

第4章 若手女性社員の育成とその課題 ー管理職へのインタビュー調査よりー

一般にホワイトカラー(男性)は、OJT や配置転換によって職務経験を積み、昇格・昇進するという異動を通じて技能形成がなされる(小池編 1999、今田・平田 1995 など)。これまでの均等法世代、第二世代の女性のキャリア形成についての先行研究(大内 1999、2012 など)、そして第3章で第三世代の女性についての分析でも、適切な OJT・異動(配置転換と昇進)を通じて技能形成が行われていることが明らかになっている。その OJT・異動について、社員が職場でどのような OJT を経験するか、その後どのような異動がなされるかは現場の管理職の裁量によるところが大きい。さらに細かく言えば、技能形成は管理職が若手社員をどのように育成するかにもかかってくる。実際の仕事においてどのような内容の仕事を割り当て、任せるか、どのような仕事の目標を与えるかなどである。その際、社員がモチベーション高く仕事に臨めるかは、管理職と社員の間でどのようなコミュニケーションが行われるかにも影響される。

第3章では女性活躍を積極的に推進する企業での若手社員のインタビュー調査を通じて、彼らのキャリア形成がどのようになされ、就業継続意志と今後のキャリアについてどのように考えているかを明らかにした。その中で上司マネジメントについても聞いた。その結果、「任せるタイプ」の上司がよい上司であり、そうしたよい上司に恵まれたと言っていたのは19名、そのうち2人以上いたというのが9名であった¹。また、上司とのコミュニケーションという点では、仕事自体はもちろんのこと、将来の昇進(管理職への勧め)、仕事と育児の両立についていろいろと話すことが望まれているということが明らかになった。

また、松原(2011)によると、部下のワーク・ライフ・バランス満足度が高くかつ仕事の効率性が高い職場では、上司が部下の業務遂行を円滑に支援すべくマネジメントを行っているだけでなく、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定時間内で仕事を終えることを奨励している。さらに、社員のワーク・ライフ・バランス満足度の向上には、組織をあげたワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善に関する取組みの推進が重要であるという。

そこで、本章では、第一に、育成する側の上司である管理職がどのように若手女性社員およびその比較対象として男性社員を育成しているか、その課題はどこにあるのか、第二に、管理職自身、どのような働き方をし、職場で所定時間内に仕事を終えることを奨励しているのか、ワーク・ライフ・バランスについてどのように考えているのか、また組織からのワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善のサポートを受けているのか、管理職へのインタビュー調査を基に明らかにしていきたい。

¹ 本章の調査対象となる管理職は若手女性(第3章)の上司であるが、必ずしも調査対象者が若手女性の「よい上司」だとは限らない。

1. 調査対象者の選定と属性

調査対象者の選定は、第2章で調査が行われた7社の人事担当者にあらかじめ依頼し、調査対象者を紹介してもらった。紹介の条件は、第3章で選定された女性社員(各社2名)のそれぞれの直属の上司である管理職(各社2名)である。

その結果、7社で合計15名が紹介された。基本的に各社2名であるが、1社(F社)は2名の女性社員の共通の上司である1名のみとなった。また2社(A、S社)では3名となった。それは、1社が異動により直属の上司となってから日が浅いという理由で元上司を含めたために3名となり、もう1社は調査対象の女性が3名だったためその上司が3名となったことによる。

調査対象者15名はいずれも新卒入社時から現在の企業に勤続しており、1967年～2000年入社の勤続14年～47年で、年齢は30代後半～60代後半と幅が広いが、そのうち10名は1985年～1994年入社で均等法世代に属し、また2名は1995年以降入社の第二世代に属する。管理職としての経験年数も半年～37年と幅広く、調査対象となった女性が初めての女性総合職の部下という人(3名)もいれば、例えば正社員の半数は女性(基幹職)の職場において課長歴10年以上で女性の部下を育成した経験が豊富だという人もいる。

図表 4-1 調査対象者の属性

| 入社年 | 管理職経過年数 | 異動パターン | 部下に女性総合職を持った経験(人) |
|------|---------|--------|-------------------|
| 1994 | 10 | 強み形成 | 4 |
| 1992 | 16 | 強み形成 | 1 |
| 1990 | 17 | 強み形成 | 3 |
| 1990 | 5 | 強み形成 | 多 |
| 1989 | 10 | 強み形成 | 多 |
| 1967 | 37 | 強み形成 | 多 |
| 1984 | 15 | 強み形成 | 多 |
| 1993 | 9 | 強み形成 | 4 |
| 1997 | 0 | 強み形成 | 1 |
| 1988 | 18 | 強み形成 | 多 |
| 1985 | 9 | 専門早期形成 | 多 |
| 1987 | 11 | 専門早期形成 | 多 |
| 2000 | 1 | 専門職 | 1 |
| 1992 | 17 | 専門職 | 多 |
| 1996 | 2 | 専門職 | 4 |

注1：異動パターンは、第3章「4. 配置転換の状況」の分類に準ずる。

注2：部下に女性総合職を持った経験で「多」は10人以上の場合を指す。

2. 調査方法と主な質問項目

調査は、人事担当者(第2章)や若手社員(第3章)と同様に、研究会メンバーと21世紀職業財団事務局の2人が人事担当者指定の場所(会社の会議室や応接室)で行った。ここでも匿

