

松山市中小企業振興円卓会議 専門部会事業

女性管理職登用が進まないのは、女性の意識が低いからではない

～愛媛・東京×男女 1,641 人調査から見えた本当の要因～

0. 松山市中小企業振興円卓会議とは

松山市中小企業振興条例(平成 26 年 4 月 1 日施行)に基づき、条例の実施状況等を調査・検証し、地域経済の活性化に向けて、より効果的な中小企業支援施策について市と協議するため、民間団体主導で設置された機関です。(平成 26 年度設置／管轄:松山市ふるさと納税・経営支援課)

1. 調査の背景

愛媛県および松山市では、20 代女性の県外流出を喫緊の課題と捉え、女性や若者を対象としたさまざまな施策が展開されている。一方、企業現場では「女性管理職登用が進まない理由は、人数の少なさに合わせ、女性自身の意識や昇進意欲の低さにあるのではないか」という見方が根強く存在している。

しかし、今後さらに深刻化する人手不足の中で、女性を旧来型の「補助的・非正規的な労働力」として位置づけ続けることは、企業経営にとっても地域経済にとっても大きなリスクである。

2026 年 4 月には、女性活躍推進法の改正により、従業員 101 人以上の企業に対して女性管理職比率等の公表義務が拡大されることが決定しており、企業には意識論ではなく、実効性ある対応が求められている。

本調査は、下記を目的として実施した。

- ・「女性管理職登用が進まない理由が本当に女性の意識が原因なのか」を、データに基づき検証する。
 - ・今後の女性のキャリア支援や管理職昇進を支援するための施策を明確にし、企業内での男女の賃金やキャリア形成の格差解消を推進するための具体的な取り組みを進める基盤を地域全体に広める。
-

2. 調査概要

- ・ **調査対象:** 愛媛県・東京都に在住または勤務する 20~59 歳の男女(正規・非正規雇用含む)
 - ・ **調査期間:** 2025 年 9 月 4 日~10 月 31 日(インターネット調査)
回答者数:1,641 人(東京男性 645 人／東京女性 575 人／愛媛男性 234 人／愛媛女性 187 人)
 - ・ **質問内容:** 昇進意欲、仕事への意欲、キャリアパス、職場環境、評価等 27 問
 - ・ **分析対象:** 主に正規雇用者を中心に分析
 - ・ **補足調査:** 愛媛県内勤務者 7 名へのディープインタビュー(女性 5 名・男性 2 名)
-

3. 主な調査結果(ハイライト)

※本調査結果の詳細は、下記【図表】参照。

(1) 仕事・成長意欲に地域差・男女差はない(図1参照)

「仕事を通じてスキルアップや自己成長をしたい」「やりがいのある仕事にチャレンジしたい」といった仕事への意欲について、愛媛の女性は、愛媛の男性・東京の女性・東京の男性との間で統計的な差は確認されなかった。

特に「やりがいのある仕事にチャレンジしたい」と回答した割合は、愛媛の女性が最も高い水準となっており、愛媛の女性の仕事への意欲が低いとは言えない結果が明らかになった。

(2) 昇進意欲は女性のほうが低いが、理由は意欲そのものではない(図2・図3参照)

「現在の職場で管理職(課長相当以上)を目指したいか」という問いで、男性のほうが女性よりも高い傾向が見られ、愛媛の女性は特に管理職を目指す割合が低い結果となった。

一方で、管理職を目指したくない理由として多く挙げられたのは、-「管理職に魅力を感じない」-「給与や手当が責任に見合わない」-「家事・育児・介護などとの両立が難しくなると思う」であり、能力や意欲の欠如ではなく、制度・環境面への不安が大きいことが示された。

4. 昇進意欲と強く関係する3つの要因(図4参照)

昇進意欲と他の質問項目との関係を分析した結果、以下の3点が特に強い関連を持つことが分かった。

1. 仕事への意欲(高いほど昇進意欲も高い)
2. キャリアパスの明確さ(明確なほど昇進意欲が高い)
3. 仕事とプライベートの両立可能性(両立できると考える人ほど昇進意欲が高い)

このうち、愛媛の女性は「仕事への意欲」は高い一方で、-管理職に至るまでのキャリアパスを具体的にイメージできていない-現在の職場で仕事とプライベートの両立が難しいと感じているという傾向が、他の属性よりも顕著であることが確認された。

