

**女性部下の育成を担う管理職に関して企業に
求められる対応(提言に関する付属資料)**

2018年11月30日

本提言の調査対象

- **営業部門で女性の部下を持つ管理職**
- **具体的には、以下の条件を満たす者を条件にモニター調査を実施し、回答が得られた320名**
 - 正規従業員規模 100 人以上の民間企業に勤務するもの
 - 本人の年齢が 35歳～49 歳の管理職で正社員であるもの
 - 営業部門に所属するもの
 - 部下の第一次考課のみを行う初級管理職であるもの
 - 25 歳～34 歳の女性社員の部下を1人以上持つもの
 - 現在日本に在住するもの

各分析の対象者

●分析1:以下の4条件をすべて満たす男女双方の部下を持つ営業部門の管理職115名(平均年齢は44.08歳(SD=3.61)、性別の内訳は男性108名、女性7名)

<部下の条件:男女少なくとも1名ずつは該当者あり>

- ① 営業業務に従事
- ② 雇用区分が同一(「男女とも総合職」・「男女とも一般職」・「男女とも総合職・一般職の区別がない」のいずれか)
- ③ フルタイム勤務
- ④ 25歳から34歳

●分析2:以下の3条件をすべて満たすフルタイム勤務の女性部下・短時間勤務の女性部下双方を持つ管理職84名(平均年齢は44.13歳(SD=3.76)、性別の内訳は男性72名、女性12名)

