

松山市中小企業振興円卓会議 専門部会事業
「女性管理職が少ないのは女性の意識が低いから？」

～地域と首都圏、性別での勤労意欲と成長意欲を調査～



人と企業と地域をつなぐ。
WORK LIFE COLLABO

特定非営利活動法人ワークライフ・コラボ



アジェンダ

1. アンケートの実施内容
2. 昇進意欲と仕事への意欲
3. 昇進意欲に関する深掘り
4. 分析結果のまとめ

＼女性管理職登用が進まない原因は女性の意識が低いからなのか？／



◆本調査の背景

- ・20代女性の県外流出を県も松山市も喫緊の課題と捉え、女性や若者を対象とした事業が増えている
- ・女性管理職登用が進まない理由として、人数の少なさ、また、女性側の意識の問題とされている（管理職を目指さないなど）
- ・女性管理職を育成するには、女性自身の「成長意欲」を高め、男性管理職の意識変容を促す取り組みが必要であると、言われている

本当にそう??

◆本調査の目的

- ・女性管理職登用が進まない理由が女性側の意識が問題であるのか検証を実施する
- ・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

愛媛

女性管理職の割合



注：母数は有効回答企業118社。2024年7月調査は128社。2023年7月調査は121社

**女性役員割合の平均は 14.1%、2 年連続で低下
「役員が全員男性」の企業は依然として 4 割以上を占める**

自社の役員(社長を含む)に占める女性の割合は平均 14.1%と、過去最高となった 2023 年(17.9%)から一転し、2 年連続で低下した。また、役員が全員男性の企業は同10.1ポイント増の49.2%となり、過去最高となった。

愛媛の企業で女性管理職が3割以上の企業 13.6%
全国では、3割以上の企業 11.9%

全国的に女性管理職が伸び悩む

帝国データバンク:女性登用に対する企業の意識調査(2025年)

全国



注：母数は有効回答企業1万626社。2024年7月調査は1万1,282社。2023年7月調査は1万1,265社

市区町村の管理職の男女比 47位

女性管理職率が全国唯一の一桁 9 %
(都道府県別ジェンダーギャップ指数2025より)

調査概要

愛媛県の女性の働き方に関するアンケートを実施する
比較対象として、愛媛県男性、東京都女性、東京都男性にもアンケートを実施する

項目	内容
調査対象	愛媛県、東京都に在住または勤務する20歳～59歳の男女 (正規・非正規雇用問わず)
質問内容	昇進意欲、会社の労働環境、評価など27問
回答者数	合計1,641名
分析対象	雇用形態による傾向の違いが見られたため、主に正規雇用者に限定して分析を実施
収集方法	愛媛新聞のアンケートフォーム、Yahoo!クラウドソーシング

昇進意欲や会社の労働環境、評価など27問の質問を実施

質問の分類	No.	質問項目	選択肢
回答者の属性	1	あなたの性別と年代を教えてください。	20代男性/30代男性/40代男性/50代男性/60代男性/70代以上男性/20代女性/30代女性/40代女性/50代女性/60代女性/70代以上女性
	2	あなたの働き方を教えてください。	正規雇用（正社員・正職員） / 非正規雇用（契約・派遣・パートタイマーなど） / その他（自営業、フリーランスなど）
	3	今の職場での勤続年数を教えてください。	1年未満 / 1~3年未満 / 3~5年未満 / 5~10年未満 / 10年以上
	4	18歳未満の子どもはいますか。	はい / いいえ
	5	あなたの介護を必要とする方はいますか。	はい / いいえ
会社の属性	6	あなたの職場の業種について、最も近いものを1つ選んでください。	製造業/IT・情報通信業/建設・不動産業/小売・卸売業/運輸・物流業/金融・保険業/医療・福祉/飲食・宿泊業/教育・学習支援業/サービス業/公務
	7	あなたの会社の従業員数について、最も近いものを一つお選びください。	1~9人 / 10~49人 / 50~299人 / 300~999人 / 1000人以上
昇進意欲と仕事への意欲	8	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。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	9	やりがいのある仕事にチャレンジしたいと思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	10	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。	ぜひ目指したい / 機会があれば目指したい / あまり目指したいと思わない / まったく目指したいと思わない
	11	前問でのお答えについて、その理由に最も近いものを1つ選んでください。	組織や事業を自分の力で動かしたいため / 収入や待遇を今よりも向上させたいため / 自身の成長やキャリアアップのため / 上司や周りの期待に応えたいため / 業務の責任や労働時間が増加するため / 給与や手当が見合わないため / 管理職に魅力を感じたため / 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 / 職場や家庭で、十分なサポートが得られないと思うため / 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 / 管理職になる自信がないため
	12	現在の職場で、仕事とプライベートの両立は可能だと思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
ワークライフバランスと多様な働き方	13	育児・介護等の事情を抱える社員は、休暇や時短勤務、在宅勤務などを性別を関係なくがんばり利用できる雰囲気だと思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	14	育児や介護等の事情を抱える社員は、休暇や時短勤務、在宅勤務などを実際に利用できていますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	15	育児等による休業・時短勤務からの復帰支援や、復帰後のキャリア継続について、会社は十分に配慮していると思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	16	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。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	17	現在の職場では、性別や年齢に関わらず、実力や成果に応じて公正に評価され、昇進の機会が与えられていると思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
キャリアパスと評価	18	現在の仕事を通じて、成長やスキルアップを実感できていますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	19	今後のキャリアに影響するような責任ある仕事は、性別を問わず平等に任せられていると思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	20	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。	明確にイメージできる / ある程度イメージできる / どちらともいえない / あまりイメージできない / まったくイメージできない
	21	現在の職場の支援（社外研修、学習機会など）は、ご自身のキャリア目標達成に十分だと思いますか。	十分に思う / まあまあ十分に思う / どちらともいえない / 不十分に思う / まったく不十分に思う
	22	あなたの上司は、あなたのキャリアプランに関心を持ち、成長を後押ししてくれていると感じますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
周囲からの影響	23	あなたの上司の性別と年代を教えてください。	20代男性/30代男性/40代男性/50代男性/60代男性/70代以上男性/20代女性/30代女性/40代女性/50代女性/60代女性/70代以上女性
	24	上司からのフィードバックは、あなたの仕事への意欲向上に繋がっていますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	25	もし、あなたが管理職（課長相当以上）に昇進した場合に家族は応援してくれると思いますか。	とてもそう思う / ややそう思う / どちらともいえない / あまりそう思わない / まったくそう思わない
	26	働く上で、あなたが最も課題だと感じていることは何ですか。最も近いものを1つ選んでください。	育児との両立 / 介護との両立 / 自身の健康状態 / スキルアップ・キャリア形成 / 職場の人間関係 / 収入・待遇 / その他
働くことへの障壁	27	あなたが「管理職（課長相当以上）に昇進したい」と思うために、会社や職場に最も改善してほしい点を具体的にお聞かせください。	自由記述



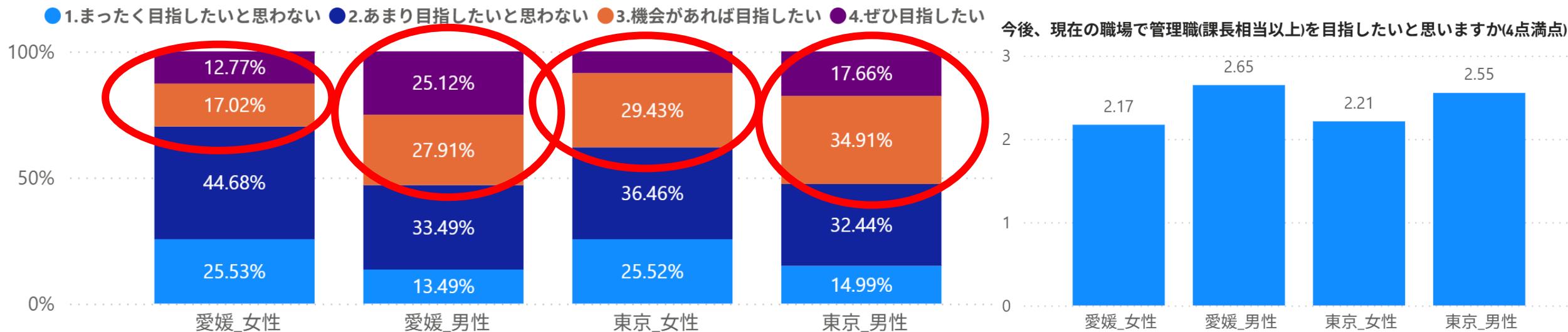
- 1.アンケートの実施内容
- 2.昇進意欲と仕事への意欲
- 3.昇進意欲に関する深掘り
- 4.分析結果のまとめ