また、職場の業務効率化が進んでいると感じている人ほど、両立が可能だと感じている割合が高いという結果も得られており、業務設計と両立支援の関係性が示唆された。

5. 結論:問題は「個人の意識」ではなく「構造」にある

本調査から、愛媛において女性管理職が少ない主な要因は、

- 女性の意識や成長意欲の低さではなく
- キャリアパスの不明確さ
- 仕事とプライベートの両立を前提としない業務設計やマネジメント

といった職場・地域の構造的課題にあることが明らかになった。

女性が管理職になれないのではなく、管理職になれるように設計されていない。

6. 提言

【企業への提言】女性が戦力として働き続け、管理職が増える職場をつくるために

- 業務効率化を「DX」ではなく「仕事と生活を両立させるための経営戦略」として位置づける
- 属人化・長時間前提の業務を見直し、見える化・分担・標準化を進める
- 管理職像やキャリアパスを具体化し、安心して目指せる環境を整える

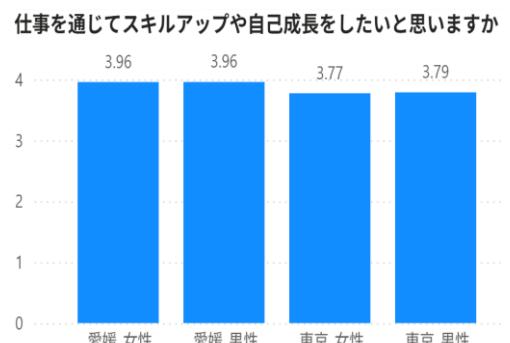
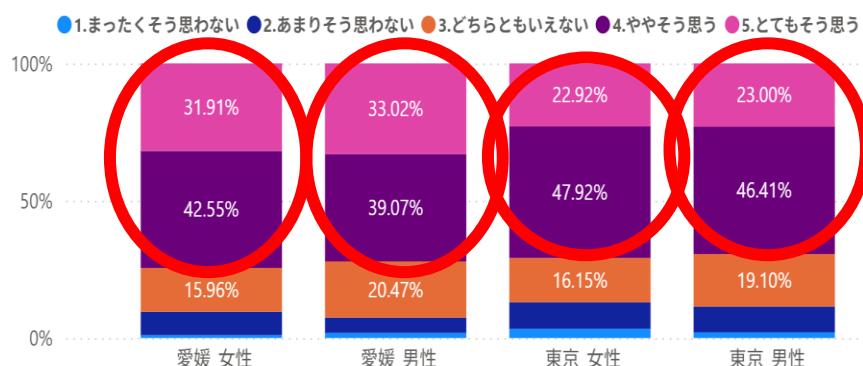
【行政への提言】女性活躍・人材定着・地域 DX を同時に進めるために

- 女性活躍施策と DX 施策を分断せず、一体的に推進する
- 中小企業の業務効率化を「女性定着・管理職育成」の視点で支援する
- 当事者の声(女性・現場)を反映した伴走型・実証型の支援事業を展開する

【図表】主な調査結果(ハイライト)

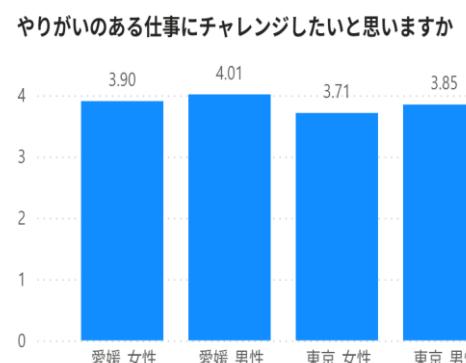
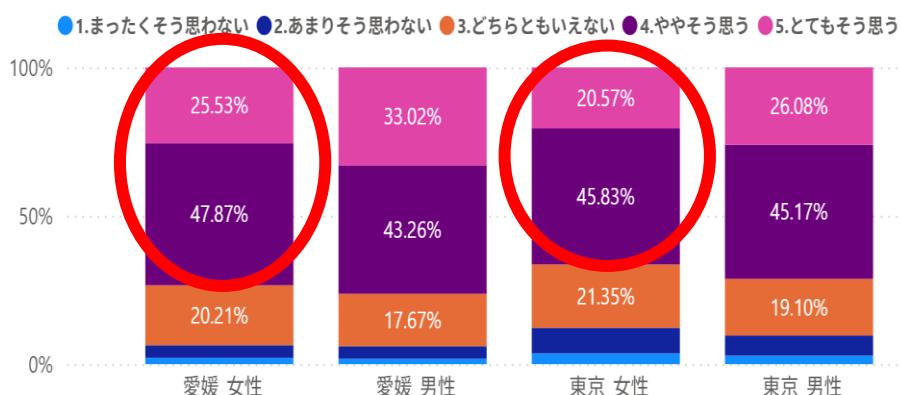
図 1: 仕事・成長意欲に地域差・男女差は見られなかった