名性に留意し、たとえ同じ会社の人であっても話した内容がわからないように報告書に記載する旨を予め話して、本音で語ってもらうことを依頼した。本章では、同じ企業の社員同士でも匿名性を維持するため、調査対象者の記号はランダムに r1～r15 と付し、さらに必要に応じて、発言(「 」内)を記す際に対象者記号の記載を控える。

主な質問項目は下記で、主に i の部下の育成について男女による違いがあるかを中心に聞いた。話し手にある程度自由に話してもらう半構造化面接法によった。1人あたり約1時間で、録音・テープ起こしがされた。

i 部下の育成について

- ・ 仕事・目標の与え方
- ・ コミュニケーション、語りかけの仕方
- ・ 育成における工夫
- ・ 女性の育成の課題

ii 企業の女性活躍推進の取り組みについての考え

- ・ 女性部下育成のための管理職研修などの有無

iii あなた自身の状況について

- ・ これまでの仕事履歴
- ・ 現在の働き方
- ・ 配偶者の有無、配偶者がいる場合の仕事の状況、就業パターン

3. 分析の視点

分析では、管理職へのインタビュー調査の発言内容を分類する。その際、現状と課題を抽出するために、発言者の人数の多少によるのではなく、発言の内容を重視して分析する。そのため以下では、できるだけ多くの発言を引用することにし、また、発言のバックグラウンドやニュアンスがわかるように、発言の引用が長くなることもある。

次節以降、「4. 部下の育成について」においては、仕事・目標の与え方について男女の差異がどこにあると管理職は考えているのかなどを、「5. 企業の女性活躍推進の取り組みについて」では、女性部下育成のための管理職研修実施状況とその課題を、そして最後に「6. 管理職自身の働き方とワーク・ライフ・バランスについて」において、管理職の労働時間、配偶者の勤務状況、配偶者との家事・育児分担状況を明らかにする。

4. 部下の育成について

(1) 仕事・目標の与え方 - 基本は男女同じ

まず、仕事や目標を男女同じように与えているのかという点については、ほぼ全員が仕事や目標の与え方に男女の差はないと回答している。

r14「均等に仕事を分担する。」

r2「基本的に区別はつけない。」

r7「女性がどこまでやれるのか考えて悩んだことも正直あった。本人にやりたいやりたくないというのを敢えて聞いてしまうと、そこで制限してしまうかなというのもあって、基本的には考えないように、聞かないようにしているつもりである。だから総合職に対しては仕事のアサインメントは同じつもりでいる。」

その中でも、6人(r1、r3、r6、r8、r10、r11)が仕事や目標の与え方は性別ではなくあくまでも個人によって違うと述べた。

r8「仕事をやらせてみて目標の与え方が変わる。予想外に早く仕事ができる人には、また次の仕事をすぐに与える。」

r11「年次や経験に合わせて与える。ステップを踏んで経験を積めるように業務を割り振る。メンバーのスキルやキャリアに応じて目標設定を行う。」

r10「男性、女性とかいうことで仕事の割り振りをあまりしていないが、やはり個人個人の能力があるので、状況に応じて仕事の内容やお客様を割り振る。個人の差は向上心ややる気によるところが大きい。」

個人によって仕事や目標の与え方を変えていると強調した人の多く(r1、r3、r6、r8、r11)は、女性総合職の部下を持ったことのある経験が多い人であった。例えば、

r1「〇〇では9割女性のメンバー、△△(海外)では女性が普通に男性と変わらずに上の方に上がって社長もいっぱいいるし、部長もいっぱいいる。全く垣根がないという感じのところでもたまたま仕事をできたことが、その後、女性が多い職場になっても何となくまあやっていけるベースになったのではと感じている。」

という r1 は女性の育成について次のように述べる。

r1「あまり女性だからとか、男性だからとかではなく、基本的にメンバーひとりひとりに合った指導方法というか、結局、仕事は違えどやはりあるべき姿とか、なしてほしい姿というのは一緒だし、仕事の求められるレベルとかは一緒。男女で差をつけるのは変だなという感じ。女性の方は非常に立ち上がり方が早くて優秀。育成方法に特別何かあるかと言われるとあまりなくて、男女にかかわらず、その方に合った言い方でやるし、人によってやり方は変えるけれども手加減はしない。ここまで行ってほしいと思ったら、差を付けずにとことんやる、文書を書いて悪かったら全部徹底的に直す。」

こうして部下に与えた仕事の任せ方については、仕事は任せて要所要所でアドバイスしているという人が多い。

r1「ここだけは譲れないというポイントを決めて、目的を達成するためにはある程度しっかり言わせてもらって、一人一人を見ながら仕事を任せる。皆さんそれぞれに必ず強みがあるので、できるだけ任せて成果を上げてもらう。ある程度の経験を積んでいくと、結構重要な判断もリーダーではなく本人で判断してほしいし、だんだんとそうになっていく手ごたえはある。」

r12「興味を持って提案してきたら「いいね、やってみなよ。調べてごらん」と、やってみようとするように持っていく。」

r7「一年目はいろいろと、いいか悪いかは別にして口も出せば、手も出したりするが、二年目以降、慣れてくれば、基本的には自分で考えさせて、あまりその支援しないというか、援助しないようにし

