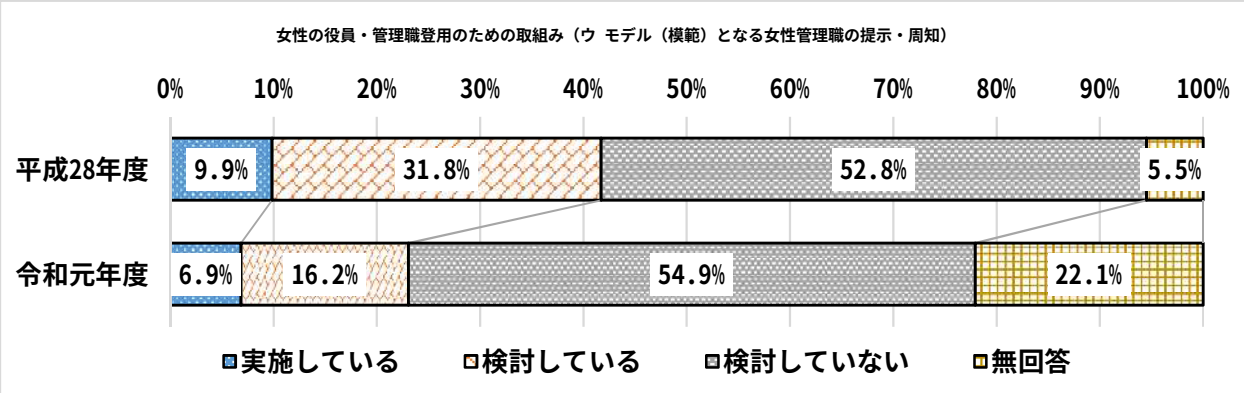
	件数	割合
実施している	55	6.9%
検討している	130	16.2%
検討していない	440	54.9%
無回答	177	22.1%
計	802	100.0%



・「検討していない」が 54.9%と最も多く、次いで、「検討している」16.2%、「実施している」6.9%となっている。

平成 28 年度調査との比較

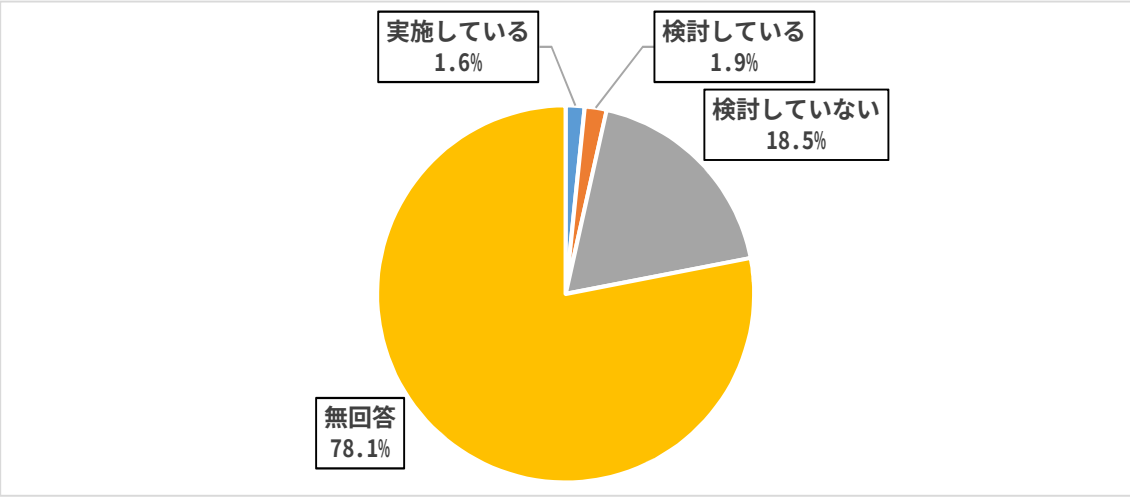
	合計	実施している	検討している	検討していない	無回答
平成28年度	892	88	284	471	49
令和元年度	802	55	130	440	177
平成28年度	100.0%	9.9%	31.8%	52.8%	5.5%
令和元年度	100.0%	6.9%	16.2%	54.9%	22.1%



