

提言

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

(2018年11月30日)

本提言は、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトが2017年10月に実施した「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査」の分析に基づき、プロジェクト参加企業の意見を踏まえ、研究者メンバーの責任でとりまとめたものである。提言が利用した調査の概要は、本提言の末尾の参考資料1を参照されたい。調査票と単純集計は、プロジェクトのホームページに掲載している（「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査」研究の概要とアンケート調査結果；

http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/survey_results_j.html）。

調査は、営業部門の管理職を対象としたものであるが、分析結果は、他の職能分野の管理職のマネジメントにも該当するものと考えている。本提言でいう社員とは無期労働契約のいわゆる正社員を指す。

提言で取り上げる管理職の部下育成行動の3つの内容（「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」）に関する合成変数の内容は、本提言の末尾の参考資料を参照されたい。また、文中の【PPT〇】は、本提言の付属資料のパワーポイントのスライド番号である。詳しいデータは、それを参照されたい。

調査の詳細分析は、2018年度中にプロジェクトのホームページに掲載する予定である。

提言の背景とポイント

2016年4月に「女性活躍推進法」が施行され、企業による女性活躍推進の取組みが一定の成果を上げる中、「取り組んでいるのに成果が出ない」「取り組んだことで新たに対応が必要な事象が出てきた」等、取組みが進んだからこそその課題が生じている。これらは、女性活躍推進に関わる取組みの運用に伴う課題であり、これらの課題への適切な対応が、さらなる女性活躍推進の浸透には不可欠である。

人事施策の取組みの運用において大きな役割を担うのが管理職であり、それは女性活躍推進においても変わらない。しかしながら、「管理職が女性活躍推進の重要性を理解しない」

「管理職が女性部下の育成を苦手としている」といった「適切な運用をしない（ができない）」管理職の存在が問題として指摘されることが少なくない。

このことは、女性活躍推進をはじめとする企業の人的資源管理（Human Resource Management：HRM）の取組みが、女性の部下に対する管理職の「育成行動」を引き出すことに成功していない可能性を示すものである。そのため企業としては、女性の部下に対して管理職が「育成行動」を取るための働きかけや、「育成行動」を取る際に管理職が直面している困難の解消に向けたより一層の働きかけが必要となる。

女性活躍推進の第1の課題は、管理職の部下マネジメントにおける「育成行動」などにおいて、部下の性別によって異なる扱いが生じないようにすることである。第2の課題は、同様に管理職の部下マネジメントにおいて、両立支援制度を利用している短時間勤務者とフルタイム勤務者という異なる勤務形態間で、異なる扱いが生じないようにすることである。

本提言では、管理職の部下マネジメントにおける部下の性別による「育成行動」の違い、さらにフルタイム勤務と短時間勤務という部下の勤務形態の違いによる「育成行動」の違いに注目しつつ、管理職が、性別という属性や勤務形態の違いによる部下の「育成行動」の違いを解消するために有効な企業の取組みに関する提言を行う。その際、女性活躍推進だけでなく、他の人的資源管理が管理職による部下の「育成行動」に与える影響に注目する。管理職の女性部下への「育成行動」に対しては、女性活躍推進だけでなく、評価制度等などにも影響を与えると考えるからである。これらの点を踏まえ、女性の部下に対して管理職が積極的に「育成行動」を取るようになるための働きかけや、育成行動を取る際に管理職が直面する課題の解消に向けた提言を行う。

提言は以下の5つである。

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

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り組みを行うこと

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

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

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、管理職自身に振り返る機会を提供すること

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

「自分は部下の性別や勤務時間を問わず同じように部下育成を行っているが、女性の部下は思ったように育たない。女性の部下を育成するのは大変だ」と考える管理職が少なくない。すなわち、自分の部下育成行動には部下の性別による違いはないと考えている管理職が多いと考えられるが、実際はどうなのだろうか。管理職の部下育成行動ならびに部下育成行動に影響を与える部下への期待について実態を確認しよう。

➤ **【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】**の結果から明らかになった実態は以下の通りである。