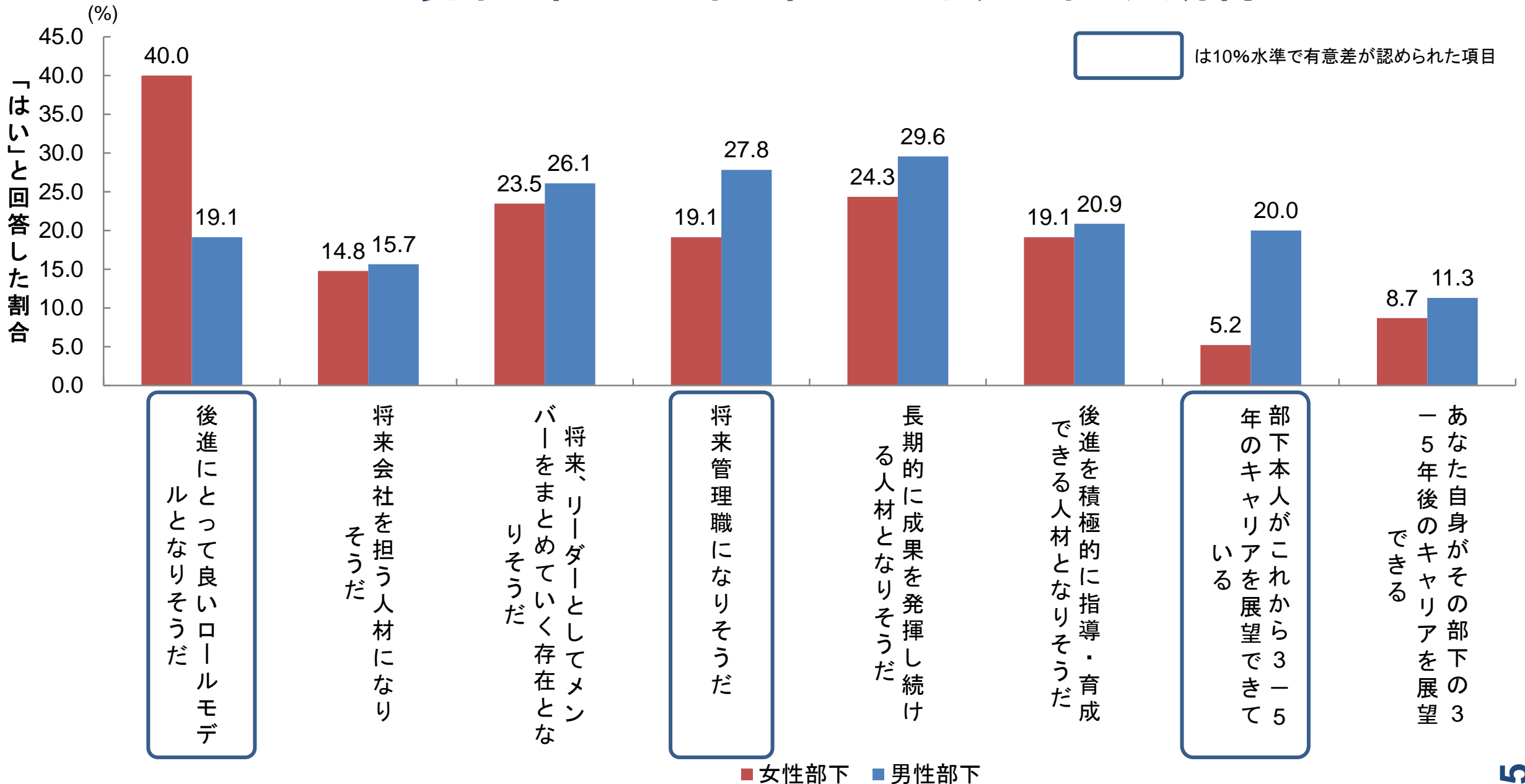
<部下の条件:女性でフルタイムと短時間勤務少なくとも1名ずつは該当者あり>

- ① 営業業務に従事
- ② フルタイム勤務の女性部下の年齢は25歳から34歳
- ③ 短時間勤務の女性部下の年齢は20歳から39歳

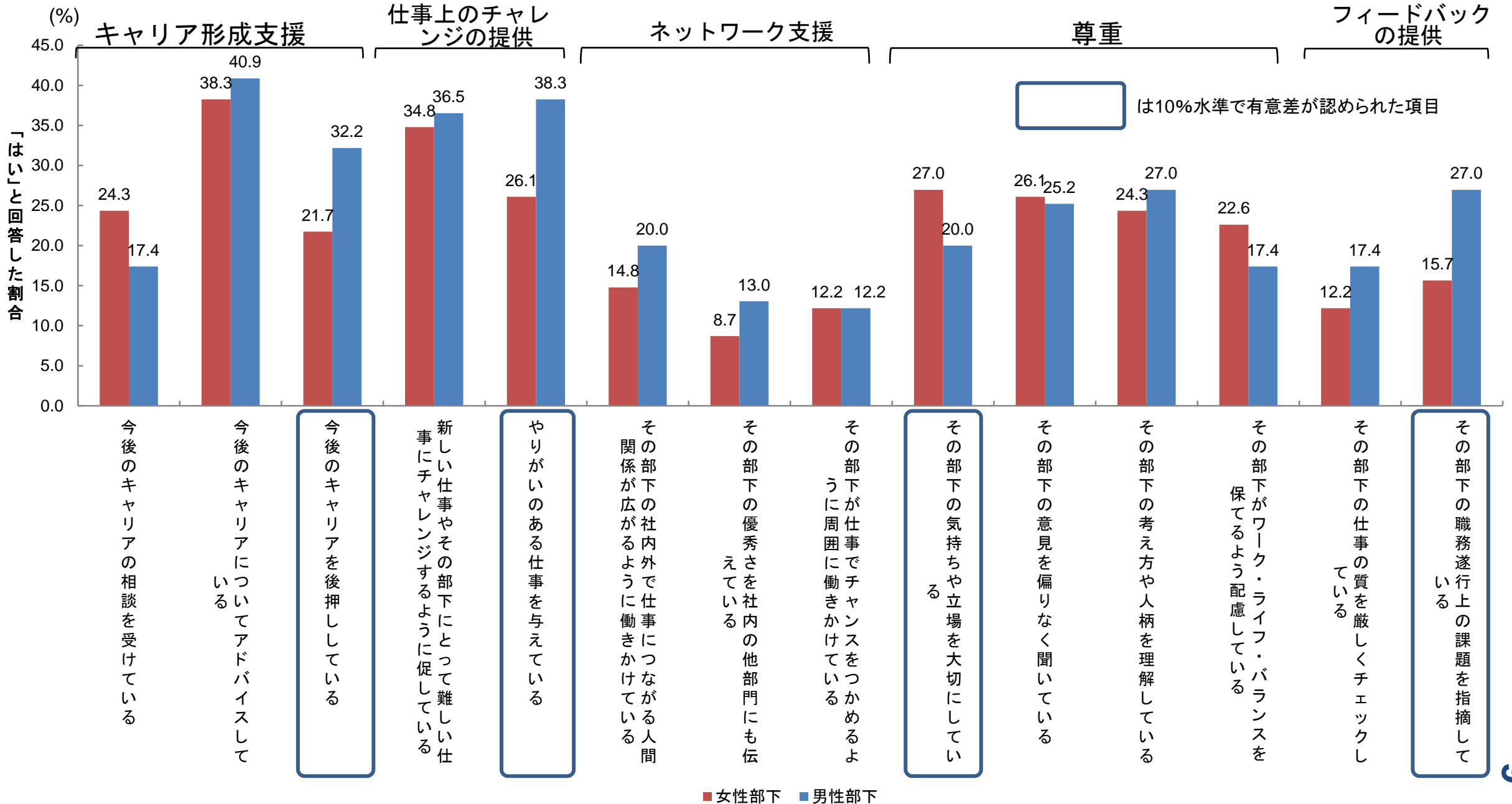
提言1

部下の性別や勤務形態の違いによって管理職の部下に対する「期待」や「育成行動」における差が生じていることを管理職に自覚させること

フルタイムの男性部下・女性部下に対する育成期待



管理職の部下育成行動：男性フルタイム部下と女性フルタイム部下

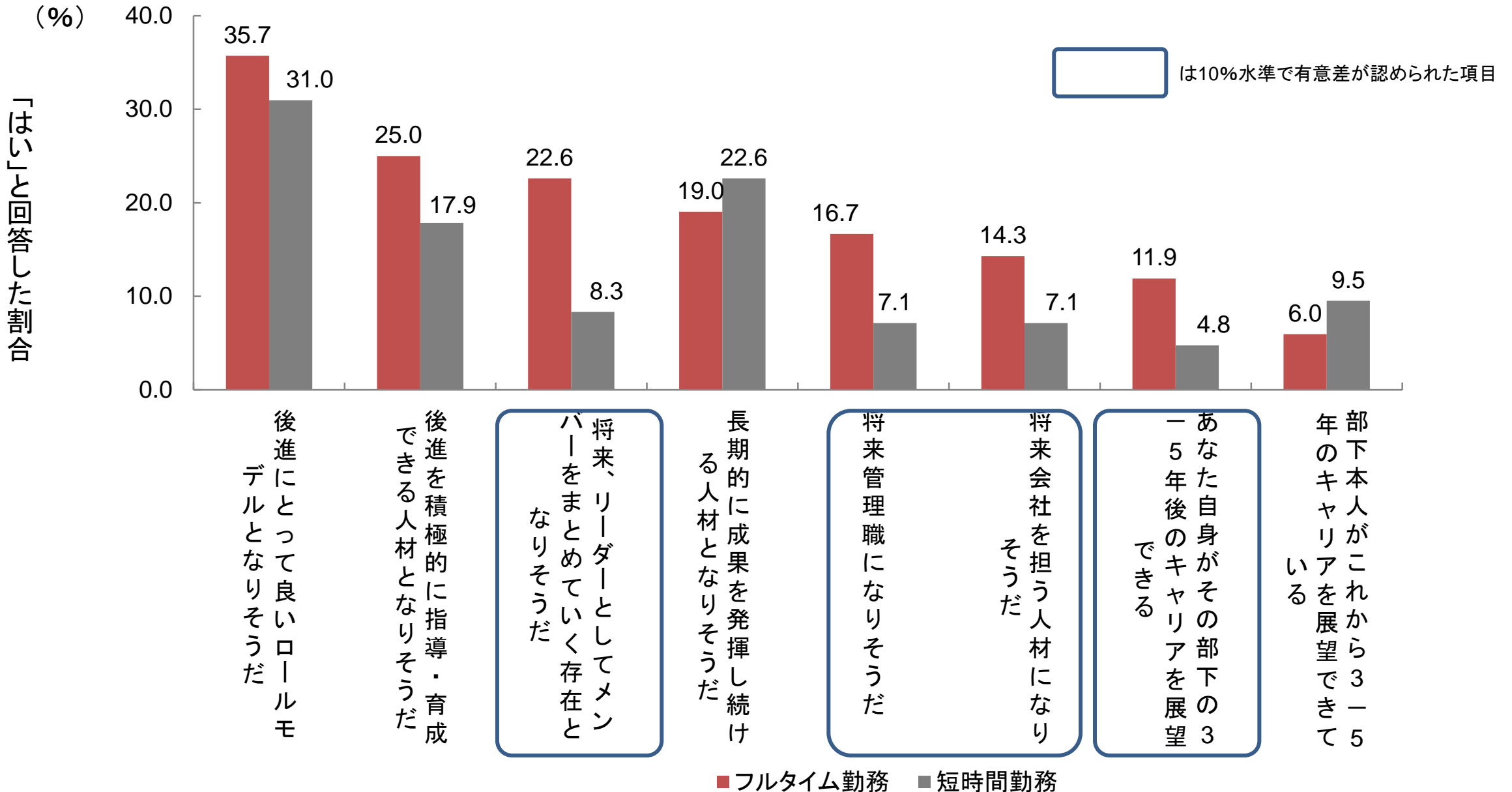


部下の性別間による育成行動の違い