男性の方が管理職を目指したい傾向が強い

◆愛媛の女性を基準とした場合、統計的に下記傾向が見られた

- ・愛媛の男性：明確な違いあり、愛媛の男性の方が管理職を目指す傾向が強い
- ・東京の女性：明確な違いないし、管理職を目指す傾向は同程度
- ・東京の男性：明確な違いあり、東京の男性の方が管理職を目指す傾向が強い

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



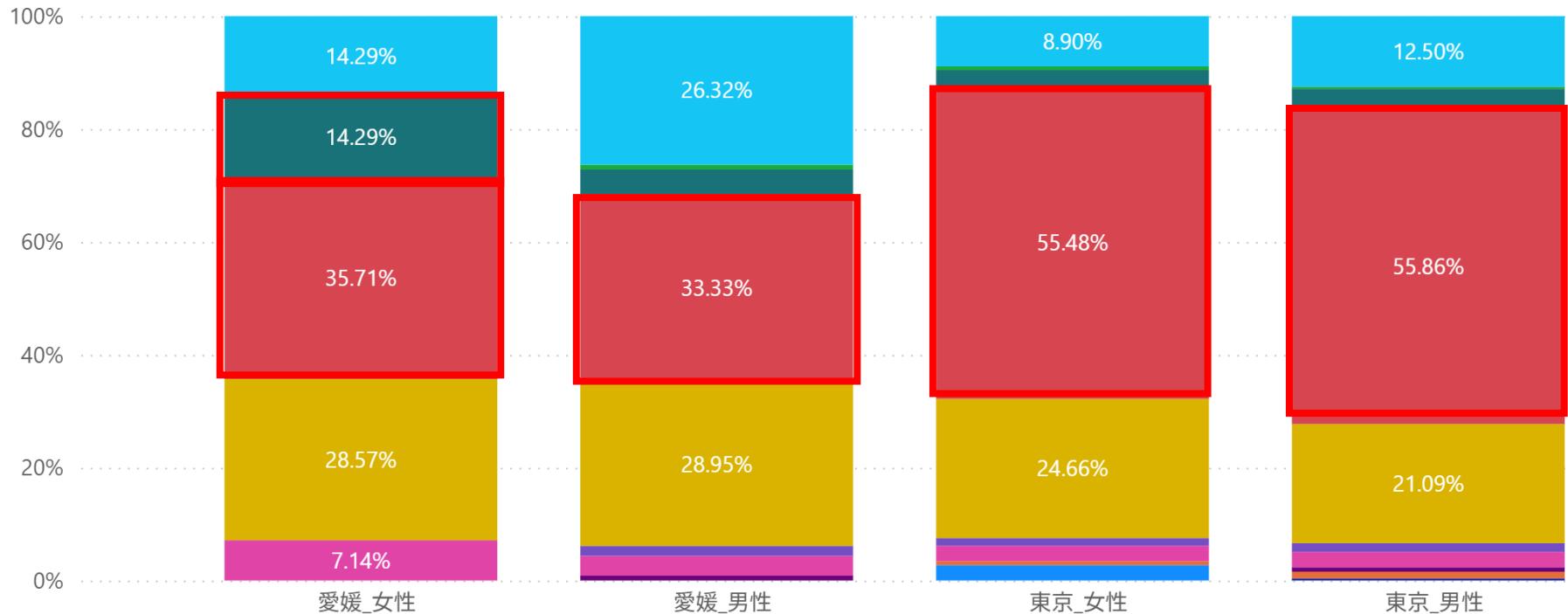
男性は5割強、女性は3割程度

「収入や待遇を向上させたいため」が1番の理由

- ・どの属性でも「収入や待遇を向上させたいため」が1番になっている
- ・愛媛の女性は、他の属性と比べて「上司や周りの期待に応えたいため」が高い傾向にある

管理職になりたい理由

- 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

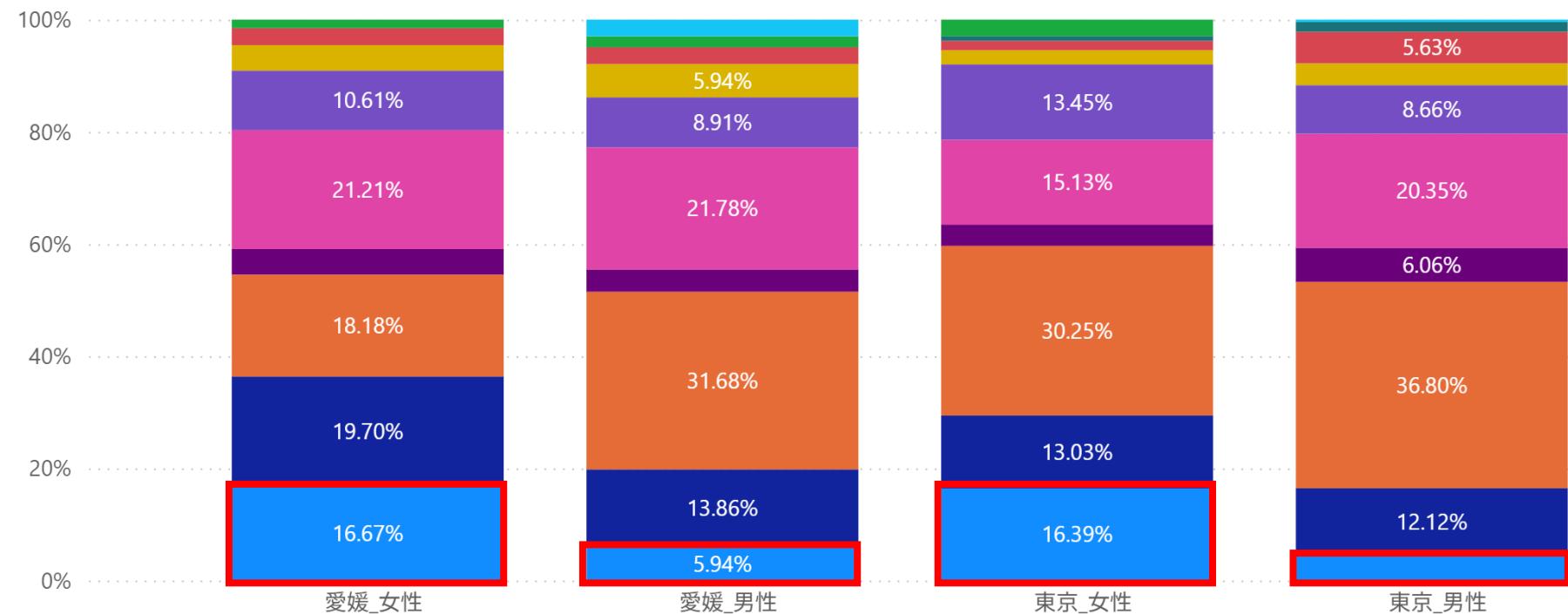


管理職の魅力や給与が見合わないから

- ・全体の傾向として「管理職に魅力を感じないため」「給与や手当が見合わない」が多い
- ・愛媛、東京に限らず女性は**「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」も多い**
→しかし、男性は少ない傾向であるため女性の家事と育児の負担が大きいことも背景にあると考えられる