■ フルタイム勤務の部下に対する管理職の期待が、部下の性別で異なるかを比較すると、管理職は、女性の部下よりも男性の部下に対して、「将来管理職になりそうだ」「部下本人がこれから3-5年のキャリアを展望できている」と期待する割合が高かった。一方、男性の部下よりも女性の部下に関して、「後進にとって良いロールモデルとなりそうだ」と期待する割合が高かった【PPT5】。

■ フルタイム勤務の部下に対する管理職の育成行動の項目を部下の性別で比較すると、性別による違いが大きい項目は少なかった。しかし、部下に対するキャリア形成支援のうち「キャリアの後押しをしている」、部下の仕事上のチャレンジに繋がる機会の提供のうち「やりがいのある仕事を与えている」、部下の働きぶりなどに関するフィードバック提供のうち「その部下の職務遂行上の課題を指摘している」という3つの行動は、女性の部下よりも男性の部下に対して提供される割合

が高かった。また、「その部下の気持ちや立場を大事にしている」では、男性の部下よりも女性の部下に対して提供される割合が高かった【PPT6・PPT7】。

部下の性別間で管理職が部下に行う育成行動に違いがない項目も存在し、このことが「私の部下に対する育成行動は部下の性別による違いはない」という管理職の認識に繋がっていると考えることができる。しかしながら、違いがあった項目に着目して見ていくと、男性の部下には新しい仕事や難しい仕事へのチャレンジを促すと同時にやりがいのある仕事を与え、一方、女性の部下には、新しい仕事や難しい仕事へのチャレンジを促すものの、やりがいのある仕事を与えていない。つまり、管理職の部下育成行動は男女間で「同じように行われている部分もあるが、違う点もある」ことが確認できた。

同様のことは、キャリア形成支援、働きぶりに関するフィードバックの提供でも生じている。管理職による部下の育成行動において違いが生じている項目は、いずれも部下の成長に大きく影響する育成行動であり、キャリア形成において性別間での違いに繋がる可能性がある。部下の性別での違いがない育成行動が存在するがゆえに、部下の成長に対する影響が大きいにもかかわらず、部下の性別での違いが存在する育成行動は見過ごされ、「自分は女性の部下も区別なく育成している」という管理職の自己評価に繋がる。そのため、管理職の部下育成行動の中で、女性の部下には提供されにくい育成行動があることを見逃さずに、部下の性別間に存在する提供される育成行動の格差を是正する取組みを、企業として行うことが女性のキャリア形成のために求められる。

次に、勤務形態間の違いに着目する。両立支援策の充実は短時間勤務の女性社員を増加させている。このことは、性別という属性の違いに加え、女性の中にフルタイム勤務と短時間勤務という勤務形態の違いという新たな違いを生み出した。女性の中の勤務形態の違いは、管理職による部下育成行動の違いに繋がるのであろうか。フルタイム勤務の女性部下と短時間勤務の女性部下との間で、管理職の期待ならびに部下育成行動の相違点について確認する。

➤ **【フルタイム女性部下－短時間勤務女性部下の比較】**の調査結果から明らかになった実態は以下の通りである。

■ 管理職は、短時間勤務の女性部下に対してフルタイム勤務の女性部下よりも、「将

来、リーダーとしてメンバーをまとめていく存在となりそうだ」「将来管理職になりそうだ」「将来会社を担う人材となりそうだ」「あなた（管理職）自身はその部下の3-5年後のキャリアを展望できる」と期待を持つ割合が低かった【PPT8】。

- フルタイム勤務の女性部下と短時間勤務の女性部下で、管理職がワーク・ライフ・バランスを配慮する程度に違いは認められなかった。一方で、管理職は、短時間勤務の女性部下に対してフルタイム勤務の女性部下よりも、以下の6つの部下育成行動を提供する程度が低かった。具体的には、「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」「今後のキャリアを後押ししている」「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」「やりがいのある仕事を与えている」「その部下の仕事を厳しくチェックしている」であった【PPT9】。