たいなどは心がけている。ある程度育ってくれば、基本的には本人が報告してくるまで極力我慢するようにはしているつもりである。」

(2) 男女の差はどこにあるのか

このように仕事・目標の与え方には基本的に男女の差はないとしながら、ほぼ全員がいくつかの点で男女の差があると回答している。それは大きくは仕事に関わる本人以外の外的環境に依存するものと、仕事のやり方や仕事に対する取り組み方、考え方など(内的環境)に関する事、そして、本人のライフイベントに関わる事の三つに分かれる。

①仕事に関わる外的環境

仕事に関わる本人以外の外的環境として挙げられるものの一つ目は深夜残業に関してである。

r7「深夜近くまで仕事をするところがあるが、やはりどうしても女性にどこまで仕事をやらせるか、どこまで担当させるかというのは正直、躊躇するところ。よく言えば配慮なのかもしれないが、どうしても考えてしまう。」

r3「担当させる仕事で男女の違いは意識していない。強いて言えば、当部署には徹夜で賃金交渉をする業務があり、その仕事は女性にはさせていない。」

二つ目は業界特性によるもので、育成に違いが出ている可能性が生じている。

r7「社内であれば無難な対応はできていると思うが、担当の女性に対外的にまとめてこい、交渉してこいという話をしたときに、相手先がどうしてもそういうふうはまだ取ってくれない業界だと思う。例えば、女性部下が請求書や見積書が間違えているので直してほしいと先方に伝えても、先方はなかなか認識してくれないで悔しい思いをしたという話も結構聞いた。どういう風になっているか女性にテクニックを見せようにも、我々が出ていくと、相手がすぐに応じてくれるので、どう教えたらいいのかわからず、難しいと思ったことがあった。」

r2「女性の場合、やはりお金の話などの部分でお客様に聞いていただけないというケースが結構多い。上司を連れておいでみたいな。お客さんから無言のそういう部分もあるし、口頭で言われることもある。それに対しては自分が前でやって見せて、どういう形で信頼関係を作るとか、どうやって納得してもらおうかというのを見せて、それを読み取ってもらおうしかない。」

逆に、r10「女性がいいと言ってくるお客さんもいる。女性ならではの感性が出る仕事で、部下の〇〇は僕が見ても、ああ、すごいなというときもある。」と述べる人もいた。

三つ目は結婚・出産との関係である。

r11「育つのに時間がかかる。積み重ねが必要な業務なので、結婚・出産などのライフイベントがある女性は育成しにくい面もある。大きな仕事は男性に任せる傾向も否めない。悩ましい問題。」

r15「短時間勤務利用者の管理の問題は大変。現在部下の一般職の1/3が利用中。今後は総合職同士の結婚で増えてくるので、始業終業時間の変更への対応に会社は苦慮することと思う。」

こうした深夜残業、業界特性、結婚・出産との関係といった違いが重なって、数年経た時点では、男性との異動経験の差が出てくることになる。

r9「男性社員だと若いうちに海外に行つて、それから生産現場に回る人、事務部門から生産部門に行く人、というようにいろんなタイプの人があるが、女性は男性に比べているんなタイプの人が今までは少ない。」

②部下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

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い。「行動力と緻密さ」、「結果とプロセス」、「自信と控えめ・遠慮」、「キャリア志向」、「泣く」をキーワードに見ていきたい(図表 4-2)。

図表 4-2 管理職が考える男女の違い—部下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(発言の要約)

| キーワード | 発言者 | 男性 | 女性 |
|-------------|-----|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1)行動力と緻密さ | r14 | 行動力、フットワークがいい | |
| | r13 | 行動力がある | |
| | r4 | 自己評価でいい点を自分に付ける | 自己評価で控えめな傾向。緻密、アウトプットに対して信頼できる |
| | r7 | | 細かい部分までよく見る。安心して判子を押せる |
| | r11 | | 女性の方が優秀 |
| | r3 | | きちりしている人が多い |
| 2)結果とプロセス | r8 | | 女性の方がよく働く |
| | r10 | この日までに何とかしますと言う | 過程(こういう弊害でできないというバリア)を言う |
| | r6 | 結果が出なくても『任せてください』と言う | 結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じる |
| 3)自信と控えめ・遠慮 | r5 | 上から言われると腹落ちしなくても素直に『わかりました』と受ける | 比較的理詰めで、言われたことはやらなければいけないという真面目さがある |
| | r4 | 偉くなりたいと言う | 遠慮しがち(偉くなりたいとは簡単には言わない) |
| 4)キャリア志向 | r10 | 自信過剰の傾向 | あまり主張せず、不安に思っている |
| | r5 | 管理職を目指しているはず | キャリアアップしたいか意向確認する |
| | r4 | キャリア志向でない人はいない | キャリア志向の人とそうでない人がいる |
| | r3 | | 出産で意欲が変わる |
| | r15 | | 育児休業から復帰後に(会社側が)配置を考えなければならぬ |
| 5)女性は泣く | r9 | それなりに将来のイメージがある | 明確に自分なりのキャリアややりたいことを持ち切れていない |
| | r3 | | どう反応されるかわかりにくい。女性の方が気を遣う |
| | r12 | | 女性の方が甘くなる |
| | r14 | | 女性に対して過保護になっている |