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

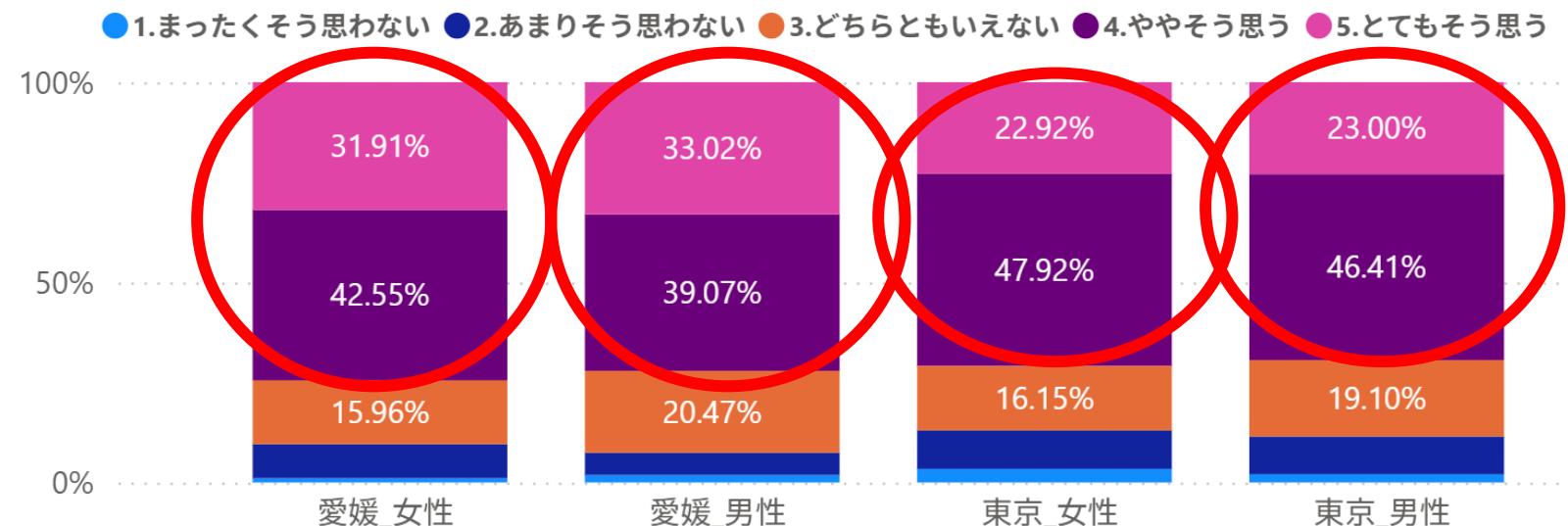


愛媛の女性の仕事への意欲は低いのか？

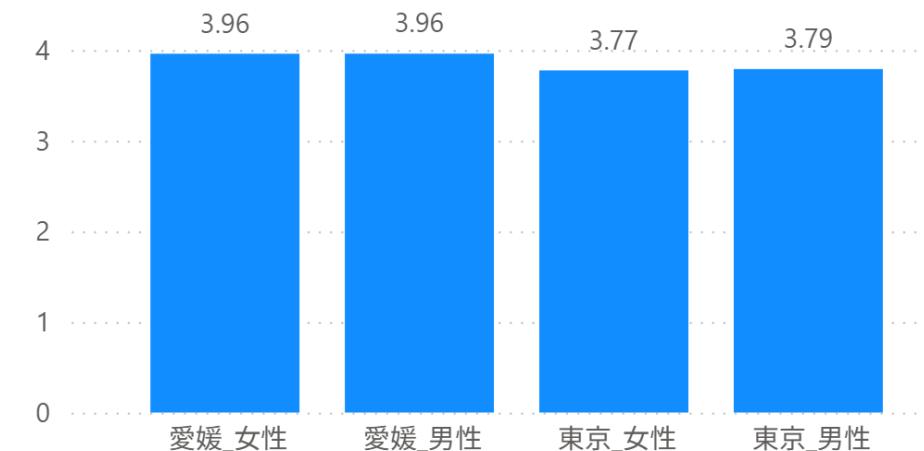
「スキルアップや自己成長したいか」に、性別・地域での違いはない

- ・働くことへの意欲を「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」と5段階で回答をいただいた
→5段階評価の割合とスコア化した平均値を図示した
- ・統計的な判断では各属性の傾向に違いがないことが分かった
→愛媛の女性の仕事への意欲は低くない

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



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



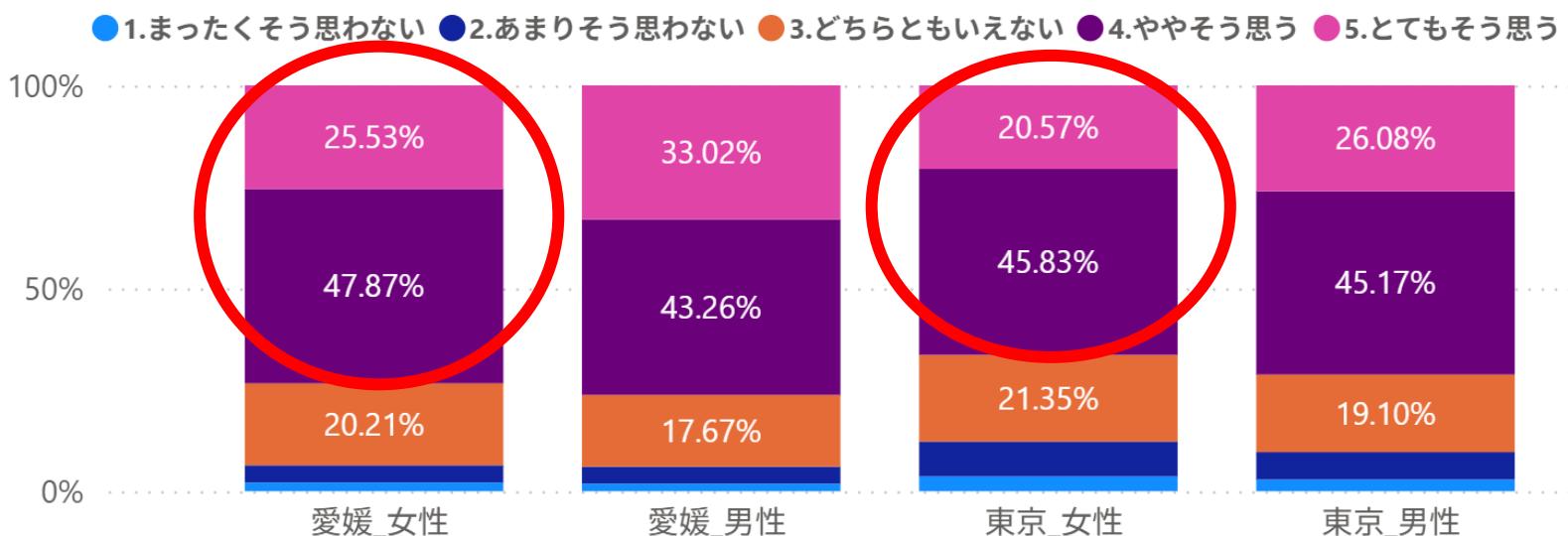
むしろ愛媛女性が74%で一番高い

愛媛の女性の仕事への意欲は低いのか？

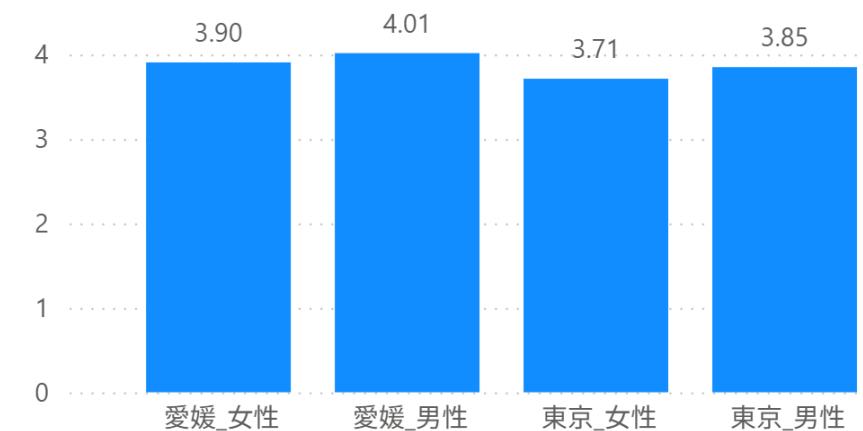
「やりがいのある仕事にチャレンジしたいか」に性別での違いはない

- ・働くことへの意欲を「やりがいのある仕事にチャレンジしたいと思いますか」と5段階で回答をいただいた
→5段階評価の割合とスコア化した平均値を図示した
- ・統計的な判断では各属性の傾向に違いがないことが分かった
→愛媛の女性の仕事への意欲は低くない