管理職は、短時間勤務の女性部下に対して、「昇進したり、職場のまとめ役になったりすることはないだろう」という認識を持つ割合が相対的に高い。すなわち、「短時間勤務の利用者＝管理職にはならない部下」という固定観念を管理職が持ち、それがフルタイム勤務の女性部下と比較して短時間勤務の女性部下に対して、仕事上のチャレンジに繋がる機会が提供されにくいことと関連していると考えられる。短時間勤務の女性部下に関する管理職の「認識」が、短時間勤務者の現状を適切に反映したものなのか、それとも管理職の誤った固定観念なのか、企業には、管理職自身が女性の部下との間でキャリア志向等について確認し、すり合わせることを促すための働きかけが望まれる。

また、管理職は短時間勤務の女性部下のワーク・ライフ・バランスに特段の配慮をしているわけではない。しかし管理職自身としては、仕事上のチャレンジに繋がる機会を提供しないこと、すなわち仕事上で無理をさせないという仕事の質を調整することで短時間勤務の女性部下のワーク・ライフ・バランスを支援していると考えられることもできよう。管理職は、①短時間勤務の女性部下は管理職にならないだろうという認識と、②ワーク・ライフ・バランスを支援しなくてはならないとの認識など複数の固定観念により、短時間勤務の女性部下に対して仕事上のチャレンジ機会の提供を控えているのであろう。本来、短時間勤務の女性部下はフルタイムの女性部下と同水準の部下育成行動を提供されるべき存在である。従って、管理職のこうした思考回路の妥当性について、管理職自身が考えることができるように企業として研修機会などを設けることが必要である。

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り組みを行うこと

企業の人材育成のあり方は管理職の部下育成行動にどのような影響を与え、部下の性別間、ならびに女性の部下の異なる勤務形態間でどのような違いをもたらすのだろうか。

- **【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】**の調査結果から明らかになった実態は以下の通りである。
 - 企業から中長期的な能力開発を求められる管理職はフルタイム勤務の部下では性別を問わず、より部下育成行動を行う。しかしながら、詳細に分析すると、実施される部下育成行動の中身は、部下の性別によって異なる。男性の部下に対しては、「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」という全ての部下育成行動がより行われる。一方、女性の部下では、「仕事上のチャレンジの提供」、「フィードバックの提供」という 2 つの部下育成行動のみが行われる **【PPT11】**。
 - 従って、企業から部下の中長期的な能力開発を求められる管理職の部下育成行動は、男性の部下と女性の部下とで異なり、部下の性別間で、管理職からキャリア形成支援を受ける程度の差が大きい **【PPT12】**。
 - 見逃すことができないのは、企業から中長期的な能力開発を求められる管理職は、性別を問わず部下に対して仕事の課題を指摘する「チャレンジの提供」「フィードバックの提供」をより行うが、その傾向は男性の部下に対してより顕著である点である。つまり、企業が中長期的な能力開発を管理職に求めることが、男性の部下と女性の部下に対してチャレンジの提供ならびにフィードバックの提供を高めるが、同時に、男性部下と女性部下の間で提供される程度の違いを大きくする **【PPT13】**。

企業が、管理職に対して部下の中長期的な能力開発を求めることは、部下の性別を問わず、管理職の部下育成行動を強化する。しかしながら、女性の部下と比較して男性の部下

に対しての方が、強化される部下育成行動が幅広く、かつ強化される程度も大きい。そのため結果として、企業から中長期的な能力開発を求められている管理職の方が、求められていない管理職よりも、性別の異なる部下に対して提供する部下育成行動の違いが大きくなる。すなわち、企業が、管理職に中長期的な能力開発を求めることには、管理職は部下育成行動を強化するが、部下の性別間で提供される部下育成行動の違いを拡大させるというジレンマが存在する。企業としては、人的資源管理の一環として能力開発を強化したことで、さらに部下の性別間で育成の差が拡大することがないように、管理職に女性の部下も育成対象であることを理解させるような働きかけが必要である。

