



女性リーダー アンケート調査 レポート

2022年7月

一般社団法人 ポテンシア

LEADER
LEADER

アンケート概要

期間:2022年3月16日(水)～4月15日(金)

目的:様々なセクターの女性リーダーの「リーダーシップの特徴」「キャリアプラン」「モチベーション」や「女性リーダーをとりまく環境」などを明らかにし、今後リーダーになる方々への示唆や、リーダー達のさらなる活躍に必要な施策のヒントを導き出すこと

対象:女性リーダー(企業・行政・非営利団体等の経営者・管理職・チームリーダーなど、組織やプロジェクトなどのチームをリードする役割を担っている女性)

方法:グーグルフォームアンケート

回答数:153名

追加インタビュー:2022年4月26日～5月20日にWeb面談で実施
32名 (回答者の中でインタビューに同意した方)

アンケート結果主要ポイント

リーダー志向



リーダー職を目指していなかった人が、全体の6割。インタビューやコメントを通して、ポジションを目指していたわけではないが、熱意を傾けられる仕事に出会い、使命感を持ちながら必要なスキルを獲得し、成果を認められリーダー職に就いたというリーダーへの道筋がみられた。

リーダーシップ



得意であると答えた項目は、行動力、信頼関係、課題解決、不得意は、戦略性、革新性、専門知識。これらの結果は、外部の調査と一致している。また、15項目すべてにおいて、「得意/割と得意」と答えた人が、「不得意/割と不得意」と答えた人より多く、リーダーシップについての自信がうかがえる。行動力は、138名(90%)が「得意/割と得意」と回答した。

仕事のやりがい・リーダーの支柱



「やりがいがある/割とやりがいがある」と回答した人が144名(95%)を占めた。やりがいのトップは「人や社会に役立つこと」で、103名(67%)がこの項目を選んだ。次いで良いチーム、同僚、仕事内容。リーダーの支柱のトップは、使命感で90名(59%)がこの項目を選択。次いで、達成感、メンバーの成長。

インタビュー調査

これからリーダーになる女性達へ向けて、「リーダーは、責任もあるが自由も広がる。」「初めから完璧である必要はない。」「リーダーになってみないとわからないことがある。やってみよう!」「自分自身の持つアンコンシャスバイアスを乗り越えるとその先に成長がある。」「ポジションは、やりたい仕事、事業をするための手段。」「上に立つ必要はない、皆の真ん中に入る、皆を下から支えるリーダーシップもある。」など多くのエールが寄せられた。

リーダーを取り巻く環境



153名中129名(84%)が、不都合に感じていることがあると回答した。回答数の多かったものから、難しすぎる仕事や役割を与えられる63名(41%)、上司や周りのフィードバックが少ない60名(39%)、成果を低くみられがち59名(39%)、低いレベルに間違われる59名(39%)。また、これらの項目は海外の「ガラスの壁」「役職不信」などの研究結果と一致している。

行動や振る舞い



153名中78名(51%)が、女性であるがために行動や振る舞いで気を付けていることがあると答えた。服装23名(15%)、声のトーン16名(11%)、立ち居振る舞い15名(10%)など。

