



階層別に見る！！  
女性社員がキャリアアップを目指さない理由とは

# 女性活躍推進レポート2024

超えるとたのしい。  
**Energy Switch!**

学ぶとうれしい。

# 『男女間賃金格差75.7』

厚生労働省が発表した「2022年賃金構造基本統計調査」によると、一般労働者の男性の平均賃金を100としたときの女性の平均賃金は75.7でした。

そんななか、2024年6月に内閣府男女共同参画局より、『女性活躍・男女共同参画の重点方針2024（女性版骨太の方針2024）』が公表され、男女間賃金格差の是正が明記されました。

賃金格差の原因のひとつに、管理職比率や勤続年数の差が挙げられます。

長年女性活躍推進に取り組む企業も多くありますが、  
**「女性活躍を推進したいけど、うまく進まない・・・」**  
そんな風に悩む推進ご担当者さまが減ることはありません。

そこで本資料では、  
2023年～2024年に弊社で実施した女性活躍推進研修の受講者の声を集め、  
**『なぜ、女性社員が管理職を目指さないのか』**  
その理由を、階層別に分析しました。

**「女性活躍推進を真剣に考えたい」**という方の参考になれば幸いです。



# 目次



1. 調査対象
2. 女性活躍研修からみえた女性社員の傾向
3. 女性活躍研修からみる、女性社員のキャリアに関する不安
4. カテゴリー別傾向



5. 女性のキャリアのステップ像
6. 階層別にみる女性キャリアに関する不安
7. キャリア継続への不安
8. キャリアアップへの不安
9. キャリア確立への不安
10. 女性社員の悩みの声を引き出す重要性



11. 女性だけを集める研修を活用するポイント
12. 女性社員のホンネを引き出す実際の工夫
13. 会社概要



株式会社エナジースイッチでは、2023年4月～2024年6月の1年3か月間で、女性社員約1,000名に女性活躍推進研修プログラムを提供しました。

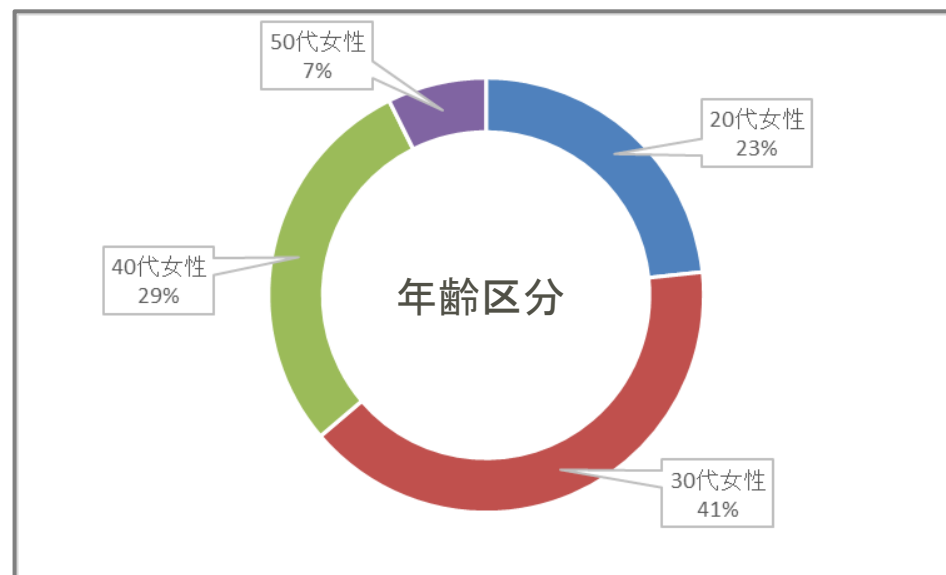
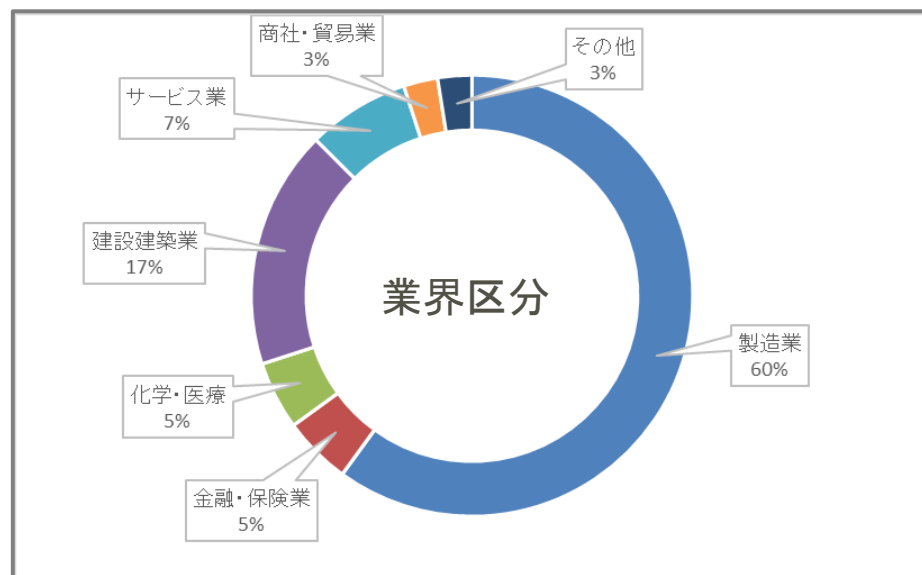
ここからは、それらの研修プログラムの受講者や登壇したトレーナーからの意見をもとに、「なぜ女性社員が管理職を目指さないのか」の傾向を“女性のキャリアに関する不安”の観点から示します。

