

第5章 管理職における男女部下育成の違い

ー管理職へのアンケート調査及び若手男女社員へのアンケート調査よりー

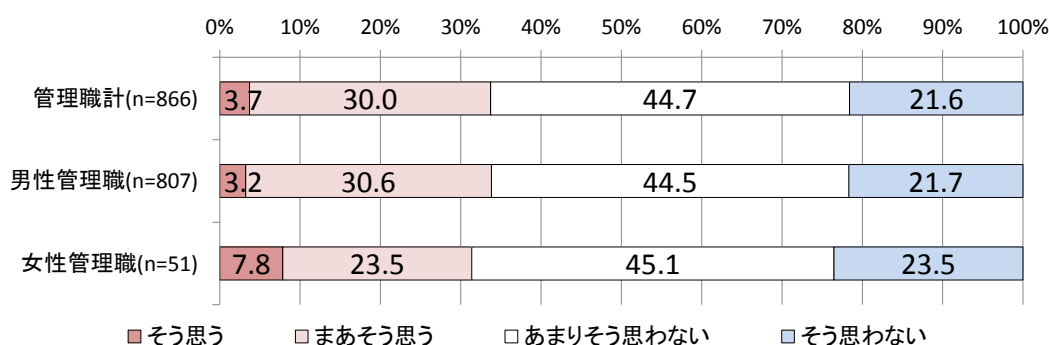
管理職へのインタビュー調査（第4章）では、管理職は、仕事・目標の与え方について基本は男女同じだとしながらも、仕事に関わる外的環境（深夜残業、業界特性、結婚・出産）、若手社員の仕事のやり方や仕事に対する取り組み方、管理職の部下への接し方において男女の違いがあると考える管理職は多く、こうしたことが男女で育成（仕事の割り当てや異動）に違いが生じる可能性があることが明らかになった。

そこで、上記の結果を受けて、この章では、管理職の女性部下に対する意識、管理職からみる男女部下育成の違いについて、管理職を対象に実施したアンケート調査の結果より統計的に分析し、さらに比較のため、若手社員を対象としたアンケート調査の結果も示したい。このアンケート調査は、女性活躍の取組を進め、男女関係なく部下育成をしようとしている企業10社に対して実施した。しかしながら、以下のように、部下の性別により育成が異なっている上司がいることが示された。

1. 女性部下に対する意識

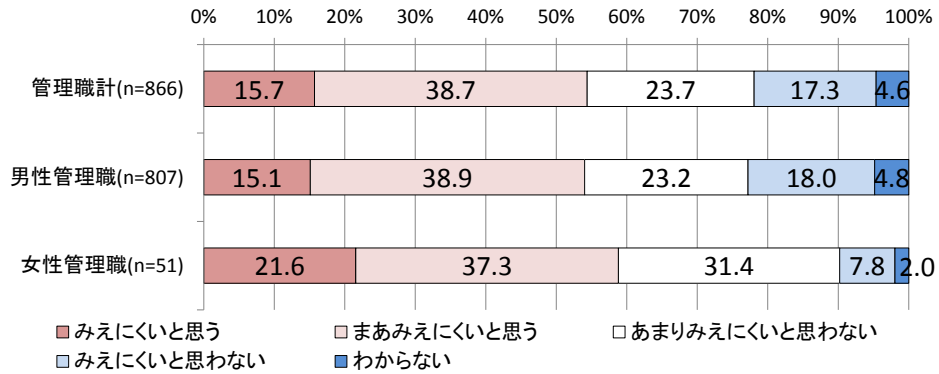
「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では、「そう思う」3.2%、「まあそう思う」30.6%と、3割以上の男性管理職が女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思っており、性別役割分担意識が根強いことが示された。女性管理職でも、「そう思う」7.8%、「まあそう思う」23.5%と、約3割の女性管理職が女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思っていた。

図表 5-1 女性の幸せは仕事より結婚や出産にあるか



「女性部下は結婚や出産があるのでキャリアの道筋がみえにくいと思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では「みえにくいと思う」15.1%、「まあみえにくいと思う」38.9%と、54.0%が女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思っていた。女性管理職ではさらに割合が高く、「みえにくいと思う」21.6%、「まあみえにくいと思う」37.3%と、58.9%が女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思っていた。

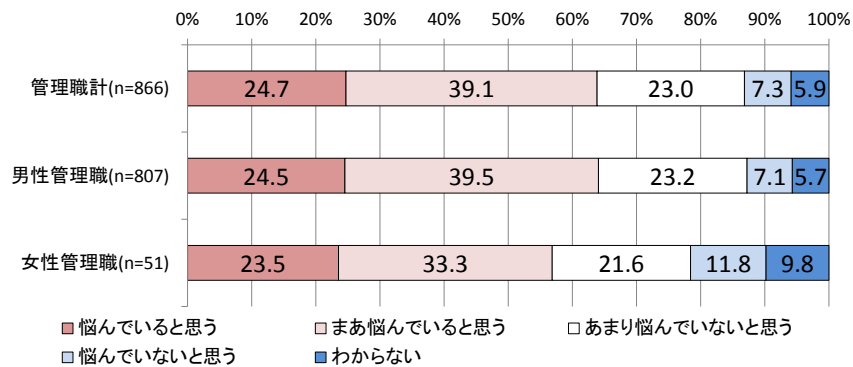
図表 5-2 女性部下のキャリアの道筋



「女性部下は、今の職場で結婚・出産後も働くことができるか、悩んでいると思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では「悩んでいると思う」24.5%、「まあ悩んでいると思う」39.5%と64.0%が女性部下が悩んでいると思っていた。女性管理職ではやや低いが、「悩んでいると思う」23.5%、「まあ悩んでいると思う」33.3%と56.8%が女性部下が悩んでいると思っていた。

それに対して、若手社員アンケート調査では、若手女性社員は、子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じるものが「ある」人が58.5%、「まあある」人が34.3%で、92.8%の人が「不安を感じることもある」と答えている（第7章図表7-2参照）。女性部下の認識よりも管理職の認識が低くなっている。

図表 5-3 女性部下の悩みの認識



2. 部下の育成の熱心さ

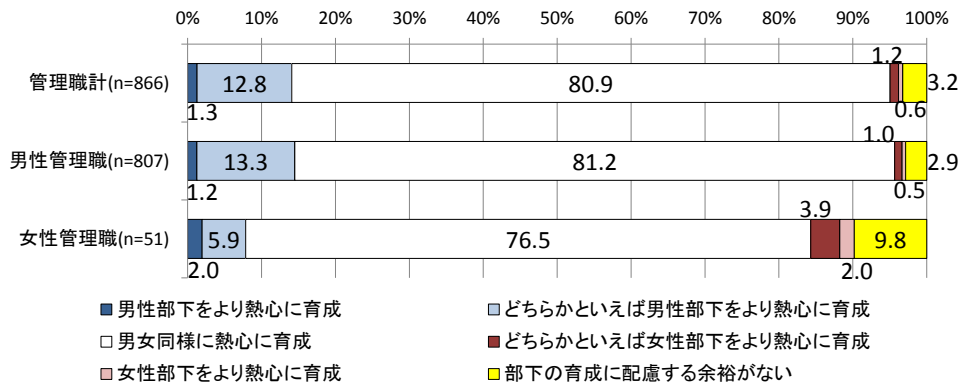
(1) 部下の性別による熱心さの違い

部下の育成の熱心さについての回答をみると、男性管理職では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が1.2%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が13.3%であり、14.5%の人が男性部下をより熱心に育成している。女性部下をより熱心に育成している人は1.5%と少ない。