1)行動力と緻密さ

男女の違いで挙げられたのは行動力で、男性に比べて女性が劣っているとするもので、営業や店舗運営において指摘された。

r14「どうしても部下の男女を比べてしまうのだが、やはりその行動力的なところ、スピードが違う。男性の方がフットワークはいい。」

r13「もしかしたら入社時の成績は女性の方がいいかもしれない。でも、この業界は机上の仕事ではなくて、実際、どれだけ動いて、考えて、どれだけ変えられるかということが一番求められる。こういう仕事だから、やはり行動力というのが非常に重要になってくるので、そこで差がつくのかもしい。」

逆に、女性の方が優れているとされたのが緻密さで、人事・経理・市場調査などスタッ

フ系の業務に見られた。

r4「自己評価を付けている。男性はいい点を自分に付ける人が多いが、女性はこんなにやっているのに自分では平均点とするように控えめな傾向がある。でも女性の方がパフォーマンスが全然よかったりする。それだからやはり信頼できるというか、アウトプットに対してすごく信頼感がある。男性は結構、はい、できましたと持ってきて、これ、違うじゃん、あっ、わかりました、直しますと。でも女性は結構やはり緻密だったり、注意されるのが嫌だ、言われたくないみたいな、女性のそういう人は多いのかなと思って、面白いなと思う。」

r7「女性の方が真面目で、我々が指示したことに関するレスポンスは早いし、内容に関してもしっかりしている部分が多い。経理は女性の方が向いている。伝票にしる請求書にしるすごく細かい数字が流れてくる。女性の方がよく見てくれる。男性よりも安心して回ってきた書類に判子を押せる。」

r11「むしろ女性の方が優秀だと思っている。女性活躍推進はどんどん進んでいけばいい。」

r3「人事評価や給与計算など女性の方がきっちりしており、向いている人が多い。」

r8「女性の方が多いくらいの部門なので、男女区別しないというか、女性の方がよく働く。残ってくれたら管理職になれそうな人はいっぱいいる。」

2)結果とプロセス

もう一つ男女の違いとして挙げられたのが、女性の方が仕事のプロセスを気にするというものであった。

r10「男性はこの日までに何とかしますというが、女性は過程(こういう弊害でできないかもしれないというバリア)を言う。仕事を与えると、男性はすぐにできる・できないと返答するが、女性は、できる・できないの判断を言いにくいのではないかと思う。」

という発言からは、女性の方がプロセスを気にするということがわかる。同様の発言は r6 でも見られ、下記のように、フォローの仕方を変えていた。

r6「私が目標、方針、やり方を言うと、男性は理解しなくても『うん』と言うところがある(笑)。女性は自分で理解・納得しないといけないが、理解したら女性の方が遂行力、実行力があり、確実にやりこなす。」「私たちの仕事は今日締めれば今日の売上額が出る。女性は結果が出ないと結構悩む、どうしてだろうと。男性はその結果が出なくても『任せてください』、『もう大丈夫ですよ』、『2, 3日経てば結果が出ますよ』と言うが、女性の場合、結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じる。そして取り組んできた手順や目的とは違う方向性のものをお互いに話して理解してくれると、素直に修正をすぐにしてくれるかなと思う。つまり、納得するとよく動いてくれる。男性と女性を比べると、結果としてはあまり差がないかもしれないが、そのプロセスが違う。女性には都度時間を取ってあげた方がいい結果を出すのが多いので、自分は男女でフォローの仕方を変えているのだと思う。」

同様のことは次の r5 も述べている。

r5「男性は上から言われるとしょうがないなと思って、本人は腹落ちしなくても大きな目標、例えば、目標は〇〇だから3億売れと言われると、わかったかわからないかわからないけれども、素直に『わかりました』と受ける。でも女性は、例えば『お客さんの数がこんなに違って目標が同じというのは

「どうなのでしょう」と、比較的理詰めで、言われたことはやらなければいけないという真面目さがしっかりと目標設定に出てくるので、僕らもあまり軽々に適当なことは言えないし、組織としてはあるべき方向感に持っていくような位置づけに誘導してもらおうようなところがある。」

上記 3 人は別の企業の管理職でそれぞれの業務内容も異なるから、企業や業務内容による差異があるわけではなく、男女の差異と言ってよさそうである²。

これらのことは、先に述べた「行動力と緻密さ」の違いとも通じるものがある。男性は上から言われたら(納得していようとまいと)目的に向かってすぐに行動するところがあり、成功すればよいが失敗もしやすい。一方、女性は目的までのプロセスをどう踏むか慎重で、緻密に取り組んで、着実に仕事をこなすということになる。これらの点は、次の「自信と控えめ・遠慮」ともつながると考えられる。