やりがいのある仕事にチャレンジしたいと思いますか



やりがいのある仕事にチャレンジしたいと思いますか



愛媛女性が73%、東京女性が66.4%で愛媛の女性のほうが高い

女性管理職登用が進まない原因は女性の意識が低いからではない

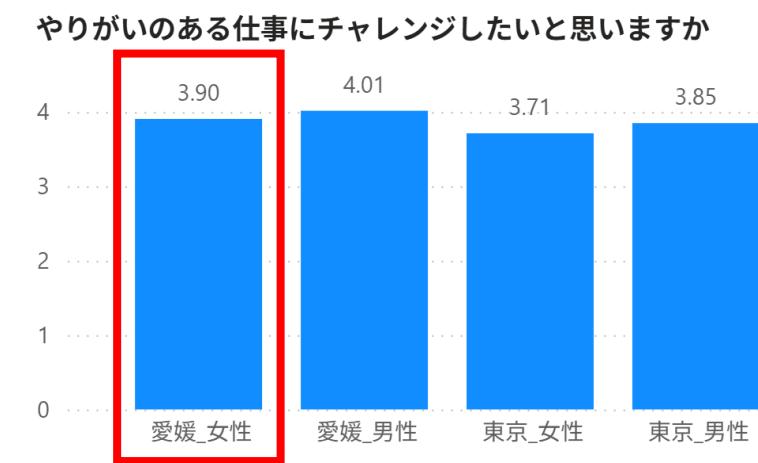
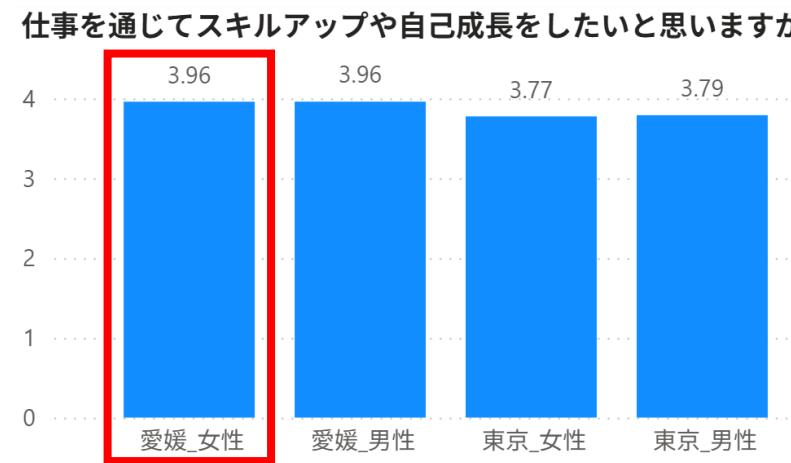
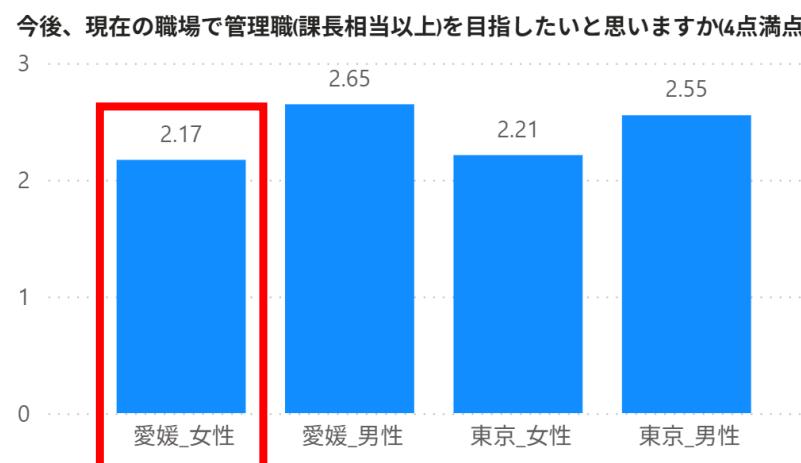
<昇進意欲と仕事への意欲の傾向>

- ・「管理職を目指したいか」は男性と女性で大きな傾向の違いがあり、**女性の昇進意欲は少ない**
- ・一方で「スキルアップや自己成長」、「やりがいのある仕事へのチャレンジ」の**仕事への意欲に差は無かった**
→愛媛の女性管理職が少ない原因是、愛媛の女性の仕事への意欲が低いからではない

<管理職になりたくない理由>

- ・**「管理職に魅力を感じないため」「給与や手当が見合わない」ことが大きな原因**
- ・愛媛、東京に限らず女性は**「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」も多い**

家事育児のケア責任が、女性に偏っているからか



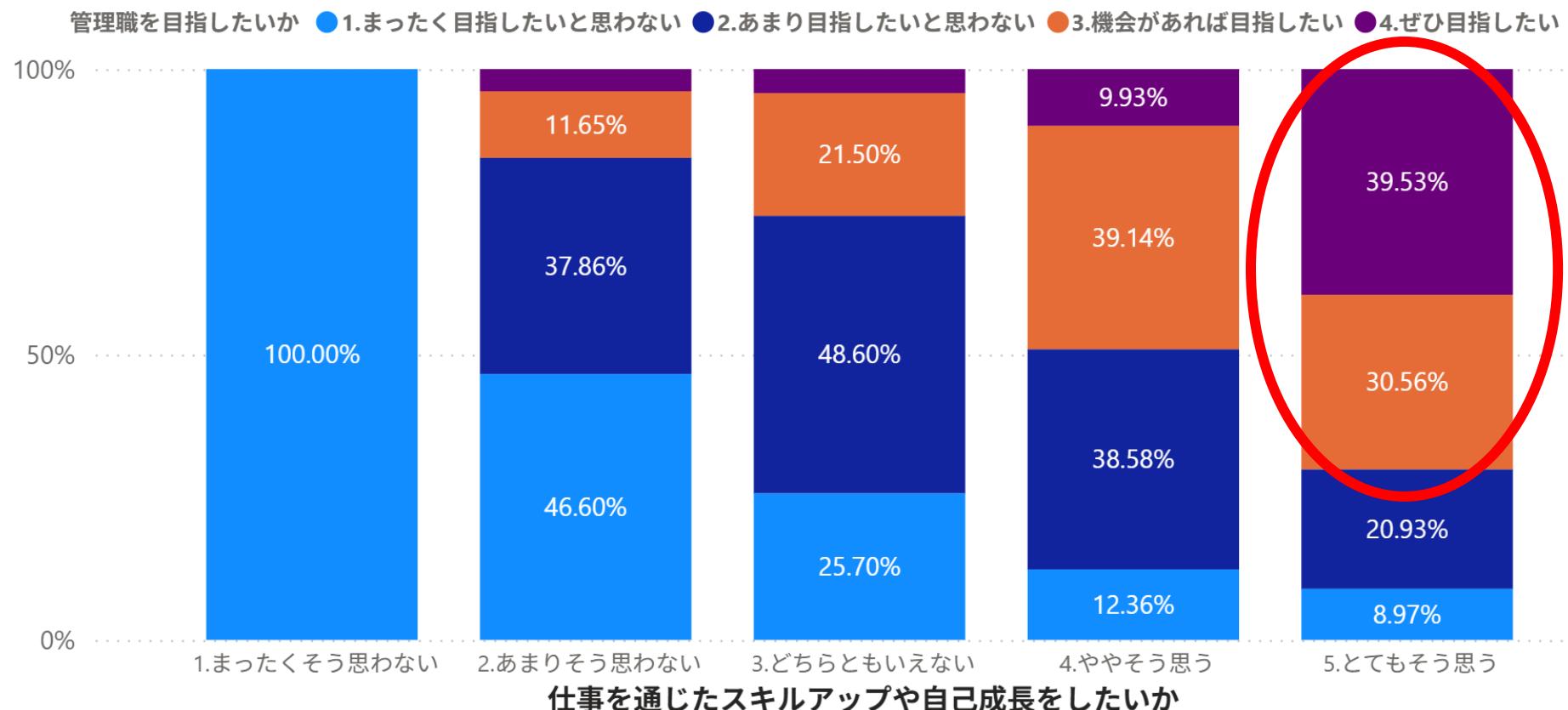


- 1.アンケートの実施内容
- 2.昇進意欲と仕事への意欲
- 3.昇進意欲に関する深掘り
- 4.分析結果のまとめ

仕事への意欲が高い人ほど、昇進意欲が高くなる

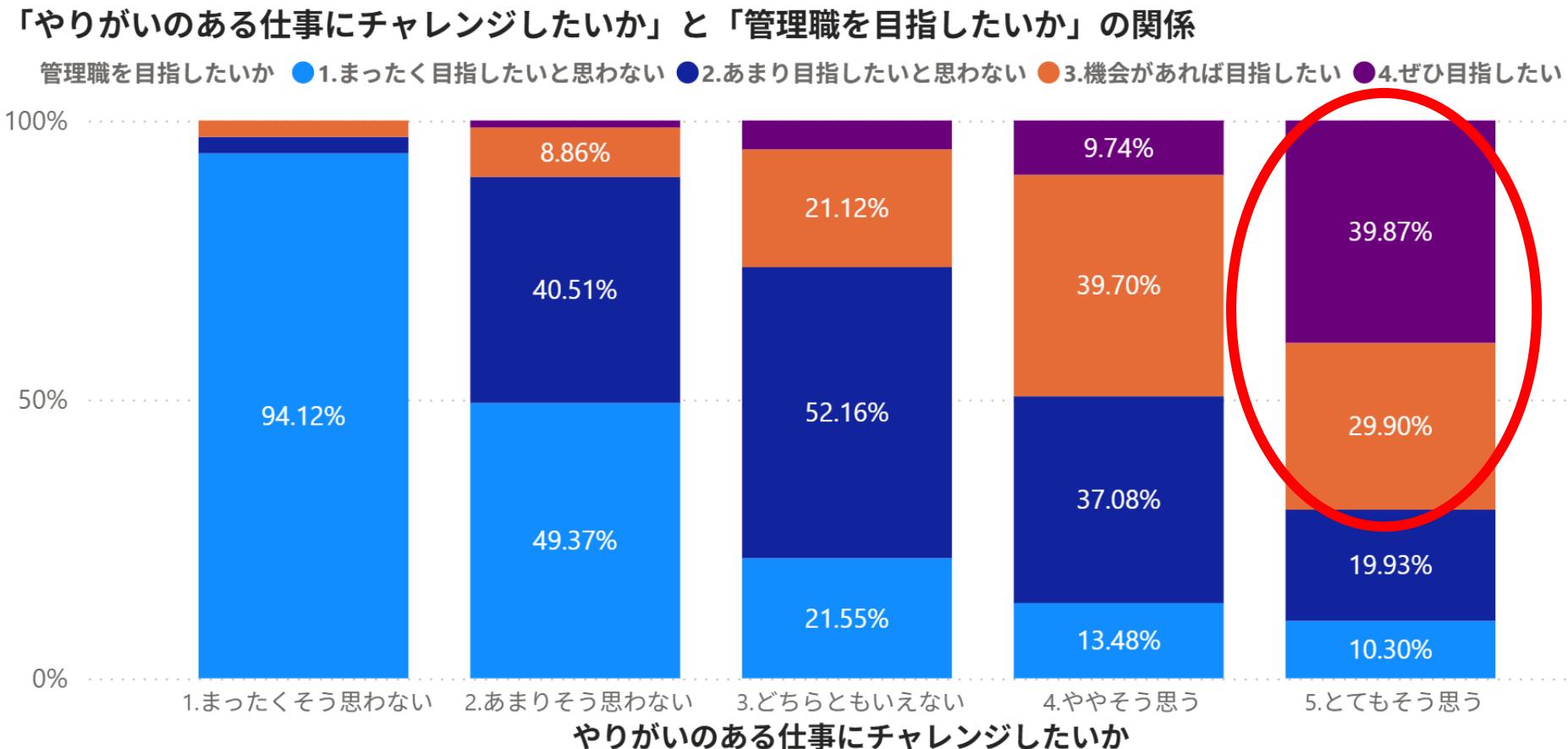
- 正規雇用者全体で「仕事を通じたスキルアップや自己成長をしたいか」と「管理職を目指したいか」の関係を調査
→ 仕事への意欲が高い人ほど、管理職を目指したい人の割合が大きくなる

