

2021 年 11 月 17 日

報道関係者各位

ピースマインド株式会社

**【調査分析】****女性管理職比率の向上が従業員のウェルビーイングにポジティブな影響**

企業向けに「はたらくをよくなる®」支援事業を展開するピースマインド株式会社(本社:東京都中央区、代表取締役社長:荻原英人、以下「ピースマインド」)は、九州大学 馬奈木俊介教授と協働し、ピースマインドが企業向けに提供するストレスチェック「職場とココロのいきいき調査®」(以下「ストレスチェック」)のデータ(\*1)をもとに、企業の女性管理職比率と、はたらく人のウェルビーイングの関係について分析しました。

**日本の女性管理職比率の現状**

2015 年に女性活躍推進法が制定され、従業員数 301 名以上の企業には、女性活躍に関する各種義務(自社の女性活躍に関する現状把握と課題の分析、問題解決に向けた目標や行動計画を策定すること、自社の女性活躍に関する情報を公表すること)が課せられました。さらに、2019 年に法改正が行われ、2022 年 4 月には義務化の対象が従業員数 101 名以上の企業に拡大されることになっています。

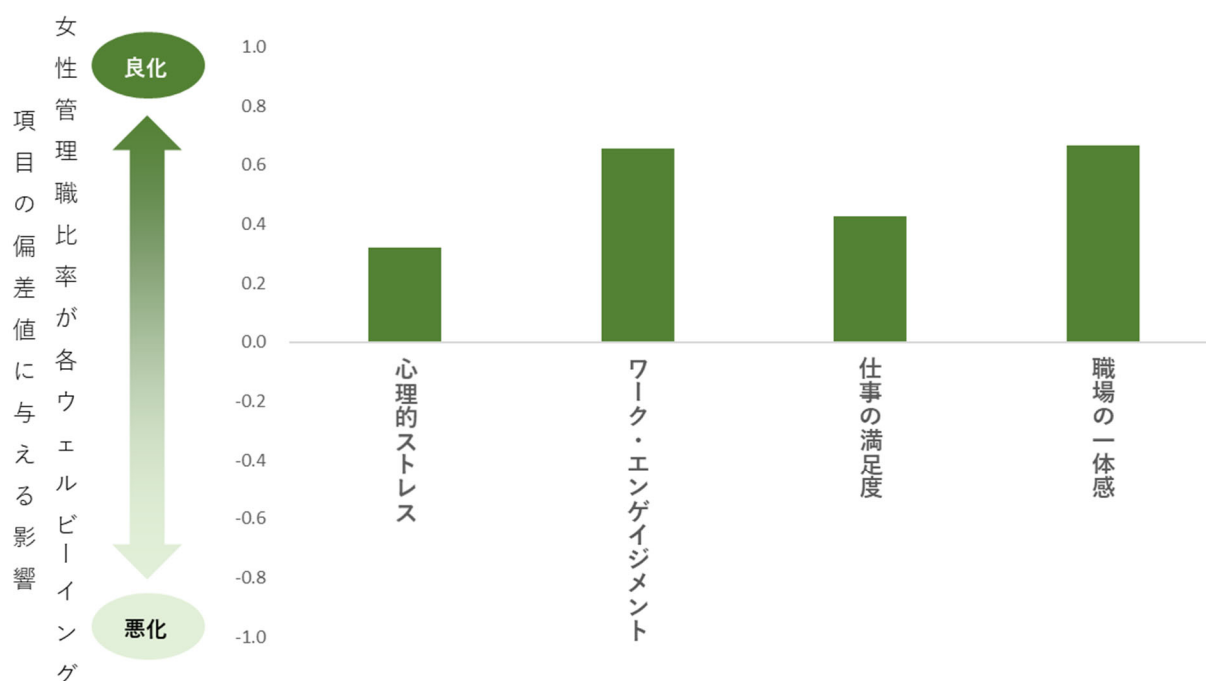
女性活躍推進における指標の一つとして、企業での女性管理職比率があります。これは、企業の全管理職に対する女性管理職の比率を指しており、日本政府(男女共同参画推進本部)は、「2020 年代の可能な限り早期に、女性管理職比率を少なくとも 30%程度」という目標を設定しています。しかし、2020 年度の厚生労働省の調査(\*2)では、2019 年度段階で企業における女性管理職比率の平均は 10.9%であることが示されており、日本政府が掲げる目標である 30%とはまだ開きがあります。今後、ジェンダーに関係なく誰もが活躍できる社会の実現に向けて、企業による環境作りがさらに求められます。