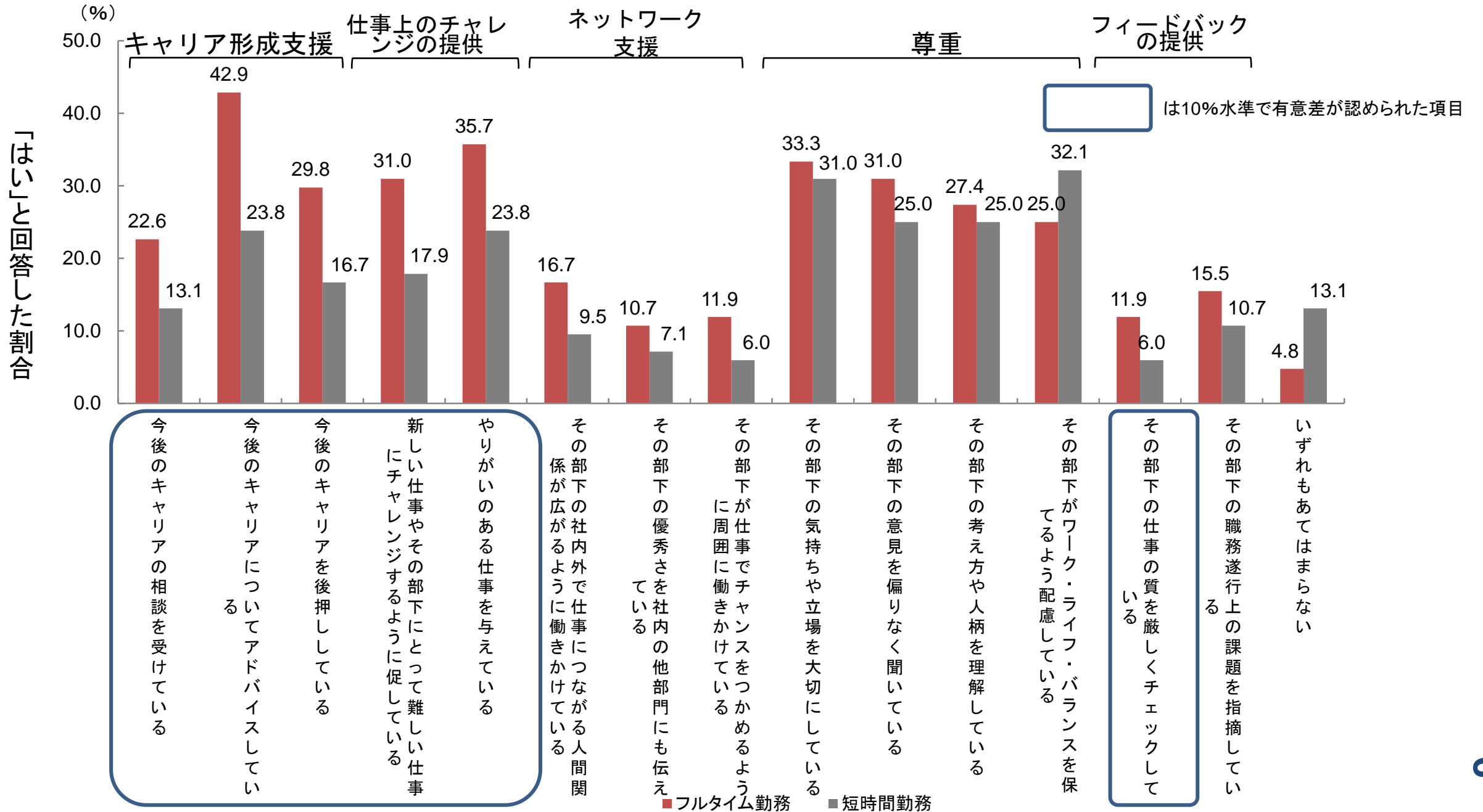
	仕事上のチャレンジの提供	フィードバックの提供	キャリア形成支援
男性部下＝女性部下 (部下の性別で違いはない)	・新しい仕事やその部下にとって難しい仕事にチャレンジするように促している	・その部下の仕事の質を厳しくチェックしている	・今後のキャリアの相談を受けている ・今後のキャリアについてアドバイスしている
男性部下＞女性部下 (より男性部下に行う)	・やりがいのある仕事を与えている	その部下の職務遂行上の課題を指摘している	・今後のキャリアを後押ししている

注:P6で提示した5つの部下育成行動のうち、より部下育成に直結するとみなすことができる「仕事上のチャレンジの提供」「フィードバックの提供」「キャリア形成支援」の3つの部下育成行動に特にフォーカスをあてる。