女性管理職では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が2.0%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が5.9%であり、「女性部下をより熱心に育成している」と回答した人が2.0%、「どちらかといえば、女性部下をよ

り熱心に育成している」と回答した人が 3.9%であり、13.8%の女性管理職が部下の性別により育成の熱心さが異なっている。

図表 5-4 部下の育成の熱心さに対する回答



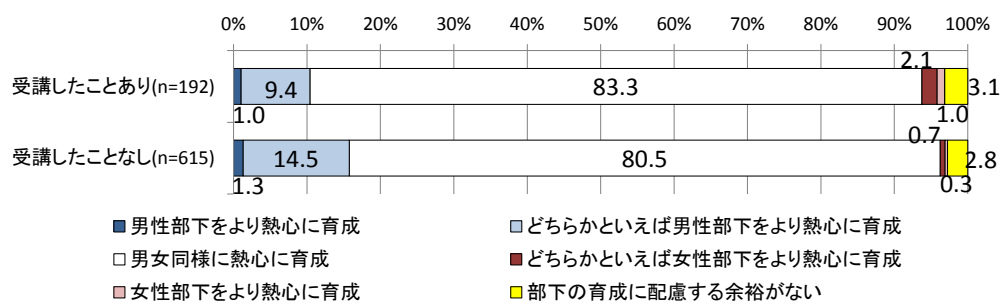
(2) 女性部下の育成に関する管理職対象の研修の受講の有無と育成の熱心さの違い

男性管理職について、女性部下の育成に関する管理職対象の研修の受講の有無別にみると、「受講したことあり」では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 1.0%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 9.4%であり、合わせて 10.4%に対し、「受講したことなし」では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 1.3%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 14.5%であり、合わせて 15.8%である。管理職研修を受けたことのない人のほうが部下育成の熱心さが部下の性別により異なっている。

図表 5-5 男性管理職：

女性部下の育成に関する管理職対象の研修の有無と「部下の育成の熱心さ」に対する回答

女性部下の育成に関する管理職対象の研修を受講したことがあるか。



χ 二乗検定 p<0.1

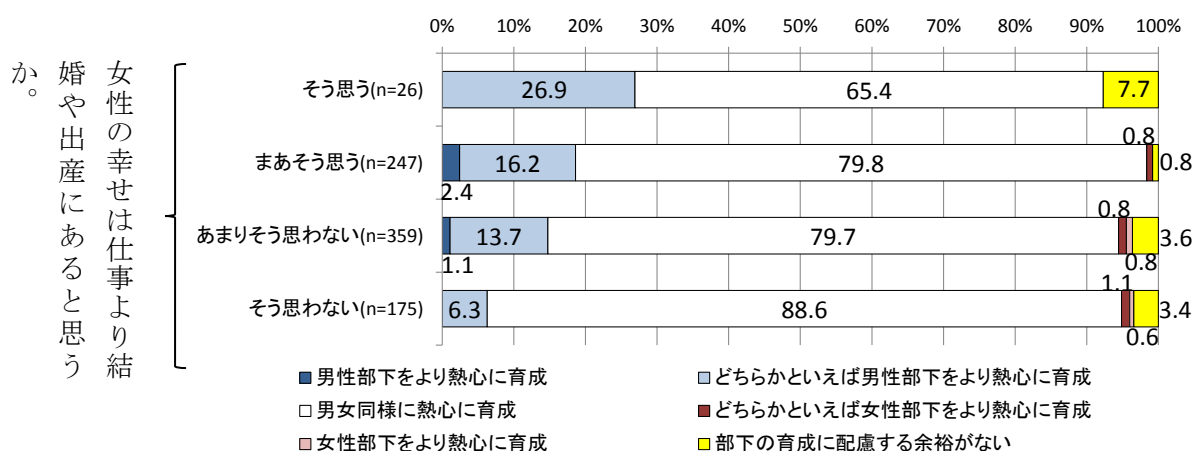
(3) 性別役割分担意識の違いと育成の熱心さの違い

男性管理職について、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」かどうかについての考え方別に部下育成の熱心さをみた。（「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思うか」に対する回答割合は、図表 5-1 を参照。）

「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」に対して「そう思う」と回答している人では、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 26.9%、「ま

あそう思う」と回答している人では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が2.4%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が16.2%であり、合わせて18.6%である。「あまりそう思わない」と回答している人では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が1.1%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が13.7%であり、合わせて14.7%、「そう思わない」と回答している人では「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が6.3%であり、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」かどうかといった性別役割分担意識的な考え方が部下の性別による育成の熱心さの違いに影響を与えている場合があるということだろう。

図表 5-6 男性管理職：「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」についての考え方と部下の育成の熱心さに対する回答

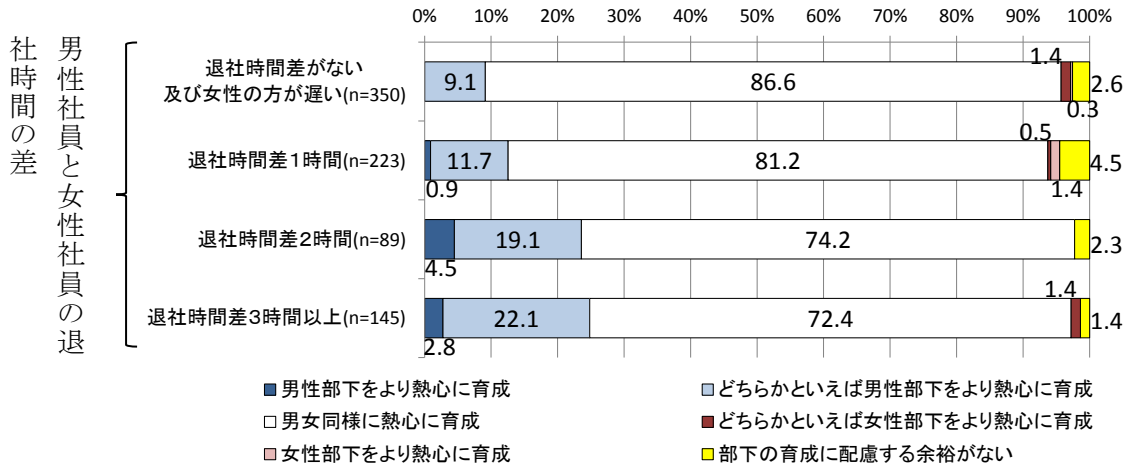


χ^2 二乗検定 p<0.05

(4) 男性社員と女性社員の退社時間の差の違いと育成の熱心さの違い

男性管理職について、男性社員と女性社員の退社時間の差の違いによる部下育成の熱心さの違いをみた。「退社時間差がない及び女性の方が遅い」場合に、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人は9.1%と1割を切っているが、退社時間差1時間の場合は「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が0.9%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が11.7%で、合わせて12.6%、退社時間差2時間の場合は「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が4.5%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が19.1%で、合わせて23.6%、退社時間差3時間以上の場合は「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が2.8%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が22.1%で、合わせて24.9%と、退社時間差が大きいほうが男性をより熱心に育成している男性管理職の割合が高い。今回の調査からは、男性部下に対して熱心に育成しているから男性部下の退社時間のほうが遅いのか、男性部下の退社時間が遅いから熱心に育成しているのか、因果関係はどちらかはわからないが、退社時間差と部下育成の熱心さには関連があるだろう。