つぎに、フルタイム勤務の女性部下と短時間勤務の女性部下という女性の部下の勤務形態の違いが、管理職の両者への期待や部下育成行動の違いに繋がるか、という点を検討する。相違の原因を明らかにするために、育成に関する人的資源管理が、フルタイム勤務の女性部下ならびに短時間勤務の女性部下への部下育成行動に与える影響について確認し、比較を行う。

➤ **【フルタイム女性部下－短時間女性部下の比較】**の結果からは明らかになった実態は以下の通りである。

- 企業から部下の中長期的な能力開発を求められる管理職は、フルタイム勤務の女性部下に対して、「フィードバックの提供」をより行い、短時間勤務の女性部下に対して、「仕事上のチャレンジの提供」と「キャリア形成支援」をより行う。**【PPT14】**
- 企業の人材育成における OJT の重要度が高いと、管理職はフルタイム勤務の女性部下に対して「仕事上のチャレンジの提供」をより行うが、逆に短時間勤務の女性部下に対する「仕事上のチャレンジの提供」を控える。**【PPT14】**

企業から部下の中長期的な能力開発を求められる管理職は、短時間勤務の女性部下に対して仕事上のチャレンジに繋がる機会を提供し、キャリア形成支援を提供することから、企業が管理職に部下の中長期的な能力開発を求めることは、短時間勤務の女性社員の育成に対して有効だと言える。

一方で留意すべき点もある。人材育成における OJT の重要度が高い企業の管理職は、そうでない管理職と比較してフルタイム勤務の女性部下に対して、仕事上のチャレンジをよ

り提供するが、逆に短時間勤務の女性部下に対して仕事上のチャレンジを提供する程度が低い。

人材育成における OJT の重要度が高い企業の管理職は、部下に仕事を割り振る際に、短期的な仕事のパフォーマンスだけでなく「その部下にこの仕事をさせることの育成上の意味は何か」「誰に対してより育成効果の高い仕事を配分するか」という、育成効果を加味した仕事配分を行うであろう。その結果、フルタイム勤務の女性部下に対して、より仕事上のチャレンジに繋がる機会を提供すると考えられる。

しかしながら、短時間勤務の女性部下に対しては、仕事上のチャレンジに繋がる機会を控える。ここでの問題は、本来「フルタイム勤務の女性部下にどのような仕事経験をさせるか」と「短時間勤務の女性部下にどのような仕事経験をさせるか」は、独立した別の意思決定であるにもかかわらず、「フルタイム勤務の女性部下と短時間勤務の女性部下のどちらにチャレンジングな仕事経験をさせるか」という意思決定にすり替わってしまっている可能性が存在することである。結果として、管理職は「フルタイム勤務の女性部下にチャレンジングな仕事経験をさせる＝短時間勤務の女性部下にチャレンジングな仕事経験をさせない」という意思決定をしている可能性がある。

人材育成における OJT の重要度が高い企業では、短時間勤務の女性部下に割り振る仕事の質が部下の成長に繋がらないような低い水準にとどまることがないよう、管理職に対して働きかけることが重要である。

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

女性活躍推進への取組みに期待される効果は、女性社員の継続就業ならびにキャリア形成の充実である。女性活躍推進の取組みは、部下の性別間に存在する管理職の部下育成行動の格差を縮小し、期待される効果を実現するべく管理職の女性の部下に対する部下育成行動を引き出しているのだろうか。ここでは、女性活躍推進という取組みの性質上、性別間の比較ではなく、フルタイム勤務ならびに短時間勤務の女性部下に対する管理職の部下育成行動に対する効果についてのみ言及する。

- **【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】**の調査の結果から明らかになった点は以下の通りである。
 - 女性社員の就業継続促進に取り組む企業の管理職は、女性の部下に対して、フィードバックの提供をより行う。一方で女性の活躍の場や能力開発機会の拡大を求められる管理職は、部下の性別を問わず部下に対してフィードバックの提供を行う割合が低い【PPT16】。