勤務形態別に見た女性部下に対する育成期待



部下の勤務形態別に見た管理職の部下育成行動

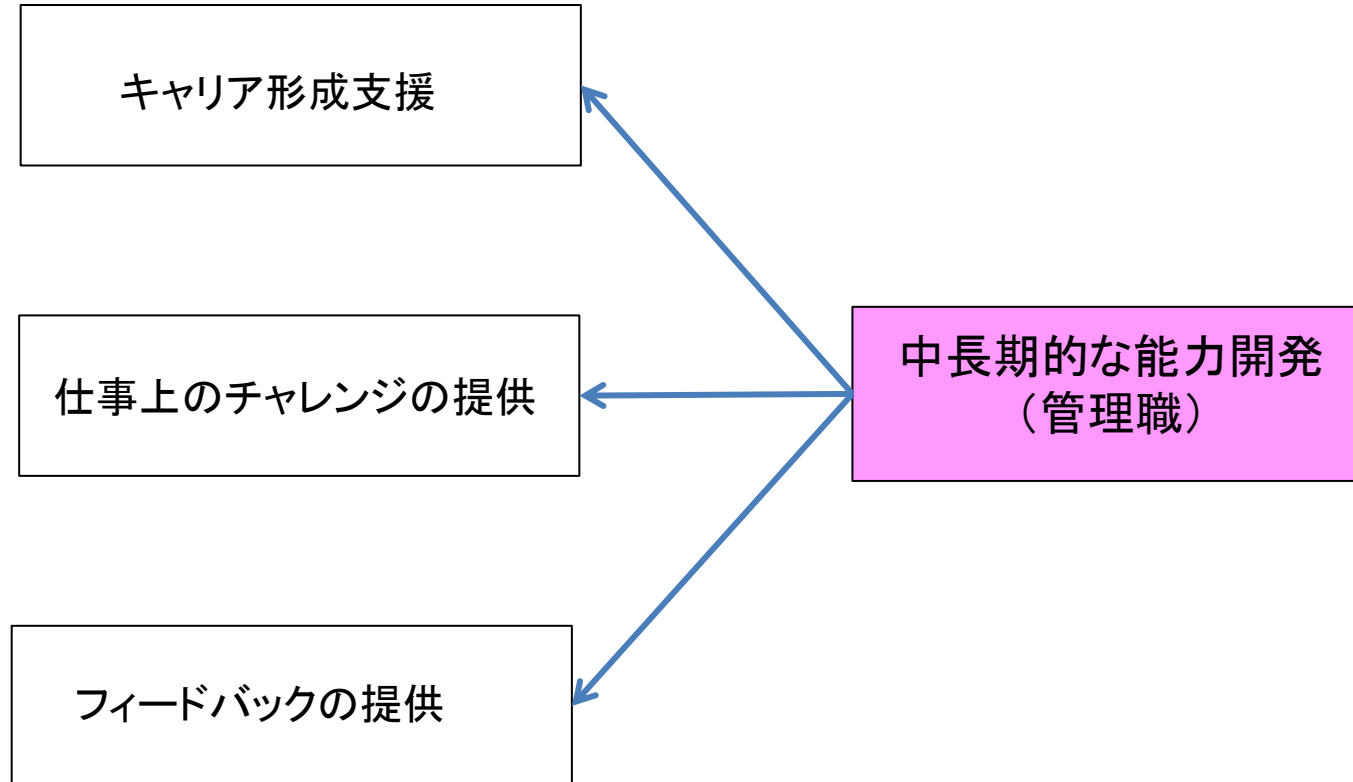


提言2

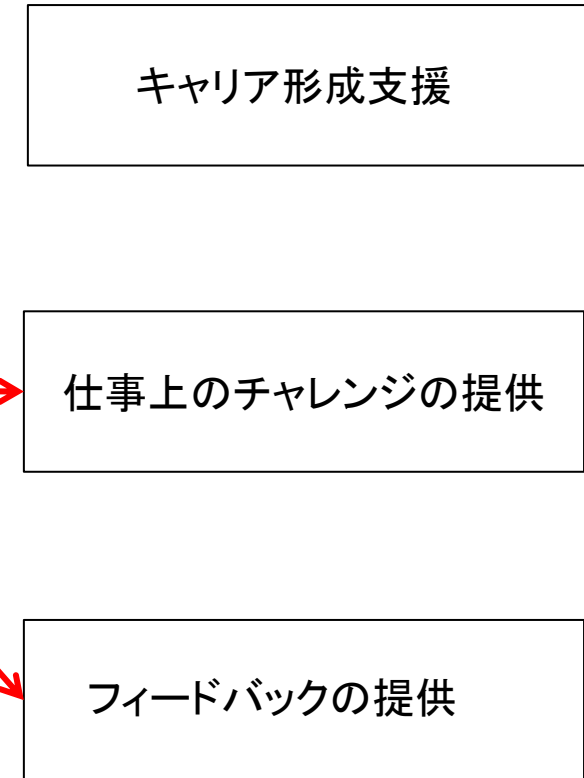
企業の能力開発のあり方が管理職の育成行動にもたらすジレンマを意識した取組みを行うこと