・平成 28 年度調査に比べ、「実施している」が 3 ポイント、「検討している」が 15.6 ポイント減少し、「検討していない」が 2.1 ポイント増えている。

エ　その他

	件数	割合
実施している	13	1.6%
検討している	15	1.9%
検討していない	148	18.5%
無回答	626	78.1%
計	802	100.0%

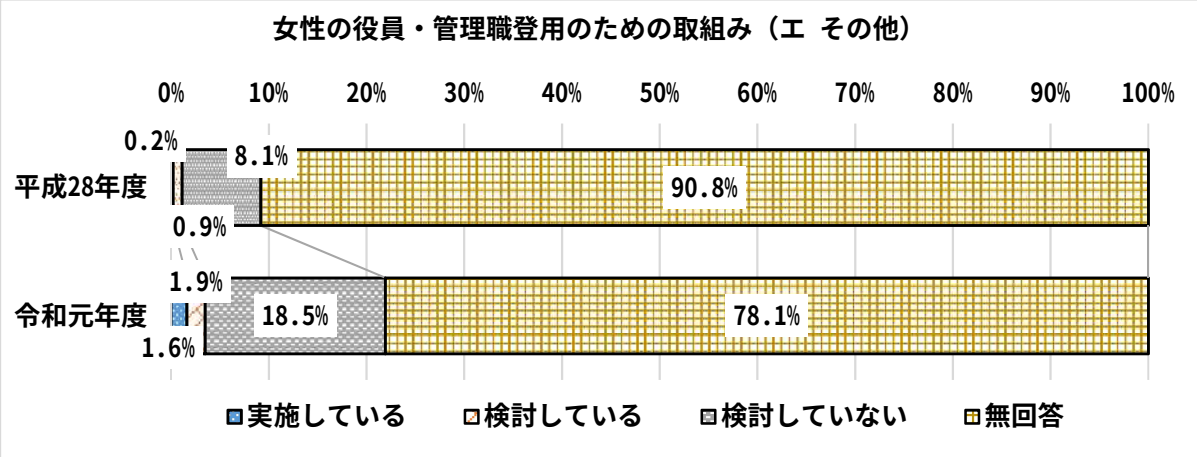


・「検討していない」が 18.5%と最も多く、次いで、「検討している」が 1.9%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	実施している	検討している	検討していない	無回答
平成28年度	892	2	8	72	810
令和元年度	802	13	15	148	626

平成28年度	100.0%	0.2%	0.9%	8.1%	90.8%
令和元年度	100.0%	1.6%	1.9%	18.5%	78.1%



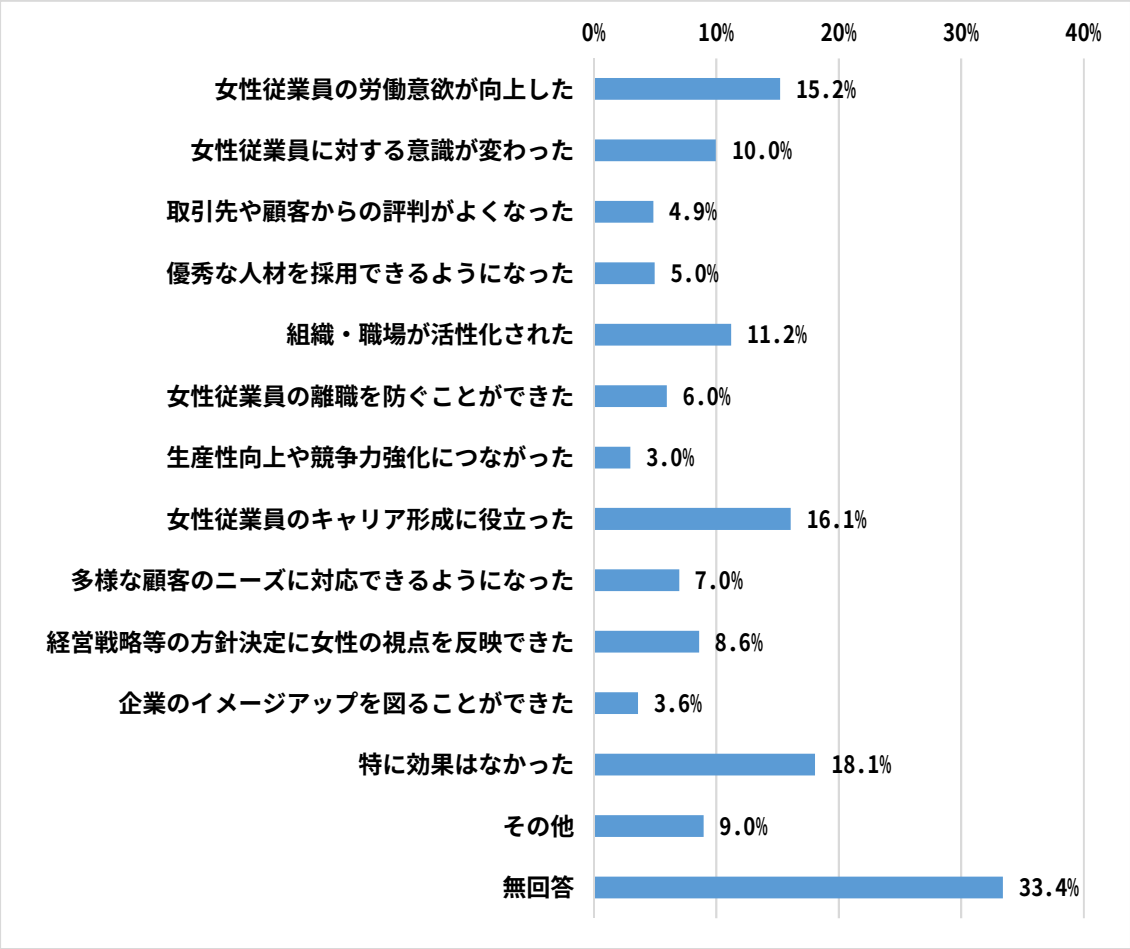
・平成 28 年度調査と比べ、「実施している」が 1.4 ポイント、「検討している」が 1.0 ポイント増えている。