## 2023年4月～2024年6月 『女性活躍推進研修プログラム』ご支援実績

# 40クラス 約1,000名

※クラス数

※研修受講者数





### ポジティブな傾向

1. まじめで責任感が強い
2. 高い理想を持つことができる
3. 長く働きたいと思っている

ポジティブな傾向については、昨年と大きく変わらず、「**まじめで責任感が強い**」「**高い理想を持つことができる**」といった傾向がみられました。

前者については、目の前の仕事に一生懸命取り組み、成果を高める意欲が高い女性社員が多いといえます。一方で後者については、仕事でもライフでも高い理想を持ち、自己成長に前向きな傾向がみられます。

「長く働きたいと思っている」については、今年はとくにその傾向が強くみられました。日本経済の先行きが不透明になっていることが影響しているのかもしれませんが。

### ネガティブな傾向

1. 自分の能力や成長に自信を持ってない
2. 自分の役割を限定して考えている
3. 言いたいことを言えない

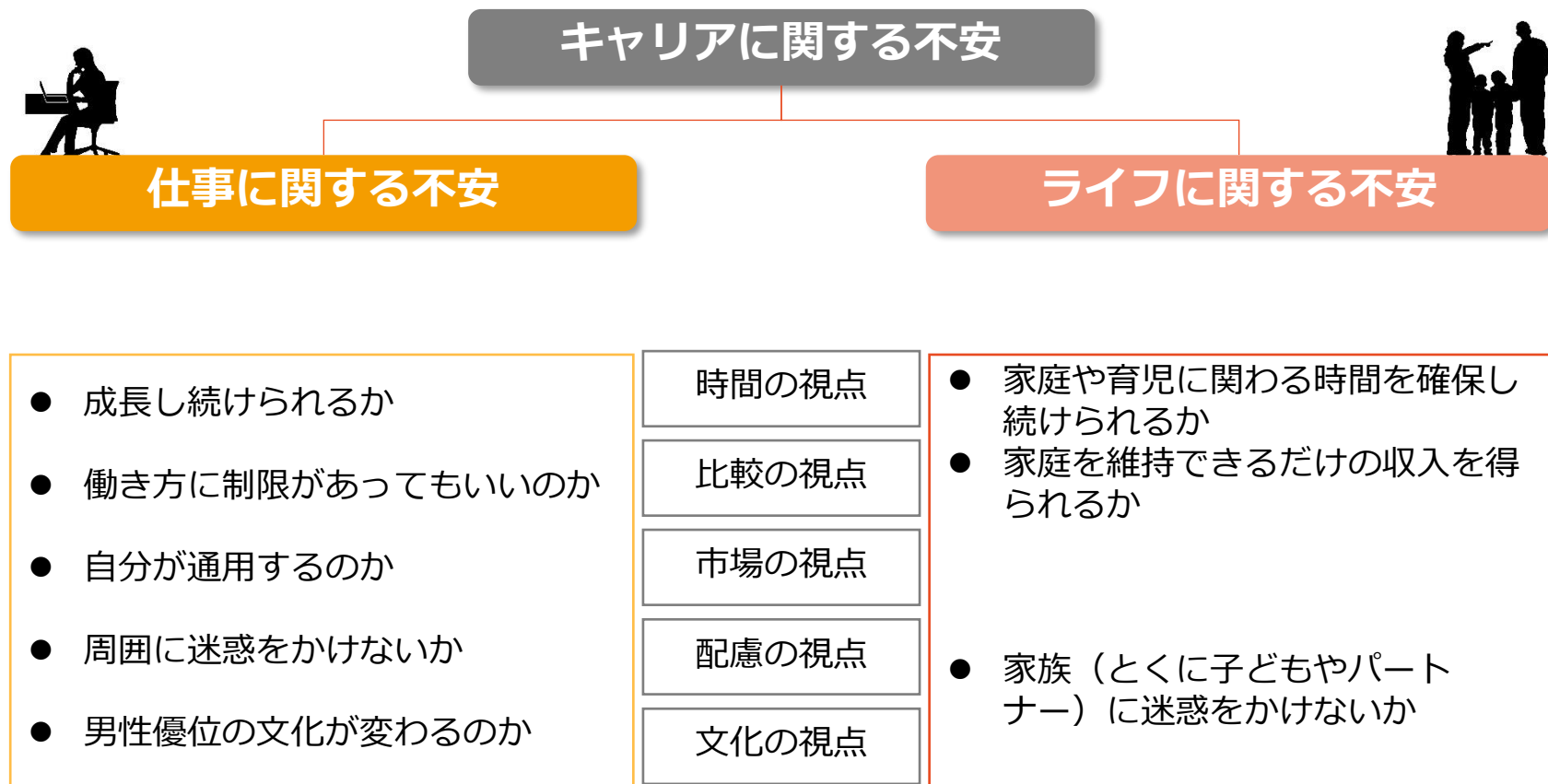
ネガティブな傾向についても、昨年と大きく変わりませんでした。とくに「**自分の能力や成長に自信を持ってない**」というのは強くみられる傾向です。ライフイベントにもしっかりと向き合いたい、と思った時点で自分を過小評価し始めます。

「自分の役割を限定して考えている」については、限られた範囲の仕事しか期待されていないと思いこみ、視野を狭くしてしまっていることを指します。