3) 自信と控えめ・遠慮

男女の違いとして、男性は自信過剰であるのに対し、女性は自信がなく、控えめ、遠慮がちであることも挙げられた。「2) 結果とプロセス」で取り上げた次の r6 の発言より、

r6「私たちの仕事は今日締めれば今日の売上額が出る。女性は結果が出ないと結構悩む、どうしてだろうと。男性はその結果が出なくても『任せてください』、『もう大丈夫ですよ』、『2, 3 日経てば結果が出ますよ』と言うが、女性の場合、結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じる。」

男性が自信過剰で、女性が自信がないことがわかるほか、次の発言があった。

r4「面談していていつも思うが、女性は遠慮しがちである。男性の場合は偉くなりたいという。課長になりたいとか、将来はどういう道に行きたいの、キャリアでやりたいです、僕は当然、課長になりたいですとか。女性の場合は遠慮をすごくすると思う。」

r10「自信があるのはどちらかというとな男性、自信過剰(笑)というのは逆に男性が多いのかもしれないですね。やはりこれも偏見かもしれないのですけれども、女性はやはりどこかこう、それほど主張する人というのはいないですよ、稀にいますけれども、どちらかというとな、悪く言えば不安要素を持っているとかというイメージはなんとなくあります。それはなんかそういう社会がそうしているのか、会社がそうしているのかというのはあるかもしれないのですけれども。」

こうした男女の違いは行動経済学(例えば水谷ら 2009)でも実証されており、男性の方が自信過剰で競争好きであることが男性の管理職比率を高めている要因の一つであるとされている³。

² もちろん、全般的に述べたら男性と女性の傾向がみられるということであって、個人による差があることは言うまでもない。

³ ただし、水谷ら(2009)は、先行研究と研究成果より、自信過剰の男女差が生来のものではなく、文化や教育、環境の差より生じている可能性を示唆している。

4) キャリア志向

これまで見てきたように、女性の方が緻密で、プロセスにこだわりながらも着実に仕事をこなす傾向があり、仕事の成果が男性に劣るわけではなく、業務内容によってはむしろ女性の方が向いている、優秀である、よく働く、という状況がある。しかしながら、これらの部門で、一部の企業を除いて女性管理職比率が他部門に比べて高いわけではない。それはなぜだろうか。「キャリア志向」(あるいは言葉を代えて「上昇志向」、「キャリアアップ」)がそのカギを解くキーワードと考えられ、他の調査対象者も言及している。

r5「モチベーションが相応にある、キャリアアップしていききたいと思っているような前向きな女性たちに対しては比較的、あまり女性だからというところを気にして接してはいない。ただ、女性の場合はまずはモチベーションが高いか、キャリアアップしていききたいかの意向確認から入るが、男性は管理職を目指しているはずから入る。(自分は)感覚的に古いのもあるかもしれない。」

r4「(目標の与え方や評価について)まず男性女性はない。ただ、キャリア志向か、志向ではないかというところで、キャリア志向でなければ無理な仕事は与えない。やる気があるならどんどん仕事を任せろ。女性によって、できない、そこまでやれないというのはあるみたいで、やはり女性でもキャリアでガンガンやっていききたい人とそうではないというタイプに分かれる。男性の場合、僕はキャリアではありませんという人は聞いたことがない。」

これらのケースでは、女性にキャリア志向があるかないかを早い段階で管理職が判断して、OJT や配置転換といった育成の方法を変えていることになる。そうした育成をされたか否かで女性のその後のキャリアの歩みは変わってくる。仮に上昇志向がないと判断された女性は、早い段階で男性とは異なった育成をされるため、その後管理職に昇進することはまずないだろう。

第3章でみたように、女性の就業に関する意思は入社時からその後現在まで、女性活躍推進の状況など会社の人事制度や上司の育成の方法によって変化する。女性本人の意向を尊重することは大切なことだが、出産・育児というライフイベントが具体的に経験できる前にはどのようなキャリアが自分にとって良いのかは見えづらい。ゆえに就業に関する意思は心の中で揺れる。また、その意思は、女性活躍推進で女性が働きやすい環境に変化している中で、変わる可能性もある。そうしたことを考えると、今後歩むキャリアの選択肢の提示を管理職の側からすることも必要となろう。その点、r6の発言は示唆に富む。

r6「一生懸命さは男性も女性も差がない。今の部下のOには、今の仕事だけでなく本社に行く道もあるからもう少しチャレンジするなど、両方の道を考えておけと言っている。男性の場合は当然入った時に自分の目標なり、みんなが目指すポジションがあったけれども、女性の場合は、今やっと部長や次長で〇〇人近くになった時なので、そういう道があることをきちんと、むしろまだ示してあげた方がいい。女性でももうちょっと上を目指したいというのはやはり常にあるのだと思う。それがご主人に理解され、親に理解されると、どこかでこう、扉を開こうとするのだと思う。そういう話を面談の時に話すと、女性の方がいきいきと部長をやらせてくださいと言う。」