- **【フルタイム女性部下ー短時間女性部下の比較】**の調査の結果から明らかになった点は以下の通りである。
 - 女性社員の就業継続促進に取り組む企業の管理職は、短時間勤務の女性部下に対して、より仕事上のチャレンジを提供するが、キャリア形成支援を提供する程度は低い。また、女性社員の積極的な管理職登用を行っている企業の管理職は、短時間勤務の女性部下に対して、仕事上のチャレンジを提供する程度が低い【PPT17】。
 - 女性社員の積極的な管理職登用を行っている企業の管理職は、フルタイム勤務の女性部下に対してフィードバックの提供を行う程度が高く、同様に、女性の活躍の場や能力開発機会の拡大を求められる管理職は、フルタイム勤務の女性部下に対してキャリア形成支援を行う程度が高い。一方で、女性社員の就業継続促進に取り組む企業の管理職は、フルタイム勤務の女性部下に対してキャリア形成支援を行う程度が低く、同様に、女性の活躍の場や能力開発機会の拡大を求められる管理職は、フルタイム勤務の女性部下に対してフィードバックの提供を行う割合が低い【PPT17】。

【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】と【フルタイム女性部下ー短時間女性部下の比較】という2つの調査結果を比較すると、フルタイム勤務の女性部下への部下育成行動に関する結果に一致しない箇所がある。その限界はあるものの、2つの分析結果の共通点として、女性の活躍の場や能力開発機会の拡大を求められている管理職は、そうでない管理職と比較してフルタイム勤務の女性部下に対してフィードバックの提供を行う程度が低いことである。これは想定とは異なる影響である。「女性の部下の育成が求められる時、管理職は女性の部下に仕事をする上での課題を伝えない」ことは、「伝えることがで

きないから伝えない」のではなく「伝えないという意思決定を踏まえて（できるがやらない）伝えない」と考えることができる。企業が管理職に「女性の部下を育てよう」というメッセージを伝える際に、「女性の部下の育成で失敗してはいけない」等、ことさらに女性の部下に対する育成のハードルを高めていないか、逆に、活躍させるべく女性の部下に対する配慮を求めすぎていないか確認し、必要に応じて修正するような働きかけをすることが求められる。

短時間勤務の女性部下に関する結果は、女性社員の就業継続促進に取り組む企業の管理職はそうでない管理職と比較して、短時間勤務の女性部下に対して仕事上のチャレンジをより提供するが、女性社員の積極的な管理職登用を行っている企業の管理職は、そうでない企業の管理職と比較して、短時間勤務の女性部下に対して仕事上のチャレンジをより提供しないという、女性活躍推進の就業継続、積極的な管理職登用という 2 つの取組みが管理職の部下育成行動に対して真逆の影響を与えることを示す。

女性活躍推進は、管理職の女性部下に対する育成期待に影響を与えるのであろう。就業継続促進は、管理職に「短時間勤務の女性部下は長期的に働き続けるから育成が必要」という捉え方をもたらすことで仕事上のチャレンジの積極的な提供に繋がり、一方、管理職への t は、管理職に「短時間勤務の女性部下は管理職になる可能性は低い」という捉え方をもたらすことで、仕事上のチャレンジの提供の抑制に繋がると考えられる。

従って、企業が女性社員を積極的に登用する際、積極的な育成対象がフルタイム勤務の女性社員に限定されるということを管理職に認識されないよう働きかけることが求められる。

女性社員の積極的な管理職登用は、企業の人材育成のあり方と関連する。すなわち、もともと人材育成に熱心な企業が女性社員の積極的な管理職登用を行う場合と、人材育成に熱心ではない企業が女性社員の積極的な管理職登用を行う場合では、管理職の女性の部下に対する部下育成行動に与える影響が異なると考えられる。ここでは、【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】のデータを用いて検証した。