仕事を通じてスキルアップや自己成長をしたいと思いますか



※愛媛の女性が 74% で一番高い

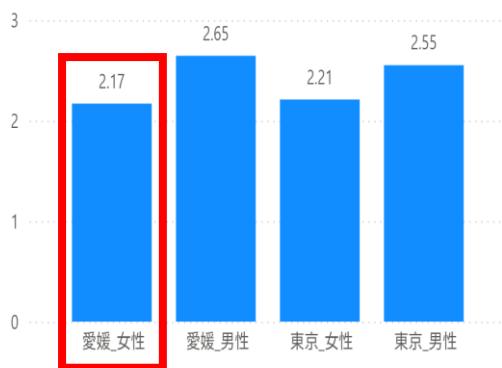
やりがいのある仕事にチャレンジしたいと思いますか



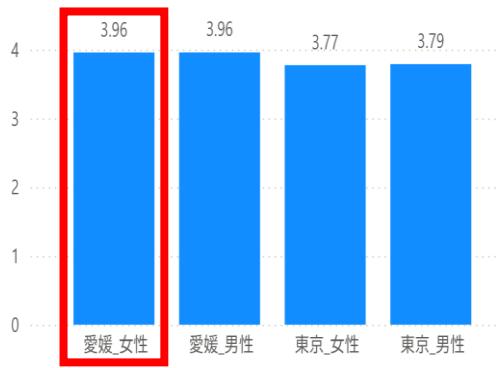
「スキルアップや自己成長をしたい」「やりがいのある仕事にチャレンジしたい」といった仕事への意欲について、愛媛の女性は他の属性と統計的な差は見られなかった。

図 2:管理職を目指す割合は、男性のほうが高い傾向

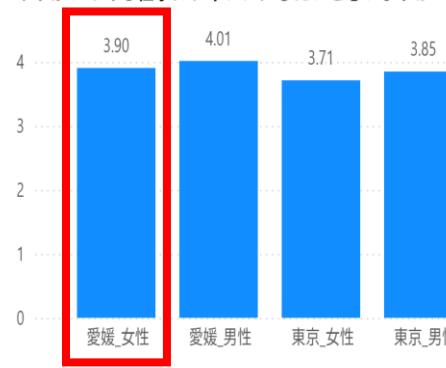
今後、現在の職場で管理職(課長相当以上)を目指したいと思いますか(4点満点)



仕事を通じてスキルアップや自己成長をしたいと思いますか



やりがいのある仕事にチャレンジしたいと思いますか

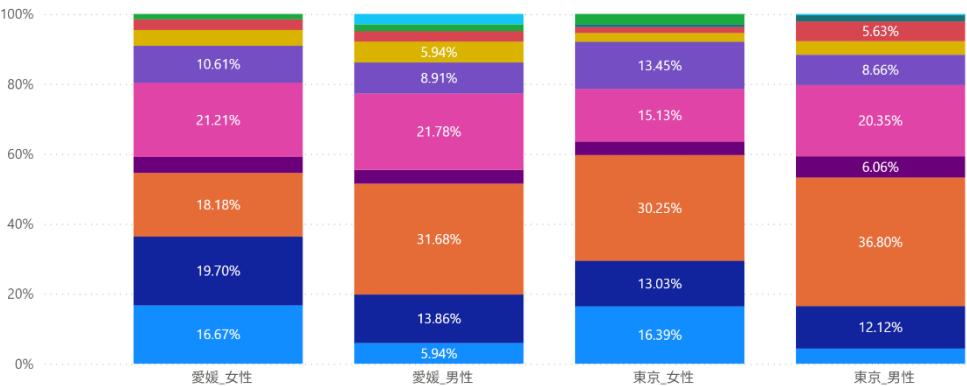


女性は男性に比べ管理職を目指す割合が低いが、後述する理由分析から意欲そのものが原因ではないことが分かる。

図 3:管理職を目指さない理由は「意欲」ではなく「魅力・待遇・両立」への不安

管理職になりたくない理由

- 家事や育児や介護などプライベートとの両立が難しくなると思うため
- 管理職になる自信がないため
- 管理職に魅力を感じないため
- 管理職のロールモデルがおらず、イメージがわかないため
- 給与や手当が見合わないため
- 業務の責任や労働時間が増加するため
- 自身の成長やキャリアアップのため
- 収入や待遇を今よりも向上させたいため
- 上司や周りの期待に応えたいため
- 職場や家庭で、十分なサポートが得られないと思うため
- 組織や事業を自分の力で動かしたいため