**女性管理職比率が高くなると、従業員のストレス度、ワークエンゲイジメント、仕事満足度、職場の一体感が良好になる傾向が明らかに**

女性管理職比率を高めることは、企業ではたらく従業員にどのような影響があるのでしょうか。従業員にとってポジティブな影響があるのであれば、企業にとって女性管理職比率を高めるモチベーションになるでしょうし、ネガティブな影響があるのであれば、女性も活躍できる社会実現に向けて、しかるべき対策を講じる必要があるでしょう。

今回の分析では、ピースマインドのストレスチェックデータのうち、企業の女性活躍に関するデータを含む企業経営に関するデータベースとマッチした 50 社、約 9.5 万件のデータを活用し、企業の女性管理職比率と従業員のウェルビーイングの関係について、回帰分析という手法を用いて分析しました。

女性管理職比率の高さと、従業員のウェルビーイング(心理的ストレス、ワークエンゲイジメント、仕事満足度、職場の一体感)の関連について分析した結果を図 1 に示します。この図は、女性管理職比率の高さが従業員の各ウェルビーイング指標に与える影響を表しており、グラフの値が正の方向に大きいほど従業員の各ウェルビーイングの指標がポジティブに変化する、負の方向に大きくなるほどネガティブに変化することを示しています。こちらの結果を見ると、女性管理職比率が高くなることに伴って、従業員の各種ウェルビーイングの状態は良化するということが示されています。なぜこのような結果となるのでしょうか。



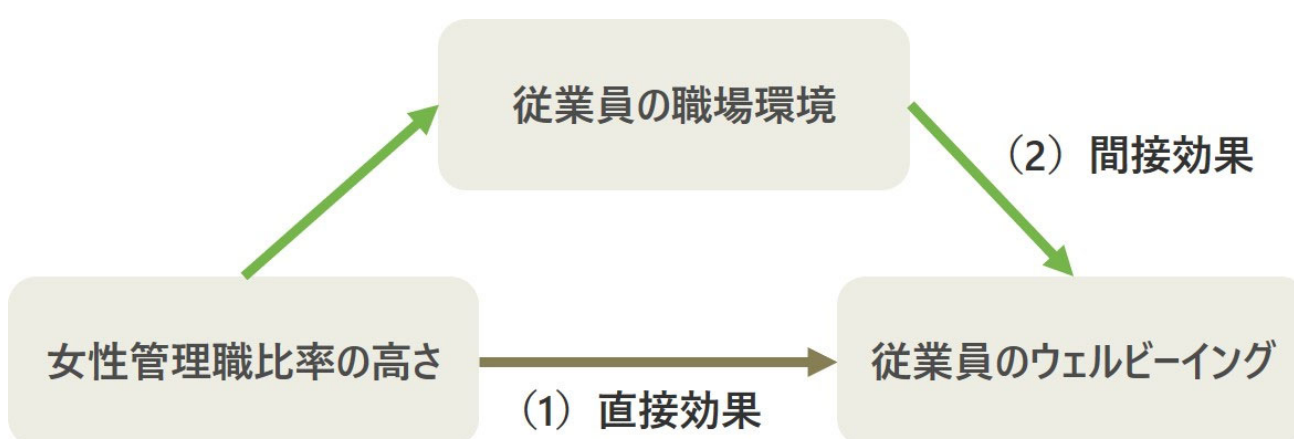
【図 1】女性管理職比率の高さが、従業員のウェルビーイングに与える影響(\*3)

### 女性管理職比率が高くなるに伴って、従業員の職場環境が良化する可能性

女性管理職比率の高さが従業員のウェルビーイングに与える影響には、

- (1) 女性管理職比率の高さが、直接、従業員のウェルビーイングに与える影響(直接効果)
- (2) 女性管理職比率の高さが、従業員の職場環境に影響を与え、間接的に従業員のウェルビーイングに与える影響(間接効果)