➤ 分析の結果から明らかになった点は以下の通りである。

- 管理職が企業から中長期的な能力開発を求められているか否かで、企業による女

性社員の管理職への積極的登用が、管理職の部下育成行動に与える影響は異なつた。企業から中長期的な能力開発を求められていない管理職では、女性社員の積極的な管理職登用を行っている企業の管理職の方が、女性社員の積極的な管理職登用を行っていない企業の管理職よりも女性部下に対して仕事上のチャレンジをより提供した。一方で、企業から中長期的な能力開発を求められる管理職では、女性社員の積極的な管理職登用を行っていない企業の管理職の方が、女性社員の積極的な管理職登用を行っている企業の管理職よりも、女性部下に対して仕事上のチャレンジを提供した【PPT18】。

企業から中長期的な能力開発を求められていない管理職では、企業が女性社員の積極的な管理職登用を行うことで、女性部下に対して仕事上のチャレンジをより提供するようになることと捉えることができることから、管理職に部下育成が求められていない場合、企業の女性社員の積極的な管理職登用は、管理職の女性部下に対する部下育成行動を促す効果があると言える。

一方で、企業から中長期的な能力開発を求められる管理職では、企業が女性社員の積極的な管理職登用を行うことで、女性部下に対して仕事上のチャレンジの提供を抑制すると捉えることができる結果となった。提言 2 で示したように、企業から中長期的な能力開発を求められる管理職は、そうでない管理職と比較して、フルタイム勤務の女性部下に対して仕事上のチャレンジをより提供する。この点を加味すると、既に女性の部下を育成している管理職に対して、さらなる育成を求めることの難しさが浮かび上がる。すなわち、1つの解釈として、既に育成を目的として女性の部下に対して一定程度のチャレンジングな仕事をさせている管理職が、男性と比べて管理職を志向する程度が低いと一般的に言われる女性部下を管理職を目指して育成しようとする、「無理をさせない」ように仕事の質を調整すると考えられる。従って、人材育成に熱心な会社が、管理職に女性社員のさらなる育成を求める場合には、管理職の女性の部下に対する「無理をさせてはいけない」といった配慮が過度にならないよう、管理職に働きかけることが必要である。

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

管理職の部下育成行動は、人材育成や女性活躍推進以外の人的資源管理施策からも影響を受ける。ここでは管理職自身の評価基準と、昨今取組みが進む残業削減が管理職の部下育成行動に与える影響を検討する。

➤ **【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】**の調査の結果から明らかになった点は以下の通りである。

- 仕事の成果や実績に基づいて評価されている管理職は、そうでない管理職と比較して、部下の性別を問わず、仕事の仕方に関するフィードバックを提供し、さらに女性部下に対して仕事上のチャレンジをより提供する。一方、仕事への取組み姿勢やプロセスに基づいて評価されている管理職は、そうでない管理職と比較して、女性部下に仕事の仕方に関するフィードバックをあまり提供しない【PPT20】。
- 労働時間の削減を進める企業の管理職は、進めていない会社の管理職よりも、部下の性別を問わず、部下への仕事の仕方に関するフィードバックの提供を行わない【PPT20】。

仕事の成果で評価されることで、管理職は「成果を上げる」という目的を達成すべく、フルタイムの女性部下を積極的に育成する意義を見出し、フルタイムの女性部下に仕事上のチャレンジやフィードバックをより提供すると考えられる。「会社が女性活躍推進を進めているから」というよりも「(管理職自身の) 評価基準を達成すべく」というが、より管理職の女性の部下を育成しようとする動機となる。管理職のマネジメントに関する評価基準の在り方が、管理職自身の部下育成行動に与える影響を理解し、仕事の成果を評価基準とする場合ではなく、仕事への取組み姿勢やプロセスを評価基準とする場合には、他の取組みを通じて管理職が女性の部下の育成を行うべく動機づけることが必要である。

また、企業が労働時間の削減に取り組むことで、管理職は性別を問わずフルタイムの部下に対して仕事上の課題を指摘するフィードバックの提供を控える。部下の仕事上の課題を指摘するフィードバックは、部下との丁寧なコミュニケーションを必要とする等、その実施に一定の時間を必要とする。しかしながら管理職は職場の労働時間の削減を進めるべく、フィードバックの時間をも削減してしまうと考えられる。職場の生産性の向上には、

