

# より多くの日本の女性リーダーの 躍進を目指して

日本の女性管理職の割合は依然15%前後と、世界と比較すると低い水準にあり、政府が掲げる30%の目標にも程遠く、女性の昇進意向が男性よりも低いのは周知の事実である。しかし、その理由を「女性は家庭との両立が大変だから」あるいは「女性は自信がないから」といった安易な説明で済ませるのは、問題の本質を捉えていない。一般的に言われる理由で片づけるのではなく、組織として能力ある女性の躍進を後押しするにはどのような支援をするべきか。マッキンゼー日本支社の独自の調査結果とともに、今後の企業における女性活躍推進に向けた提言をまとめる。

執筆者：堀井摩耶、山川奈織美、曾木美希、井上芽実、樋口美穂



# より高いレベルで業務を遂行できる能力 を周囲が認めていること、また、昇進が 自己の成長につながることを実感できる と女性の昇進意向は高まる

## ジェンダー・ダイバーシティの推進は日本経済、 個別企業の成長にとって不可欠

女性が社会でリーダーとして活躍していくことは、単に女性の権利としてあるべき姿であるということだけでなく、経済や個別企業の成長にとっても有益なことである、という見解がこの20年でグローバルリーダーの間で主流となってきた。マッキンゼーも、2007年に発表した"Women Matter"レポートで、リーダー層における女性比率と企業の業績に高い相関性が見られることを明らかにした<sup>1</sup>。以降、多くの地域や産業別に同様の分析を行った結果、この傾向がほぼ例外なく当てはまることを検証している。最近では、2020年に発行した"Diversity wins"レポートで、ジェンダー・ダイバーシティにおいて上位トップ25%の企業と、下位25%を比較した場合、財務パフォーマンスにおいて前者が、当該国・当該産業の平均より高い業績となる割合が9ポイント上回る、という調査結果も得られている<sup>2</sup>。また、2018年にマッキンゼーが実施した分析によると、女性の就労率および就労時間が増え、賃金格差が是正されるなどのジェンダー・ダイバーシティの

改善が実現された場合、日本ではその経済インパクトはGDPを6%押し上げると試算している<sup>3</sup>。

日本においても、1999年より女性の社会での活躍推進が経済成長にとって重要なレバーであるという「ウーマノミクス」論が提唱されはじめ、2003年に日本政府は2020年までに指導的地位にいる女性の比率3割を達成するという、通称「202030」目標を掲げた。2016年には女性活躍推進法が施行され、「すべての女性が輝く社会づくり」が政府により推進されてきた。

しかし、2020年となった現在でも、日本の現状はこの3割目標にはまだ遠く及ばない。2019年の世界経済フォーラムが毎年発表するジェンダー・ギャップ指数において、日本は153か国中121位と過去最低ランクに転落しており、先進国の中でも最低水準にとどまっている。2020年9月には、政府は前述の202030政策目標を、2020年から2030年まで延期すると発表した。福利厚生などの制度面での整備が進んでも、日本において女性のリーダーの比率が増えないことについては、女性をリーダーとして育成していく上での人材育成の

<sup>1</sup> Women matter - Gender diversity, a corporate performance driver (2007年): <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver>

<sup>2</sup> Diversity wins : How inclusion matters (2020年): <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

<sup>3</sup> The power of parity: Advancing women's equality in Asia Pacific (2018年): [https://www.mckinsey.com/jp/~/\\_media/mckinsey/locations/asia/japan/our%20insights/mgi\\_power-of-parity-asia-pacific\\_report\\_april-2018.pdf](https://www.mckinsey.com/jp/~/_media/mckinsey/locations/asia/japan/our%20insights/mgi_power-of-parity-asia-pacific_report_april-2018.pdf)

あり方が議論されると同時に、「女性が自らリーダーになりたいというモチベーションを上げる必要がある」という点も議論が交わされるようになってきた。

## 女性の管理職比率を国際比較すると、日本は依然として低い水準にある

2013年から2019年までの調査結果を振り返ると、日本における労働力人口に占める女性の割合は一定して4割強で推移し、この割合はグローバル平均を上回っている(図表1)。

一方、女性の管理職比率は、15%にとどまっており、グローバル平均の28%を大きく下回っている(図表1)<sup>4</sup>。さらに、管理職の女性比率は役職が上がるほど低い