「仕事を通じたスキルアップや自己成長をしたいか」と「管理職を目指したいか」の関係



仕事への意欲が高い人ほど、昇進意欲が高くなる

- 正規雇用者全体で「やりがいのある仕事にチャレンジしたいか」と「管理職を目指したいか」の関係を調査
→仕事への意欲が高い人ほど、管理職を目指したい人の割合が大きくなる

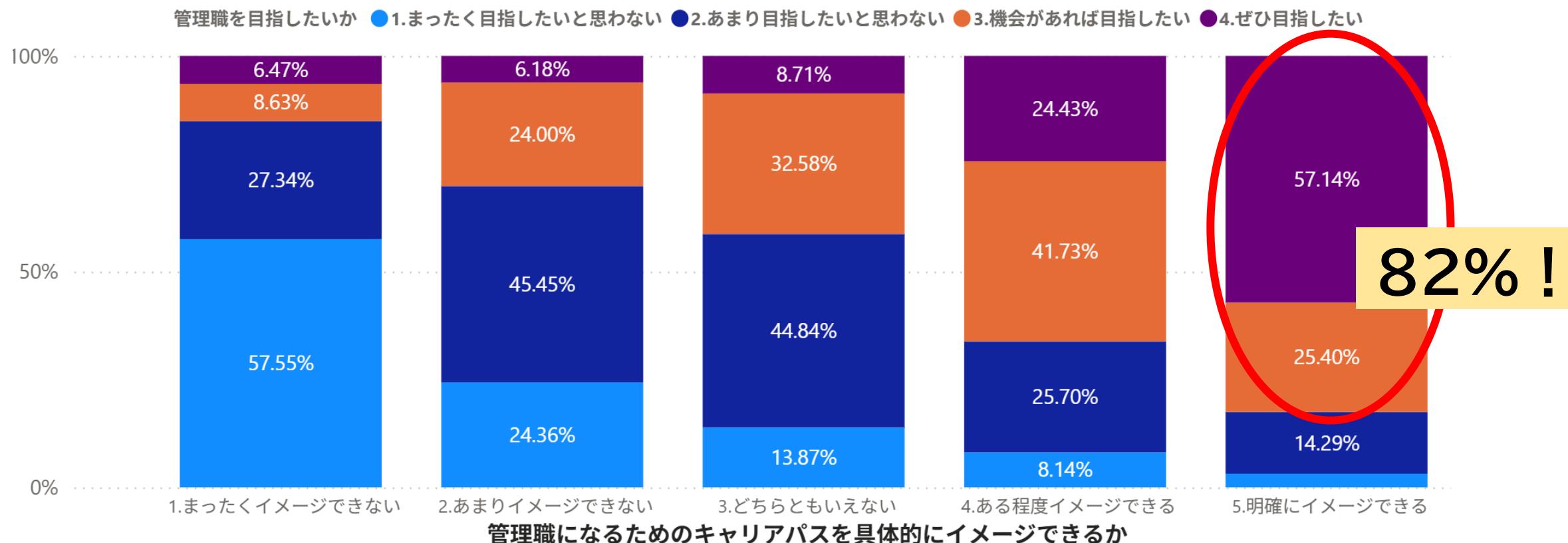


キャリアパスを明確にイメージできる人ほど、昇進意欲が高くなる

- 正規雇用者全体で「管理職になるためのキャリアパスのイメージ」と「管理職を目指したいか」の関係を調査 → キャリアパスが明確な人ほど、管理職を目指したい人の割合が大きくなる