「言いたいことを言えない」については、自分の考えている自分や女性のイメージに囚われ、仕事ではとくに上司と、プライベートではパートナーの方と、自分の意見や疑問などについて話せていない方が多くみられました。



キャリアに関する女性の不安は、『仕事に関する不安』『ライフに関する不安』の2つに大別することができます





			2023年度	2024年度	差異
仕事に関する不安	時間の視点	成長し続けられるか	26.2%	22.2%	-3.9%
	比較の視点	働き方に制限があってもいいのか	7.0%	3.2%	-3.8%
	市場の視点	自分が通用するのか	22.7%	23.8%	1.1%
	配慮の視点	周囲に迷惑をかけないか	5.8%	7.9%	2.1%
	文化の視点	男性優位の文化が変わるのか	4.7%	6.3%	1.7%
ライフに関する不安	時間の視点	家庭や育児に関わる時間を確保し続けられるか	18.6%	12.7%	-5.9%
	市場の視点	家庭を維持できるだけの収入を得られるか	8.1%	11.1%	3.0%
	配慮の視点	家族（とくに子どもやパートナー）に迷惑をかけないか	7.0%	12.7%	5.7%

カテゴリー別傾向では、女性のキャリアに関する不安を昨年度と比較できるように集計しました。

仕事に関する不安については、「**自分が通用するのか**」という自信のなさに関する不安や、「**周囲に迷惑をかけないか**」という周りの声を気にする不安などが微増しました。