問 6 女性の役員・管理職を登用することで、貴社では、どのような効果がありましたか。

※「女性従業員のキャリア形成に役立った」「経営戦略等の方針決定に女性の視点を反映できた」「企業のイメージアップを図ることができた」は令和元年度に追加された項目です。

N=802

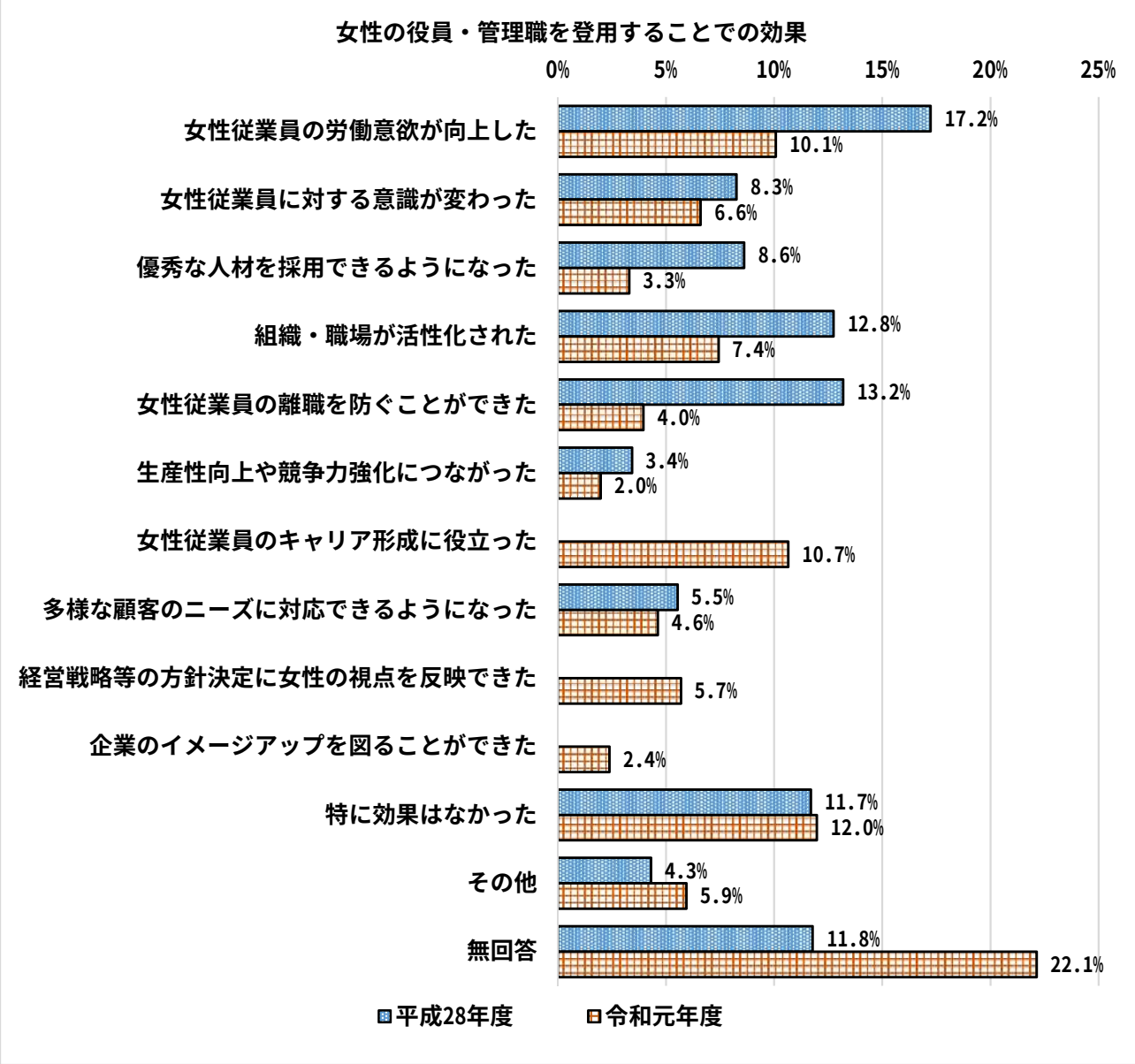
	件数	割合
女性従業員の労働意欲が向上した	122	15.2%
女性従業員に対する意識が変わった	80	10.0%
取引先や顧客からの評判がよくなった	39	4.9%
優秀な人材を採用できるようになった	40	5.0%
組織・職場が活性化された	90	11.2%
女性従業員の離職を防ぐことができた	48	6.0%
生産性向上や競争力強化につながった	24	3.0%
女性従業員のキャリア形成に役立った	129	16.1%
多様な顧客のニーズに対応できるようになった	56	7.0%
経営戦略等の方針決定に女性の視点を反映できた	69	8.6%
企業のイメージアップを図ることができた	29	3.6%
特に効果はなかった	145	18.1%
その他	72	9.0%
無回答	268	33.4%
計	1,211	