水準にあり、2019年では係長19%、課長11%、部長7%となっている<sup>5</sup>。

今回、マッキンゼー日本支社は、女性がリーダーとして活躍するにあたり何が障壁となっているかを分析する目的で22~59歳の男女就労者2,000人に対してオンラインアンケート調査を実施した(期間:2020年7月14日~19日)。さらに、その結果について同年11月末に日本で活躍する約30名の女性エグゼクティブとの討議の場を設定し、女性の活躍をさらに推進するには、福利厚生などの企業サポートといったハード面での施策に加え、人材育成・コミュニケーション、そして女性本人の意識などのソフト面をいかに改善すべきかを議論した。

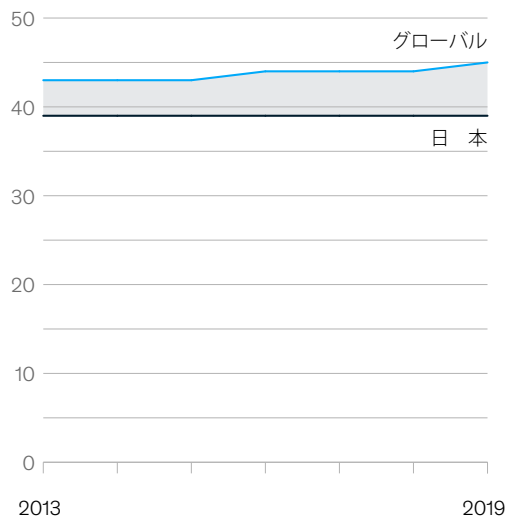
<sup>4</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)

<sup>5</sup> [https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-13.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-13.html)

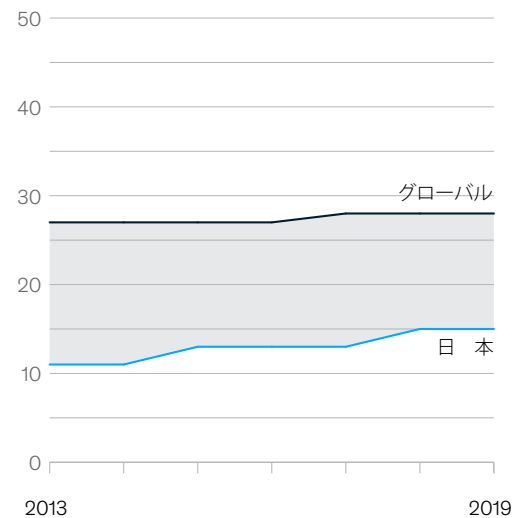
図表1

### 女性が労働力に占める割合 %; 2013~19

#### 就労者全体



#### 管理職



資料: ILOSTAT、内閣府男女共同参画局

## Withコロナ時代におけるジェンダー・ダイバーシティ

2020年に発生した世界的なコロナ禍により働き方が変化し、リモートワークが一気に普及したことでライフスタイルの自由度が拡大した一方で、職場と家庭の境界線が失われることにより女性にかかる負担が増えるという側面も明らかになってきている。これによって、過去数十年で世界的に進化してきた女性の職場におけるダイバーシティ向上の成果は今、リスクにさらされている。

米国でマッキンゼーが発行したコロナ禍における "Women in the Workplace 2020" レポート<sup>6</sup>では、新型コロナによってもたらされたリモートワークや経済不安の傾向が、男性より女性に対してより大きな影響を与える傾向が報告されている。

新型コロナをきっかけに、仕事を負担のより少ない役職・ロールに変更したり退職したりすることを考えた人の割合は、子供がいない場合は男女間であまり大きな差はないが、10歳以下の子供がいる女性は同じ条件の男性と比べると約2倍高い割合となり、その主な理由は家庭内での負担が増えたことと回答している。

同様のリスクや傾向は日本でも存在すると考えられる。この状況下で、なおも職場でのダイバーシティを推進させるには、以下のような施策を本格的に展開することが必須となる。

- － サステナブルな働き方を積極的に推奨
- － フレックス勤務体制のあり方の見直し
- － リモートワークの状況を踏まえた評価基準を定義し、評価対象者に明示
- － ジェンダーに対する無意識バイアスの解消に向けた施策、トレーニングの導入
- － 従業員のサポート体制の強化および利用推奨
- － 社内コミュニケーションの頻度を上げ、ビジネスの状況、主要な決定事項を明確に伝達

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

### 女性は男性に比べて管理職への昇進意向が低い、昇進を望まない理由ではワークライフバランスを除いて男女間に大きな差はなかった

女性の管理職比率が低いという課題提起の際に、よく育児休職やリモートワークなどの制度が充実していないことが要因として議論にあげられることが多い。しかし政府統計を見ると、制度面でのサポートは各企業が充実を図っていることがわかる<sup>7</sup>。厚生労働省の調査によると、従業員500人以上の事業所における育児休業制度の導入率は2019年度で99%と高い水準にある。リモートワークの導入率も年々上昇しており、2019年度の総務省調査によると、従業員500人以上の企業で23%、従業員1,000人以上の企業で47%となっている<sup>8</sup>。