このように述べる r6 は、今まで考えられなかった道が今後はあるということを女性に示し

て、可能性を開いていることになる。

この点について、他の調査対象者は次のように述べている。

r3「成長に男女差はない。ただ、全体的に言うと、女性は出産のタイミングで働く意欲に変化が起きるといえる。現在、他部門の育児経験をした先輩の話聞かせるなど、当社では様々な女性活躍推進の取り組みを行っている。出産直後から高い意欲を持って仕事に取り組むという人も少し増えてきていると感じる。ワーク・ライフ・バランスについては、個人ごとにそれぞれの考え方があるので、それを踏まえた上で、もっとこのようにしたほうが良いのではないかと伝えるようにしているが、理解してくれる人とそうでない人が存在する。個人的には、やはり男性より女性に対しての方がこのような話はし難い。」

r15「育児休業後の時短勤務は会社としては受け入れるが、現場に配属するのは難しい。特に小さい現場で同じ業務を行う社員を複数配置できないような現場には時短勤務者は配属できない。育休から戻ってきた後、一旦、管理部門で仕事の負荷がかからないところに置かざるを得ないだろう。そこにいる時にどう過ごすか、例えば現場しか知らない人間なら管理部門を知っていることを活かして次の現場に出ていってもらうなど、きちんと本人に理解してもらうことが必要になる。私自身、男性と女性と同じようにしているが、このようなライフイベントで差が出てしまう。我々も配置を考えなければならぬし、彼女たちがそれまでの現場と同じ仕事はできないから、そうでない業務・スキルをどういうふうを重ねていくのかをはっきり言ってあげる必要があるのではないと思う。そこまで私はなかなかはっきり言っていない。もうちょっとはっきり言ってもいい気がする。」

r9「社内アンケートで、キャリアのイメージが湧かない、上司が何を期待しているのかわかりづらい、会社に育休から戻ってきたときに足手まといになるのではないかと心配しているというコメントがあった。そうではないのだよと言うことなのでしょうね、僕らがやってあげられることは。当然、戻ってこられて、会社にいる間は今まで以上のパフォーマンスを出してもらいたいと思っているので、お子さんがいるから楽な仕事でいいよなんて決して思っていない。それがうまく伝えられるか、伝えられないかということなのだと思う。」

r7「本人たちが将来どうなりたいとか、どうしたいかというところに、我々はどう手を差し伸べるか、協力してやれるかということが大きいのではないと思う。男性だと何となく、先輩社員や上司など例が多くて、将来こうなりたいなまですらなくてもそれなりにイメージがある。ところが、女性の場合は、例がないからなのか、明確にそういった自分なりのキャリアややりたいことを持ち切れていないと感じる。なので、どうしてあげたいという意味においては、やはりまず本人たちがどうしたいのか、こうしたいのかというところが出てこないとちょっと具体的にどうだこうだと言えないのかなと個人的には思う。」

これらの調査対象者に共通することは、出産後に複数の選択肢があること、女性に期待していることなど女性に伝えるべき点とは考えているが、実際には伝えられていない点がある。上司がどれだけ女性に伝えられるかのコミュニケーションの問題とも言える。後ほど「③ライフイベントに関わるコミュニケーション」にて取り上げる。

また、r15は、時短勤務の人は現場に配属するのは難しいと言及しているが、様々な工夫

をし、場合によっては配属時期をずらすなどにより、現場への配属の経験が得られるよう検討することも必要であろう。

5)女性泣く

女性に伝えにくい原因の一つに「女性泣く」ことが挙げられる。上記で r3「女性だとどのように反応されるかが想定しにくい場合がある。比較すると男性より女性に対して気を遣う。」という発言を取り上げたが、女性には気を遣う、あるいは甘くなる傾向がある調査対象者は他にもいる。

r12「やはり女性に対しては甘くなってしまうというのは男性はどこかにあると思う。僕自身も正直、ゼロではない。」

r5「怒り方、叱り方、指導の仕方、それはどちらかと言うと、感情ではいかないでしょうね、女性の方が。女性に、本能というか、嫌われたくないよと思うのが、男としてはどちらかと言うと強くあるのではないですかね、嫌われるとやりづらくなるなど。」

r14「女性にはちょっと過保護になっているところがある。辞めさせてはいけないというのもあって相当気を使っているところもあるかもしれない。私が入った頃は、ぼろかすに言われて育ててきたが、がっと言わずに、どうやったらやってくれるかなというのが課題。」

女性が泣くことについては、女性を部下に持った経験の多い調査対象者は、女性に泣かれる経験を多く持っており、試行錯誤してマネジメントスタイルを築いていた。

r8「泣くのは平気。だいたい悔し泣きだから。ばねにしているか、とりあえず泣いたらすつとしたからまた次、頑張ろうと思っている。」

r3「私は女性の部下に泣かれることには、もう慣れた。いろんな場面で泣かれた経験がある。女性は普通に涙が出てしまうものなのだろうと経験から勉強した。」

r2「初めて女性営業を部下として受け入れた時、だいが言って泣かれたりしたので、これはいけない、男性と同じようにガンガン言ってはいけないと思った。でも男性と女性と区別するのはちょっといかなどまた思った。部下は男女どちらにも同じようにやはり成長してもらいたいので、きつくではなくて、ちゃんとわかるように噛み砕いて言ってあげる。自分の本当に家族ぐらいの感覚でいるので、彼ら・彼女らが成長しないと自分も成長できない。」

女性社員の発言をみると、最初の上司に恵まれたという f2 は「すごく厳しい人。怒られてトイレで泣いたこともある。」と言い、また f9 も「怒るときは怒鳴られてもいい。怒るときは怒って、その後はもう普通に接してくれるみたいなのはとてもいい。」と、必要な時に厳しく指導されることには肯定的である。