・「特に効果はなかった」が 18.1%と最も多く、次いで、「女性従業員のキャリア形成に役立った」16.1%、「女性従業員の労働意欲が向上した」15.2%となっている

平成 28 年度調査との比較

	合計	女性従業員の労働意欲が向上した	女性従業員に対する意識が変わった	取引先や顧客からの評判がよくなった	優秀な人材を採用できるようになった	組織・職場が活性化された	女性従業員の離職を防ぐことができた	生産性向上や競争力強化につながった	女性従業員のキャリア形成に役立った	多様な顧客のニーズに対応できるようになった	経営戦略等の方針決定に女性の視点を反映できた	企業のイメージアップを図ることができた	特に効果はなかった	その他	無回答
平成28年度	1137	196	94	36	98	145	150	39	0	63	0	0	133	49	134
令和元年度	1211	122	80	39	40	90	48	24	129	56	69	29	145	72	268
平成28年度	100.0%	17.2%	8.3%	3.2%	8.6%	12.8%	13.2%	3.4%	0.0%	5.5%	0.0%	0.0%	11.7%	4.3%	11.8%
令和元年度	100.0%	10.1%	6.6%	3.2%	3.3%	7.4%	4.0%	2.0%	10.7%	4.6%	5.7%	2.4%	12.0%	5.9%	22.1%

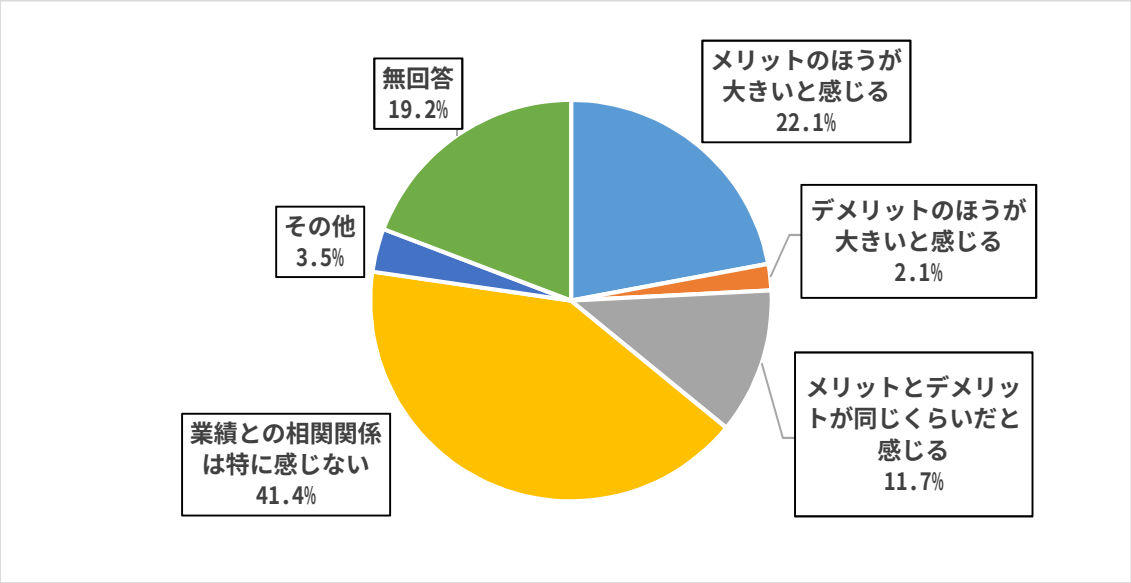


・上位 4 回答を比較した結果です。

	1位	2位	3位	4位
平成28年度	女性従業員の労働意欲が向上した（17.2%）	女性従業員の離職を防ぐことができた（13.2%）	組織・職場が活性化された（12.8%）	特に効果はなかった（11.7%）
令和元年度	特に効果はなかった（12.0%）	女性従業員のキャリア形成に役立った（10.7%）	女性従業員の労働意欲が向上した（10.1%）	組織・職場が活性化された（7.4%）

問７ 女性の役員・管理職登用の取組と企業経営との関係を総合的にみて、貴社の状況に最も近いものはどれですか。

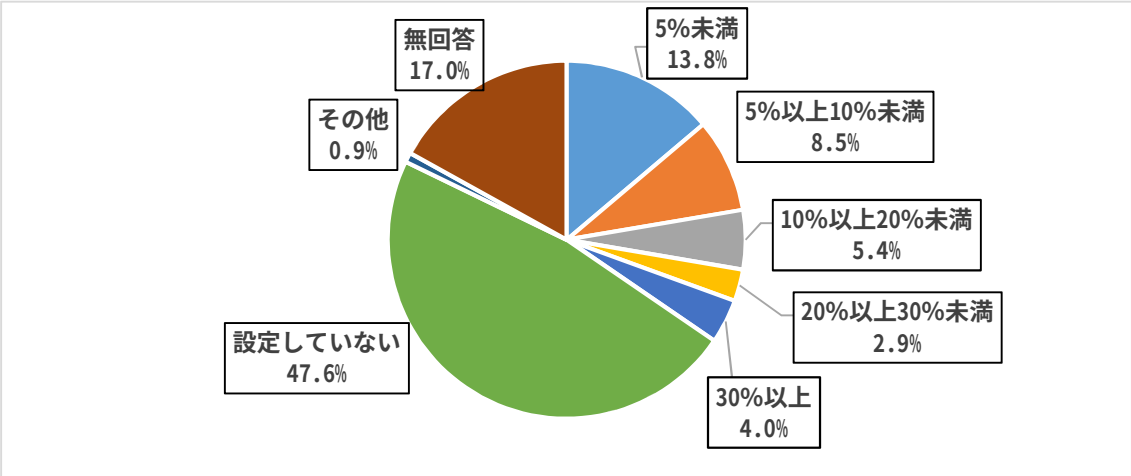
	件数	割合
メリットのほうが大きいと感じる	177	22.1%
デメリットのほうが大きいと感じる	17	2.1%
メリットとデメリットが同じくらいだと感じる	94	11.7%
業績との相関関係は特に感じない	332	41.4%
その他	28	3.5%
無回答	154	19.2%
計	802	100.0%