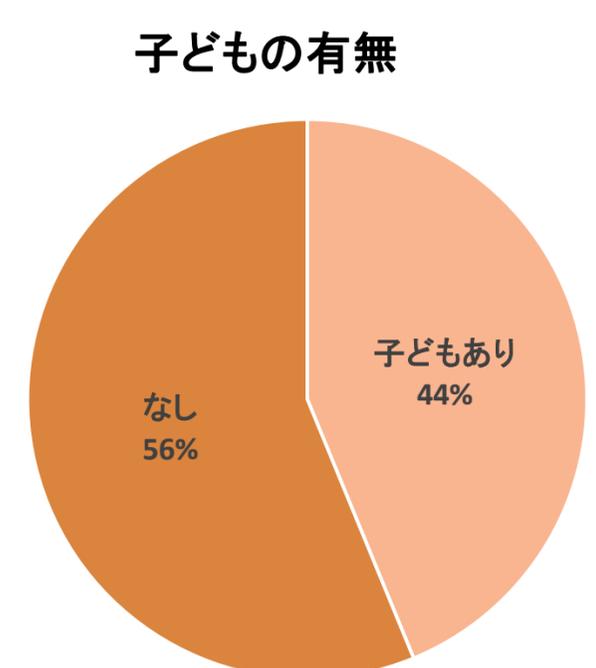
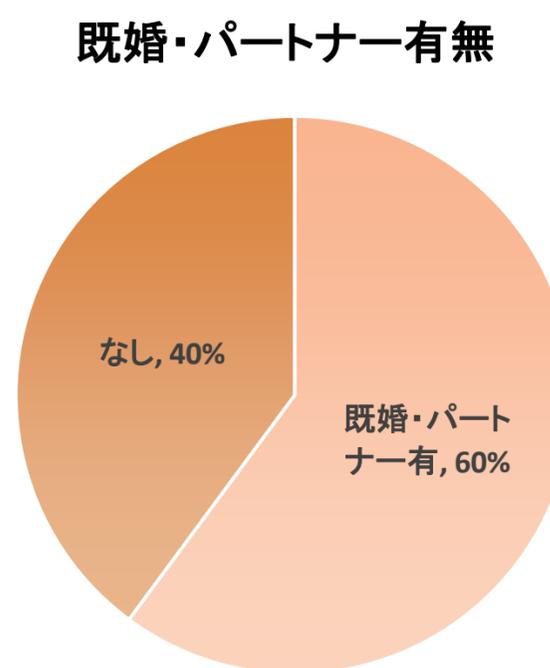
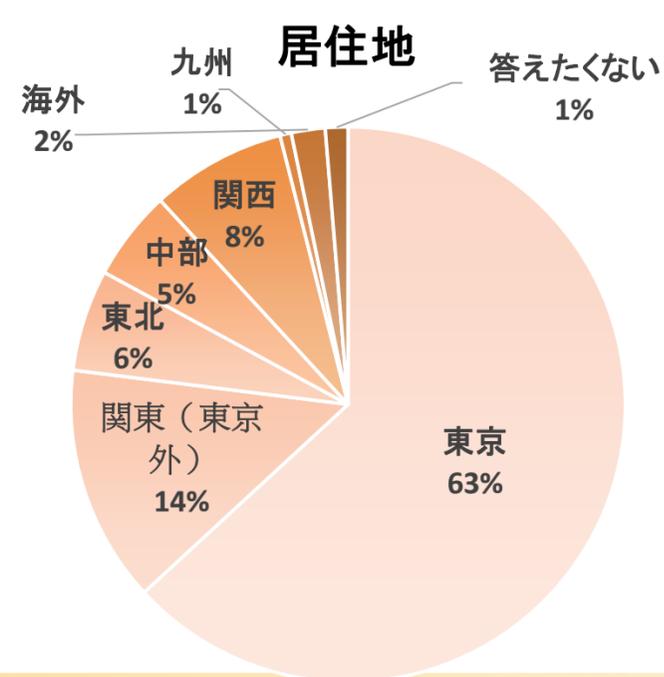
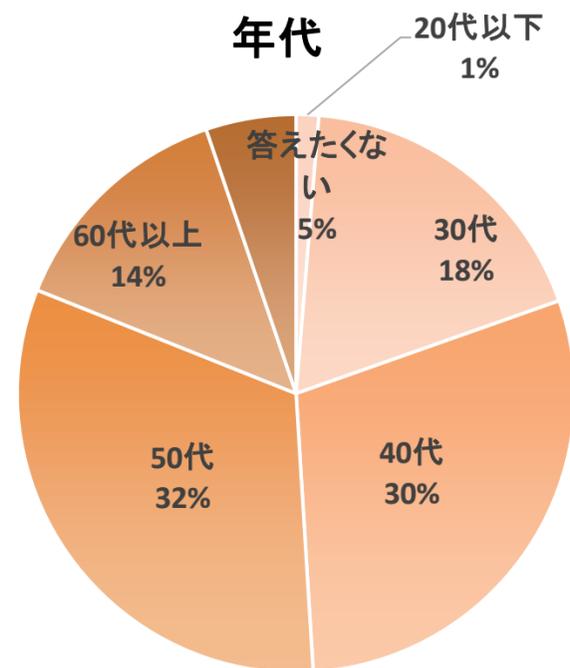
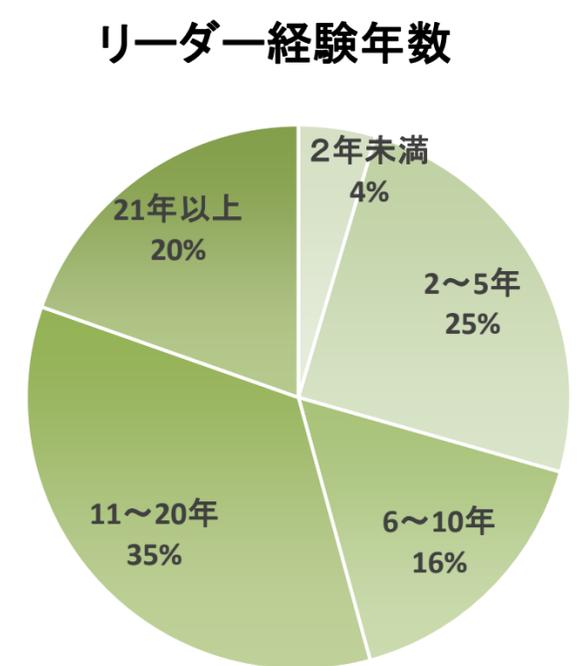
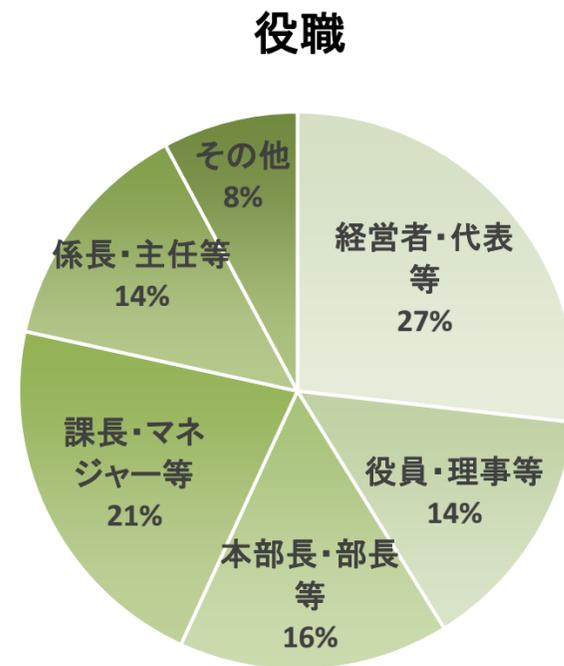
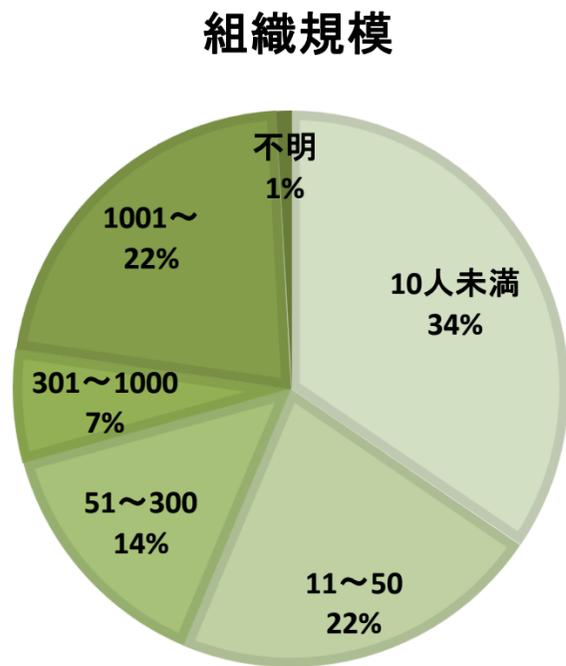
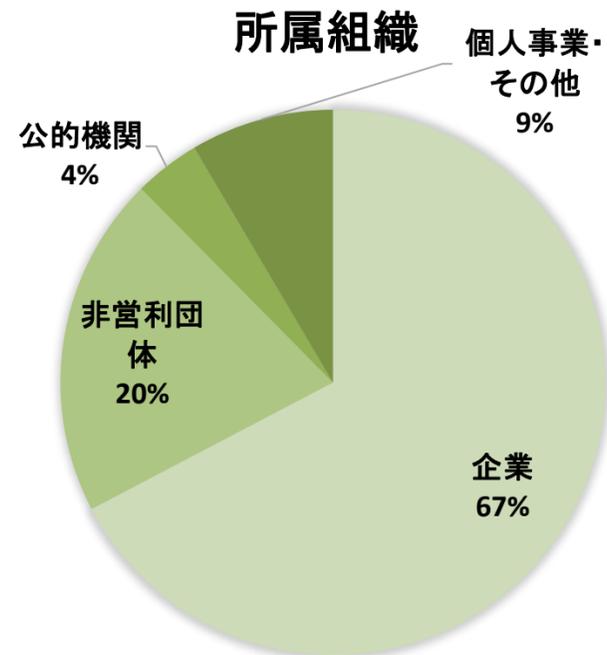
女性活躍推進施策



