

## 4. 管理職へのキャリアアップ意欲を高める

女性活躍を推進するための課題として「管理職を目指す意欲を高めることが難しい」ことを挙げる企業が多くなっています。一方、女性が管理職を目指さない理由としては「自分には管理職が向いていないため」と言う回答が最も多く、「能力が足りない」「経験が不足」の他、「両立支援の難しさ」「ストレスが増える」といったマイナスのイメージを持っている人が多いようです（※）。ここでは、主に女性従業員が持つ管理職への不安を払拭させ、前向きにチャレンジする意欲を持つことに有効な事例を取り上げます。

※出典：（記載漏れ）

### 《主な成果イメージ》

- 管理職へチャレンジしたいと考える女性従業員が増えた。
- 女性も能力・適正があれば、「管理職として活躍することが当然」といった社内の風土ができた。

このような企業に  
オススメ！

☑ 能力や適性があるにもかかわらず、管理職を目指す女性従業員が少ない

☑ 昇進することを勧めても、ためらう女性が多い

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1

#### 社内外で女性ネットワークを構築し、悩みを共有したり、視野を広げたりする場を設ける

女性活躍が進み、徐々に女性管理職も増えてきましたが、多くの企業では男性に比べて圧倒的に少ないのが現状です。「相談できる相手がない」、「身近にロールモデルがない」、「出産後に管理職として働くイメージが持てない」などの悩みを抱えているケースもあり、社内外を問わず交流させ、ネットワークを構築させることが有効です。女性従業員が抱える課題を共有したり、互いに刺激を受けて視野を広げたりし、キャリア開発意欲を高めることが期待できます

！ ネットワークの目的やミッションを明確にし、**経営層、社内からの理解、支持を得て、継続的に活動することが重要です。**

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 女性管理職で社内ネットワークを構築し、情報共有、後進の支援を行う仕組みを構築（マイクロンメモリジャパン合同会社）

#### 取組 2

#### メンター制度等により、管理職候補者等を個別にサポートする

女性管理職数を増やすには、候補者となる人材を若年時から長い目で育成することが重要です。この育成には、メンター制度が活用されている場合があります。メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。

！ メンター・メンティの関係は、職場において自然に発生する、**先輩・後輩間の育成的な人間関係を制度的に作り上げる**ものです。

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 女性リーダー育成施策の一環として、入社3～5年目の時期にメンター制度を導入（キリンホールディングス株式会社）

#### 取組 3

#### 管理職へのハードルを下げるポジションや役割を作り、少しずつマネジメント経験を積む

「自分には管理職が向いていない」「能力や経験が足りない」と思いがちな女性に対して、スムーズなキャリアアップを促すポジションを設けている事例があります。管理職へのステップに早く進めるように組織を見直し、身近なロールモデルを増やすことで、管理職になることへの不安を払拭したり、部分的なマネジメント経験を積める職位を経験させることで、自信をもって管理職を目指すようにしています。

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 管理職ポストとして「係長制度」を新設し、優秀な人材を登用してロールモデルをつくる（株式会社合人社計画研究所）
- ◆ 育成のために「店長代行」といった、上位者の業務の補佐役を置く（イオンリテール株式会社）

■ 企業実践事例 ■

マイクロメモリジャパン合同会社（製造業／従業員 37,000 名／県外） ※2019 年 10 月時点

取組 1

■課題：女性リーダー比率が最も少ない日本拠点において、どう増やすか？

取組  
内容

**女性管理職で社内ネットワークを構築し、情報共有、後進の支援を行う仕組みを構築**

国内 3 拠点で活躍する女性管理職が交流する場として、「マイクロ女性リーダーシップネットワーク (MWLN)」を構築し、女性の就業継続やキャリア開発の促進を目的に、互いをサポートしたり、後進を支援する取組を行っている。アジア、アメリカのメンバーが東京に集まる『アジア MWLN サミット』では、他国の女性リーダーとの

キリンホールディングス株式会社（製造業／従業員 6,185 名／県外） ※2020 年 1 月時点

取組 2

■課題：将来、管理職候補者となる女性若手従業員をどう育成するか。

取組  
内容

**若手向け女性リーダー育成施策の一環として、入社 3～5 年目の時期にメンター制度を導入**

将来のキャリアが描けない、結婚と仕事どちらを選ぶかなど、キャリアデザインやライフイベントに現実的に悩み始める入社 3～5 年目の若手従業員向けに、「メンタリングプログラム」を用意している。キャリアや人生の先輩である女性総合職や経営層からメンターを選び、個別に相談にのるなどすることで、孤立、燃え尽きなどによる離職防止を図るだけでなく、キャリア向上の意識付けを行うことが目的。当施策含め、若手向けのキャリア形成に関する様々な施策の数値的な成果はこれからだが、着実に 20 代から 30 代前半の若手社員の意識が変わってきていると肌感で感じているという。

キリングループの女性リーダー育成のための具体的な施策

時 期	項 目	内 容
入社3年目	キャリアワークショップ	前倒しのキャリアの理解、キャリアについてのメンバーとリーダーの共通言語作りのために、3年目女性とその上司がともに受講。
入社3～5年目	メンタリングプログラム	キャリアデザインやライフイベントに、現実的に悩み始める年齢層が対象(メンティー)。メンターは女性総合職や若めの経営職から、適格者を選ぶ。
入社6年目～ (管理職2歩手前)	キリンウイメンズカレッジ	キャリアを積み、リーダーになるために必要なスキルを習得する。公募選抜型。

株式会社合人社計画研究所（その他産業／従業員 1,358 名／広島市） ※2018 年 1 月時点

取組 3

■課題：就業継続の風土は醸成されたが、どうやってキャリアアップを目指してもらうか？

取組  
内容

**管理職ポストとして「係長制度」を新設し、優秀な人材を登用してロールモデルをつくる。**

一般職で働く女性の就業継続は風土として根づいていたが、これらの女性にどうキャリアアップしてもらうかが課題だった。管理職クラスの女性のロールモデルをつくる目的で、一つの部署で、統括（課長クラス）の下に係長を敷く制度をトライアルで実施し、女性を管理職として登用。課長と従業員の間には 1 つ役職を設けることで、管理職までのステップが近くなったと同時に、ロールモデルができたことで、女性従業員の意識改革に繋がった。トライアルの結果を受け、正式に制度が他部署でも展開され、身近にロールモデルがいることにより、今では、新卒社員でも「管理職を目指そう」と考える人が増えている。

イオンリテール株式会社（卸売業・小売業／従業員 17,928 名／県外） ※2019 年 10 月時点

取組 3

■課題：店長までのステップアップの壁をどうなくすか？

取組  
内容

人材を育成するために「店長代行」といった、上位者の業務の補佐役を置く。

管理職にとっても柔軟に働けるような体制にするとともに、人材を育成するために「店長代行」といった、上位者の業務の補佐役を置いている。小売店舗の長い営業時間すべてを一人でカバーできないため、店長の不在時にはシフト表において店長代行を配置し、その時間帯は『店長』として業務を遂行する。この制度により、適切な労働時間となると同時に、店舗課長から店長へのステップアップもしやすくなった。

店舗における管理職へのステップアップと各補佐役のイメージ