・「業績との相関関係は特に感じない」が 41.4%と最も多く、次いで、「メリットのほうが大きいと感じる」が 22.1%となっている。

問 8 貴社の 2020 年時点での役員・管理職全体に占める女性の割合の数値目標はどのくらいですか。

	件数	割合
５％未満	111	13.8%
５％以上10％未満	68	8.5%
10％以上20％未満	43	5.4%
20％以上30％未満	23	2.9%
30％以上	32	4.0%
設定していない	382	47.6%
その他	7	0.9%
無回答	136	17.0%
計	802	100.0%

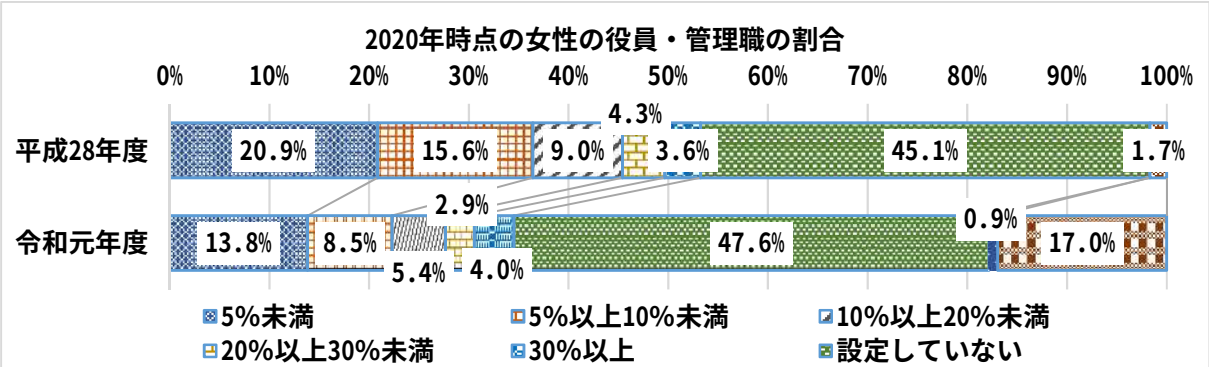


・「設定していない」が 47.6%と最も多く、次いで、「5%未満」が 13.8%、「5%以上 10%未満」が 8.5%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	5%未満	5%以上10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上	設定していない	その他	無回答
平成28年度	892	186	139	80	38	32	402	0	15
令和元年度	802	111	68	43	23	32	382	7	136

平成28年度	100.0%	20.9%	15.6%	9.0%	4.3%	3.6%	45.1%	0.0%	1.7%
令和元年度	100.0%	13.8%	8.5%	5.4%	2.9%	4.0%	47.6%	0.9%	17.0%