女性活躍施策について、個人が必要とするもの、社会に必要なだと思うものどちらも、例として提示した施策はできるものはすべて実行すべきとの意見が上がった。家族の協力や男性の家事育児参画が強く望まれている。また、組織の経営陣の意識改革については、153名中152名(99%)が必要と答えた。

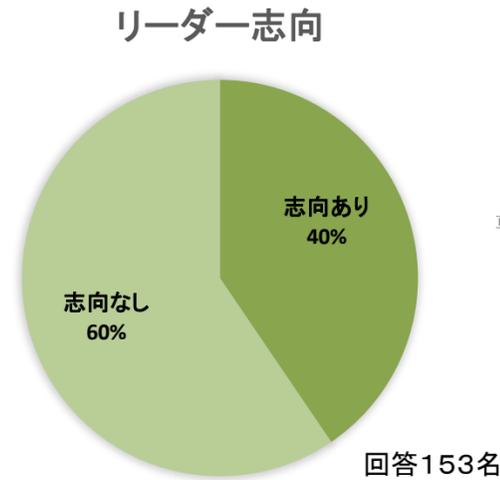


回答者属性

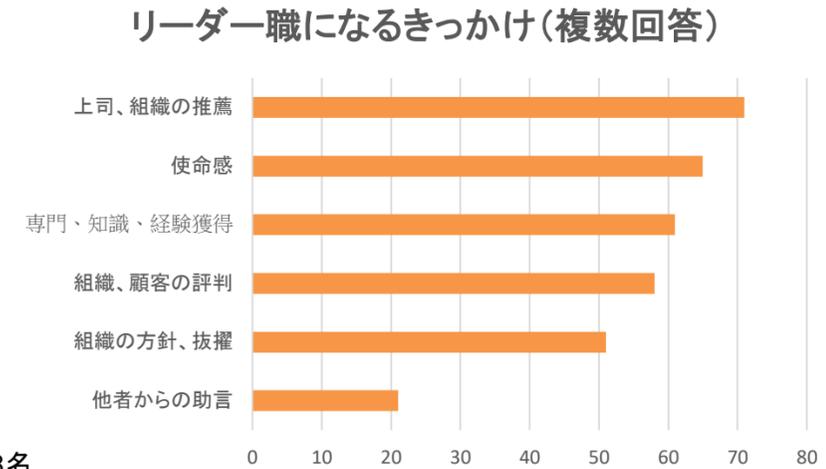


リーダー志向

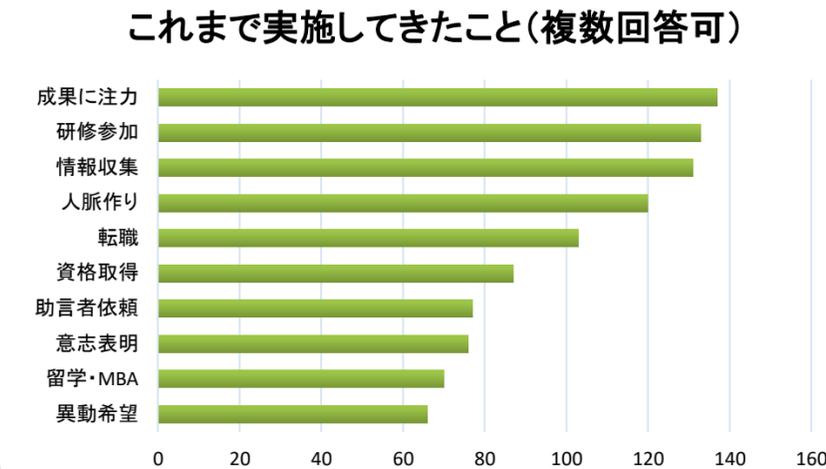
あなたは、現在のポジションもしくはリーダー職につくことを、キャリアプランの中で目標としていましたか？



リーダー職につくことになったきっかけ、理由は何でしょうか？



これまで意識して実施してこられたことを教えてください



「リーダー職になることを目標としていなかった人」が91名(60%)。

リーダーになったきっかけは、「上司、組織からの推薦」71名(46%)、「使命感」65名(43%)、「専門性、知識経験の獲得」61名(40%)、「組織・顧客の評判」58名(46%)の順。

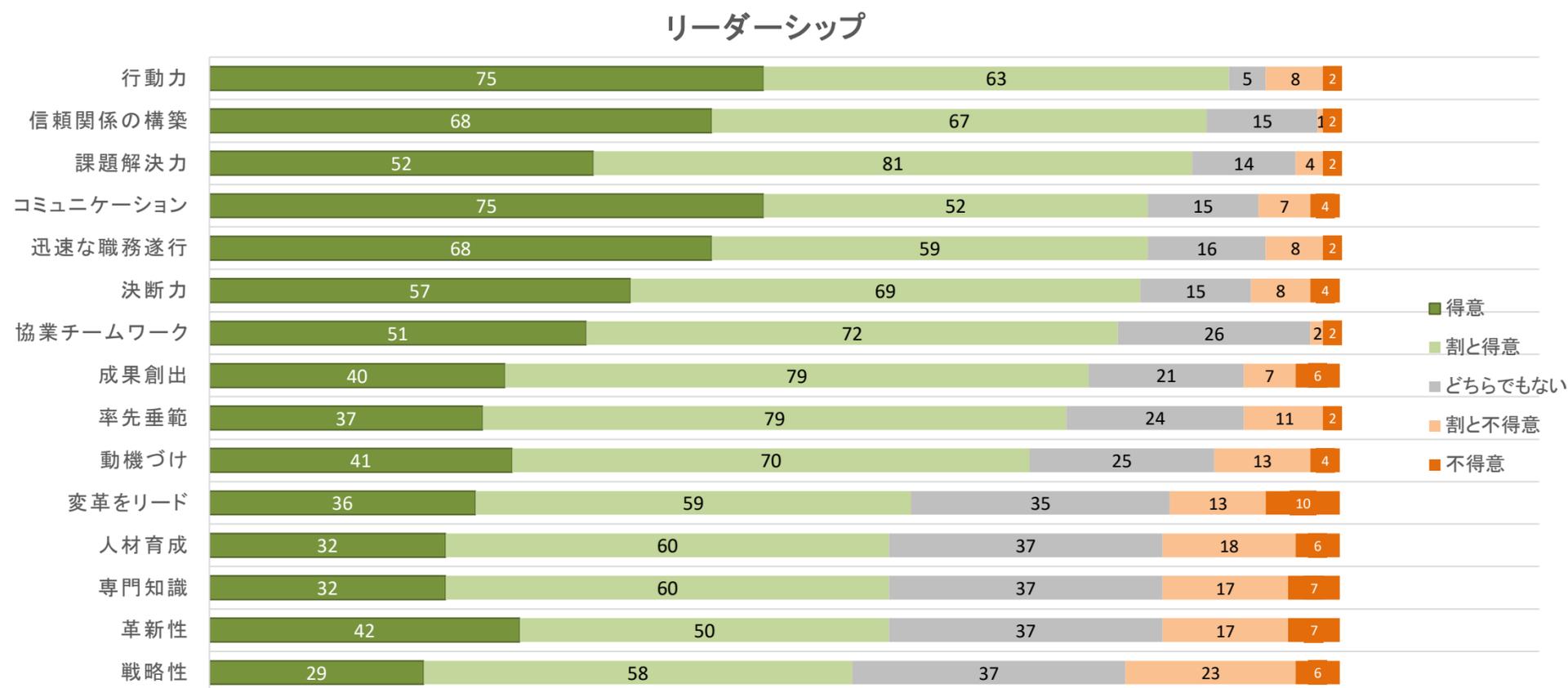
これまで実施してきたこととしては、「成果に注力」137名(90%)、「社内外の研修参加」133名(87%)、「情報収集」131名(86%)がトップ3。ついで、「人脈づくり」120名(78%)、「転職」103名(67%)。