フィードバックを通じた部下育成は不可欠であることから、労働時間の削減を行う際には、単に労働時間の削減がゴールではなく、部下育成を通じた職場の生産性向上に向けた取り組みであることを共通理解とすると同時に、管理職が担う業務の再検討や再分配、さらには部下の人数を削減するといったことを通じて、管理職が部下に対するフィードバックを提供する時間を確保するような環境整備が必要である。

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

提言2から4では、企業がどのような人的資源管理を行うかによって管理職の部下育成行動が異なることを指摘した。提言1で提示したように、部下の性別によって管理職の育成期待が異なるが、管理職の育成期待の違いは部下育成行動の違いに繋がるのだろうか。

- **【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】**の調査の結果から明らかになった点は以下の通りである。
 - 男性の部下に対する期待と管理職の部下育成行動の間には関連性はみられなかった【PPT22】。
 - 女性の部下では、当該部下に対して「将来リーダーになりそうだ」「長期的に成果を発揮し続けそうだ」といった期待があると、管理職は当該部下に対して仕事上のチャレンジに繋がる機会を提供する。また、「長期的に成果を発揮し続けそうだ」という期待があると、管理職は当該部下に対してよりフィードバックを提供する【PPT22】。

- **【フルタイム勤務の女性部下ー短時間勤務の女性部下の比較】**の調査から明らかになった点は以下の通りである。
 - フルタイム勤務の女性部下では、管理職が当該部下に対して「将来リーダーになりそうだ」「長期的に成果を発揮し続けそうだ」という期待を持つと、より仕事上のチャレンジを提供する【PPT23】。

- 短時間勤務の女性部下では、管理職が当該部下に対して「長期的に成果を発揮し続けよう」という期待を持つと、よりキャリア形成支援を行い、より仕事上のチャレンジを提供する。また、「将来リーダーになりよう」という期待を持つと、当該部下に対して仕事上のチャレンジを提供する【PPT23】。

男性の部下では、管理職の期待と育成行動とは関連しないが、女性の部下では、管理職の女性の部下への期待が、部下育成行動を左右する。女性の部下に対する管理職による育成行動は、女性の部下への期待に依存することを管理職自身が自覚すると同時に、その期待が合理的な根拠に基づくものなのか、常に問うことが求められる。

参考資料 1 : アンケート調査の概要

● 調査の実施時期

2017年10月19日から23日

● 調査対象

- 営業部門で女性の部下を持つ管理職のうち、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
 - 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

提言で利用した分析は、上記の調査対象者の中から、以下の分析 1 ならびに分析 2 それぞれの条件を全て満たす回答者に限定したものである。

● 分析 1 : 【フルタイム男性部下ーフルタイム女性部下の比較】

以下の 4 条件をすべて満たす男女双方の部下を少なくとも 1 名は持つ管理職 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）

- 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

なお、女性の部下・男性の部下が複数いる場合には、最も等級に近い男女の部下のペアを選び回答してもらった。

● 分析 2 : 【フルタイム女性部下－短時間女性部下の比較】

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少なくとも 1 名は持つ管理職 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）

- 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

なお、短時間勤務の女性部下が複数いる場合には、フルタイム勤務の女性部下に最も等級に近い、短時間勤務の女性部下について回答してもらった。

参考資料 2 : 3つの部下育成行動

本調査では、部下の育成に対して効果的な管理職の行動として、以下の 3 つの部下育成行動を取り上げた。それぞれの定義と調査で用いた項目は以下の通りである。

部下育成行動	定義	項目
仕事上のチャレンジの提供	その部下の能力・スキルをさらに高める仕事を提供すること	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 やりがいのある仕事を与えている
フィードバックの提供	その部下の課題に対するフィードバックを提供すること	その部下の仕事の質を厳しくチェックしている その部下の職務遂行上の課題を指摘している
キャリア形成支援	キャリア形成につながる支援を提供すること	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 今後のキャリアを後押ししている