図表 5-7 男性管理職：男性社員と女性社員の退社時間の差がある職場と部下育成の熱心さ

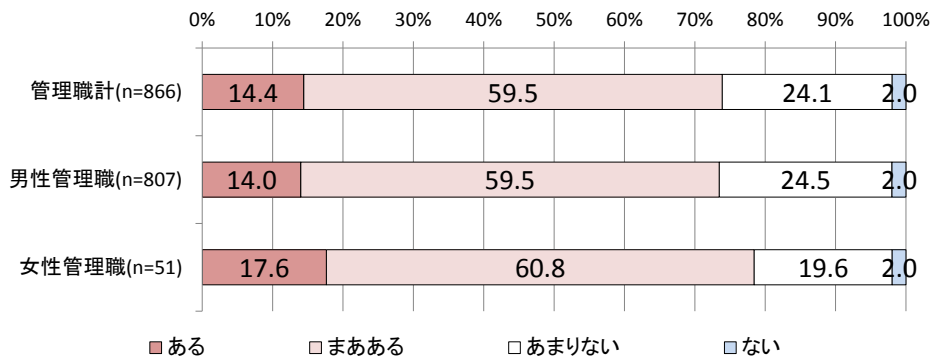


χ 二乗検定 p<0.01

(5) 女性部下育成の自信の有無と育成の熱心さの違い

管理職について、女性部下育成の自信の有無をみたのが、図表 5-8 である。男性管理職では、「ある」と回答した人が 14.0%、「まあある」と回答した人が 59.5%、「あまりない」と回答した人が 24.5%、「ない」と回答した人が 2.0%である。

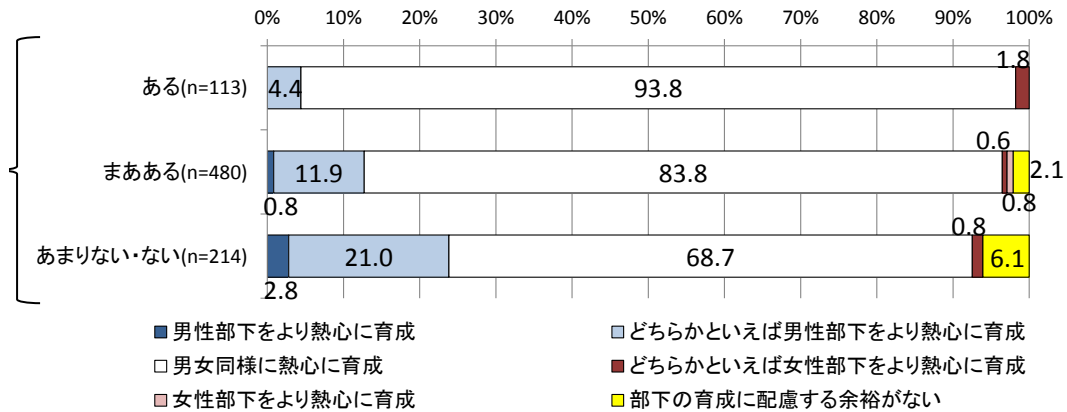
図表 5-8 女性部下育成の自信



男性管理職について、女性部下育成の自信の有無別に部下育成の熱心さをみた。自信が「ある」と回答した人においては、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人は 4.4%と低い、「まあある」と回答した人においては「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 0.8%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 11.9%で、合わせて 12.7%、「あまりない」「ない」と回答した人においては、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 2.8%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 21.0%で、合わせて 23.8%と女性部下育成に自信のない人のほうが部下育成の熱心さが部下の性別により異なっている。

図表 5-9 女性部下育成の自信の有無と部下育成の熱心さに対する回答

自信がありますか。
女性部下を育成するのに

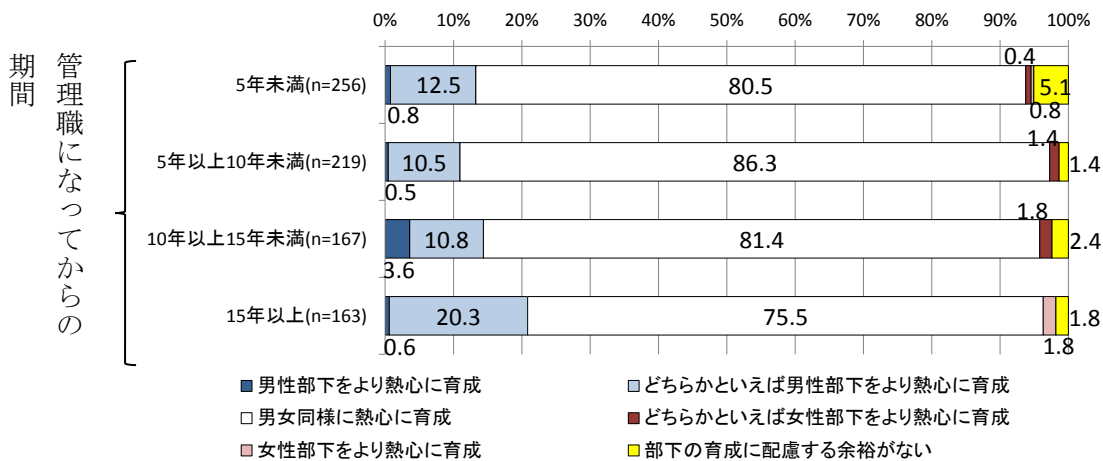


χ 二乗検定 p<0.01

(6) 管理職になってからの期間と育成の熱心さの違い

男性管理職について、管理職になってからの期間別に部下育成の熱心さをみた。管理職になってからの期間が5年未満、5年以上10年未満、10年以上15年未満の人では、男性部下をより熱心に育成している人（「男性部下をより熱心に育成している」と「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」の合計）はそれぞれ13.3%、11.0%、14.4%であるが、15年以上では20.9%と高くなっており、ベテランの管理職において、部下の性別で育成の熱心さが異なっている割合がやや高い。管理職になってからの期間の長い人のほうが以前からの男性中心の育成のやり方を変えていない人の割合が高い傾向にあるのだろう。