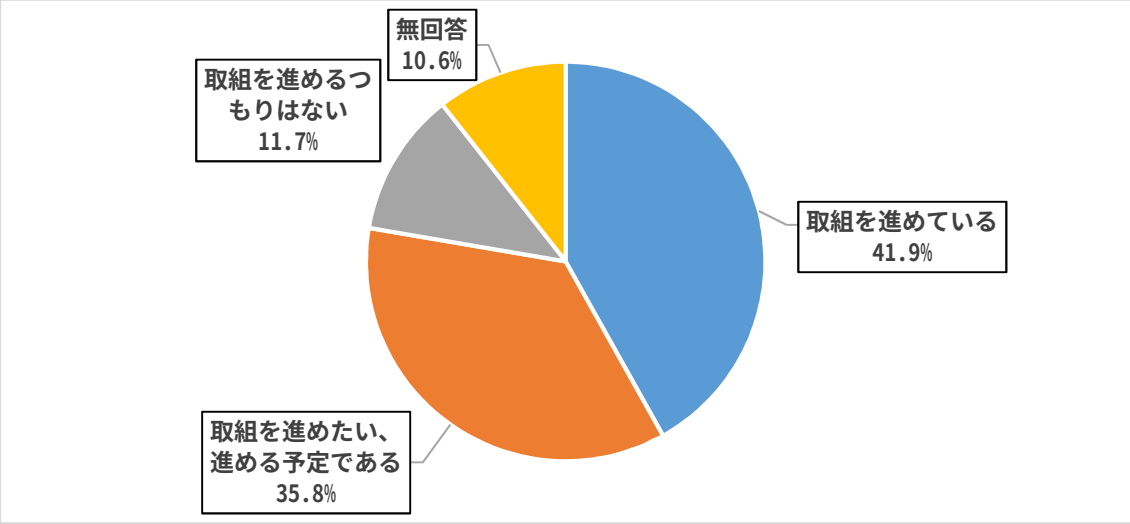


・平成 28 年度調査に比べ、「30%以上」「設定していない」を除き減少している、

(2) 女性の継続就労、出産・子育て、介護との両立支援について

問 9 女性の継続就労に向けた取組を進めていこうと考えていますか。

	件数	割合
取組を進めている	336	41.9%
取組を進めたい、進める予定である	287	35.8%
取組を進めるつもりはない	94	11.7%
無回答	85	10.6%
計	802	100.0%

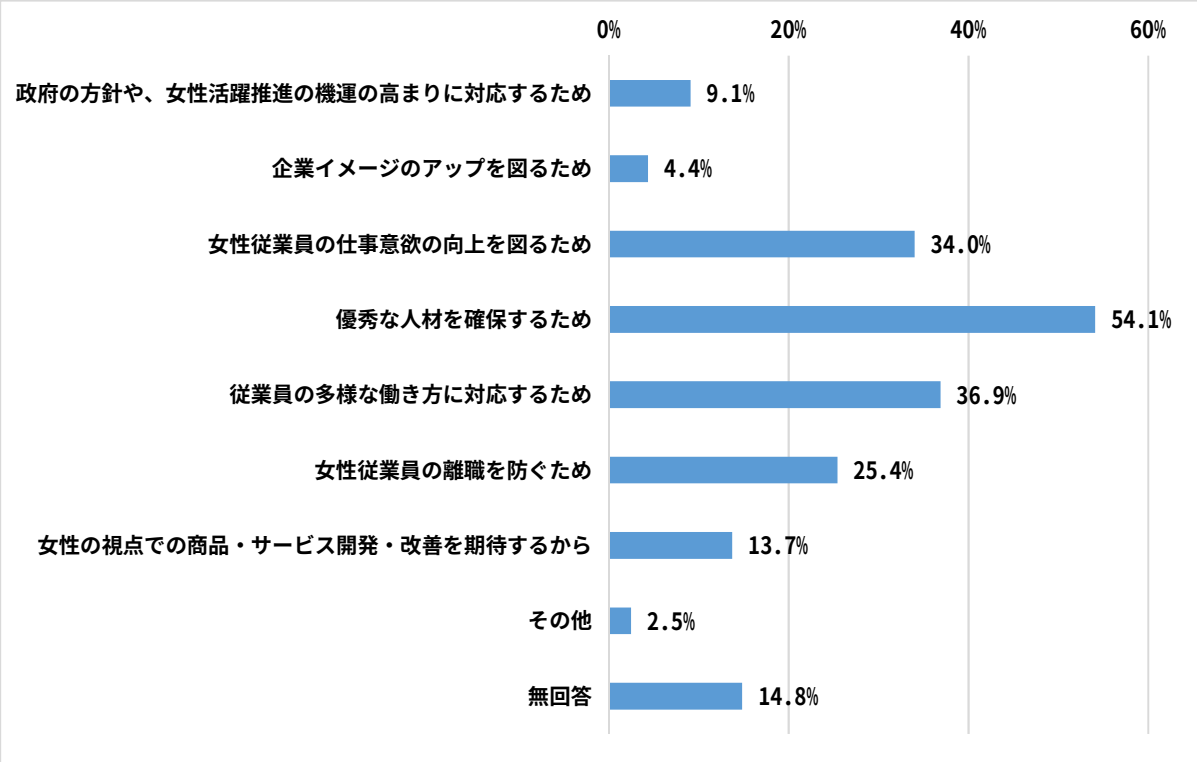


・「取組を進めている」が 41.9%と最も多く、次いで、「取組を進めたい、進める予定である」35.8%となっている。

問 10 女性の継続就労に取り組む理由は何ですか。

N=802

	件数	割合
政府の方針や、女性活躍推進の機運の高まりに対応するため	73	9.1%
企業イメージのアップを図るため	35	4.4%
女性従業員の仕事意欲の向上を図るため	273	34.0%
優秀な人材を確保するため	434	54.1%
従業員の多様な働き方に対応するため	296	36.9%
女性従業員の離職を防ぐため	204	25.4%
女性の視点での商品・サービス開発・改善を期待するから	110	13.7%
その他	20	2.5%
無回答	119	14.8%
計	1,564	