今回実施した就労者向けオンラインアンケート調査においても、育児休職やリモートワークなどの福利厚生や働き方をサポートする制度の活用率は7割程度と回答されており、制度に対する満足度も「やや満足」「満足」「とても満足」と回答した人が男女ともに約9割であることが分かった。

また、自分のキャリアを支えてくれ、キャリアにおけるチャンスなどの新しい機会を与えてくれるような支援者「スポンサー」がいるかという問いに対しても、「いる」と回答した比率は約6割と男女間で大きな差はなかった。

図表2の結果から見ると、現在の職場における働き方をサポートする制度の状況に対する捉え方で就労者の男女間で差が少ないことから、組織が提供するサポートの不足が女性リーダーの割合を低くとどめている大きな原因となっているとは考えにくい。

<sup>7</sup> <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23c.html>, <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05b2.html>

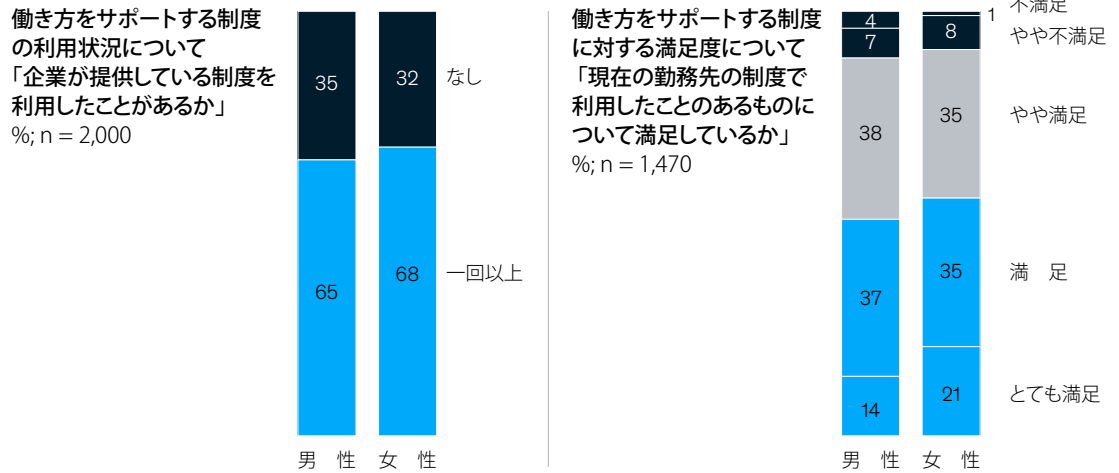
<sup>8</sup> [https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR201900\\_002.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR201900_002.pdf)

では、女性の管理職比率の低さの原因を解き明かすにあたり、何がポイントとなるのか。それは「昇進意向」の違いであることが本オンラインアンケート調査で明らかになった。今後昇進を望んでいるか、という問いに対し、女性は男性より12ポイントも昇進意向が低く、また別の質問では、性別が昇進・昇給・新たな機会を得るためのハードルになると感じている割合は、女性が男性より13ポイント高かった(図表3)。なお、職場における現在の職位が低い層ほど(「役職な

し」、「係長・主任クラス)、男女間で昇進意向のギャップが大きいという結果も得られた(図表4)。

この男女間における昇進意向の差を生み出す原因の一つとして、「自己評価(自信)の差」が挙げられることがある。例えば、2019年の全米経済研究所の調査によると、女性は男性より自分のパフォーマンスを平均15%ほど低く評価する傾向にあり、この自己評価の差が昇進や給与の差に影響するとしている。

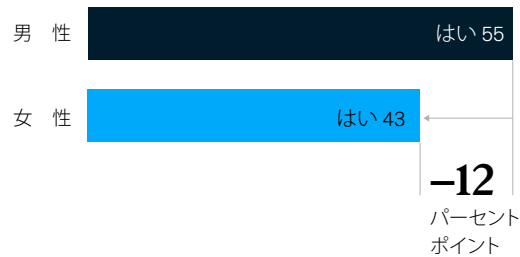
図表2



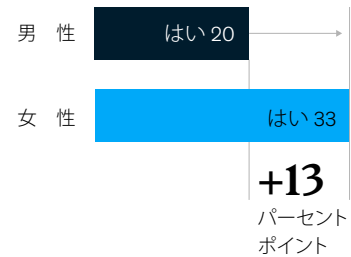
資料: 2020/7/14~7/19 就労者に対するオンラインアンケート: Q14「あなたの現在の勤務先が提供している・または実施している施策・制度のうち、ご自身が利用したことのあるものを選んでください」(複数回答) Q15「ご自身が利用されたことがある施策・制度について、どの程度満足ですか?」(単一回答)