キャリアパスとは、会社の中で特定の役職や目標に到達するために必要な「経験・スキル・資格」などの具体的な道筋やプロセス

「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



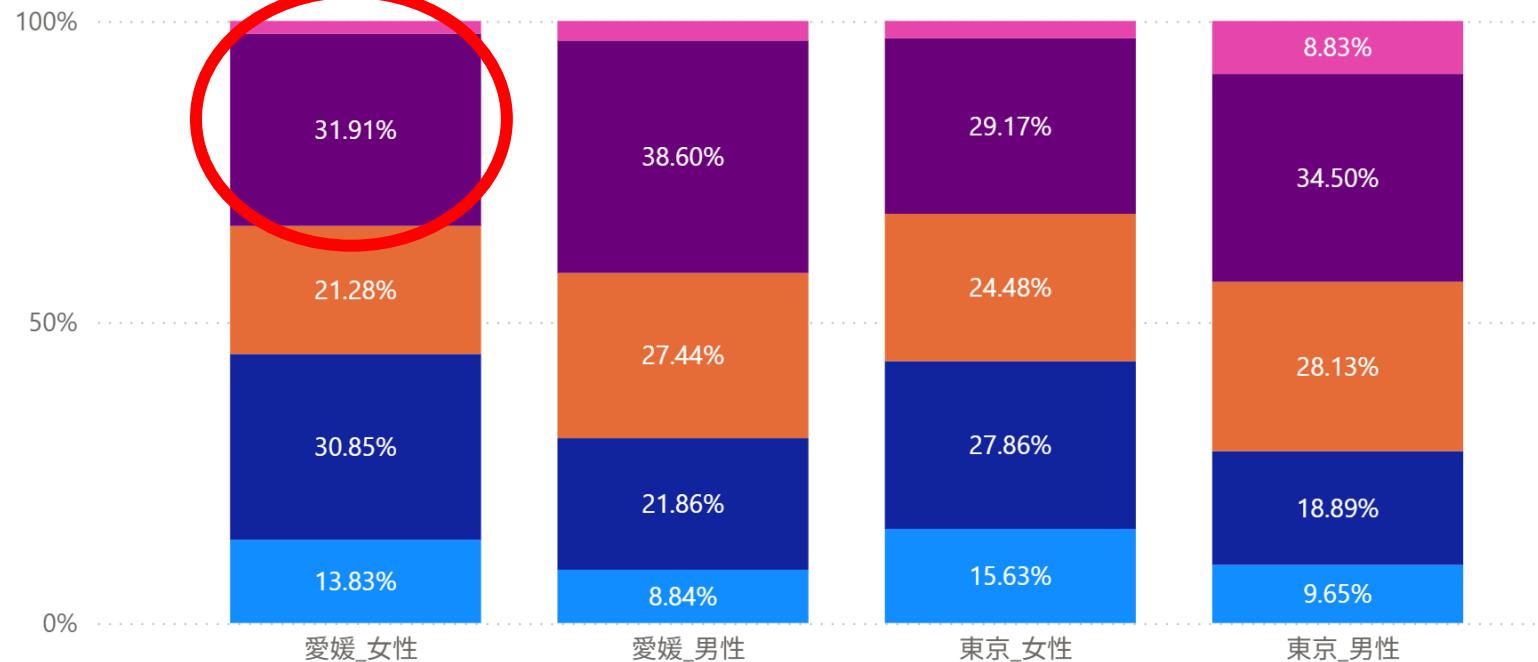
男性の方がキャリアパスが明確な人が多い傾向

◆愛媛の女性を基準とした場合、統計的に下記傾向が見られた

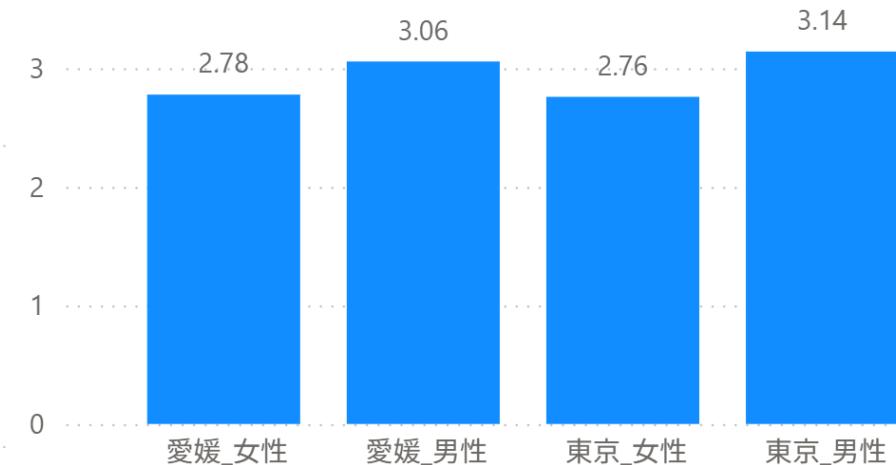
- ・愛媛の男性：明確な違いあり、愛媛の男性の方がキャリアパスが明確である傾向が強い
- ・東京の女性：明確な違いないし、キャリアパスの明確さは同程度
- ・東京の男性：明確な違いあり、東京の男性の方がキャリアパスが明確である傾向が強い
- ・女性管理職が少ない(=ロールモデルが少ない)ため、イメージ出来ない人が多いのかもしれない

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

●1.まったくイメージできない ●2.あまりイメージできない ●3.どちらともいえない ●4.ある程度イメージできる ●5.明確にイメージできる

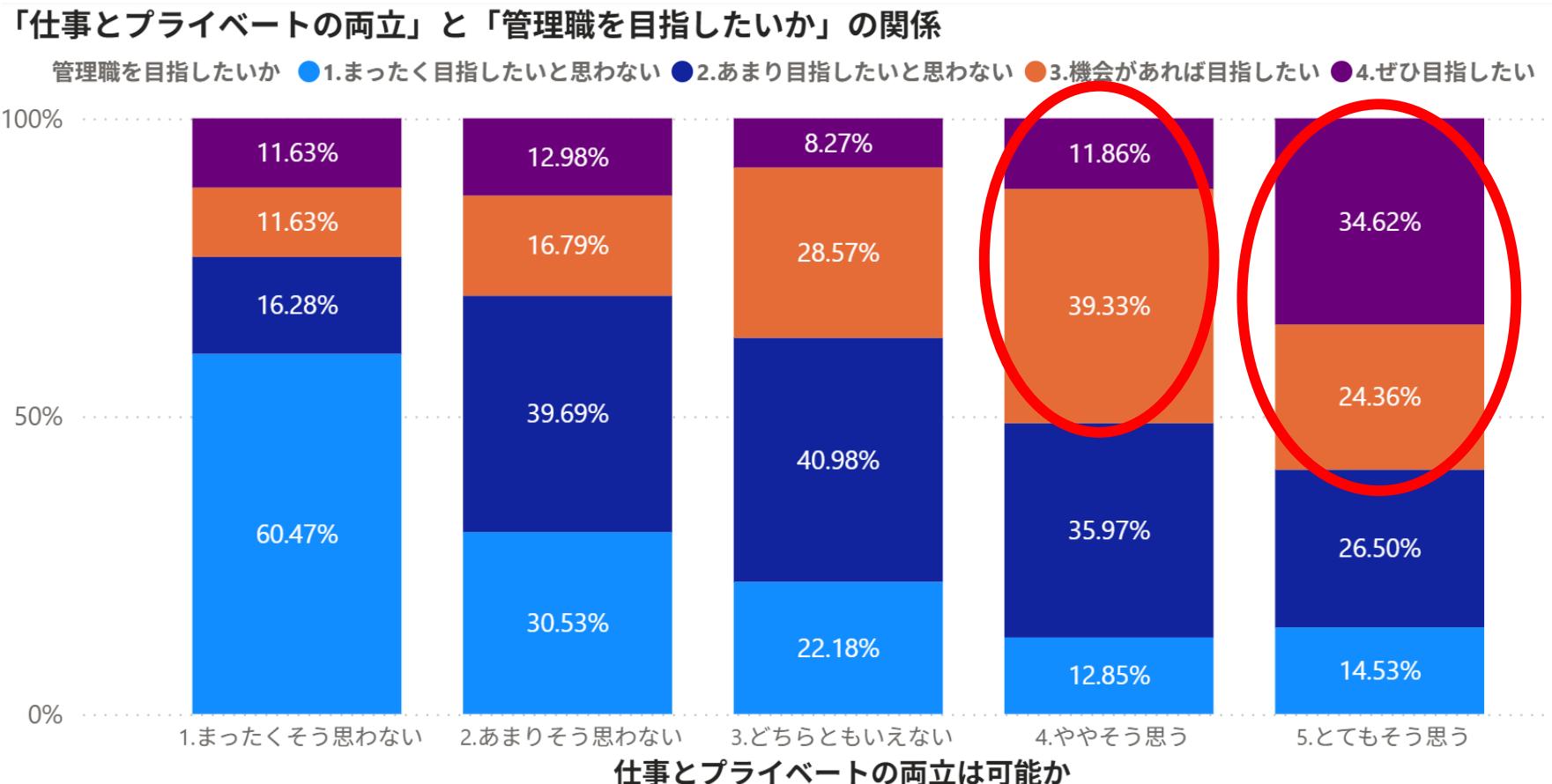


現在の職場で管理職に至るまでのキャリアを具体的にイメージできますか



仕事とプライベートの両立が可能だと感じる人ほど、昇進意欲が高い

- 正規雇用者全体で「仕事とプライベートの両立が可能か」と「管理職を目指したいか」の関係を調査
→両立が可能だと考える人ほど、管理職を目指したい人の割合が大きくなる