企業の人材育成が管理職の部下育成行動に与える影響

フルタイム勤務の男性部下に対する
部下育成行動



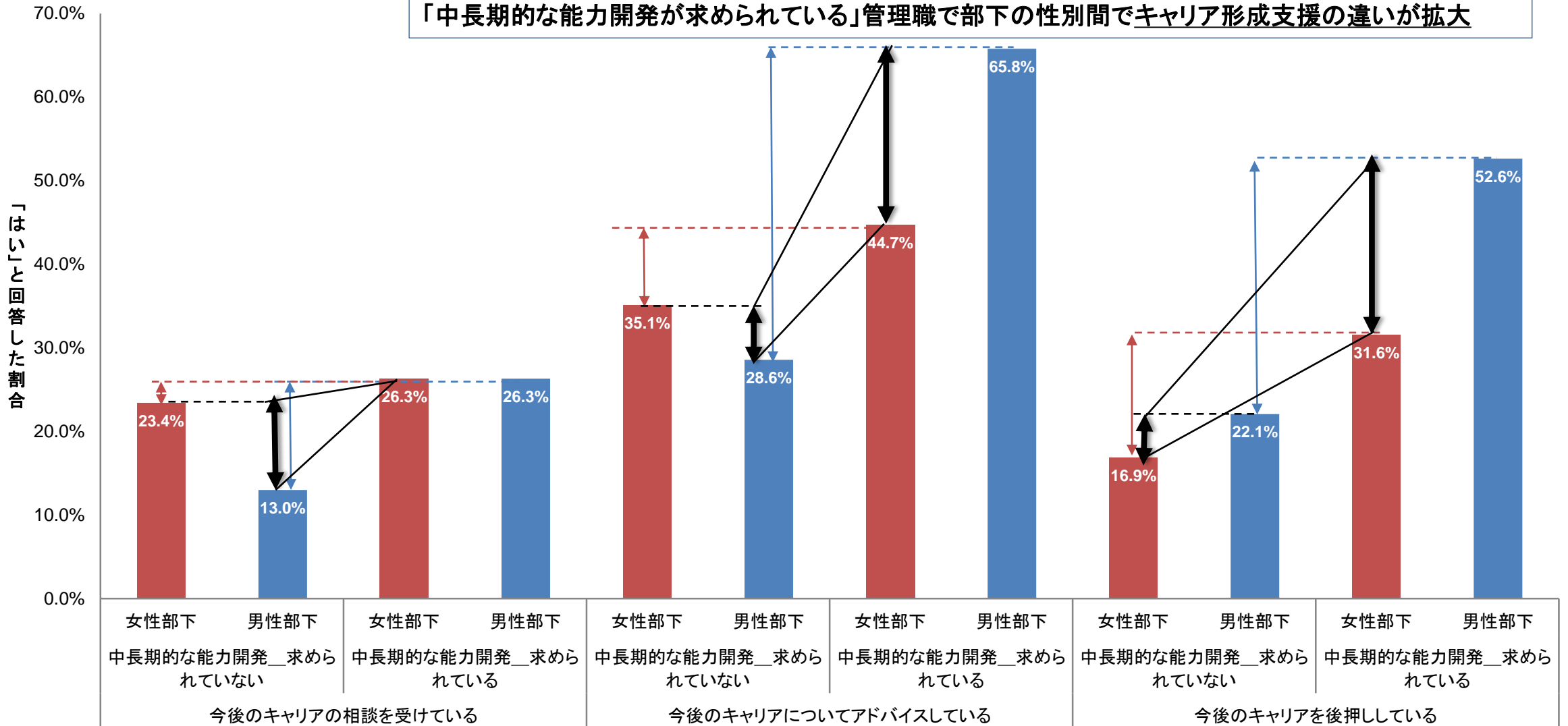
フルタイム勤務の女性部下に対する
部下育成行動



注: 実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを意味する。例えば、会社が管理職に部下の中長期的な能力開発を求めると、管理職はフルタイム勤務の女性部下に対して、よりチャレンジの提供を行う。

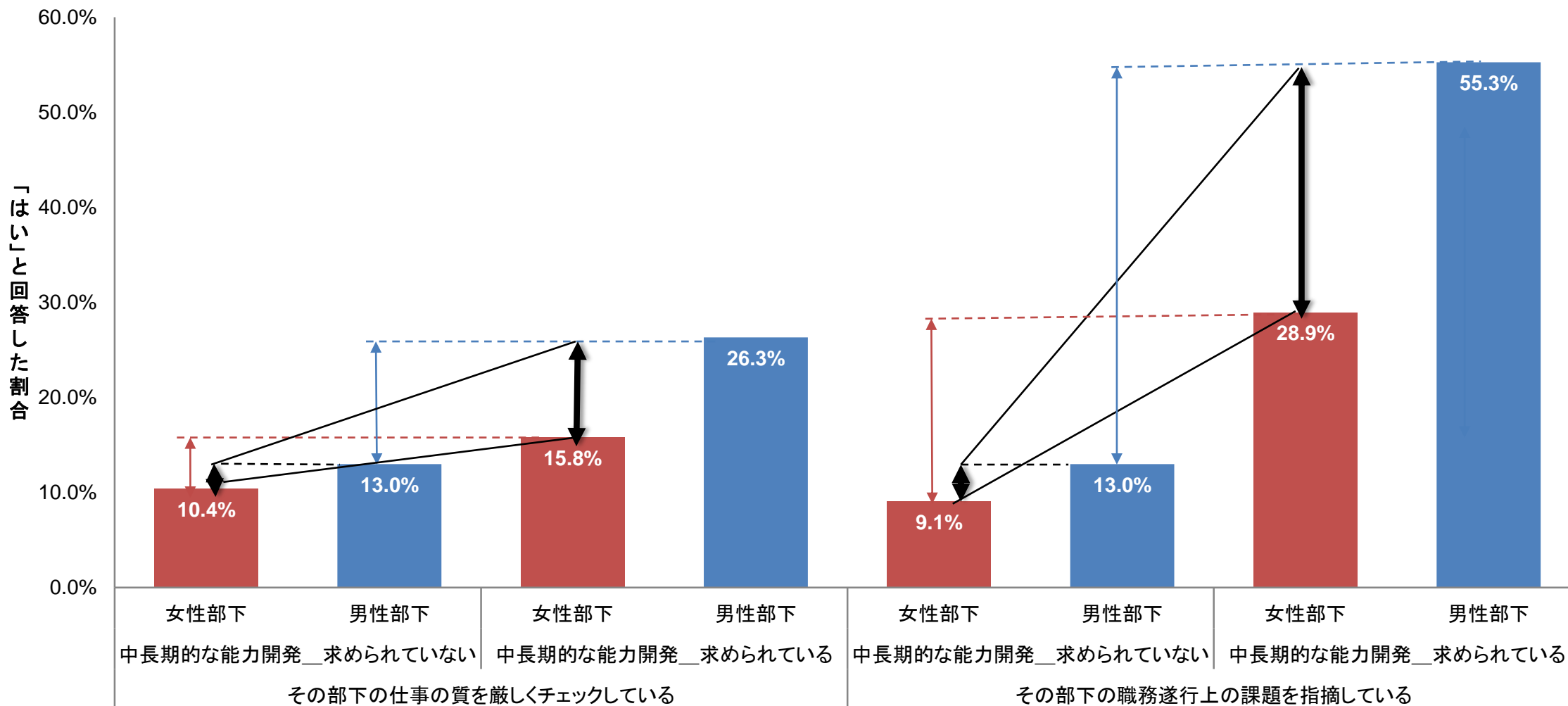
能力開発が求められている管理職で生じる部下の性別間での違い①: キャリア形成支援