図表3

昇進意向について「今後昇進を望んでいるか」  
%; n = 2,000



ジェンダーが昇進に影響するかについて「性別が今後の昇進・昇給・新たな機会を得るためのハードルになると感じているか」  
%; n = 2,000

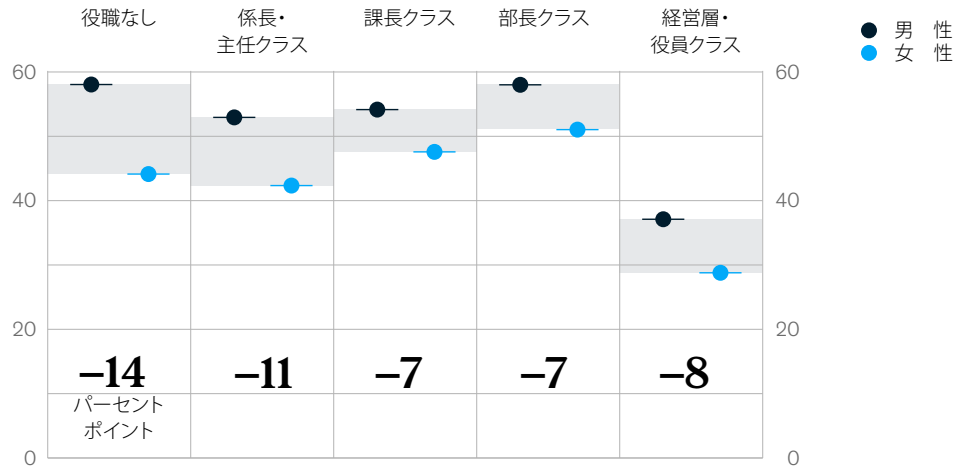


資料: 2020/7/14~7/19 就労者に対するオンラインアンケート: SC13「現在の勤務先で今後昇進を望んでいますか。現在転職を考えている方も現在の勤務先に残ると想定してお答えください」(単一回答) Q5「今後、あなたの性別によって現在の勤務先における昇進や昇給などを得ることがより難しくなる、または容易になると感じますか。分からない方も現状で最も想像し得る選択肢をお選びください」(単一回答)

図表4

「現在の勤務先で今後昇進を望んでいますか」

%; n = 2,000; 「はい」と回答した割合



資料: 2020/7/14~7/19 就労者に対するオンラインアンケート: SC13「現在の勤務先で今後昇進を望んでいますか。現在転職を考えている方も現在の勤務先に残ると想定してお答えください」(単一回答)

しかし、今回行ったアンケートの結果を分析してみると、男女間の昇進意向の差が、自信の差だけに起因しているとは考えにくい。実際に「昇進したくない」と答えた回答者に対して、昇進を望まない理由をたずねたところ、上位5位までの理由は、男女ともに「役職に伴って発生する責任を取りたいと思わないから」「ワークライフバランスが取れなくなるから」「管理職という仕事に全く興味がないから」「昇進しても給与があまり変わらないから」「次の役職をきちんと果たせる自信がないから」となり、共通点の方が多くみられた(図表5)。

アンケート参加者に自分の職場における管理職の男女比率を均等にする上での課題をたずねてみると、男性は「女性の人材がそもそも少なすぎる」が最も多く、2番目に多い回答は「管理職になりたいと自ら思っている女性が少ない」となっている。一方で女性の回答をみると、トップの理由が「管理職になりたいと自ら思っている女性が少ない」となっており、2位以下の理由に大きく差をつけている(図表6)。男性からみても、女性自身が他の女性をみても「昇進意向」が大きな課題として認識されていることが見えてくる。

なお、今回のアンケート調査では、昇進したくない理由の上位5位のうち、「ワークライフバランスが取れな

くなるから」に関してのみ、明らかな男女差がみられ、この理由を挙げるのは女性のほうが男性より4.3ポイント高かった(図表5)。このことから、企業などの組織が女性の活躍を後押しするのは別の課題として、家庭内での負担改善や意識改革などが引き続き必要であると考えられる。現に、この調査結果を複数名の女性エグゼクティブと討議した際にも、自身の職場における女性社員は一人で家事育児も仕事も抱え込み、夫からのサポートを得られないことが昇進意向を持つ上での一つの阻害要因となっているのではないかという声もあがっていた。