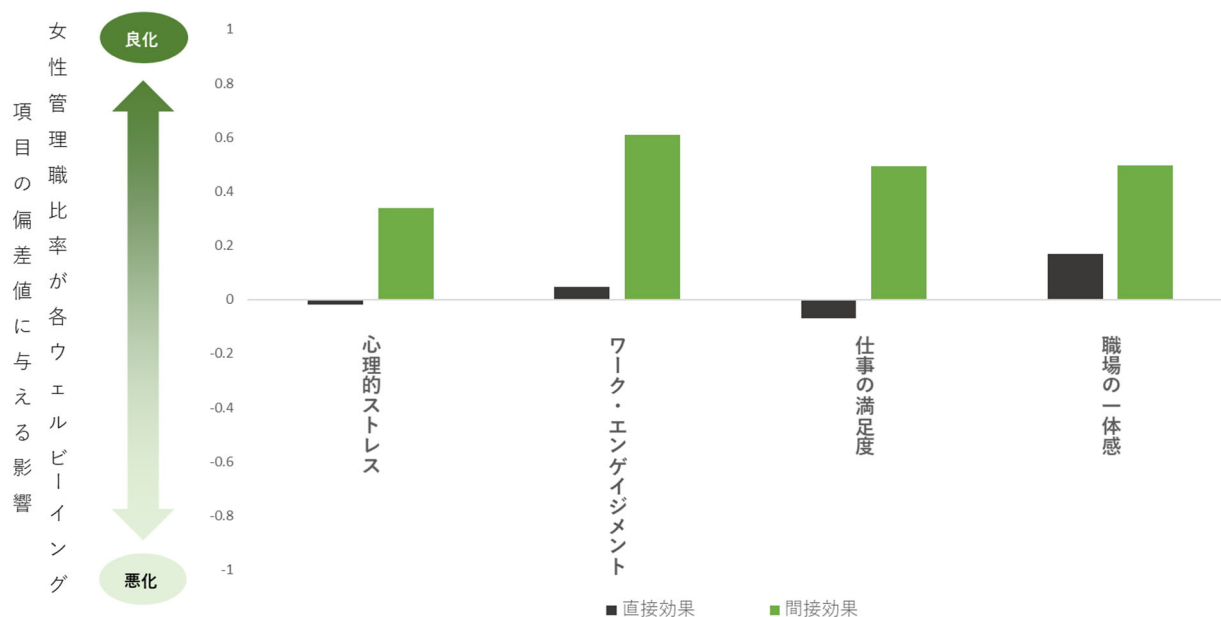
の 2 種類あると考えられます。



【図 2】女性管理職比率の高さが、従業員のウェルビーイングに与える影響の経路

実際に、女性管理職比率の高さに伴う従業員のウェルビーイングの変化を、直接効果と間接効果に分けて分析してみると、女性管理職比率が高くなることに伴って、直接的に従業員のウェルビーイングが高まるというより

は、従業員の職場環境が変化し間接的に従業員のウェルビーイングが高まる可能性があることが明らかになりました。(図 3)



【図 3】女性管理職比率の高さに伴う従業員のウェルビーイングの直接的な効果・間接的な効果

### 女性管理職に特徴的な傾向は、メンバーの内発的動機づけを高める関わり

では、女性管理職比率の高さは、具体的にどのような職場環境要因と関連しているのでしょうか。そちらについて分析をした結果、女性管理職比率が高くなることに伴って、一部職場環境要因が良化する傾向が明らかになりました。職場環境要因の中で、女性管理職比率の高さに伴う良化が大きな要因上位 7 つをまとめたのが以下表(表 1)です。

【表 1】女性管理職比率の高さがポジティブな影響を与える職場環境要因トップ 7

順位	職場環境尺度
1	人事評価に関する説明
2	成長の機会
3	キャリア形成教育・施策
4	仕事による私生活へのポジティブな影響
5	ほめてもらえる職場
6	上司のサポート
7	個人の尊重

この結果から、女性管理職比率が高くなると、従業員は業務中のサポートや人事評価についての説明が受けやすくなり、業務を通じた成長やキャリア形成がしやすくなったり、業務を進める中で上司から賞賛を受けやすくなったりすることで、個人として尊重されている感覚を得て、仕事からポジティブなエネルギーを受け取りやすくなる傾向があるということが読み取れます。

女性管理職についての先行研究(\*4)では、女性管理職は、メンバーとより個別に関わり、部下の個性に配慮したアドバイスや成長のためのフィードバックを与えることで、メンバーの内発的動機づけを高めるような関わりをする傾向があることが示されています。このことから、女性管理職比率が高くなることに伴って、従業員は個別に配慮された業務のサポートや、成長やキャリア形成につながるアドバイス、賞賛が得られやすくなるものと思われます。その結果、従業員の知覚する職場環境は良好なものとなり、従業員のウェルビーイングは良化していくのではないかと仮説が成り立ちます。

### 女性が前向きに自身のキャリアを選択できるために

今回の分析の結果から、女性管理職比率が高まることに伴って、メンバーが内発的動機づけを持ちやすい職場環境が作られやすくなり、結果として従業員のウェルビーイングが向上する可能性が示唆されました。その一方で、前述の通り女性管理職比率は目標値との乖離が未だ大きく、女性の管理職登用が思うように進んでいないのが現状です。