「中長期的な能力開発が求められている」管理職で部下の性別間でキャリア形成支援の違いが拡大



能力開発が求められている管理職で生じる部下の性別間での違い②: フィードバックの提供

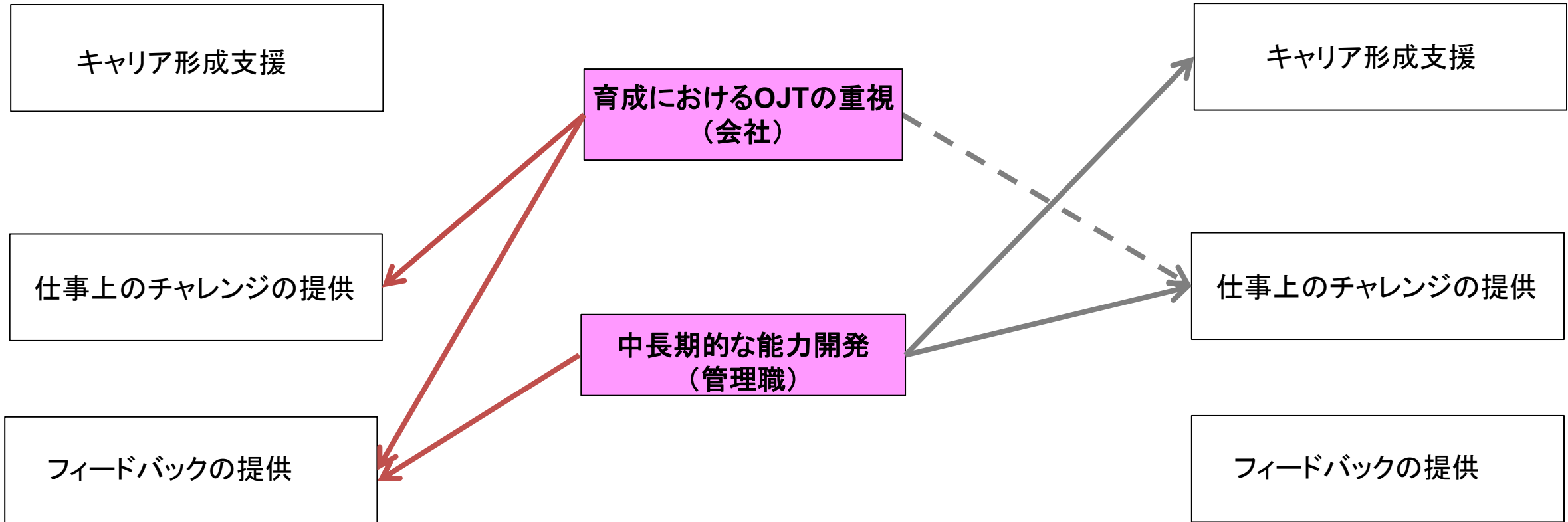
「中長期的な能力開発が求められている」管理職で部下の性別間でフィードバックの提供の違いが拡大



企業の人材育成が管理職の部下育成行動に与える影響

フルタイム勤務の女性部下

短時間勤務の女性部下



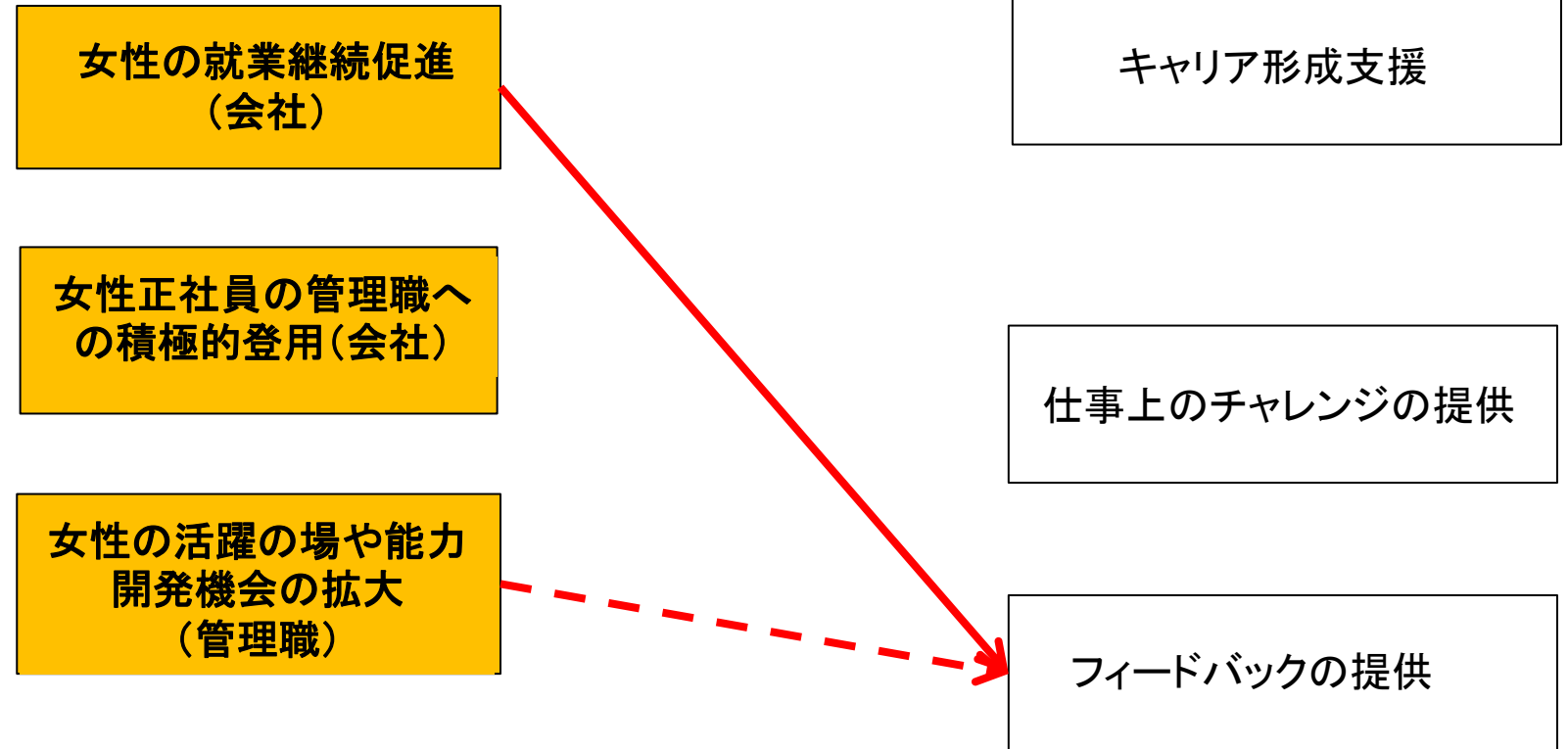
注: 実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを、破線の矢印は否定的な影響を与えることを意味する。例えば、育成におけるOJTを重視する企業の管理職は、フルタイム勤務の女性部下に対して、より工作上的なチャレンジを提供するが、短時間勤務の女性部下に対しては、工作上的なチャレンジの提供をあまりしない。