**女性の昇進意向を引き出すには、男性よりも明確なコミュニケーションやきっかけが必要 – 自己肯定および自己成長がキーワード**

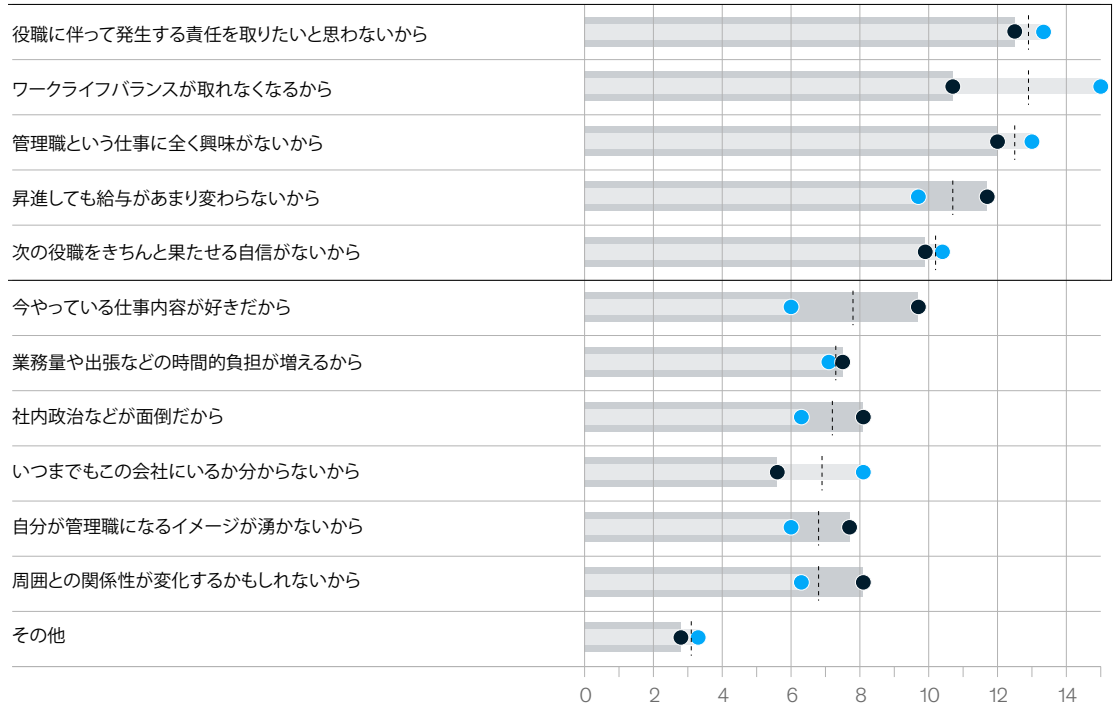
昇進を望まない理由には男女で大きな差がない一方で、昇進意向の点では男女間の差が数字に表れている。この根底にある要因をさらに深く理解するため、既に課長や部長などの管理職ポジションに昇進した男女470名に対して、昇進に興味を持った、または昇進を希望するきっかけとなったものは何であったのかをたずねた(就労者に対する追加オンラインアンケート(期間: 2020年9月4日~9月7日))。すると、男女間で「昇進意向」のきっかけに違いがあることが分かった。