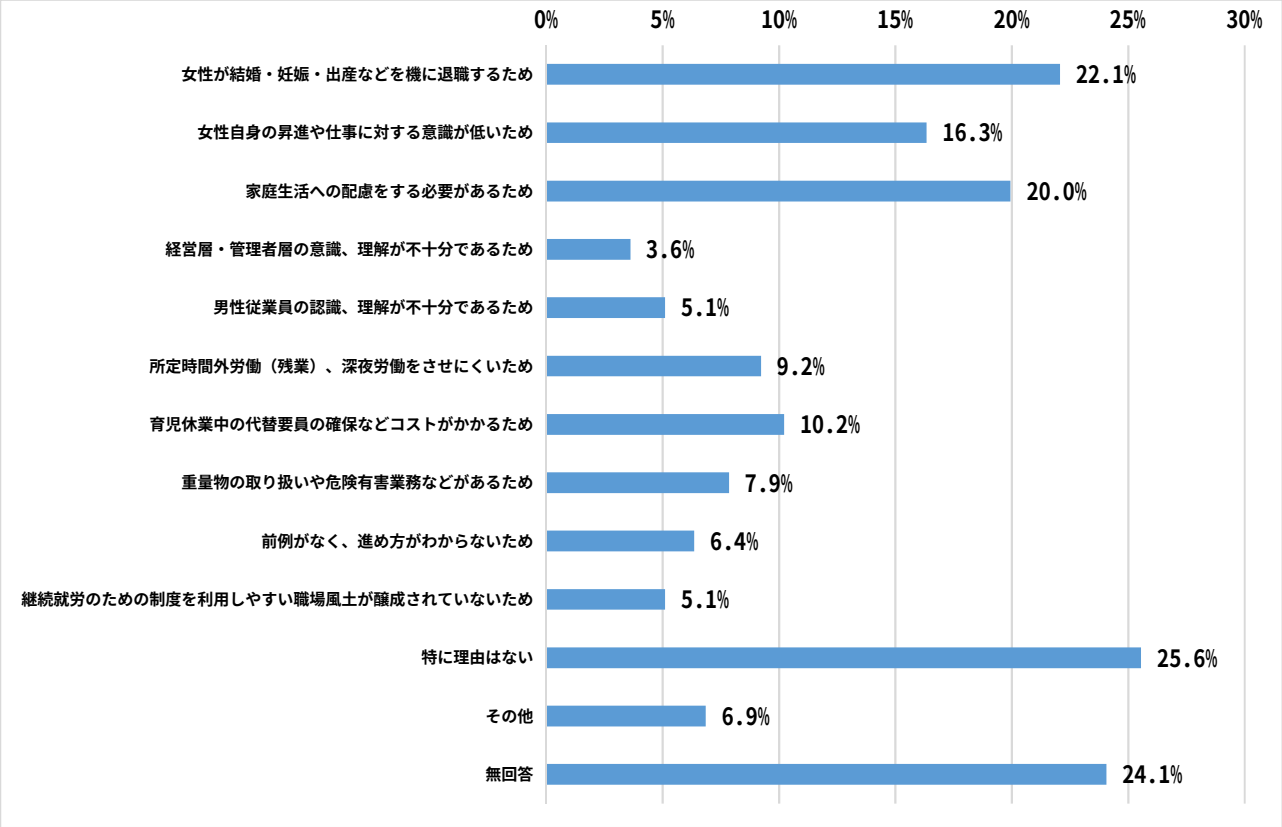
・「優秀な人材を確保するため」が 54.1%と最も多く、次いで、「従業員の多様な働き方に対応するため」36.9%、「女性従業員の仕事意欲の向上を図るため」34.0%となっている。