これは、女性社員の傾向として挙げた自分の成長への過小評価や率直なコミュニケーション不足が要因と考えられます。

ライフに関する不安については、**収入面や理想的な家庭環境**への不安が増えた一方、**時間**に関する不安は減りました。

理想が高いからゆえの不安や、社会情勢の不安定化による生活への不安が影響していると考えられます。

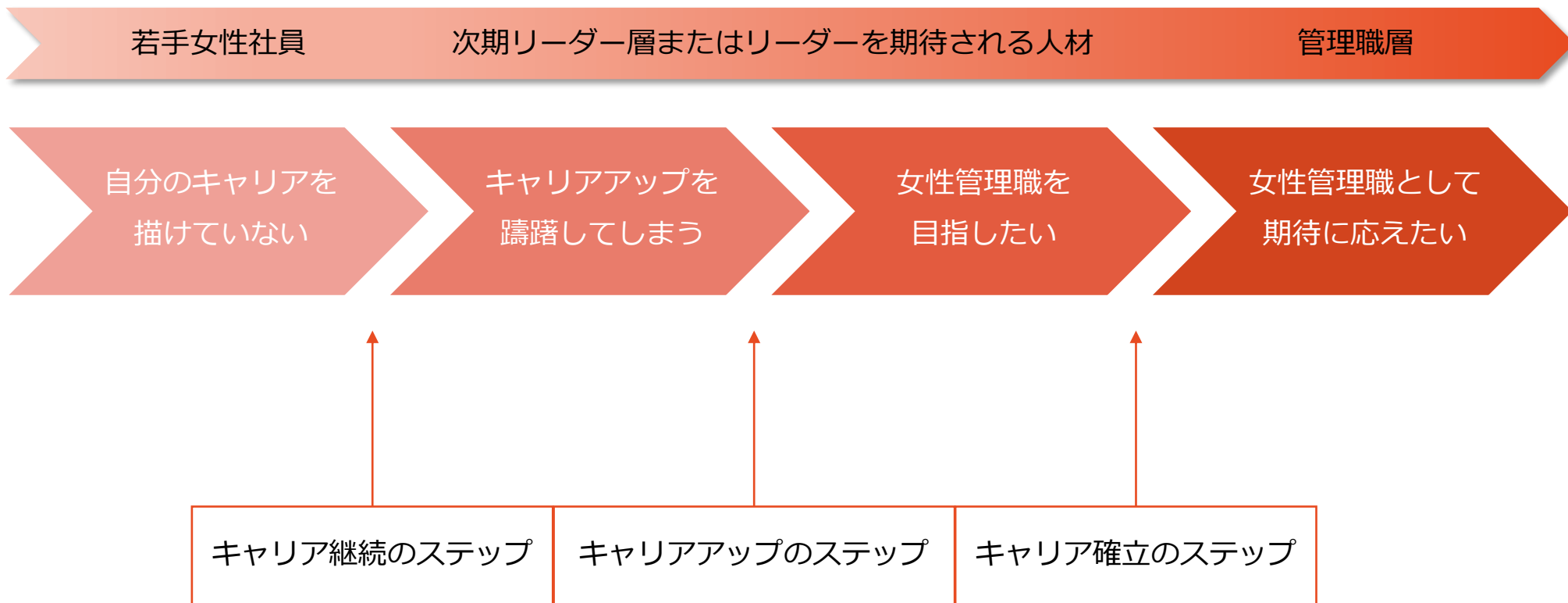
一方で働き方改革や男性育休の取得促進などが進んでいることを背景に、時間に関する不安が減少したと考えられます。



ここからは、女性社員を『階層別』に分けて考えていきます

女性のキャリアステップは大きく3つに分けられます

- ①キャリア継続のステップ
- ②キャリアアップのステップ
- ③キャリア確立のステップ







さらにここからは、実際の研修プログラムの受講者や登壇したトレーナーからの意見をもとに、以下の3つの階層にわけて、『**女性社員がキャリアアップを目指さない**』不安の傾向を、“カテゴリー別のキャリアに関する不安”の観点から示します。