図表 5-10 男性管理職：管理職になってからの期間と部下育成の熱心さ



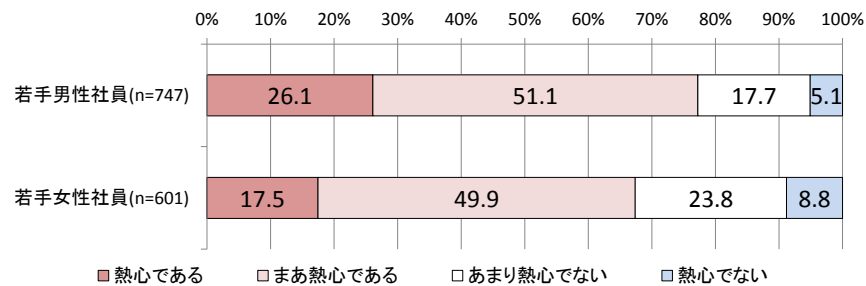
χ 二乗検定 p<0.01

(7) 若手社員からみた管理職の育成の熱心さ

若手社員調査において、「管理職はあなたの育成に熱心ですか」と尋ねたところ、「熱心である」と回答した割合は、若手男性社員では26.1%に対し、若手女性社員では17.5%と低く、「まあ熱心である」を含めると、若手男性社員では77.2%に対し、若手女性社員では

67.4%と10%ポイント近く低く、若手社員からみても、管理職の育成の熱心さは部下の性別で差がある。

図表 5-11 若手社員：「管理職はあなたの育成に熱心ですか」



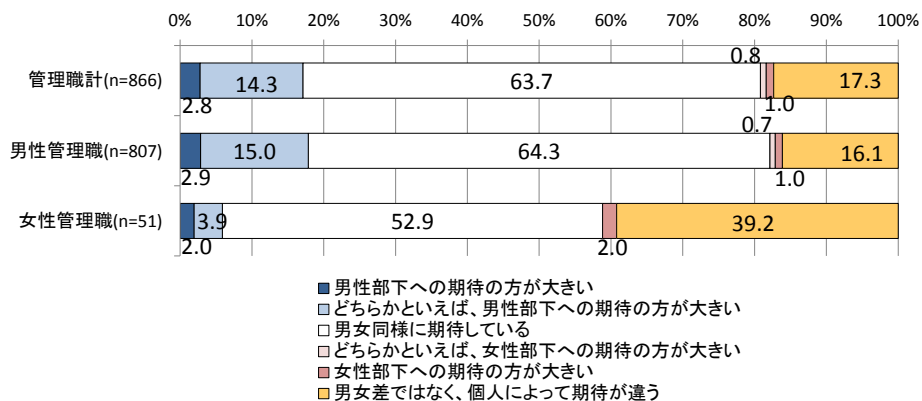
χ二乗検定 p<0.01

3. 部下への期待

(1) 部下の性別による期待の違い

部下への期待についての回答をみると、男性管理職では「男性部下への期待の方が大きい」と回答した人は2.9%、「どちらかといえば、男性部下への期待の方が大きい」と回答した人は15.0%であり、合わせて17.9%が、男性部下への期待が大きいと回答した。

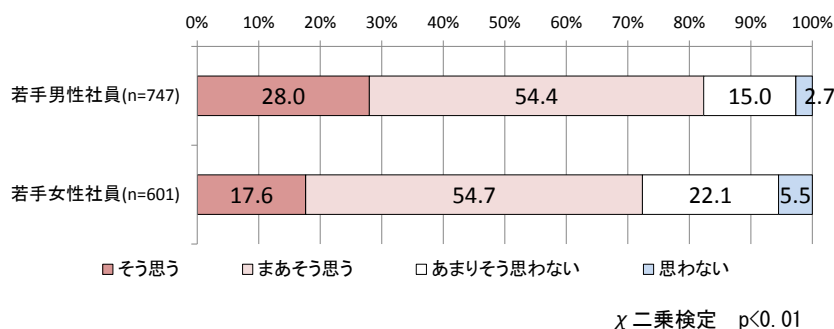
図表 5-12 部下への期待に対する回答



(2) 若手社員からみた管理職の期待

若手社員調査において、「管理職から期待されていると思いますか」と尋ねたところ、「そう思う」と回答した割合は、若手男性社員では28.0%に対し、若手女性社員では17.6%と低く、「まあそうである」を含めると、若手男性社員では82.4%に対し、若手女性社員では72.3%と10%ポイント近く低く、若手社員から見ても、管理職の部下に対する期待は部下の性別で差がある。

図表 5-13 若手社員：「管理職から期待されていると思いますか」



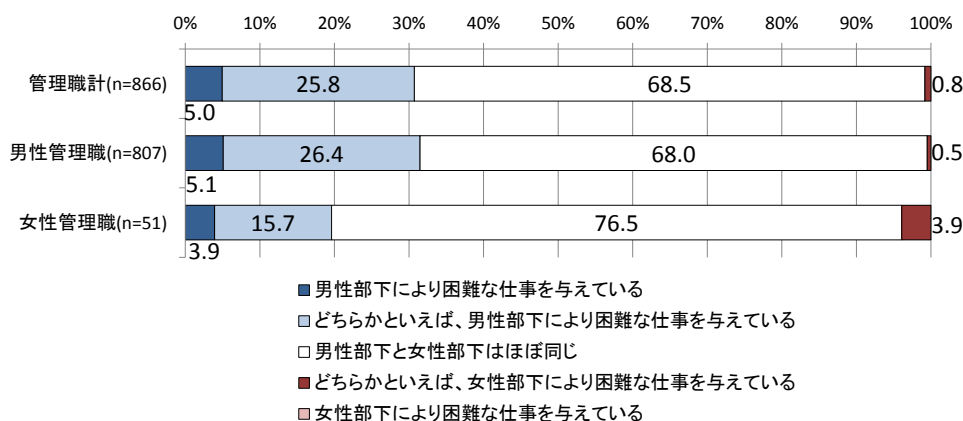
4. 部下への仕事の与え方

(1) 困難な仕事の与え方における部下の性別による違い

困難な仕事を部下に与える時にどうしているかについて、男性管理職では、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 5.1%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 26.4%で、合わせて 31.5%が男性により困難な仕事を与えている。

女性管理職では、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 3.9%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 15.7%で、合わせて 19.6%が男性により困難な仕事を与えている。

図表 5-14 困難な仕事の与え方についての回答

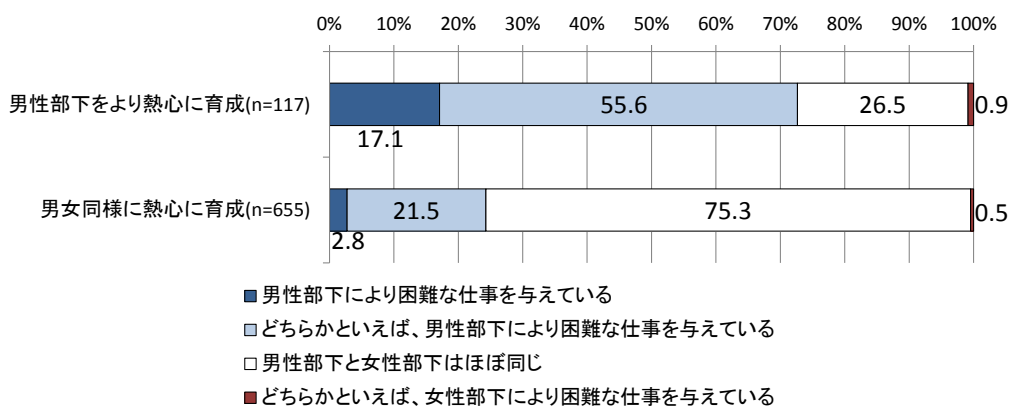


(2) 育成の熱心さと困難な仕事の与え方における部下の性別による違い

男性管理職について、男性部下をより熱心に育成している場合と男女同様に熱心に育成している場合について、困難な仕事の与え方の回答を比較すると、男性部下をより熱心に育成している場合には、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 17.1%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 55.6%で、合わせて 72.7%が男性により困難な仕事を与えている。一方、男女同様に熱心に育成している場合には、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 2.8%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 21.5%で、合わせ