外部調査では、男性は青年期から就職したら出世したいという意欲が高く、女性は「周りの人に認められたい」、「評価されたい」、「信頼されたい」が優位で、「信頼が得られたら昇進してもよい」、と考える傾向にあるという。(青年期の昇進尺度作成の試み、渡邊、岩瀧、山崎、2017)。

コメント欄やインタビューから、リーダー志向はなかったが、熱意を傾けられる仕事に出会い、使命感を持ちながら必要なスキルを獲得し、成果を認められ、組織の評判を獲得することによって、リーダー職に就いたというリーダーへの道筋がみられた。

リーダーシップ

下記のリーダーシップ項目について、得意か不得意かを5段階でお答えください。



得意なリーダーシップのトップは、「行動力」。153名中138名(90%)が得意、または割と得意と回答した。次いで、「信頼関係構築」135名(88%)、「課題解決力」133名(87%)。「不得意」な順は、「戦略性」29名(19%)、「革新性」24名(16%)、「専門知識」20名(8%)。

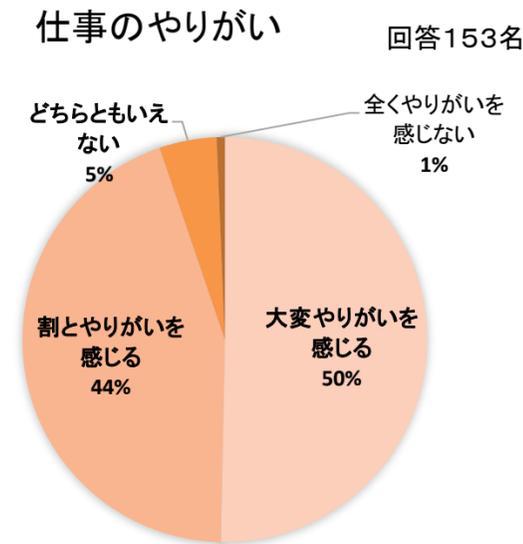
15項目すべてにおいて、「得意/割と得意」と答えた人が、「不得意/割と不得意」と答えた人より多く、リーダーシップについての自信がうかがえた。

男女リーダーを比較した外部360度調査では、女性がほとんどのスコアで男性を上回り、男性の発揮度が女性を上回った項目が専門知識、戦略性の発揮となっており、本調査で女性が不得意とする項目と似通った結果となった。(Women Score Higher than men in most leadership skills Jack Zenger and Joseph Folkman HBR June 25, 2019)

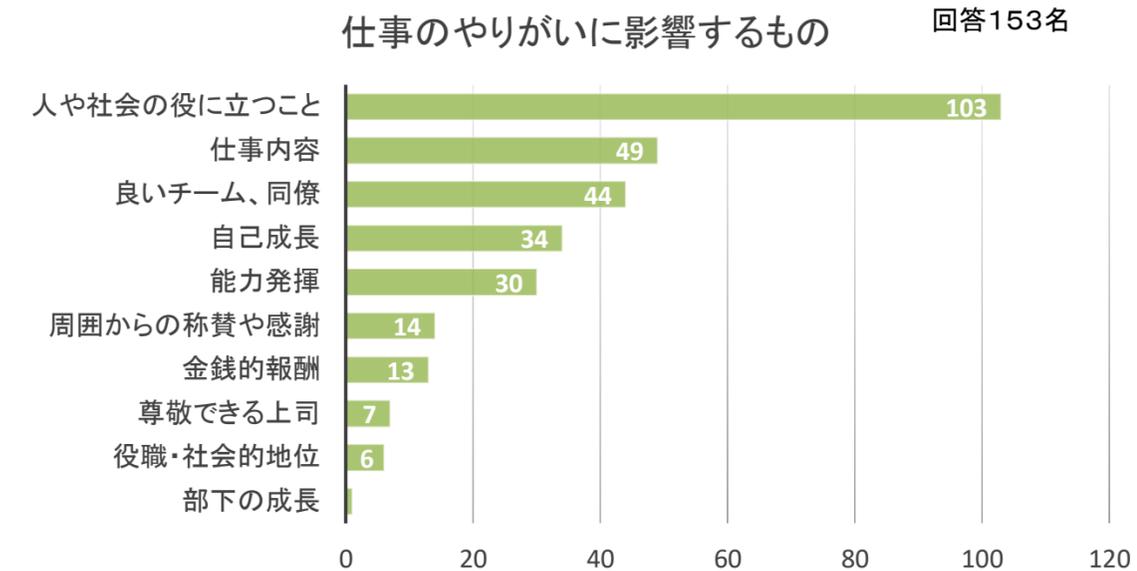
また、女性リーダーが周囲に能力があると表現できていないものは、ビジネスに関する理解、戦略性、財務に関する理解であるという調査もある。(“The Career Advice you probably didn’t get” Susan Corantuono)。