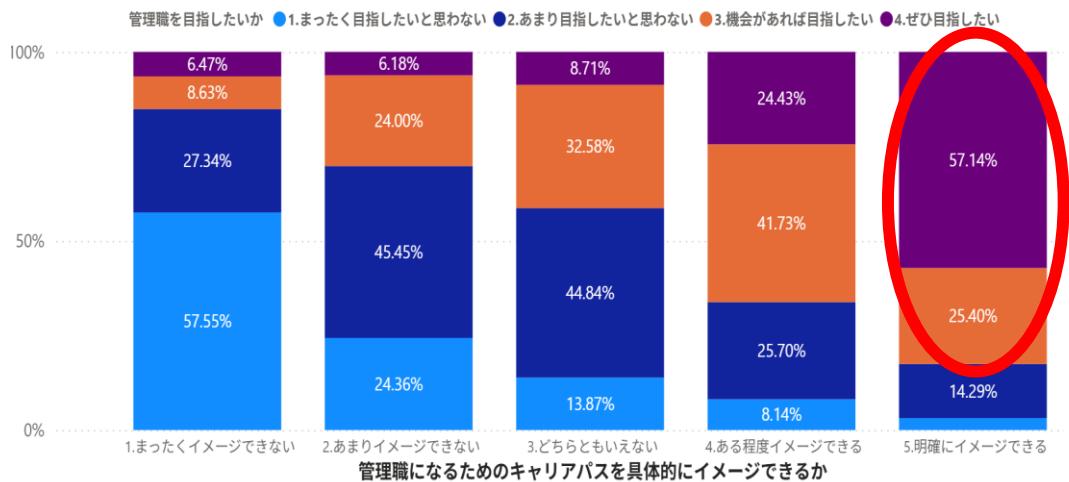


管理職を目指さない理由として、「管理職に魅力を感じない」「給与や手当が見合わない」「仕事とプライベートの両立が難しい」が多く挙げられた。

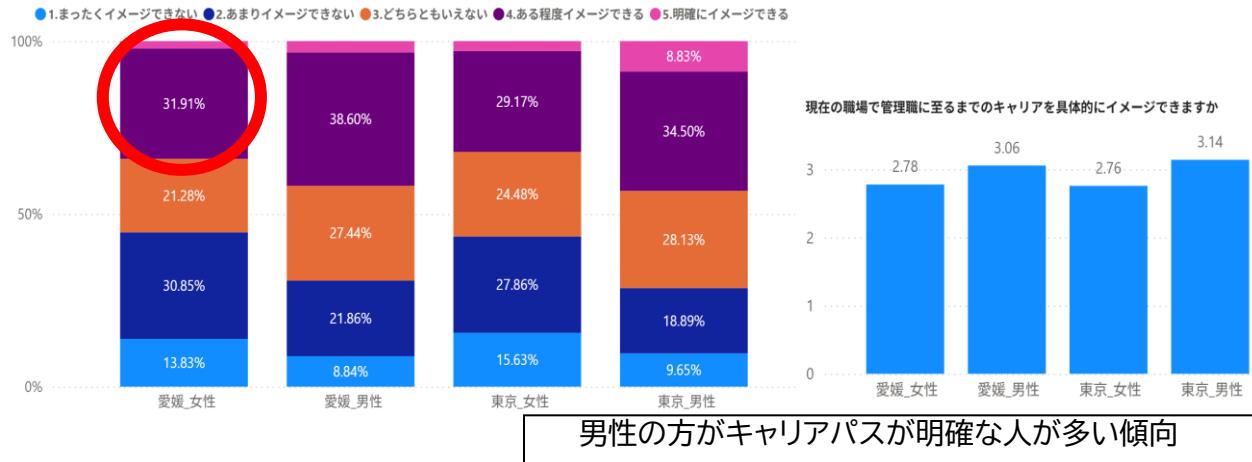
図 4:キャリアパスと両立可能性は、昇進意欲と強く関係している

キャリアパスが明確であり、仕事とプライベートの両立が可能だと感じている人ほど、管理職を目指す割合が高い傾向が確認された。業務効率化が進んでいる職場ほど両立可能と感じる割合も高い。