て 24.3%である。男性部下をより熱心に育成している場合には、男女同様に熱心に育成している場合よりも、男性部下により困難な仕事を与えている割合が非常に高い。

図表 5-15 部下育成の熱心さと困難な仕事の与え方についての回答

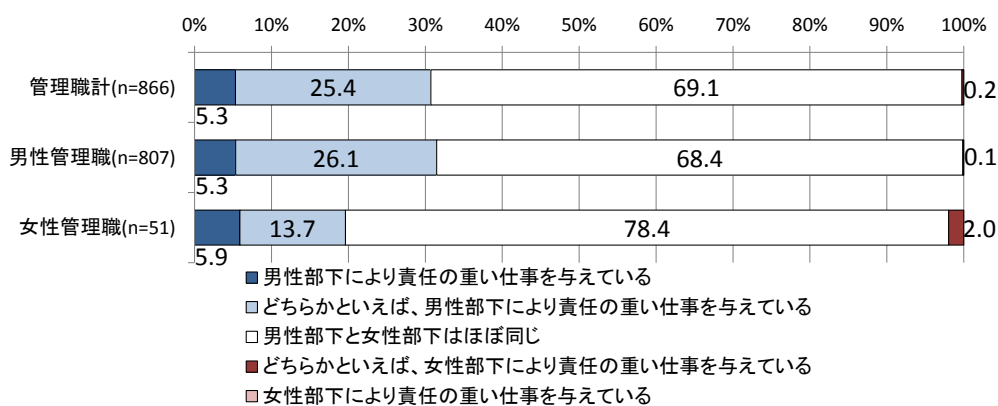


(3) 責任の重い仕事の与え方における部下の性別による違い

責任の重い仕事を部下に与える時にどうしているかについて、男性管理職では、「男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 5.3%、「どちらかといえば、男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 26.1%で、合わせて 31.4%が男性により責任の重い仕事を与えている。

女性管理職では、「男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 5.9%、「どちらかといえば、男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 13.7%で、合わせて 19.6%が男性により責任の重い仕事を与えている。

図表 5-16 責任の重い仕事の与え方についての回答

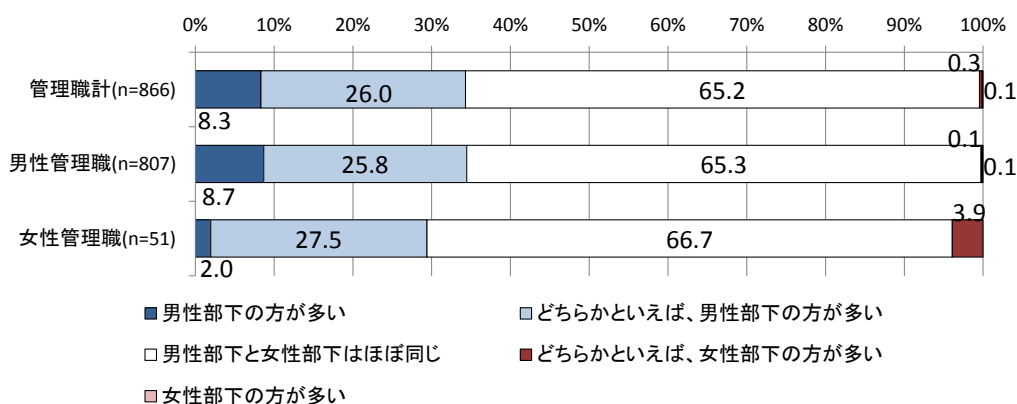


(4) 部下に与える仕事の量の部下の性別による違い

部下に与える仕事の量について、男性管理職では、「男性部下の方が多し」と回答した人が 8.7%、「どちらかといえば、男性部下の方が多し」と回答した人が 25.8%であり、合わせて 34.5%が男性部下に与える仕事の量の方が多しと回答している。女性管理職でも、「男性部下の方が多し」と回答した人が 2.0%、「どちらかといえば、男性部下の方が多し」と

回答した人が 27.5%であり、合わせて 29.5%が男性部下に与える仕事の量の方が多いと回答している。

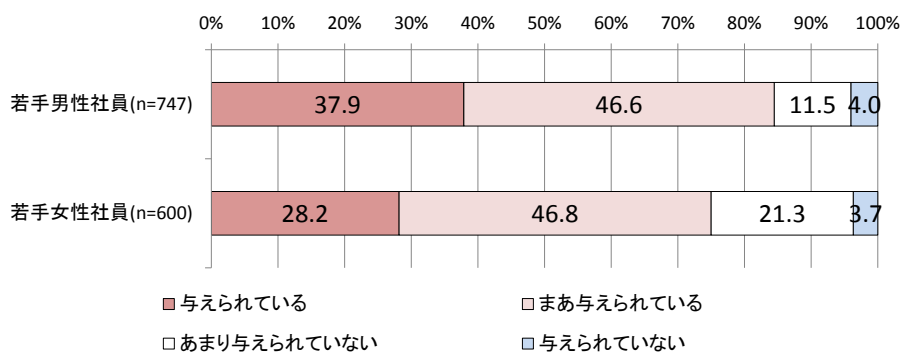
図表 5-17 部下に与える仕事の量について



(5) 若手社員からみた仕事の深みを増すような仕事、仕事の幅を広げるような仕事の与えられ方

若手社員調査において、「あなたは、仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか」と尋ねたところ、「与えられている」と回答した割合は、若手男性社員では 37.9%に対し、若手女性社員では 28.2%と低く、「まあ与えられている」を含めると、若手男性社員では 84.5%に対し、若手女性社員では 75.0%と 10%ポイント近く低かった。

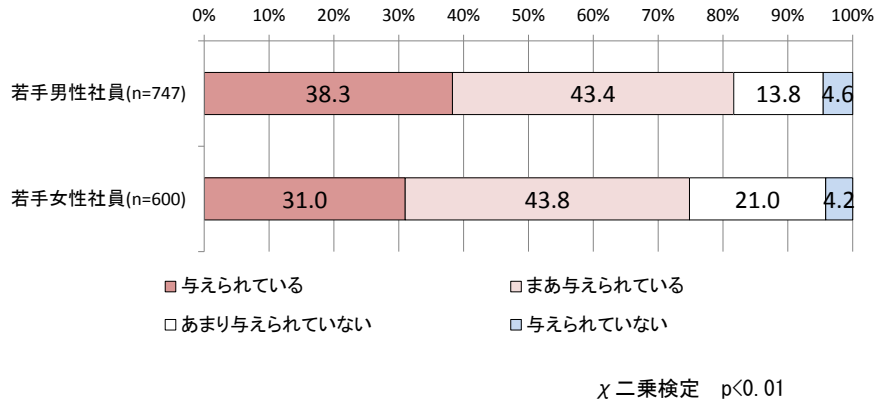
図表 5-18 若手社員：「仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか」