仕事のやりがい

現在の仕事のやりがいについて、あてはまるものをひとつお選びください。



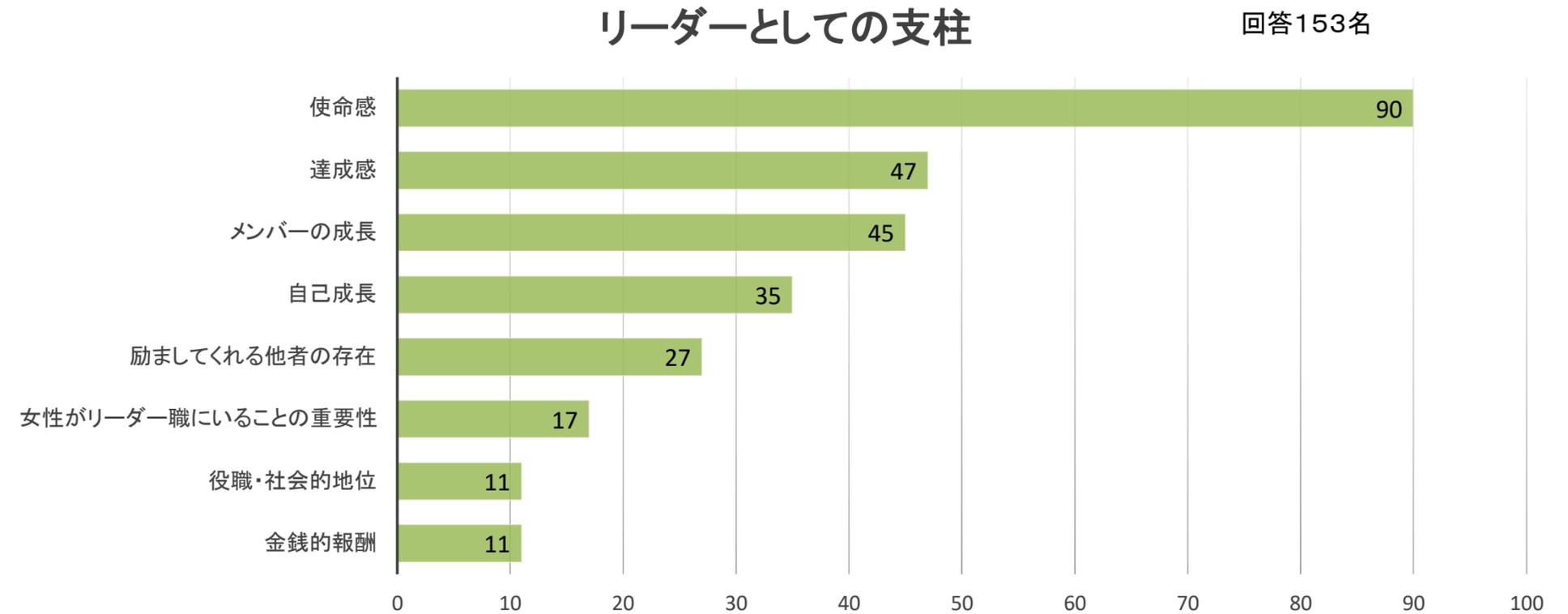
あなたにとって、仕事のやりがいに影響するのは何ですか？
影響度の高いものを選んでください。(2つ以内)



- 前述のリーダー志向では、153名中90名(60%)が「リーダーになることはキャリアプランになかった」と答えているが、実際になった後は、「大変やりがいを感じる」が半数を占め、「割とやりがいがあるを含める」と145名(94%)がやりがいを感じて仕事に取り組んでいる状況である。
- 仕事のやりがいについて、トップは、「人や社会に役立つ」ことで、103名(67%)、次いで、「仕事内容」49名(32%)、「良いチーム、同僚」44名(29%)。「金銭的報酬」、「尊敬できる上司」、「役職・社会的地位」を選んだ人は、それぞれ13名(9%)、7名(5%)、6名(4%)にとどまった。
- アメリカの成功した女性300人へのインタビューで明らかになった共通点が、「熱意を傾けられる仕事に出会った結果、その仕事を遂行する為の強みを築き上げ、同時に人生の意味を見だし、目的意識をもって望んでいたこと」であり、本調査とも共通点が見いだせた。(I have learned 300+successful women Carrie Kepen,Forbes Women)
- 日本の女性経営者のインタビュー研究でも社会貢献や顧客が生きやすくなる為に経営者になった理由の大きな要因としてあげられていた(同志社女子大学 女性経営者にみられるリーダーシップスタイルの特徴 三宅えり子2015)

リーダーとしての支柱

あなたのリーダーとしての支柱、「これがあるからリーダーとして頑張れる」というものは何ですか？
上位2つ以内を選んでください。

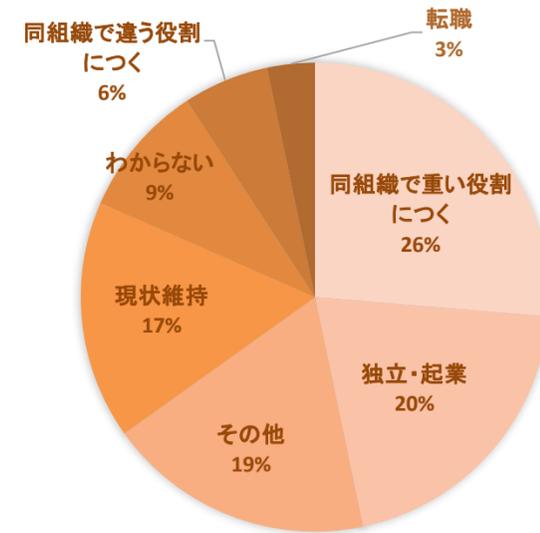


- リーダーの支柱のトップは、「使命感」を選んだ人が90名(59%)で圧倒的に多かった。ついで「達成感」47名(31%)、「メンバーの成長」45名(30%)
先述のリーダーになるきっかけでも「使命感」が上位となっている。
- 153名中17名(11%)が「女性がリーダー職にいることの重要性」を支柱として回答した。インタビューにおいても、リーダー職を受けた理由に、「自信はないが後に続く女性のために」「自分が断ると後が続かなくなる」等の回答があった。
- 「金銭的報酬」、「役職・社会的地位」を選んだ人は、それぞれ11名(7%)にとどまった。
- インタビューで非営利組織の人は、「自分が取り組まねば、困っている人々はどうなるか？」という強い使命感と意志を持って取り組んでいるという回答が多くみられた。また、会社組織に勤務の人も、自分の専門領域で組織や社会に貢献することをやりがいや支柱としているとの回答が多く見られた。

今後のキャリア

今後のキャリアをどのように考えていらっしゃいますか？あなたの気持ちに近いものをひとつ選んでください。

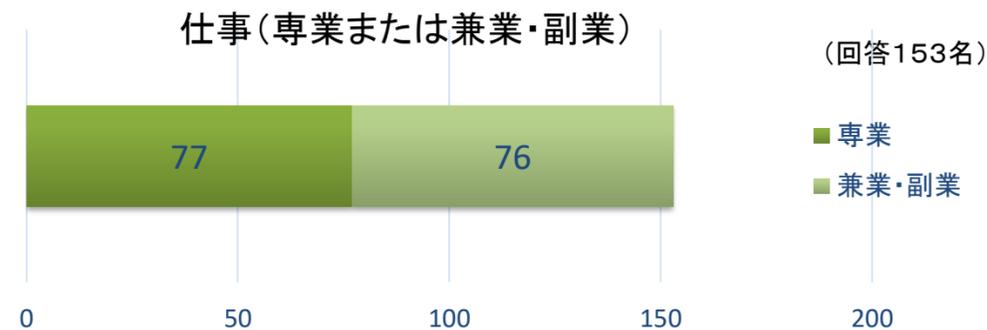
回答153名



| | |
|-------------|----|
| 同組織で重い役割につく | 40 |
| 独立・起業 | 31 |
| その他 | 28 |
| 現状維持 | 25 |
| わからない | 14 |
| 同組織で違う役割につく | 9 |
| 転職 | 5 |