③ライフイベントに関わるコミュニケーション

先に「キャリア志向」でみたように、調査対象者は、女性は特に出産後のキャリアの見通しがしにくい、ということを感じており、かつ、仕事上でもコミュニケーションが取りにくいと感じている管理職もいた。果たして、結婚・出産などのライフイベントについて、

調査対象者はコミュニケーションを女性と取っているのだろうか。取っているとしたりどのようにコミュニケーションを取っているのだろうか。

まず、r7「ライフイベントについての話は聞いていないし、こちらから聞くこともできないと思っているので、話したことはない」、もしくは次のr10のように話しにくいと考える人がいる。

r10「やはり女性の場合、辞めるのだろうかとか、結婚したら続けるのだろうかというのはもちろん言わないけれども心配。スキルを持っている人には続けてほしいとすごく思うので、例えば仕事量が半分になっても、その人がいるだけでも違うし、個人的には帰ってきてほしいと思う。その人なりのやり方や働き方があるような気がする。もちろん戻ってきてほしいと思っても、向こうが戻りたいと思わないと、お互いがちゃんと来てほしい、来たいですというふうにならないとなかなか来てくれないと思う。そういう話をする機会はなかなか難しい。昔だったら個人的にちょっと飲みに行って結婚観とか気兼ねなくしゃべれていた。ただ、今難しいのは、飲みに行ってそういう話というのはパッとできないではないですか(笑)。セクハラ問題とかがあって、正直聞きにくいところがある。前に先輩後輩の関係の中だった人はコミュニケーションがすぐにできるが、今は管理職の立場になって、若手社員と年齢も離れてしまっている。よく社員のことをわかれよとか言うけれども、深くは入りにくいというところもある。結婚するのとか、彼氏がいるのとか、プライベートはどうなのとかも今は聞けないでしょ(笑)。面談でもプライベートに関しては、どうですかぐらいしか聞かない、あまり踏み込んだことは聞かないで、向こうからしゃべってくれたらもちろんそれに対しては答えるけれども、まあ、そういったことはあまり突っ込まないようにというか、なかなかしにくい。」

このように、上司は女性部下との面談でライフイベントに踏み込んで話すことは難しく、r10「女性の方から結婚・出産後のキャリアについて言ってくれたら助かる」だろう。しかし、仕事の場面においても、

r2「縦のラインではなかなか言いづらいこともあると思う。それは男性・女性にかかわらずあり、若手社員にはどうしてもやはり下からあげていくというのは難しいので、上から言ってもらいたいのですよね。」

と言うように、一般に下の立場の者から上司にもものは言いにくいもので、ましてその内容が仕事ではなくプライベートに関わることならなおのこと言いにくいだろう。若手社員のインタビュー調査(第3章)からもそうした話を部下の立場からすることは難しいと言える。したがって、上司の方からそうしたことを話していく必要があるだろう。その際、「3)自信と控えめ・遠慮」でも取り上げたr4が言及するように、女性は面談で話すことを遠慮しがちである。女性が遠慮して本音を話していない可能性があることを念頭に入れて、面談には臨むべきだろう。

r4「面談していてもいつも思うが、女性は遠慮しがちである。男性の場合は偉くなりたいという。課長になりたいとか、将来はどういう道に行きたいの、キャリアでやりたいです、僕は当然、課長になりたいですとか。女性の場合は遠慮をすごくすると思う。まず自分がそんなプロモーションするなんて言うてはいけないのではないとか、海外赴任も、今は行きたいけれども、どうせ行くのはある程度中堅どころになってからでその時はもしかして結婚していて、子どもが生まれてしまっているかも

しれないから、今そんなことを言うてはいけないのではないかと思っている。自分のキャリアを声に出して言うとか、口に出して言う、こうしたいとか、異動したいとか、そういうのに対してすごく遠慮している。でも話して聞いていくと、じゃあ海外に行きたいのではないかとか、他の部署の仕事をやりたいのではないかとわかる、傾向的にそんな感じがする。だからいかに聞き出すか。」

一方、面談の場ではなく日常の場面で r2「普通に結婚してどうするという話をしている、恋愛の相談も結構聞いている」と話す管理職もいる。第3章で、「やる気になるのは、女性と男性とは違うとわかっている人。私は女性だからか、仕事とプライベート結婚・出産を別に考えられない」「(かつての)上司に、正直に、何が女性の幸せになるのか難しいと悩んでいると言われた。上司も悩んでいるんだなと思って、気が楽になった。ちゃんと悩んでくれている、向き合っているというのがうれしかった。」と話す女性がいたように、女性も上司の理解を求めている。ライフイベントに関わることを聞き出すことは管理職にとっては大変だが、ライフイベントはキャリアに関わるため、面談や普段の会話からでも話しておいた方がいいということになるだろう。