χ 二乗検定 p<0.01

若手社員調査において、「あなたは、仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか」と尋ねたところ、「与えられている」と回答した割合は、若手男性社員では 38.3%に対し、若手女性社員では 31.0%と低く、「まあ与えられている」を含めると、若手男性社員では 81.7%に対し、若手女性社員では 74.8%と約 7%ポイント低かった。

図表 5-19 若手社員：「仕事の幅を広げるような仕事を与られていますか」



5. 部下とのコミュニケーション、方法

(1) 男性管理職における部下とのコミュニケーションについて

部下とのコミュニケーションについての回答をみると、男性管理職では、「男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 7.4%、「どちらかといえば、男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 27.8%と、男性管理職の 35.2%の人が男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。

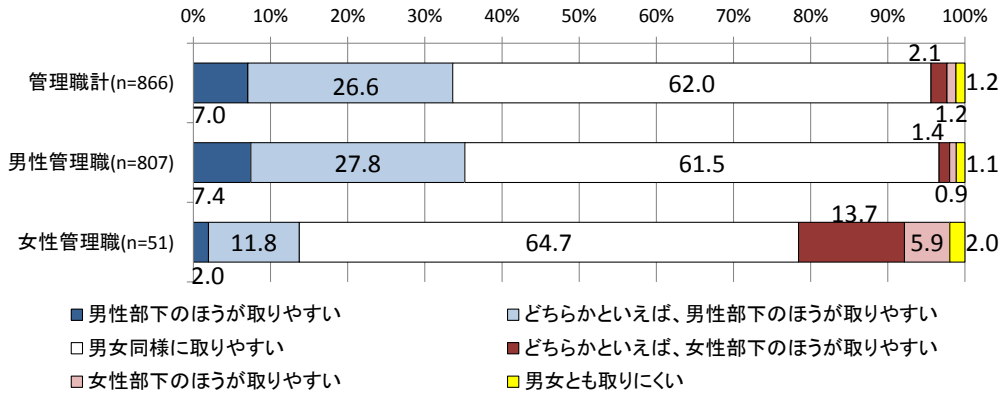
コミュニケーションの方法としては、男性部下、女性部下とも、普段から職場で声をかけるという人が多いが、男性部下に対しては、「昼食に誘う」「飲みを誘う」など非公式な方法が女性部下よりも多い。

(2) 女性管理職における部下とのコミュニケーションについて

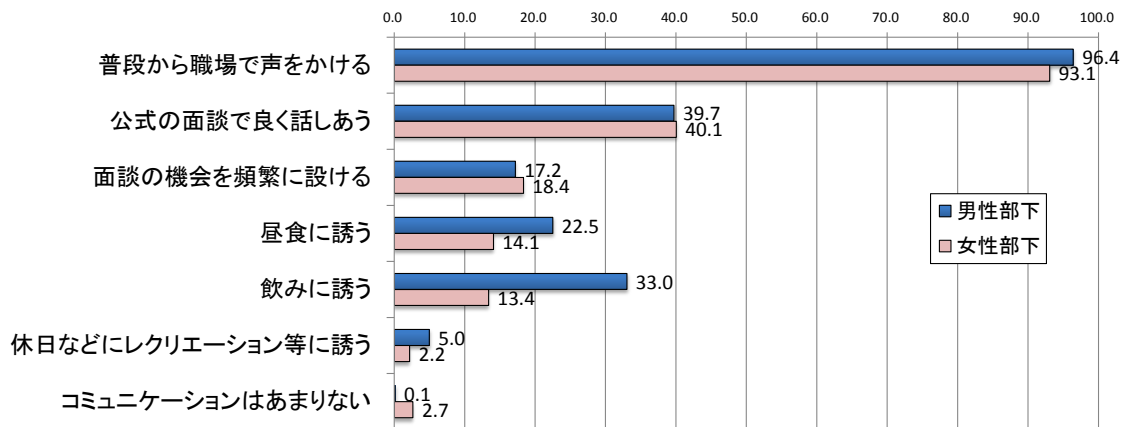
女性管理職では、「男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 2.0%、「どちらかといえば、男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 11.8%と、女性管理職の 13.8%の人が男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。また、「女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 5.9%、「どちらかといえば、女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 13.7%と、女性管理職の 19.6%の人が女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。女性管理職でも、男性部下、女性部下によって、コミュニケーションの取りやすさが異なっている人が3割を超えている。

コミュニケーションの方法としては、男性部下、女性部下とも、普段から職場で声をかけるという人が多いが、女性部下に対しては、「昼食に誘う」「飲みを誘う」など非公式な方法が男性部下よりも多い。