キャリア継続のステップ

仕事を  
続けられる  
かな



キャリアアップのステップ

管理職を  
目指して  
いいのかな



キャリア確立のステップ

管理職として  
認められる  
かな





## 若手女性社員の状況

『五里霧中』  
悩みの抽象度が高く先が見えない



仕事を  
続けられる  
かな

キャリアに関する不安

仕事に関する不安

ライフに関する不安

視点	具体的な不安の声
時間の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフイベントを機に辞める人が多く、ロールモデルを見つけられない</li> <li>・“今”がすごく大変なのに、2～3年後のことをどうやって考えればいいのか分からない</li> <li>・ライフイベントにともなう働き方の変化による影響が分からず、キャリアを描けない</li> </ul>
比較の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・たくさん残業している同い年の人ばかりがどんどん職位を上げていく</li> </ul>
市場の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日々目の前の仕事に追われるだけで、スキルを高められている気がしない</li> <li>・周囲に評価されたとしても、求められる役割を全うできているか自信が持てない</li> <li>・産休や育休中の、社会や会社の変化についていける気がしない</li> </ul>
配慮の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外の仕事を断ったり、業務負荷を下げることに後ろめたさを感じる</li> <li>・みんな忙しそうで、とくに上司には仕事以外で声をかけることを遠慮してしまう</li> </ul>
文化の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職含め周囲が楽しそうに働いておらず、仕事へのモチベーションが上がらない</li> <li>・組織風土が変わらないことに諦めていて、何でも他人事で考えてしまう</li> <li>・ライフイベントについて気軽に相談できる雰囲気がない</li> </ul>
時間の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出産や子育てがどれほどしんどいのかイメージできない</li> <li>・ほかの女性と話す場がなく、仕事と家庭をどう両立しているかイメージできない</li> <li>・管理職や管理職を目指している人はみんな家庭を諦めているような働き方に見える</li> </ul>
市場の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーのほうがかたがた稼いでおり、働き方を制限してもらったときの影響がわからない</li> <li>・ライフイベントで休んだり、働き方を変えたときに収入がどうなるのか不安に思う</li> </ul>
配慮の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭に十分に関わられなくなるかもしれないことに、責任を感じてしまう</li> </ul>

※黄色マーカー：特に多い不安の声



## 次期リーダー層または リーダーを期待される人材の状況

### 『内柔外剛』 自分を認められず自信がない



管理職を  
目指して  
いいのかな

キャリアに関する不安

仕事に関する不安

ライフに関する不安

視点	具体的な不安の声
時間の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間が限られるなかで、求められる成長をし続けられるか不安を感じる</li> <li>・自分のなかの理想の上司像になれる気がしない</li> <li>・今後どのような仕事や職種に就く可能性があるか分からない</li> </ul>
比較の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性だからと下駄を履かされている気がしてしまう</li> <li>・自分のやり方しか知らず、また、業務経験が狭く、視野が狭いと感じる</li> </ul>
市場の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般的なビジネススキルや必要な専門スキルを磨けていないことに不安を感じる</li> <li>・部下や後輩をうまく指導できるのか分からない</li> <li>・経験や実績の幅が足りず、自分に自信を持ってない</li> </ul>
配慮の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームを率いる立場として部下とうまく関わられるか不安を感じる</li> <li>・働き方に制限がある自分が周囲に迷惑をかけてしまわないか不安を感じる</li> </ul>
文化の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社が女性管理職を必要とする理由がみえない</li> <li>・管理職になるための道筋が決まっている</li> </ul>
時間の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーも忙しく、家庭や育児に十分に関わってもらえないと思えない</li> <li>・家庭のことまでやり切れる時間が取れるとは思えない</li> <li>・自分が健康でいられ続けるか不安を感じる</li> </ul>
市場の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフイベント後に復職したとして、昇進にどれくらい時間がかかるのか分からない</li> </ul>
配慮の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭を諦めないような昇進のタイミングが分からない</li> <li>・家族（パートナーや子ども）に迷惑をかけたくない</li> </ul>