「今後のキャリアについては、「同組織においてさらに重い役割につく」が40名(26%)でトップとなり、次いで「独立や起業を考えている」31名(20%)となった。

独立や起業を考えている31名のうち、22名(71%)は、現在兼業、副業を行っていると回答。なお、本調査の回答者全体の兼業・副業をしている人の割合は、76名(50%)であった。

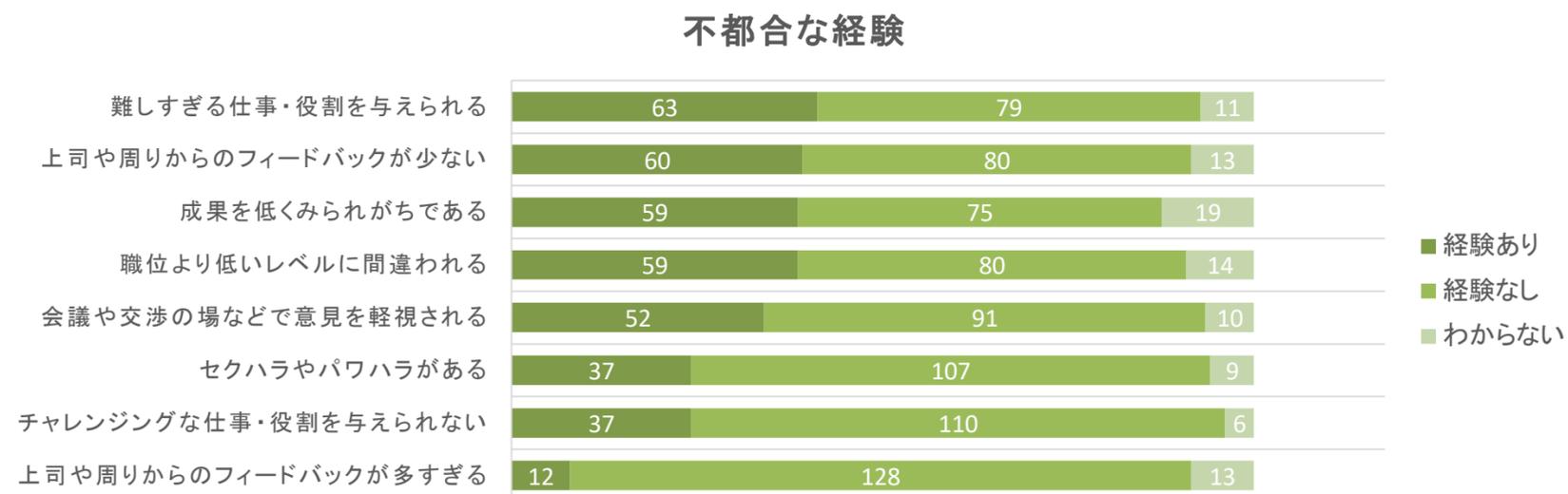


「その他」を選択した方からは以下のようなコメントが寄せられた。

- ・事業を次世代に継承。次世代のための仕事づくりを行う。(7名)
- ・独立したばかりなので、当面現状維持。(4名)
- ・今の仕事を最後にリタイアする予定。(4名)
- ・専門性を活かした仕事、今の仕事プラス副業などをしていきたい。(3名)
- ・プランは決めず自然と興味の湧いた方向に進む。(3名)
- ・政治の世界を検討(1名) 等

女性リーダーを 取り巻く環境

あなたは、下記項目を過去3年以内に経験されましたか？

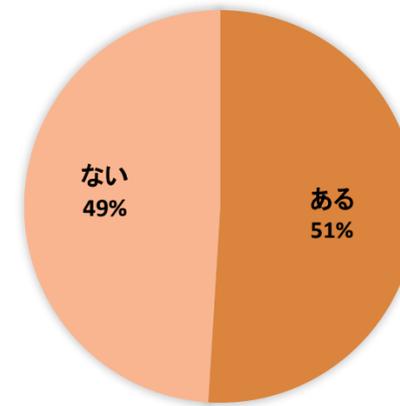


- 153名中129名(84%)が、8項目のいずれかを経験していると回答した。「ある」と答えた人の平均値は、3.1項目。回答数の多かったものから、「難しすぎる仕事や役割を与えられる」63名(41%)、「上司や周りのフィードバックが少ない」60名(39%)、「成果を低くみられがち」59名(39%)、「低いレベルに間違われる」59名(39%)。
- 「難しい仕事を与えられる」: 海外の研究では、女性リーダーは難しい仕事や役割(ガラスの壁 Glass Cliff)を与えられる傾向があり、状況が難しい局面になると女性が抜擢、採用される傾向にあるとされている。“Think Crisis, Think Female.” (Discovering Glass Cliff, University of Exeter)
- 「フィードバックが少ない」: 女性は男性よりも上司からのフィードバックが少ないという様々な調査がある。イギリスの調査では43%の男性が直属上司からフィードバックを受けるのに対し、女性は29%であるという(HR Dive Sept., 2020)。別の調査では、男性と比較して女性はアクションに繋がるフィードバックを受けることが少ないという(Why Women need to ask for Feedback, More often, Shanna Hocking, HBR, Sept. 2021)。考えられる理由として、女性に対するジェンダーステレオタイプがあり、「女性にネガティブなフィードバックを伝えると傷つくのでは」という恐れも影響しているという。
- 「役割不信(Role Incredulity)」: 「実際の職位や低いレベルに間違われる」、「会社や交渉の場で意見を軽視される」 役職不信とは昨今研究が進められている分野で、ジェンダーステレオタイプの一種。CEOや医師は男性がなるもので、女性は秘書やアシスタント役と誤解される現象。役割不信は個人と組織の両方に負の影響を与える(When People Assume You're Not in Charge because you're Women, Diehl, Dzubinski, HBR, Dec. 2021)。