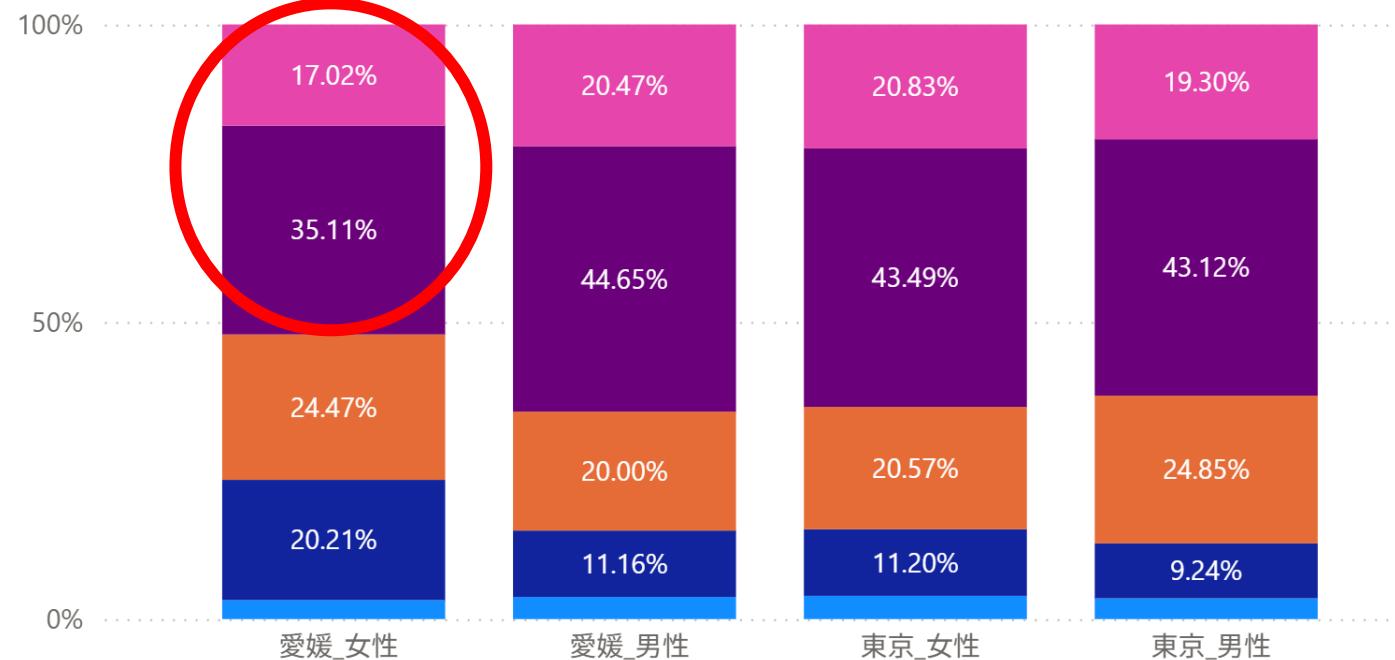
愛媛の女性が一番両立が難しいと考えている

◆愛媛の女性を基準とした場合、統計的に下記傾向が見られた

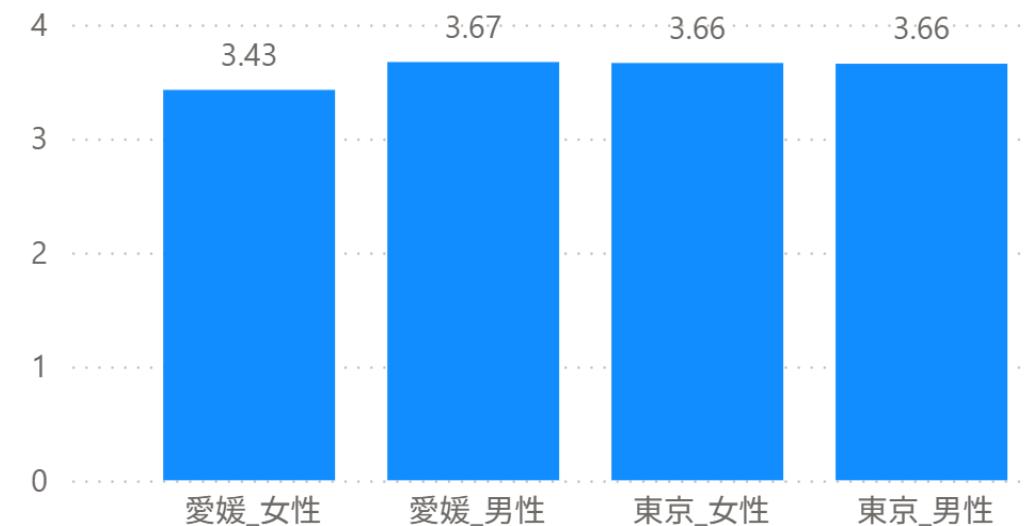
- ・愛媛の男性：明確な違いあり、愛媛の男性の方が両立が可能と考える傾向が強い
- ・東京の女性：明確な違いあり、東京の女性の方が両立が可能と考える傾向が強い
- ・東京の男性：明確な違いあり、東京の男性の方が両立が可能と考える傾向が強い

現在の職場で、仕事とプライベートの両立は可能だと思いますか

●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



現在の職場で、仕事とプライベートの両立は可能だと思いますか



キャリアパスとプライベートの両立が重要

昇進意欲を高めたいのであれば、下記の対処を行うことが重要だと考える

①仕事への意欲

- ・仕事への意欲が高いほど、昇進意欲が高くなる
- ・**愛媛の女性の仕事への意欲は高いため**、支援の優先順位は低いと考える

②キャリアパスの明確化

- ・キャリアパスが明確であるほど、昇進意欲が高くなる
- ・男性と比べ女性はキャリアパスが明確でない
→女性の**キャリアパスはあるのか？**を、考え行うことで昇進意欲を高めることに繋がると考える

③仕事とプライベートの両立

- ・両立が可能と考える人ほど、昇進意欲が高くなる
- ・愛媛の女性は両立が難しいと考えている傾向がある
→**仕事とプライベートの両立を進めることが必要**だが、具体的なアプローチの検討が必要

子育てだけではない！介護、治療、推し活、資格取得、、とさまざま



- 1.アンケートの実施内容
- 2.昇進意欲と仕事への意欲
- 3.昇進意欲に関する深掘り
- 4.分析結果のまとめ

愛媛の女性管理職登用が進まない原因是、仕事への意欲が低いからではない

<昇進意欲と仕事への意欲の傾向>

- ・「管理職を目指したいか」は男性と女性で大きな傾向の違いがあり、**女性の昇進意欲は少ない**
- ・一方で「スキルアップや自己成長」、「やりがいのある仕事へのチャレンジ」の**仕事への意欲に差は無かった**
→愛媛の女性管理職が少ない原因是、愛媛の女性の仕事への意欲が低いからではない

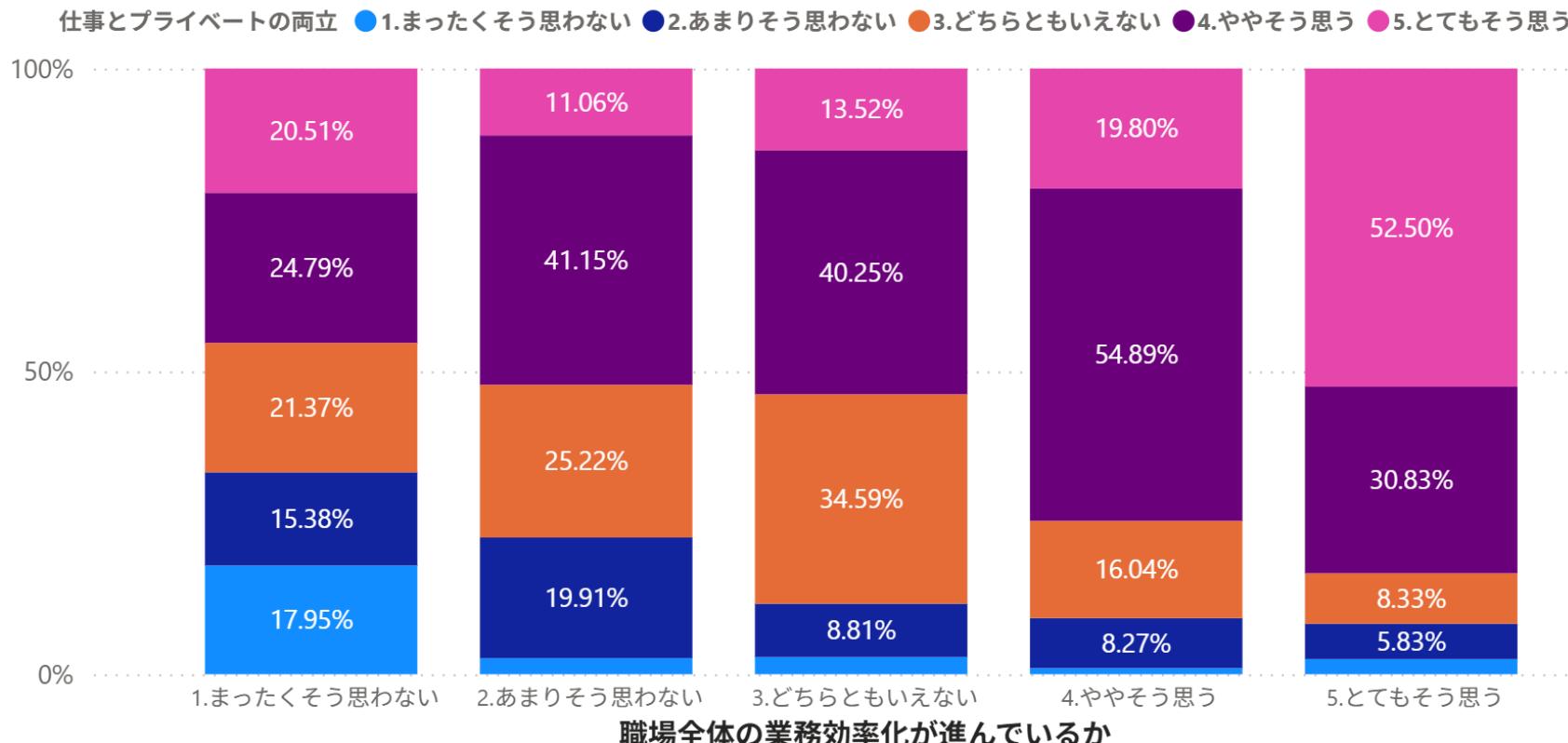
<昇進意欲と関係の強い項目>

- ・昇進意欲と関係の高い3項目に関して深掘り分析を行った
 - ①仕事への意欲
 - ②キャリアパスの明確化
 - ③仕事とプライベートの両立
- ・上記の3項目を向上させることが、昇進意欲の向上に繋がることが分かった
- ・愛媛の女性は「キャリアパスの明確化」と「仕事とプライベートの両立」のスコアが他の属性より低かった
→特に**「キャリアパスの明確化」と「仕事とプライベートの両立」の支援が必要**だと考える

仕事とプライベートの両立と業務効率化には関係がある

- 正規雇用者全体で「仕事とプライベートの両立が可能か」と「職場全体の業務効率化」の関係を調査
→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
- 仕事とプライベートの両立を実現するための1つのアプローチとして業務効率化は有効と考える
※因果関係があることの証明は出来ていない