ある調査(\*5)によると、キャリア初期のはたらく女性の中で、管理職を目指したくないと答える方の約70%が、その理由に仕事と家庭の両立の難しさをあげています。多くの企業が、育児休暇や時短勤務など、仕事と家庭の両立を支援する制度を導入し始めていますが、この調査結果からは、そういった制度を充実させるだけでは女性の管理職登用が進みにくいことが見て取れます。

女性に限らず企業内でのキャリアを志向する全ての従業員が仕事と家庭を両立していく上では、企業側の制度が充実するだけではなく、従業員側の家庭環境にも目を向ける必要があります。はたらく人だれもが、それぞれのキャリアプランを持っています。家庭でお互いのキャリアや働き方についてコミュニケーションし、家庭内外に必要なサポート資源を求めながら、双方が納得できる仕事と家事・育児のバランスを見つけられることが大切です。一方で、従業員の家庭環境については、企業としては直接的には介入しにくい面があります。自身のキャリアと家事・育児の両立について、家庭でのコミュニケーションに悩まれる従業員がいる場合には、EAPなど外部相談機関を紹介し、家庭環境の整備を支援することも企業が出来る一つの支援となるかもしれません。

今後もピースマインドでは、はたらく人と組織のウェルビーイングに寄与する研究、ソリューション開発、サービス提供を進めてまいります。

\*1 ピースマインドが企業向けに提供するストレスチェック「職場とココロのいきいき調査®」2017年度から2019年度のデータを用いて分析しています。

\*2 厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」の結果概要

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r01/07.pdf>

\*3 それぞれのウェルビーイング項目について、女性管理職比率が1%上がることで上昇する理論的に予測した数値を示しています。なお、本分析では、女性管理職比率と各種変数の間に直線的な関係を仮定した分析を行っています。

今回の分析においては社数は限定的で、集計に用いた企業の女性管理職比率の平均は約6%です。この平均値付近では上記の理論値は比較的あてはまりがよいと想定されますが、平均値から外れる場合にはこの理論値のあてはまりは悪くなる可能性を含んだものとなっております。

上記のことから、数値の解釈をする際には、女性管理職比率が10%増えたら上記の数値が10倍良くなる、といった単純な試算が出来るものではないことをご理解いただいたうえで、結果をご覧頂くようお願いいたします。

\*4 Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

\*5 独立行政法人国立女性教育会館「令和元年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査(第五回調査)報告書」

[https://nwec.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=18858&item\\_no=1&page\\_id=4&block\\_id=58](https://nwec.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=18858&item_no=1&page_id=4&block_id=58)

## 【参考情報】

- ピースマインドのストレスチェック「職場とココロのいきいき調査®」  
<https://www.peacemind.co.jp/service/stresscheck>
- ピースマインドの EAP(従業員支援プログラム)  
<https://www.peacemind.co.jp/service/eap>
- 【調査分析】ストレスの改善は企業業績の向上につながるのか？ ～「上場企業のストレスと企業業績」に関する調査結果を公開～  
<https://www.peacemind.co.jp/newsrelease/archives/313>

## 【ピースマインド株式会社について】

1998 年創業、日本・アジア地域における EAP サービスのパイオニア企業。アジア地域で、国際水準の品質認証「産業医科大学メンタルヘルスサービス機関機能認定」を取得している唯一の民間企業(医療機関を除く)です。「はたらくをよくするエコシステムを創り、いきいきとした人と職場を増やす」を企業ビジョンとし、健全で、心豊かな、明るい未来社会に貢献し続けることを目指しています。

公認心理師・臨床心理士・精神保健福祉士・産業カウンセラー・保健師・看護師等の有資格社員および国内外の幅広いネットワーク体制で約 1,000 社のサポートをし、グローバル大手企業を中心に外資系企業の支援実績国内トップシェアを誇っています。

名称 : ピースマインド株式会社  
本社所在地 : 〒104-0061 東京都中央区銀座 3-10-6 マルイト銀座第 3 ビル 8F  
代表者 : 代表取締役 荻原英人  
創業 : 1998 年 9 月(設立 2004 年 3 月)  
資本金 : 9,025 万円  
事業内容 : EAP(従業員支援プログラム)サービス、ストレスチェックの実施、組織分析、職場改善支援、研修・コーチング、健康経営支援  
HP : <https://www.peacemind.co.jp/>

## 【取材等のお問い合わせ先】

ピースマインド株式会社 事業推進室 ブランドコミュニケーション  
電話 : 03-3541-8660  
メール : [press@peacemind.co.jp](mailto:press@peacemind.co.jp)  
担当 : 末木(すえき)  
お問合せ : <https://www.peacemind.co.jp/contact/form>