「キャリアパスの具体的なイメージ」と「管理職を目指したいか」の関係



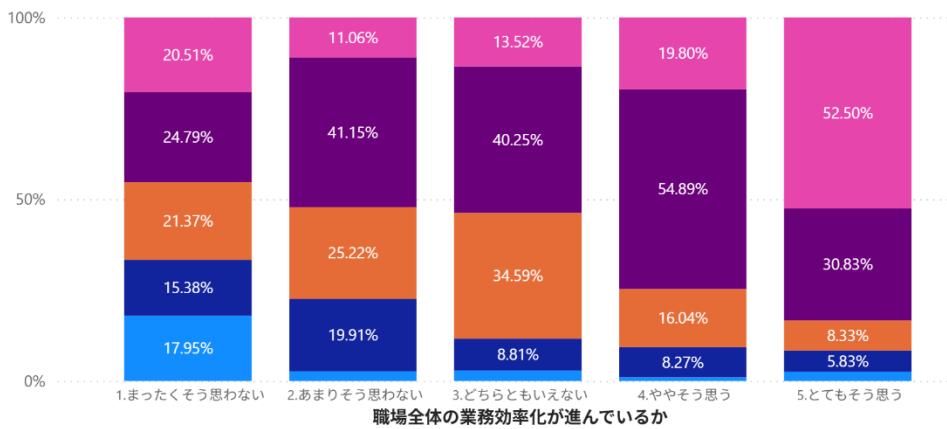
現在の職場で管理職に至るまでのキャリアパス(どのような仕事や役割を経験し成長する道筋)を、具体的にイメージできますか



参考:

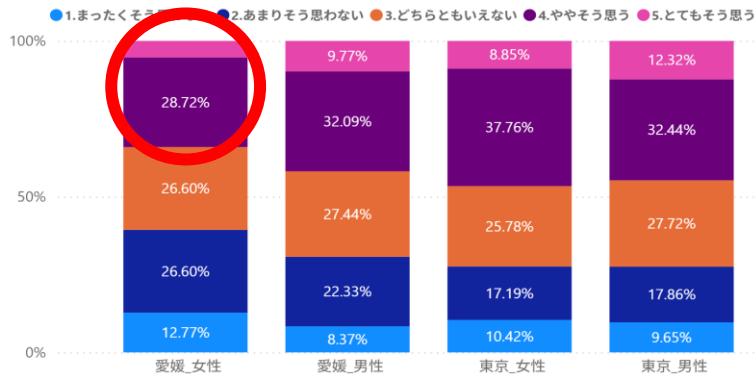
「職場全体の業務効率化が進んでいるか」と「仕事とプライベートの両立」の関係

仕事とプライベートの両立 1.まったくそう思わない 2.あまりそう思わない 3.どちらともいえない 4.ややそう思う 5.とてもそう思う

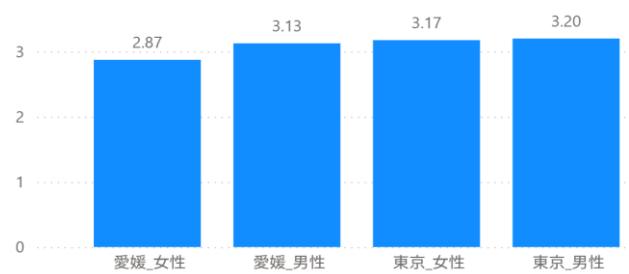


職場の業務効率化が進んでいると考える人ほど、仕事とプライベートの両立が可能と感じる人の割合が大きい

職場全体の業務効率化（ITツールの活用や業務プロセスの見直しなど）は進んでいると思いますか



職場全体の業務効率化（ITツールの活用や業務プロセスの見直しなど）は進んでいると思いますか



業務効率化を進めることで、仕事とプライベートの両立が可能であると考える人が増えると予想される

7. 調査担当・問い合わせ先

特定非営利活動法人ワークライフ・コラボ
代表理事 堀田 真奈
(松山市中小企業振興円卓会議 委員)
法人携帯:090-5273-1510

女性管理職はなぜ少ない?調査で分かった本当の理由
女性の意欲が低いから?いいえ、真の課題は「キャリアパス」と「両立」にあります。

通説の検証:意欲は低くない、でも昇進は目指さない

仕事への「成長意欲」
男女差はない
しかし「管理職への昇進意欲」
男性の方が、明確に
管理職を目指す
傾向が強い

「スキルアップしたい」「やりがいある仕事に挑戦したい」という意欲は高い

管理職になりたくない3大理由

- 魅力がない
- 給与が見合わない
- プライベートとの両立が困難

障壁①:キャリアパスの不明確さ
女性は男性に比べ、管理職に至るまでのキャリアの道筋を具体的にイメージできていない

障壁②:仕事と家庭の両立の困難さ
特に要経職の女性は、他の男女に比べて「両立は難しい」と感じる傾向が最も強い

解決策:昇進意欲を高める2つの支援

- キャリアパスが明確
- 仕事と両立可能