提言3

企業による「女性社員の積極的な
管理職登用」の取組みが、管理職
の女性部下育成に与える**負の影
響**に留意すること

女性活躍推進が管理職の部下育成行動に与える影響

フルタイム勤務の女性部下

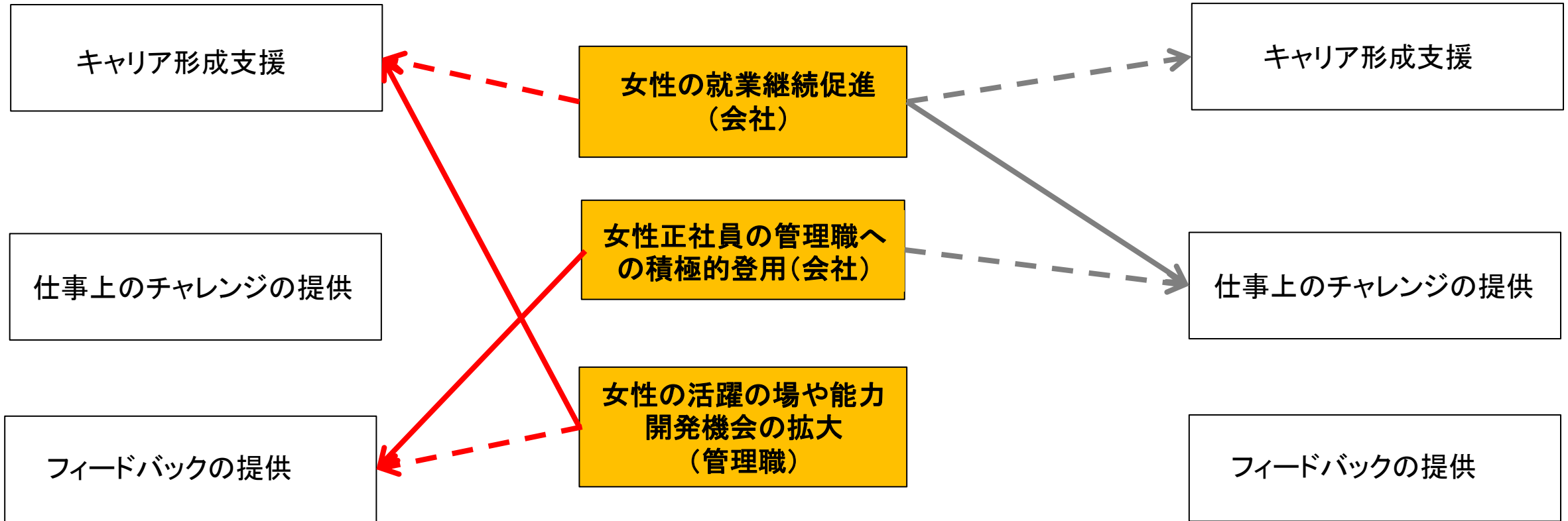


注:実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを、破線の矢印は否定的な影響を与えることを意味する。

女性活躍推進が管理職の部下育成行動に与える影響

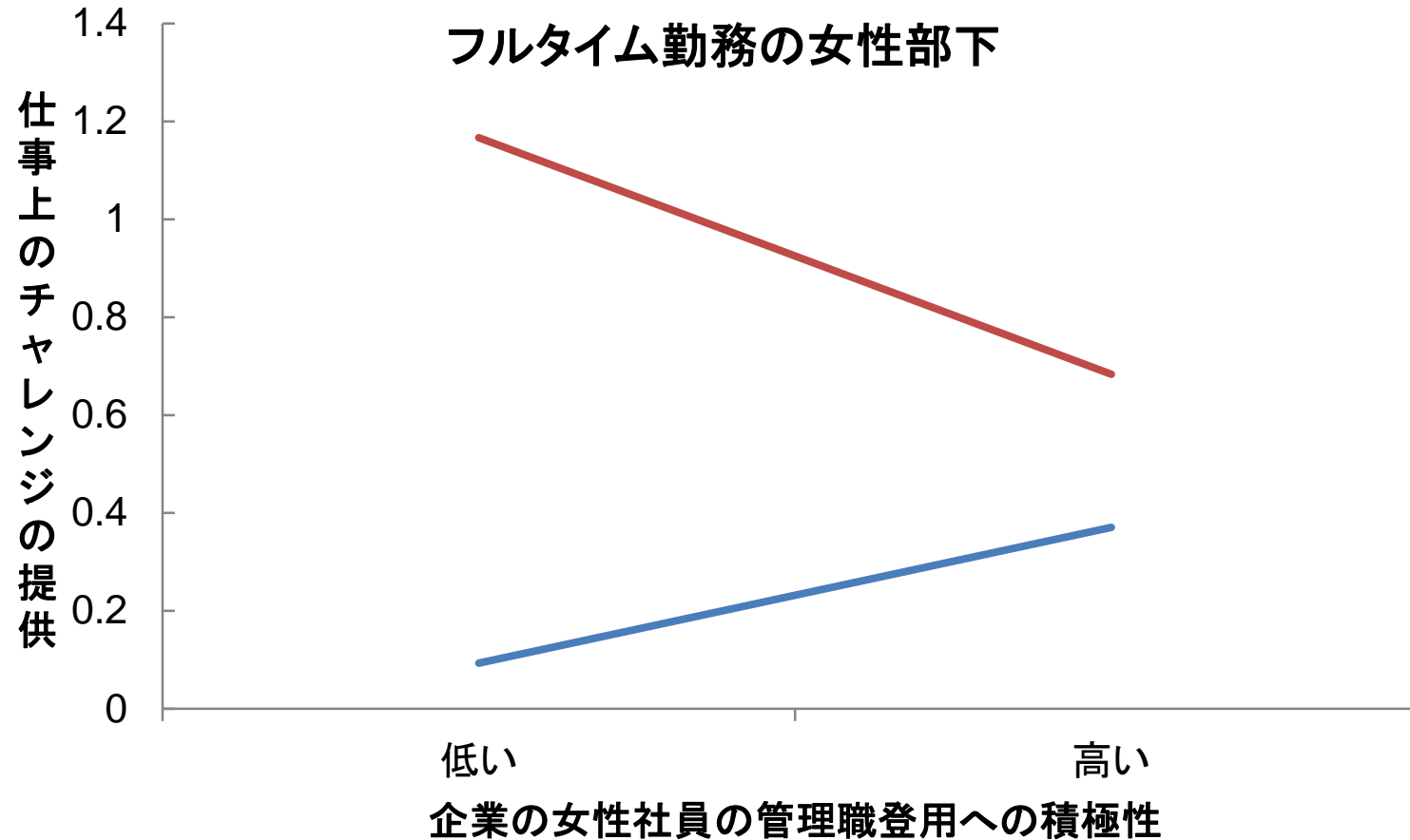
フルタイム勤務の女性部下

短時間勤務の女性部下



注: 実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを、破線の矢印は否定的な影響を与えることを意味する。