問 11 女性の継続就労の取組が進まない、または取り組まない理由は何ですか。

※「継続就労のための制度を利用しやすい職場風土が醸成されていないため」は令和元年度に追加された項目です。

N=802

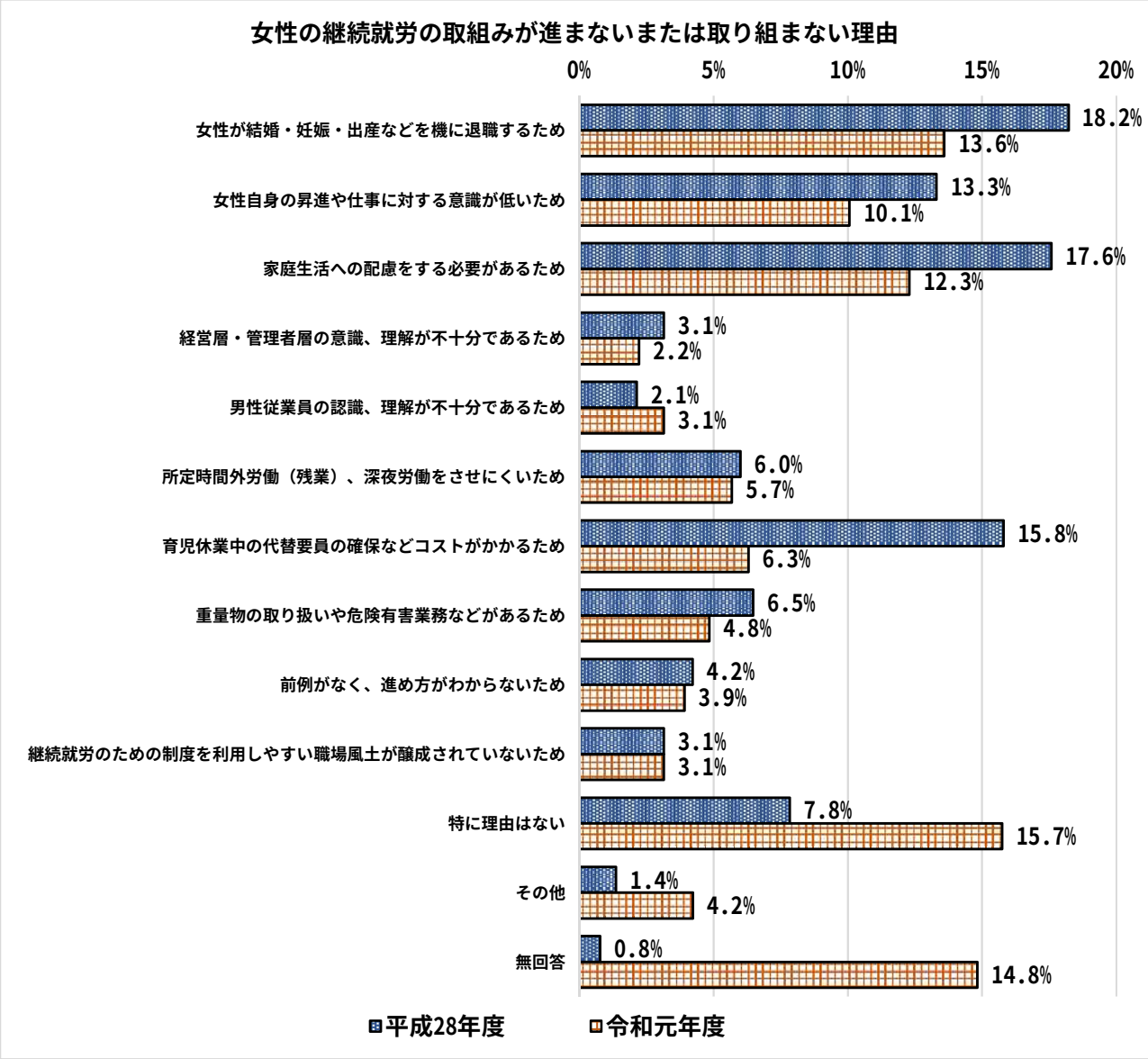
	件数	割合
女性が結婚・妊娠・出産などを機に退職するため	177	22.1%
女性自身の昇進や仕事に対する意識が低いため	131	16.3%
家庭生活への配慮をする必要があるため	160	20.0%
経営層・管理者層の意識、理解が不十分であるため	29	3.6%
男性従業員の認識、理解が不十分であるため	41	5.1%
所定時間外労働（残業）、深夜労働をさせにくいため	74	9.2%
育児休業中の代替要員の確保などコストがかかるため	82	10.2%
重量物の取り扱いや危険有害業務などがあるため	63	7.9%
前例がなく、進め方がわからないため	51	6.4%
継続就労のための制度を利用しやすい職場風土が醸成されていないため	41	5.1%
特に理由はない	205	25.6%
その他	55	6.9%
無回答	193	24.1%
計	1,302	



・「特に理由はない」が 25.6%と最も多く、次いで、「女性が結婚・妊娠・出産などを機に退職するため」22.1%、「家庭生活への配慮をする必要があるため」20.0%となっている。

平成 28 年度調査との比較

	合計	女性が結婚・妊娠・出産などを機に退職するため	女性自身の昇進や仕事に対する意識が低いため	家庭生活への配慮をする必要があるため	経営層・管理者層の意識、理解が不十分であるため	男性従業員の認識、理解が不十分であるため	所定時間外労働（残業）、深夜労働をさせにくいため	育児休業中の代替要員の確保などコストがかかるため	重量物の取り扱いや危険有害業務などがあるため	前例がなく、進め方がわからないため	継続就労のための制度を利用しやすい職場風土が醸成されていないため	特に理由はない	その他	無回答
平成28年度	1684	307	224	296	53	36	101	266	109	71	53	132	23	13
令和元年度	1302	177	131	160	29	41	74	82	63	51	41	205	55	193
平成28年度	100.0%	18.2%	13.3%	17.6%	3.1%	2.1%	6.0%	15.8%	6.5%	4.2%	3.1%	7.8%	1.4%	0.8%
令和元年度	100.0%	13.6%	10.1%	12.3%	2.2%	3.1%	5.7%	6.3%	4.8%	3.9%	3.1%	15.7%	4.2%	14.8%



・上位 4 回答を比較した結果です。

	1位	2位	3位	4位
平成28年度	女性が結婚・妊娠・出産などを機に退職するため（18.2%）	家庭生活への配慮をする必要があるため（17.6%）	育児休業中の代替要員の確保などコストがかかるため（15.8%）	女性自身の昇進や仕事に対する意識が低いため（13.3%）
令和元年度	特に理由はない（15.7%）	女性が結婚・妊娠・出産などを機に退職するため（13.6%）	家庭生活への配慮をする必要があるため（12.3%）	女性自身の昇進や仕事に対する意識が低いため（10.1%）