女性リーダーとしての 行動や振る舞い

女性であるがために気を付けている行動、振る舞いはありますか？

回答153名

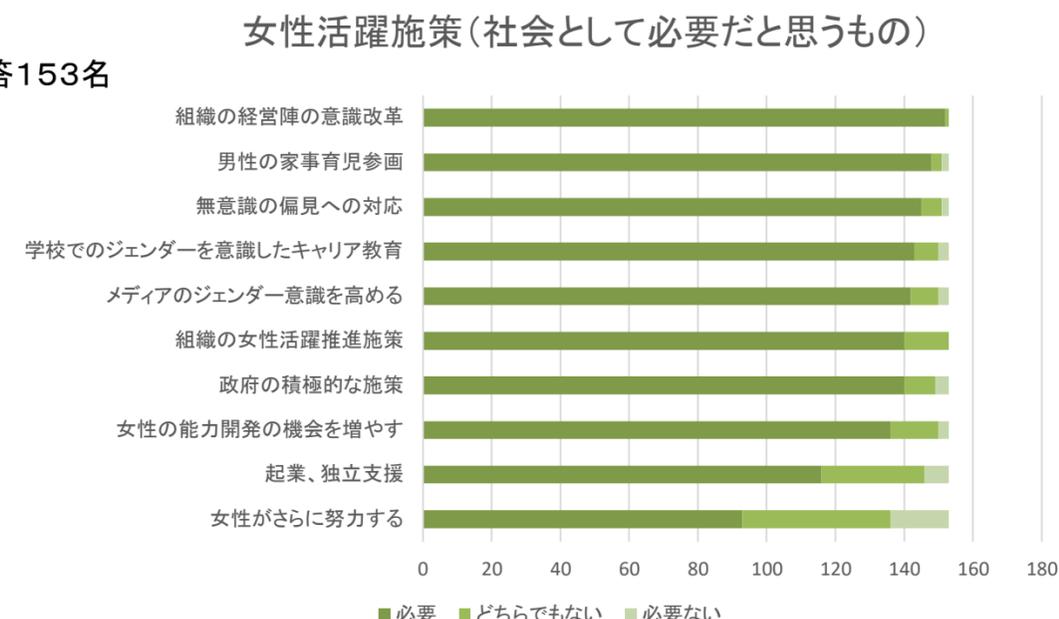
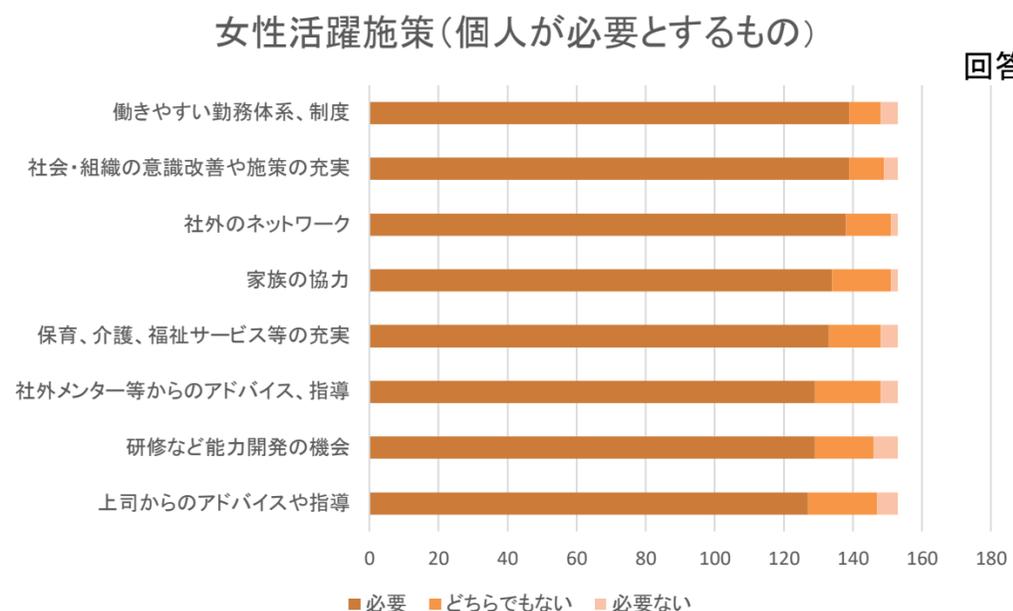


| | |
|------------|----|
| 服装 | 23 |
| 声のトーン、話し方 | 16 |
| 立ち居振る舞い | 15 |
| 感情的にならない | 9 |
| ロジカルな伝え方 | 8 |
| 男性のように振る舞う | 2 |
| 下手に出る | 2 |

- 153名中78名(51%)が「女性であるがために行動や言動に気を付けている」と回答した。
- 具体的には、
 - ・服装を控えめに、男性のスーツの中で目立たないようにする、もしくは、女性が少ないので目立つ色のスーツを着る。
 - ・声のトーンを下げて落ち着いた雰囲気を出す。若く見られないように、声を低くする。
 - ・感情的にならないようにする、感情的にみられないように気を付ける。
 - ・ロジカルな伝え方を心掛ける。データドリブンで話すようにする。
 - ・男性っぽく振る舞う。
 - ・ぶつからないように下手に出て思う方向にもっていくようにしている。等
- ジェンダーバイアスの影響もあり、男性に比べて女性の方がリーダーとしての立ち振る舞い(エグゼクティブプレゼンス)に課題があるといわれている。その中でも課題とされるのが「Physical Presence(立ち振る舞い)」、「コミュニケーション(非言語的&言語的)」、「ストレス下での感情のコントロール」であるといわれている。(Why Executive Presence is harder for women leaders,Henna Inam、Forbes,Dec.2015)
- ジェンダーバイアスの影響を払拭する意味で、女性リーダーはこのプレゼンス領域にさらに磨きをかける必要があるかもしれない。

必要と考える 女性活躍推進策

あなたが必要だと思う施策は何ですか？ それぞれの項目について必要性を5段階でチェックしてください。



女性活躍施策について、個人が必要とするもの、社会に必要だと思うものどちらも、施策はできるものはすべて実行すべきとの意見が上がった。社会として必要な施策として、「組織の経営陣の意識改革」については153名中152名（99%）が必要と答えた。また、「男性の家事育児参画」も148名（97%）と多くの人が必要があると答えた。

その他必要と考える施策（自由記述）

- ・女性、男性両方の意識改革。
- ・日本の女性の無償労働時間の長さ、男性の有償労働時間の長さの是正。
- ・仕事と家庭の両立が出来る体制整備。
- ・女性リーダーのネットワーク。
- ・男女賃金格差是正。

「感想・意見」欄に記載された女性活躍推進策関連のコメント

- ・幼少期からのジェンダー教育。
- ・教育と社会の仕組みを変える。
- ・女性へのさらなるエンパワーメントや交流の機会創出。
- ・社会、メディアや男性の意識改革や教育。偏見を減らす。

感想・意見など

■ その他アンケートに関する感想や意見などに、153名中73名からコメントの記載があった。
(コメント抜粋)