図表5

「現在の勤務先で一つ上の職位への昇進を望まない理由を最大3つまで選んでください」

%; 昇進意向について「現在の勤務先で昇進を望んでおらず、現在の職位にとどまりたいと回答した回答者; 複数回答

● 女性 ● 男性 ----- 全体



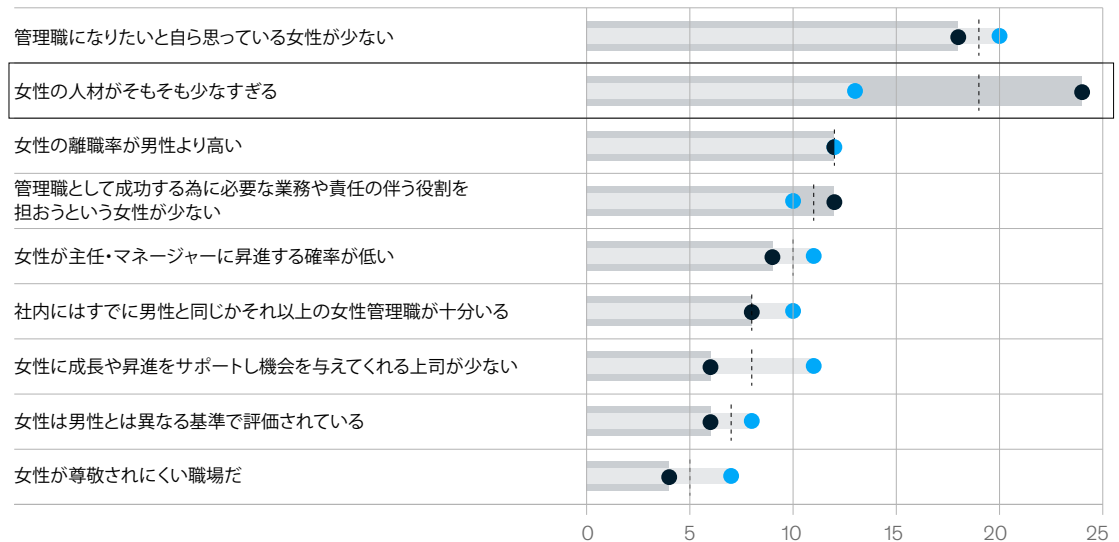
資料: 2020/7/14~7/19 就労者に対するオンラインアンケート: Q11「現在の勤務先で一つ上の職位への昇進を望まない理由を最大3つまで選んでください」(複数回答)

図表6

「あなたの現在の勤務先において、管理職の男女比率を均等にする上で課題となるものは何だと思いませんか。最大3つまでお選びください」

%; 複数回答

● 女性 ● 男性 ----- 全体



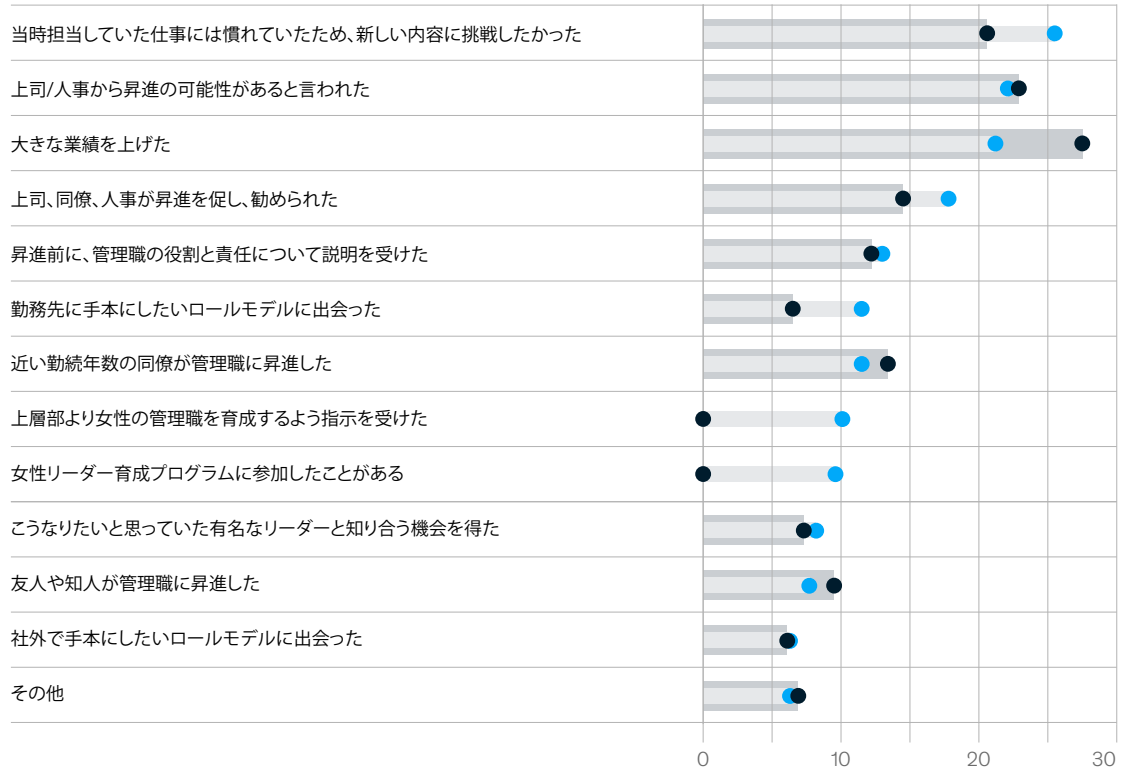
資料: 2020/7/14~7/19 就労者に対するオンラインアンケート: 「あなたの現在の勤務先において、管理職の男女比率を均等にする上で課題となるものは何だと思いませんか。最大3つまでお選びください」(複数回答)