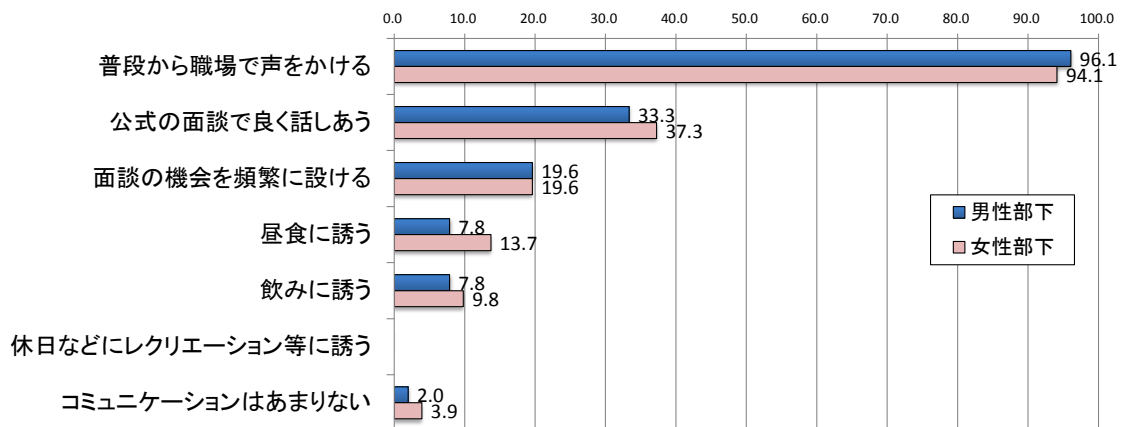
図表 5-20 「部下とのコミュニケーションについて」の回答



図表 5-21 男性管理職：コミュニケーションの方法



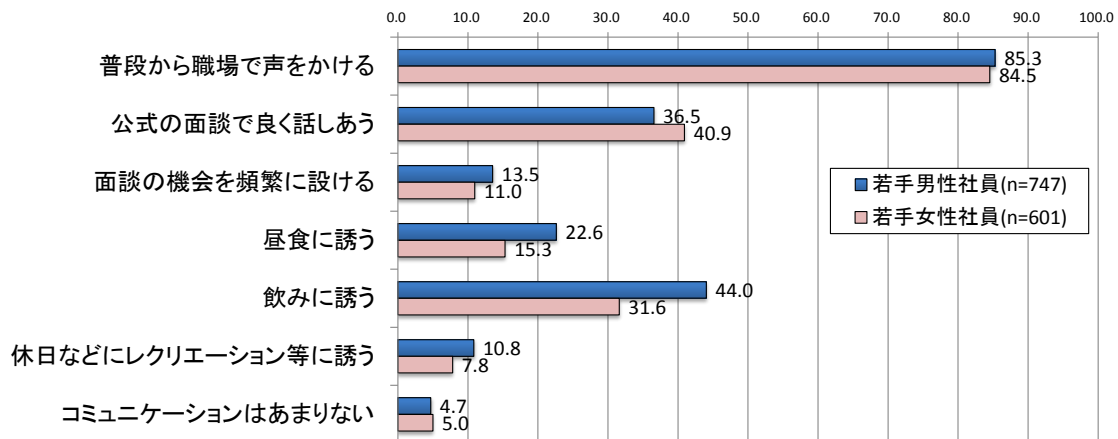
図表 5-22 女性管理職：コミュニケーションの方法



(3) 若手社員からみた管理職のコミュニケーション

若手社員調査において、これまでに最も影響を受けた管理職はどのようにコミュニケーションを取っていたかをみると、「普段から職場で声をかける」は男女とも、約85%が回答しているが、「公式の面談で良く話しあう」は男性36.5%、女性40.9%にとどまっている。「飲みに誘う」は男性44.0%、女性31.6%、「昼食に誘う」は男性22.6%、女性15.3%と、男性のほうが割合が高い。

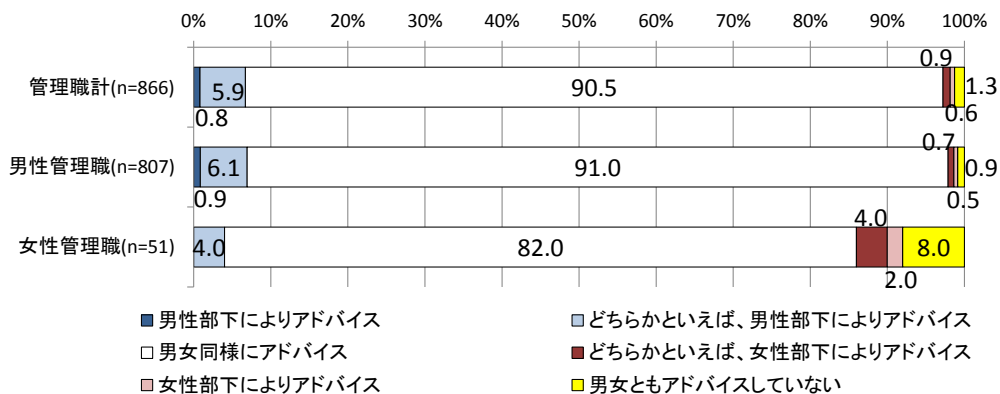
図表 5-23 管理職によるコミュニケーションの方法



6. 部下への有益な指示やアドバイス

「部下の仕事ぶりに対して、部下に有益な指示やアドバイスをしていますか」に対する回答をみると、「男女同様に、有益な指示やアドバイスをしている」と回答している人が男性管理職では91.0%、女性管理職では82.0%である。男性管理職では、「男性部下によりアドバイスしている」「どちらかといえば、男性部下によりアドバイスをしている」が7.0%いる。

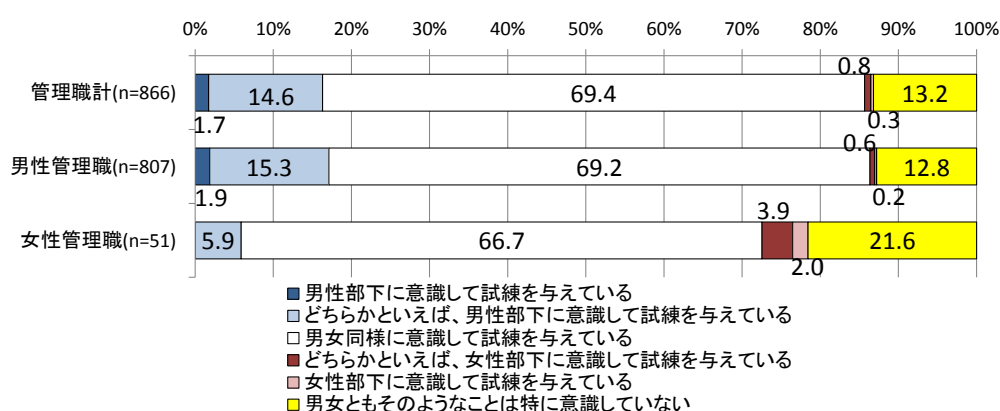
図表 5-24 部下への有益な指示やアドバイスについての回答



7. 部下への試練の与え方

部下への試練の与え方についての回答をみると、男性管理職では、「男性部下に意識して試練を与えている」と回答した人が1.9%、「どちらかといえば、男性部下に意識して試練を与えている」と回答した人が15.3%、合わせて17.2%が女性部下よりも男性部下に意識して試練を与えていると回答している。男性部下よりも女性部下に意識して試練を与えていると回答した人はごく少数である。女性管理職では、「どちらかといえば、男性部下に意識して試練を与えている」と回答した人は5.9%、男性部下よりも女性部下に意識して試練を与えている（「女性部下に意識して試練を与えている」「どちらかといえば、女性部下に意識して試練を与えている」の合計）と回答した人も5.9%である。男性管理職と比べると「男女ともそのようなことは特に意識していない」と回答した人の割合が高い。

図表 5-25 部下への試練の与え方

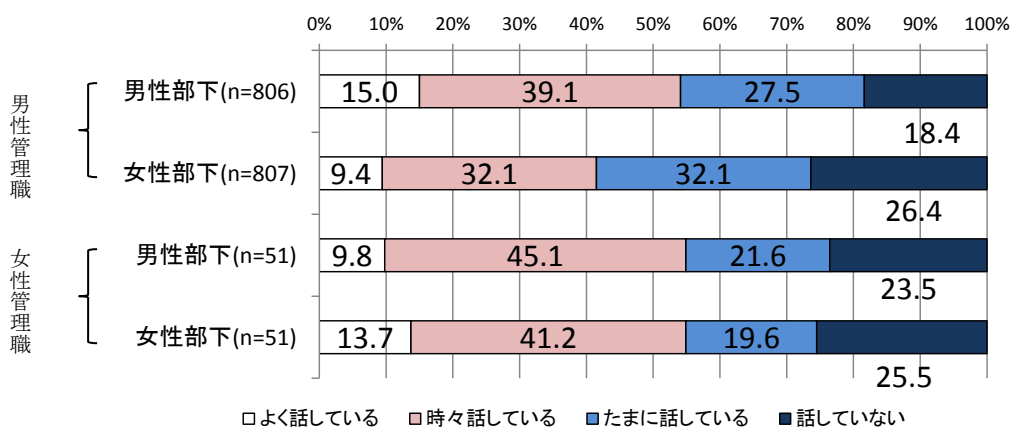


8. 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達

(1) 管理職の仕事のおもしろさの伝達における部下の性別による違い

「管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか」についての回答をみると、女性管理職では、男性部下と女性部下で違いはあまりないが、男性管理職では男性部下に対しては、「よく話している」15.0%、「時々話している」39.1%で合わせて54.1%であるが、女性部下に対しては、「よく話している」9.4%、「時々話している」32.1%で合わせて41.5%と、男性部下に対してよりも女性部下には管理職の仕事やおもしろさをあまり話していない。