- 社会全体でアンコンシャスバイアスに気づき、取り除く。
- 男性の育児家事参画についても議論すべき。
- 男性経営者や管理職へのさらなる意識変革が必要。
- 男性女性に関わらず、キャリア意識を高めるキャリア教育が必要。
- グローバル競争に打ち勝つためには、女性活躍より本来の意味でのダイバーシティや多様性を目指すべき。
- 女性が被害者意識を持たず、心の鍵をはずすことも重要。
- 多様性に目を向けることが更に持続性のある社会の変革につながる。
- 女性活躍と、女性を強調することに違和感。時代は次のステップに進むべき。
- 男性も含めた働き方の見直しが必要。
- 日ごろ女性ということを意識せず、制約なく働けている事に気づけた。
- このようなアンケートは大事だと思う。
- アンケートを通して自分のキャリアを振り返ることができた。

インタビュー 調査のコメント(1)

リーダーになった経緯、背景など（抜粋）

- ・自分の取り組みたいことが見つけることが出来て、取り組んでいるうちに現在に至る。
- ・仕事をしている内に、職位が上がれば自分のやりたいことが増えることに気付き、楽しんで取り組んでいる。
- ・「この分野は私がやらなければ誰が課題解決するのか、社会に役立つことをしたい」と一念発起した。
- ・部長をやりたい気持ちはなかったが、上司からの推薦で自分でもいいならこれも運命かと前向きにチャレンジすることにした。女性管理職比率も低く、会社を応援する気持ちもあった。
- ・ポジションにはこだわらない。自分の強みを生かせるならどんな仕事、ポジションでもいいと思っている。
- ・管理職になることは考えていなかったが、やってみたら自分で決められて何かと便利なことも多いと気づいた。また、過去抱いていた仕事の仕方や方針などへの違和感も自分で解決できる権利がある。
- ・自分の思う仕事、事業をしたい。そのためには権限があったほうがよく、ポジションはあくまでやりたい仕事をするための手段。
- ・肩書を狙っていたわけでない。やりたいこと、やるべきことをやるには、ポジションを得たほうがよかった。やるべきことを突き進んでいたら、おのずと肩書がついていた。
- ・男性社会に絶望し疲弊して働くなら、自分の得意なものを発揮して力を注ごうと思い、起業した。
- ・「リーダーは選択肢や自分の影響の範囲を増やせる。責任はあるがより自由が広がる。」と先輩にいわれたことが、背中を押してくれた。
- ・目立ちたいのではない。もっとこうすればよくなるのに、楽しくできるのというアイデアを実現したい。
- ・目の前にチャンスがあったとき、ノーとはいわない。やってみないとできるかできないかわからないから。
- ・「私がここで逃げたら次が続かない。」と思っている。



インタビュー

調査のコメント(2)

■ リーダーになるために意識したこと、リーダーとして気を付けていること(抜粋)

- ・任せられた仕事をきっちりとすることを大事にしてきた。一緒に働く仲間、社内のネットワークしっかりつくる。デリバリーのスピードと質に気を配る。
- ・いつもベストを尽くすようにしている。いろいろな人が見てくださって、太鼓判押してくれて昇格につながった。
- ・仕事でその分野の専門性を高めるように努めてきた。仕事の報酬は仕事という感じ。
- ・自信がなく、外部研修に積極的に参加するようになった。
- ・オーセンシティティが大事、ファシリテティブな行動で信頼を得られた。上の立場でいばるのではなく、皆と一緒にやる姿勢はどこでも通じた。
- ・一人でできることは限界があるので、チーム作りを意識してきた。
- ・残業は一切しないと決めている。「残業なんかすることは期待していないから大丈夫」とメンバーにも伝えている。工夫で乗り越えられたことが自信となった。
- ・正解はないときに、何を見て何に基づいて判断したのか、判断軸を大事にしてきた。
- ・人材を活かすことを意識している。個を活かせるチーム作りが喜びのひとつである。
- ・自分が決められる立場にあれば最適な選択肢を提示でき、チームのためにできることが増える。
- ・自分で機会を取りに行くことを意識している。社内外の人脈づくりを意識している。
- ・勝手にロールモデルを決め、その人の言動からいろいろ学ぶようにしている。管理職を引き受けてみて、「ダメならやめればいい、命まではとられない。」と思うようにしている。
- ・私がボスで上に立つと思う必要はない。皆の上に立つのではなく、皆と一緒にみんなの中で皆を押し上げるという気持ちがある。
- ・基準はいつもお客様。社内の評価より、常にお客様のことを考えてここまで来た。



インタビュー

調査のコメント(3)

これからリーダーになる女性へのメッセージ(抜粋)

- ・いろいろなリーダーシップがある。自分の強みを活かして欲しい。
- ・はじめの一步が肝心。まずやってみませんか？
- ・上に行けばいくほどやりたいことができる。あなたの上司はそんなに素晴らしい方ばかりでしたか？
- ・大丈夫。やってみなよ！下駄をはかされても、ダメならいつでも脱げばいい。
- ・管理職を打診されたら断らないで。うまくいかなかったら、会社の責任と思うくらいのつもりでいい。
- ・責任を負うこと、活躍することで自由になれることがあることを知って欲しい。
- ・家族、特に配偶者の協力が必要。家族としっかり話し合う。
- ・自分がやりがいを持って、おもしろさを感じられる仕事に就くことが重要。自律的にキャリアを作る。
- ・リーダーシップはいろいろな形がある。人が育つ喜びもリーダーだからこそ。
- ・5年後、10年後目指すことを見据えて少し長めのキャリアプランを立てたことで、育休直後の辛さを乗り越えられた。
- ・苦手意識を捨て、自分自身の持つアンコンシャスバイアスを乗り越えるとその先に成長がある。
- ・「結婚していない、子どもがいない」ことで肩身が狭いと感じることもあるが、仕事を通して人材育成をしていきたいと思っている。
- ・上のポジションに就くと出会う人も変わってくる。
- ・人と人をつなぐ、コミュニティ作りは女性が得意。
- ・正しい主張をすれば、選択肢が広がる。
- ・リーダーになりたかった訳ではなく、やりたいことがあってリーダーになった。



本アンケートお問い合わせ先

一般社団法人ポテンシア



一般社団法人ポテンシアは、Unleash Women's Leadership 内なるリーダーシップを开花させる をテーマに女性が本来持っている力やリーダーシップをより発揮できるよう営利・非営利のセクターや年代を超えて、つながり、共に学び、成長する場を提供する非営利団体です。

設立：2019年7月11日

事業内容：女性のエンパワメント、リーダーシップに関するワークショップ、研修、リサーチ、コンサルティングなど

メンバー：代表理事：永井裕美子（株式会社LIB 取締役），理事：津田順子（米日カウンシルジャパン 事務局長），石本めぐみ（NPO法人ウィメンズアイ 代表理事），田中祥子（公認会計士）

<ポテンシアウェブサイト>



<ポテンシアフェイスブック>



<ポテンシアお問い合わせメール>