図表7

「管理職になりたいと思ったきっかけは何ですか」

%; 複数回答

● 女性(n = 208) ● 男性(n = 262)



資料: 2020/9/4~9/7 就労者に対するオンラインアンケート: ASC5「現在ないしは過去の勤務先で昇進に興味を持つ、または希望するきっかけとなることの中からあった場合、選択してください」(複数回答)

女性は、上司・同僚から能力や強みを認められると伝えられたこと、昇進を通して新しい挑戦または自身のやりたいことを実現することができると捉えられたことが昇進意向のきっかけであったと回答した人の割合が高かった。対して、男性は経済的メリットや社会的地位の向上、過去の努力に対する当然の報いとして、昇進意向を持つようになったと回答した人が多かった(図表7)。

具体的な定性コメントとして、女性は「憧れの先輩や上司に認めてもらい、期待に応えたいと思ったから」や「自分の可能性を試したくて」、「自分が目指す目標が見つかったから」などのより個々の強みや自己成長機会を明確に自覚できる言動がきっかけとして重要だったというものが多かった。一方、男性は「成果に

見合う地位や相応の立場・報酬が得られるから」、「同期・同僚に遅れをとりたくないから」などの金銭、社会的立場や会社内での立ち位置を気にしたきっかけをあげる回答者が多かった。

このような男女での昇進意向のきっかけの違いを理解し、女性の管理職比率向上に取り組む企業は少なくない。女性部下を持つ管理職向けのコーチングやコミュニケーション研修、女性が目指すべき目標とキャリアプランニングを実施する研修などは、前述の自己肯定感の構築や自己成長という女性が重要と感じるきっかけに直接的に働きかけるものとなる。

『日経WOMAN』「日経ウーマノミクス・プロジェクト」(2020年6月号)が実施した「企業の女性活用度調査」



で、2020年版「女性が活躍する会社BEST100」の総合ランキング1位、管理職登用度部門でも1位<sup>9</sup>の日本IBMは、部下の個々の強みを引き出せるような管理職向けトレーニングに力を入れている企業の一つである。こうした調査結果を受け、マッキンゼー日本支社が日本IBM人事担当者にインタビューをしたところ、次のように語っている。

「弊社内でも調査を進めると、女性社員は本心では昇進意向がないわけではなく、ちょっとした一押しが必要であることが分かりました。『ちょっとした一押し』は金銭的メリットなどよりは言葉での励ましが必要だったのですが、男性上司がそこに気づいていないケースが多かったので、管理職候補の管理職になりたくない理由や効果的なコミュニケーション方法における男女それぞれの特性を理解してもらって、上長にその差の気づきを与えるような打ち手を取っています。

例えば、『私なんてとても務まりません』という部下に対して、女性の場合は同調が逆効果であり、個々人のどこが優れているのか、なぜ選ばれているのかを上長がきちんと個々人に声掛けすることにより女性が自分の能力・スキルが認められていることを実感することが重要です。このような『よくある面談でのQA集/NG集』を作り、女性部下を持つ管理職向けトレーニングを実施しています」

以前より女性活躍に取り組んでいる、人材系企業の人事担当者にもインタビューをしたところ、上司が女性管理職候補とコミュニケーションを取る際の心得について、次のように語っている。

「昇進に関して、やりたいという意味を見せる男性社員と比較して、女性社員は、回数を重ねたやり取りが必要になる傾向があります。こういった違いを上司が理解し、かつ女性の管理職を増やすことが会社の業績向上につながるということについても、腹落ちしている状態にすることが重要です」

女性活躍に優れた上場企業を経済産業省が選定する「なでしこ銘柄・準なでしこ銘柄」<sup>10</sup>の対象となっている企業10社の中には、自己成長機会の提示という点に力点を置き、女性が目指す姿やそこにたどりつくキャ

リアプランに取り組む研修と、管理職向けトレーニングを同時に実施している例が見受けられる。協和エクシオでは、管理職登用を期待する女性とその上司に対して合同研修を行い、女性リーダー層に対するキャリアコースの一つとして管理職になることも選択肢であることの意識醸成と能力習得を実施している<sup>11</sup>。似たような事例として、積水化学では女性と直属上司を対象に、「女性キャリアディベロップメントプログラム」を実施している<sup>12</sup>。