「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

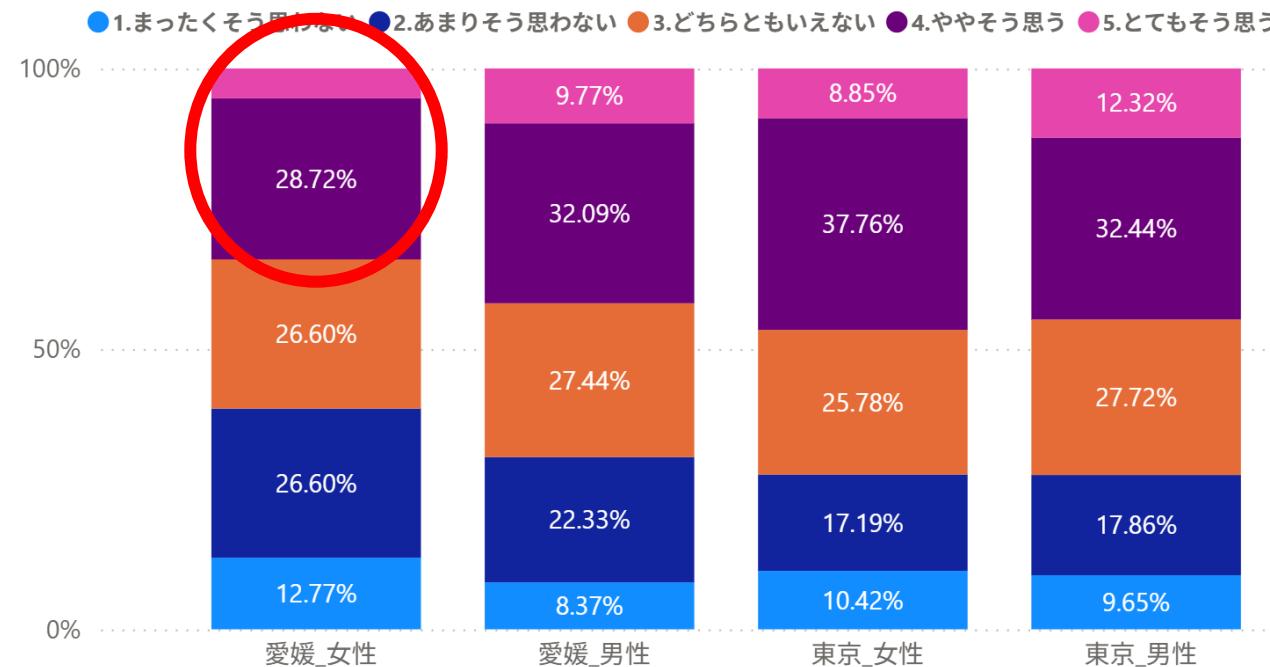


愛媛の女性が一番業務効率化が進んでいないと考えている

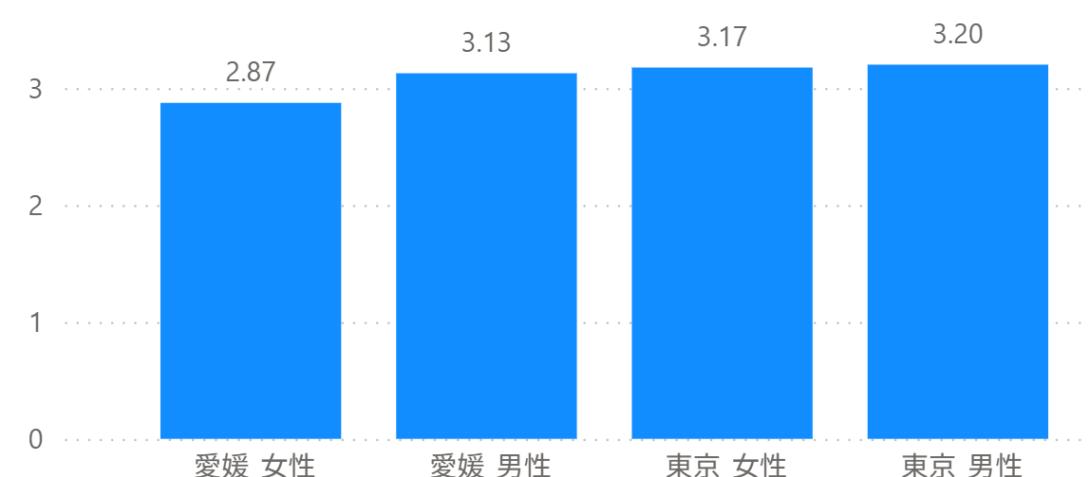
◆愛媛の女性を基準とした場合、統計的に下記傾向が見られた

- ・愛媛の男性：明確な違いあり、愛媛の男性の方が職場全体の業務効率化が進んでいると考える傾向が強い
- ・東京の女性：明確な違いあり、東京の女性の方が職場全体の業務効率化が進んでいると考える傾向が強い
- ・東京の男性：明確な違いあり、東京の男性の方が職場全体の業務効率化が進んでいると考える傾向が強い
- ・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

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



ディープインタビューを実施

ディープインタビューの実施 (2025.11.18~12.11) 男女7名

●管理職意欲ありの声

「意欲はある。でも、環境の壁がある。ライセンス制度による、昇格の見えにくさ。子どもがいないからとあてにされるが、更年期や介護、家庭との両立の困難さ。男性中心組織での健康課題の共有のしにくさ」(40代女性・サービス業)

自分が公務員を選んだのは、「女性でも働きやすい」と感じていたから。公務員の場合、キャリアパスが比較的見えやすいことで、チャレンジしやすい面がある。一方、一般企業では将来像が見えにくく、責任だけ増えてメリットが少ない印象。(50代女性・公務員)

●管理職意欲(あまり)ナシの声

「典型的な、年功序列システムがゆえに、管理職に『このくらいの時期になる』ことは想定できる。が、給与が責任に見合わないことで、現在はなりたいとは思えない。そのときに考える。年功序列と皆勤賞システムが、特に子育て期の女性のキャリアに不利に働いていることを感じる。」(40代男性・医療職)

「雑務の押し付けではなく、「自分がそこにいないといけない」と思える立場であれば、管理職を引き受ける」(30代男性・医療職)

「休まず働いたら、上にあがる皆勤賞システム」が生きている中で、あきらめるか・働きがいを求めて動く女性の姿が散見されました

行政関係のみなさまへ
「女性活躍とDXは別物ではない。
両立を支える“同じ基盤”である。」

企業のみなさまへ
「女性が管理職になれないのではない。
なれる設計になっていない。」

【行政関係のみなさま】女性活躍とDXを両立させる地域づくり

「女性活躍とDXは別物ではない。両立を支える“同じ基盤”である。」

愛媛の女性は、他地域・他性別と比べて
仕事とプライベートの両立が難しいと感じている
職場の業務効率化が進んでいないと感じている
しかし、仕事への意欲・成長意欲は低くない

<示唆される構造>

女性が活躍しづらいのは**「個人」ではなく「職場・地域の構造」**

<今後の行政施策の方向性>

女性活躍施策とDX施策を切り離さず、一体で推進する

中小企業の業務効率化を“女性定着・管理職育成”的視点で支援
当事者の声(女性・現場)を反映した伴走型支援・実証事業の実施

👉 業務効率化は、女性活躍・人材流出対策・地域DXを同時に進める鍵

【企業のみなさま向け】

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

「女性が管理職になれないのではない。なれる設計になっていない。」

女性の成長意欲・やりがい意欲は男女差なし

一方で、「仕事とプライベートの両立が難しい」「職場の業務効率化が進んでいない」

と感じている割合が愛媛の女性で最も高い

業務効率化が進んでいる職場ほど、両立できていると感じる人が多い

問題の本質：女性の意欲の問題ではなく、業務設計・マネジメントの問題

意欲がある → 非効率な業務が多い → 時間的・心理的余白がない → 両立できないと感じる → 管理職・挑戦をためらう

<企業に求められる3つの取り組み>

- ・業務効率化を「DX」ではなく「両立のための経営戦略」として位置づける
- ・属人化・長時間前提の業務を見直す(見える化・分担・標準化)
- ・管理職像・キャリアパスを具体化し、安心して目指せる環境をつくる

👉 業務効率化は、女性活躍と人材定着を同時に進める“投資”

御礼

本調査にご協力いただいた皆さまへ

本調査の実施にあたり、多大なるご協力を賜りました

松山市中小企業振興円卓会議 委員の皆様に、心より御礼申し上げます。

ラクシヨウデータ 代表・伊賀上様には、

丁寧かつ客観的なデータ分析を通じて、

本調査に確かなエビデンスと説得力を与えていただきました。

さらに、愛媛新聞社 秀野様には、

本調査を地域の課題としてとらえていただき、

紐づく他のデータをご紹介いただいたり、ディープインタビューにて自分ごととして考
える機会をつくっていただきました。

本調査は、女性活躍や業務効率化を

行政・企業・地域が一緒に進めていくための出発点です。

改めて、関わってくださったすべての皆さんに深く感謝申し上げます。