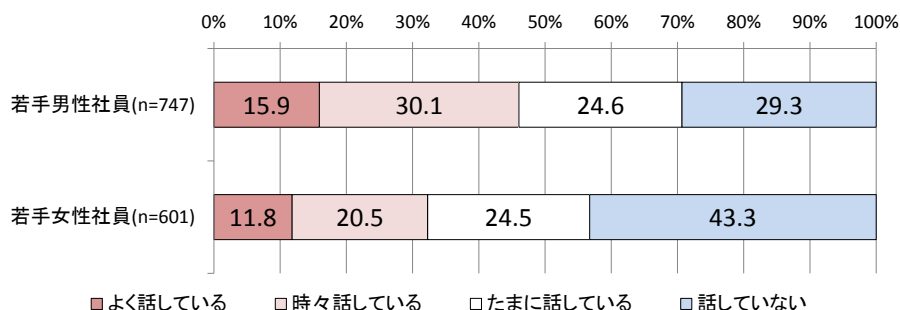
図表 5-26 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達



(2) 若手社員からみた管理職の仕事のおもしろさの伝達

若手社員調査において、「管理職は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか」と尋ねたところ、「よく話している」と回答した割合は、若手男性社員では15.9%に対し、若手女性社員では11.8%と低く、「時々話している」を含めると、若手男性社員では46.0%に対し、若手女性社員では32.3%と10%ポイント以上低く、若手社員からみても、男女で差がある。

図表 5-27 若手社員：「管理職は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか」



χ²乗検定 p<0.01

9. 部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言

(1) 部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言における部下の性別による違い

「部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか」に対する回答をみると、男性管理職では、「女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が3.8%、「どちらかといえば、女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が12.6%、合わせて16.4%の男性管理職が部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言を女性部下よりも男性部下により行っている。

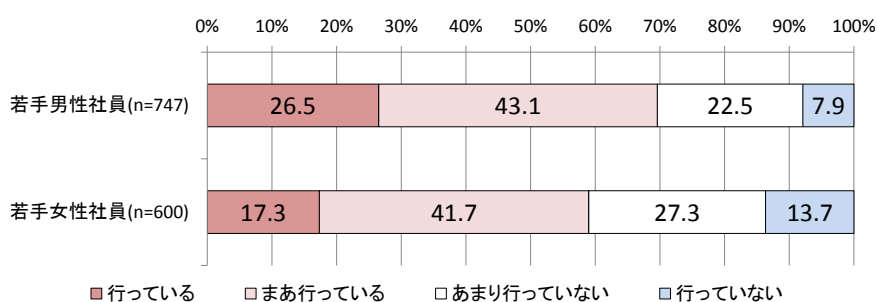
女性管理職では、女性部下よりも男性部下により行っている人は少なく、「男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が5.9%、「どちらかと

例えば、男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が13.7%、合わせて19.6%の女性管理職が部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言を男性部下よりも女性部下により行っている。(第6章図表6-15参照)

(2) 若手社員からみた管理職の部下の将来のキャリアに対するアドバイス

若手社員調査において、「管理職は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか」と尋ねたところ、「行っている」と回答した割合は、若手男性社員では26.5%に対し、若手女性社員では17.3%と低く、「まあ行っている」を含めると、若手男性社員では69.6%に対し、若手女性社員では59.0%と約10%ポイント低く、若手社員からみても、男女で差がある。

図表 5-28 若手社員：管理職の将来のキャリアに対するアドバイス



χ^2 二乗検定 $p < 0.01$

10. まとめ

このアンケート調査は、女性活躍の取組を進め、男女関係なく部下育成をしようとしている企業10社に対して実施した。しかしながら、以上みてきたように、部下の性別により育成が異なっている上司がいることが示された。この章で明らかになったことを以下にまとめる。

- ・男女管理職ともに、女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思うと回答した人が約3割おり、性別役割分担意識が根強いことが示された。また、女性部下は結婚や出産があるのでキャリアの道筋が見えにくいと思っている人が半数以上であった。一方、女性部下の悩みの認識については、女性部下自身が仕事の継続について不安に思っている割合よりも低く、管理職の認識が低いことが示された。
- ・男性管理職では、男性部下をより熱心に育成していると回答した人が14.5%だった。女性部下の育成に関する管理職対象の研修を受けていない人、性別役割分担意識の高い人、男性社員と女性社員の退社時間の差がある職場の人、女性部下育成の自信のない人、管理職になってからの期間が長い人で、男性部下をより熱心に育成していると回答した人が多かった。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが管理職が育成に熱心と感じる割合が低かった。

- ・男性管理職では、女性部下よりも男性部下への期待のほうが大きいと回答した人が 17.9% だった。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが管理職が期待していると感じる割合が低かった。
- ・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えていると回答した人が 31.5% だった。男性をより熱心に育成している人では、女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えていると回答した人が 7 割を超えていた。
- ・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に責任の重い仕事を与えていると回答した人が 31.4% だった。
- ・男性管理職では、女性部下よりも男性部下により多くの仕事を与えていると回答した人が 34.5% だった。
- ・若手社員において、仕事の深みを増すような仕事、仕事の幅を広げるような仕事を与えられると回答した割合は、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが低かった。
- ・男性管理職では、35.2% の人が男性部下の方が女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。なお、女性管理職の 19.6% が女性部下のほうがコミュニケーションが取りやすいと回答した。
- ・部下への有益な指示やアドバイスについては、部下の性別によるアドバイスの違いは小さかった。
- ・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に意識して試練を与えていると回答した人が 17.2% だった。
- ・男性管理職では、男性部下に対しては、54.1% の人が管理職の仕事やおもしろさを話しているが、女性部下には管理職の仕事やおもしろさをあまり話していない人が多い。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが管理職が仕事のおもしろさややりがいを話していると回答した割合が低かった。
- ・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に将来のキャリアに対するアドバイスや助言を行っていると回答した人が 16.4% だった。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが、管理職が将来のキャリアに対するアドバイスや助言をしていると回答した割合が低かった。

なお、女性管理職の 19.6% は男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っていると回答した。

以上のように、部下の性別により育成が異なっている上司がいることが示された。このような違いによって、女性部下のほうが男性部下よりも伸び悩んでしまうことが生じるのではないかと推察できる。このような管理職による部下の性別による育成の違いが生じないように管理職に対する意識啓発を行うための管理職研修や女性部下の育成計画の作成などが必要であろう。

なお、部下とのコミュニケーションや将来のキャリアに対するアドバイスや助言については、女性管理職は男性部下よりも女性部下に対してやりやすいと回答しており、将来、女性管理職が増加すれば、男性部下育成の面で注意すべき点となるかもしれない。