## 次世代女性リーダーの昇進意向を引き出し、育成するために日本の現リーダーに求めること

コロナ禍での環境変化がみられる中、今まで以上にジェンダー・ダイバーシティを推進させることが日本企業にとって重要となる。そのため、既に多くの企業で進展してきた育児休職やリモートワークなどの制度のインフラ整備のみならず、昇進意向を抱かせその変革を持続させる仕組みを構築、そして実行していく必要がある。

特に管理職層におけるダイバーシティの実現は、企業が取り組むべき大きな変革の一つである。マッキンゼーが提唱する企業変革を完遂する上で、成否を左右する4つの要件をまとめた「インフルエンスモデル」に沿って、本調査から導かれた重要なアクションを整理する。

- **ジェンダー・ダイバーシティの重要性の周知徹底:** 今一度、ジェンダーを含めたダイバーシティが企業の成長およびパフォーマンス向上につながることを経営トップ層から明確に、繰り返し全社員への強いメッセージとして配信
- **経営管理の強化:** 経営陣が2~3年先を見据え、各社で目指すべき現実的なジェンダー・ダイバーシティ/管理職比率の数値目標を設定した上で、その数値目標を最小単位の各部署におけるKPIとして落とし込み、モニタリングを実施
- **ロールモデルの強化:** 役員に限らず、すでに存在する女性リーダーをロールモデルとして見える化し、若手層が想像し得る未来の姿を提示

<sup>9</sup> <https://www.nikkeibp.co.jp/atcl/newsrelease/corp/20200507/>

<sup>10</sup> <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>

<sup>11</sup> <https://www.exeo.co.jp/company/sustainability/diversity/#t3-1>

<sup>12</sup> <https://www.sekisui.co.jp/csr/human/activity/index.html>

一 昇進意向を引き出すプログラムや現管理職層向けトレーニングの導入:

- ・ スポンサーシップやメンタリングなど、女性が管理職としての自らの将来像を描けるようサポートするネットワークの強化
- ・ 昇進が自己成長の機会であることを実感でき、自己肯定感を醸成するトレーニングの実施
- ・ メンターとなる現管理職層向けに、女性社員の特色を理解し、モチベーション醸成の具体的な方法について学ぶことに特化したトレーニングを実施

特に最後に挙げた取り組みについては、今回のアンケート調査でも明らかになったように、組織で既に指導的立場にあるリーダー層が、女性の管理職候補に対して積極的に各個人の強みやキャリア形成にパーソナライズした理由を説明することが、女性の昇進意向を上昇させるきっかけとして大きなインパクトをもたらすことが期待できる。

「女性リーダーを組織として増やしたいから」、「そろそろマネージャー・部長となるタイミングだから」といった外部環境を起点とした一般的な理由ではなく、それぞれの女性がリーダーとして十分な実力や実績を持っていること、自身の経験からも昇進が自身のやりたいことや成長を実現するための手段であることを言語化することが重要となる。管理職候補者にリーダーとして活躍できる根拠を明確に伝えることで、本人が自覚

を持ち、リーダーとして新しいチャレンジや貢献ができる実感するようなきっかけを作ることができる。

将来の女性リーダーとの対話を実施するにあたり、組織の中で既にリーダーの立場にある男女共に求められることは、対話を昇進時の一時的なものとして終わらせるのではなく、中長期的なメンターとしての関係を構築し、継続的にサポートを実施することである。今回討議をした約30名の女性エグゼクティブからも、自身が初めて昇進した際には、推薦してくれた人からの継続的なサポートや共に責任を負うことへの決意表明があったことで決心がついたとの声が多く上がり、自らも積極的にポテンシャルの高い女性に対して「あなたならできる」とはっきり言い続けているという意見も多かった。

このような対話は、各現場のリーダーが個人の判断や感覚だけで行うのではなく、組織の取り組みとして企業全体でも推進できるよう、管理職トレーニングで、女性部下を持った場合の面談の仕方やロールプレーなどの研修を実施する施策を、今後のジェンダー・ダイバーシティの枠組みの一つとして取り入れていくことが有効であると考えられる。こういったアクションを通じて、今後、日本において多くの女性管理職候補者が指導的地位に就く能力が備わっているということを実感し、その経験や実力をリーダーとして発揮することで、日本ひいては世界で経済や企業の成長の一翼を担う存在となってもらいたいと切に願っている。

堀井摩耶と山川奈緒美はマッキンゼー日本支社東京オフィスのパートナー、曾木美希は同オフィスのアソシエイト パートナー、井上芽実と樋口美穂は同オフィスのアソシエイト。

本稿の執筆にあたっては伊東菜々美、新居日南恵、Anita Liao(アニータ・リャオ)の各位より多大な協力を得た。執筆者一同よりここに感謝の意を表す。

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.