※黄色マーカー：特に多い不安の声

管理職層の状況

『一知半解』

マネジメントとして足りない点に目が向く



管理職として認められるかな

視点

具体的な不安の声

時間の視点

- ・自分の課題がみえなくなってしまう

比較の視点

- ・うまくやっている人や自分の理想像と比較してしまう
- ・自分のやり方に自信を持ってない

市場の視点

- ・部下とうまくコミュニケーションできないと感じる
- ・自分の言いたいことが伝えられない
- ・組織を動かして成果を上げるスキルが足りないと感じる

配慮の視点

- ・自分の仕事に部下を巻き込むことに遠慮してしまう
- ・部下や周囲の能力を引き出せていないのではと不安を感じる

文化の視点

- ・男性管理職が作ってきた社会に入ることに、お互いに遠慮しているように感じる
- ・男性管理職が多く、孤立感を感じる

時間の視点

- ・ほかの管理職の人が家庭にどう関わり続けているのか分からない

市場の視点

配慮の視点

キャリアに関する不安

仕事に関する不安

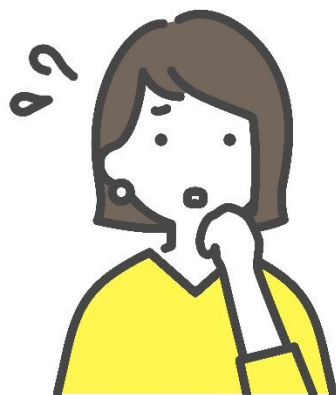
ライフに関する不安

※黄色マーカー：特に多い不安の声



女性社員の悩みを引き出すことは、社員と人事の双方にメリットがあります。

## 【女性社員のメリット】



自分と他者を  
深く理解する  
きっかけに  
なる

自己開示することは、他者との相互理解につながり、自分が問題だと感じている核心に迫りやすくなります。

結果、自分の問題解決にもつなげられます。

また、自分の悩みを出せば気分がスッキリして、前向きな気持ちになりやすくなります。

## 【人事担当者のメリット】



女性活躍推進  
施策に活かす  
ことができる

課題が先行しない解決策がうまくいくことは、ほとんどありません。

また、社内の、とくに上位層を動かすためにはデータ活用が必須です。

定量と定性のデータを合わせることで説得力が増します。



## 女性だけを集めるメリット

1. 女性がマジョリティとなる場をつくることで心理的に安全な場が作りやすい
2. 女性の中の多様性に気づくことができる
3. パーツモデルを見つけやすい

## 女性だけを集めるデメリット

1. 女性だけを集めることでかえって研修への参加意欲を減退させることがある
2. 男女間の相互作用が生まれにくい
3. 社内理解を得づらい



2つのことに気を付けると、女性だけを集める研修を最大限活用できるようになります

### 【研修前の受講者への働きかけ】

研修で学んだことを研修後の活動につなげることも重要ですが、女性だけを集める研修ではとくに“研修前”の働きかけが重要です。

“なぜ”女性だけを集めて研修を実施するのか、会社の現状や思いを包み隠さず伝えることで、研修への参加意欲が高まり、研修後の行動変容にもつながりやすくなります。

### 【ネガティブを許容する場づくり】

女性だけを集めた研修のゴールは、多くの場合で、キャリアアップを目指すようになってほしい、キャリアを前向きに考えるようになってほしい、といったものです。

女性社員が出したホンネの声をスルーしてしまうと、「またきれいごとを言われるのか」と思われてしまいます。キャリアアップを目指せない理由を取り除けるような研修にすることが大切です。



### トレーナー

- ✓ 自分の失敗や大変だったことを自分開示し、ストーリーで語る
- ✓ 受講者のネガティブな声にふたをせず向き合う
- ✓ テーマだけでなく、受講者との相性の合うトレーナーをアサインする

### 研修プログラム

- ✓ “社内”の先輩社員や管理職によるパネルディスカッションをおこなう
- ✓ パネルディスカッションに呼ぶ人のタイプを分けるとより有効になる
- ✓ 受講者が研修慣れしていなさそうなら、少人数グループでのコミュニケーションから始める