女性正社員の積極的登用が部下育成行動に与える影響の違い： 能力開発が求められている管理職と求められていない管理職との比較



— 能力開発が求められていない管理職 — 能力開発が求められている管理職

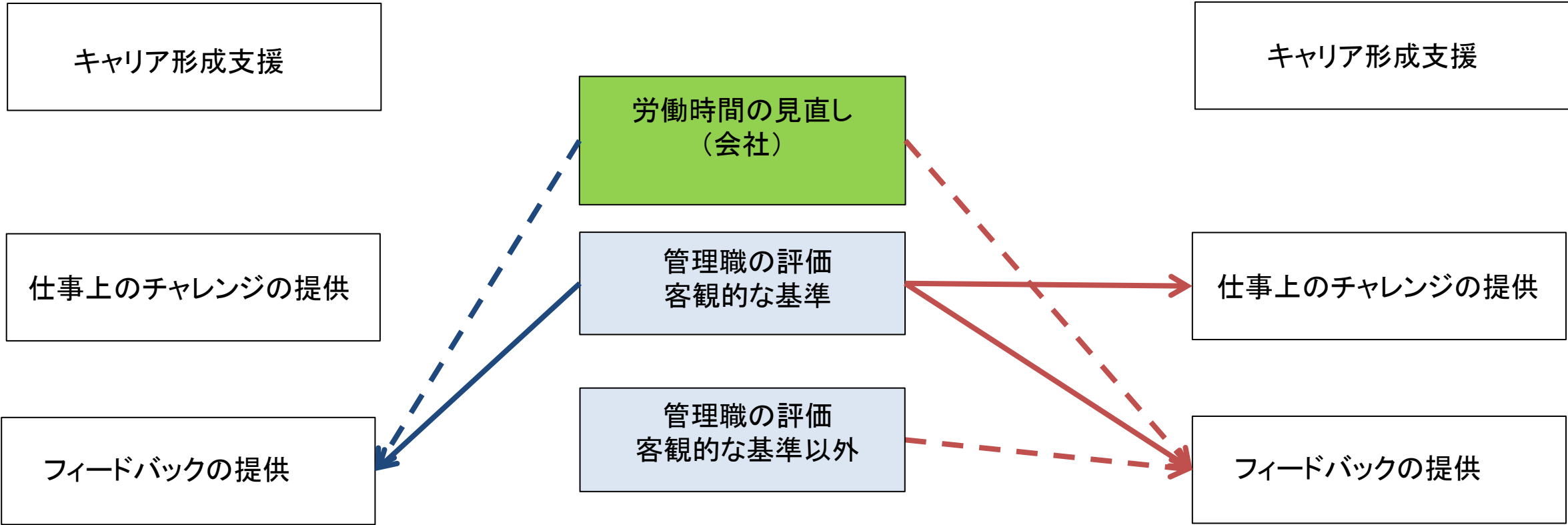
提言4

管理職の評価基準や働き方改革と
いった他の人的資源管理が与える
影響を加味した管理職による部下育
成の環境整備を行うこと

評価制度ならびに働き方改革が管理職の部下育成行動に与える影響

フルタイム勤務の男性部下

フルタイム勤務の女性部下



注：実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを、破線の矢印は否定的な影響を与えることを意味する。

提言5

女性の部下に関する管理職の育成行動は、女性の部下への管理職の期待に大きく依存するため、**その期待が合理的なものなのか**、**管理職自身**が振り返る機会を提供すること

部下への育成期待が部下育成行動に与える影響

フルタイム勤務の男性部下

フルタイム勤務の女性部下

キャリア形成支援

長期的に成果を発揮し続ける

キャリア形成支援

仕事上のチャレンジの提供

リーダーとしてメンバーをまとめる

仕事上のチャレンジの提供

フィードバックの提供

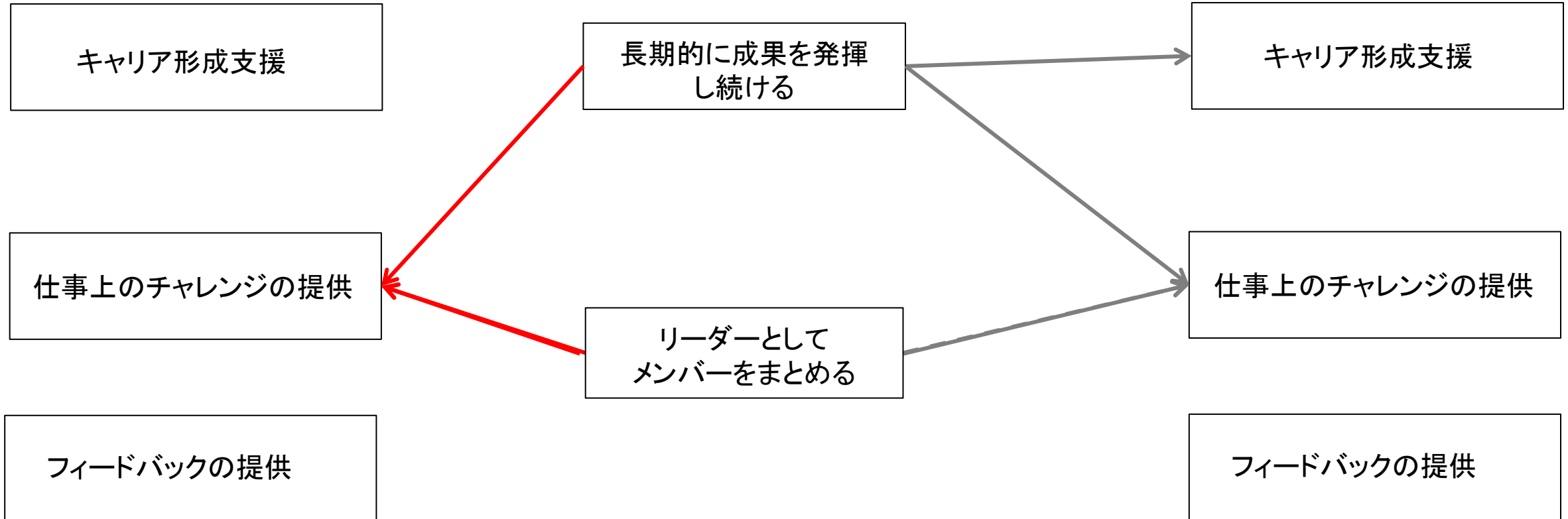
フィードバックの提供

注：実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを意味する。

部下への育成期待が部下育成行動に与える影響

フルタイム勤務の女性部下

短時間勤務の女性部下



注：実線の矢印は部下育成行動に対して肯定的な影響を与えることを、破線の矢印は否定的な影響を与えることを意味する。