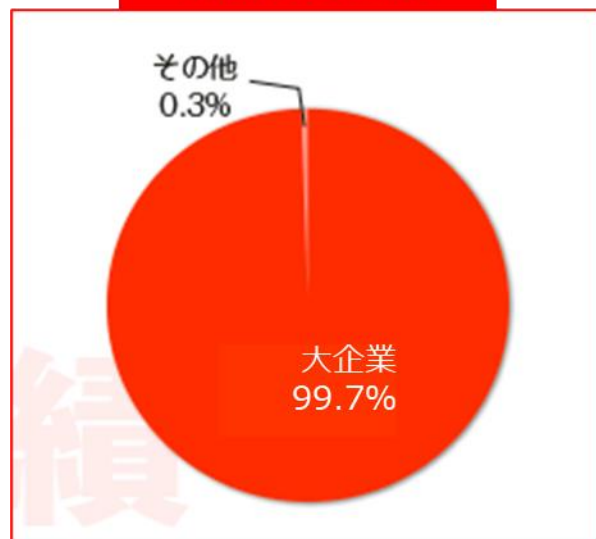
### 研修会場

- ✓ お茶やお菓子を用意したり、アロマや音楽を活用する
- ✓ テーブルに付箋をばらまき、自由に付箋を書く時間をあえて用意する
- ✓ オンラインの場合、トレーナーから積極的にチャットを活用し、書きやすい場を醸成する

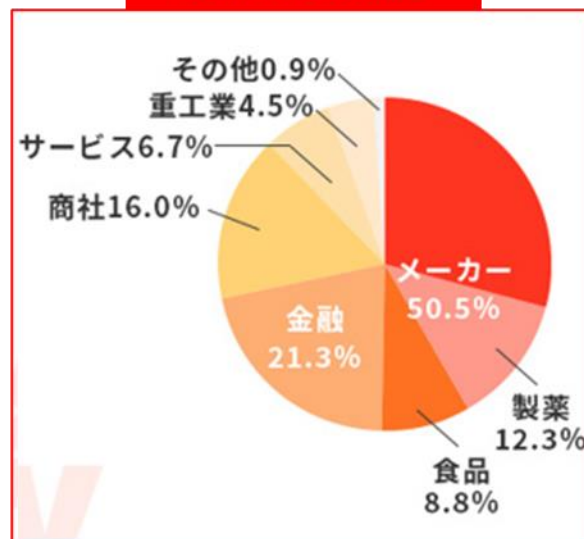


社名	株式会社エナジースイッチ®	Energy Switch Inc.
代表	落合 文四郎	
設立	2008年7月1日	
所在地	東京都千代田区神田錦町3-15 名鉄不動産竹橋ビル	

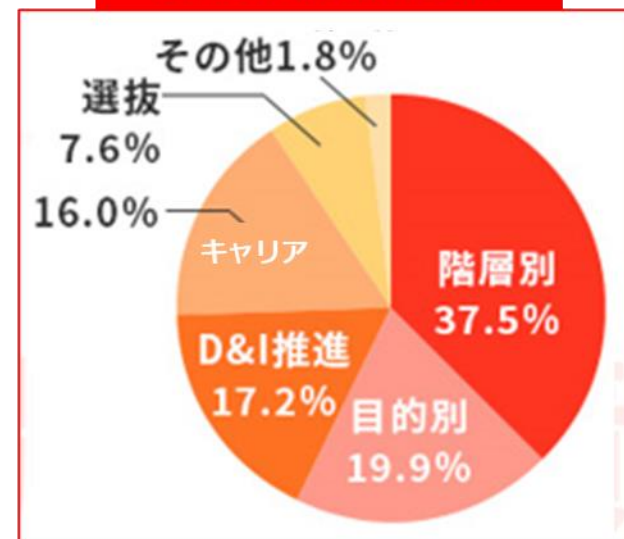
### 規模別実績



### 業種別実績



### 研修種類別実績





弊社では各社様の課題感に応じてフルスクラッチのカスタムメイドで研修を提案いたします。無料のご相談はいつでもウエルカムです！

ぜひ、お気軽にご連絡ください！

## エナジースイッチプログラムカスタマイズのポイント

- ☆ 具体的なプログラム内容
- ☆ 受講者の気持ちの変化
- ☆ 受講者の行動の変化

などは、各社様に向けてカスタマイズで設計しています。  
弊社営業から貴社との打ち合わせの中で直接お伝えします。  
以下のフォームからお問い合わせください！

<https://www.energyswitch-inc.com/contact>

ぜひ、お問い合わせください！(^^)／