5. 企業の女性活躍推進の取組について

管理職を対象にした女性部下育成研修があると答えた管理職は7人(4社)いた。うち1人は1回のみで、その後行われていない。また、同じ会社でも、研修を受けたことがあると回答した人と受けたことがないと回答した人がいる場合があった。研修の内容・方法・頻度は様々である。

r9「部長以上の研修(公開で中間管理職は任意)で、「無理しなくていい」は期待していないと捉えられることがあると学んだ。」

r13「管理職の会議で月1回ダイバーシティ・イクボスの研修がある。仕事の仕方や部下に求めることを変えていかなければいけない。チームで仕事をする。長時間労働を削減するための働く環境を作っていかなければならない。など」

r1「女性社員のキャリアについて考える機会として、女性社員、リーダー(管理職)が参加するワークショップを開催している。ワークはメンバー、リーダーで別々に行うが、一緒に講演を受けた後、どうすれば女性が活躍できるか、どうすればそういう職場にできるかなどについて、何チームかに分かれ、ブレインストーミング、議論を行い、最後に各チームの結論を共有する。ポイントとして、チームは別となるが、このワークは管理職も一緒に行い、一部発表も行っている。また人事部から、男女とも入社3年まで、女性総合職に関しては3年を超えて、どう育成しているか、毎年、巡回でヒアリングを受ける。特にライフイベントや異動の点など、男性社員よりも厚めに行っている。」

このように、女性部下育成について研修を行う企業があるものの、前節で見てきたように、管理職自身がそれぞれに女性総合職のマネジメントに試行錯誤している。管理職になって間もなくの調査対象者は、

r14「若い人が辞めているので、他の店の、どういう指導をしているのかというのを一緒に話をすることもある。どうしたらいいか教えてもらいたいところ。育てなければならぬ、やめさせてはいけないというのはわかるのだけれども、どうやったらいいのか、私もそこは悩んでいるというか…。」

と述べており、他の管理職経験年数が比較的長い人は過去の経験を振り返って次のように述べている。

r7「女性の育成方針とかマニュアルみたいなものはないのと思ったことは正直ある。その特別なものは当然ない。よくよく考えてみれば、本来ある方がおかしいのかなと。」

r13「昔ガツンとやってシュンとされた。男女ともできるだけ褒めた方がよい。」

r2「昔、女性総合職(営業)を受け入れている課長の研修みたいなものがあったが、一度だけ。女性の育成については課長がそれぞれに手探りでやっている。例えば、押して押してというタイプの課長の下ではなかなか女性が続かないと、その課長にはもう女性を預けたらいけないと部長は思うから、必然と、女性の総合職が入ってきたら、女性が続くあいつのところかなみたいにとぶんなくなっていくのでしょね。でもそれもまた違うのではないかと上司に言った。でないと、いつまで経っても、女性をみられない課長がずっといることになる。上司(部長)が課長を指導して、女性をみられる課長にしていかないといけないと。」

いずれも苦い経験をその後に活かして今のそれぞれの姿がある。経験から学習するのは若手社員だけでなく、管理職とて同じである。

しかし、管理職からすれば「育成経験の一つ」にすぎなくても、育成される側の女性にしてみれば、初期キャリア、特に新入社員などの最初に仕事経験を培う段階で、よい上司にあたるか否かは、その後のキャリアを左右する。第3章でインタビューの対象となった女性は、いい上司に出会えたいわば生き残りの人々である。その中には、「すでに同世代の多くが職場を去った」という人もいる。職場を去った人々がいい上司に出会えていたら勤め続けていた可能性もあるわけで、そうしたことを考えると、理想としては管理職は試行錯誤することなく就任当初から「いい上司」であることが望まれる。そうでなければ、「よい上司」になるまでに何人もの女性総合職を犠牲にすることになる。試行錯誤の期間を短くするには、管理職個々人の経験学習のみによるのではなく、研修等の機会に管理職が女性の育成経験(成功・失敗)を情報共有すること、人事部がその架け橋をすることが求められるだろう。

6. 管理職自身の働き方とワーク・ライフ・バランスについて

(1) 労働時間

調査対象者はどのくらいの時間、働いているのだろうか。一日あたりの平均勤務時間(図表4-3)は、回答の得られた10名のうち、半数が11時間未満、残りの半数は12時間以上の長時間労働である。11時間未満の人でも、r11「遅いときは21~22時に退社」、r7「決算時は深夜2~3時」と繁忙期には勤務時間が長い。

図表 4-3 管理職の一日あたり平均勤務時間（休憩を含む拘束時間）

| | |
|-----------|----|
| 8～9時間未満 | — |
| 9～10時間未満 | 3名 |
| 10～11時間未満 | 2名 |
| 11～12時間未満 | — |
| 12～13時間未満 | 4名 |
| 13時間以上 | 1名 |

注：回答の得られた 13 名のうち、10 名は上記表に記載、3 名は退社時間のみの回答のため下記に記載。

- その他
- ・ 22～23 時頃退社
 - ・ 18:30 退社、たまに遅いときは 20～23 時
 - ・ シフト制で、遅番は 23:30 退社

第 2 章でみたとおり、調査対象の企業はいずれも長時間労働の削減に取り組んでおり、調査対象の管理職は 1 名を除いて全員が以前より早くなったと発言している。特に 11 時間未満の人は組織的な取り組みで労働時間が減っている。

r4「18:00 までには帰る。部下の方が遅い。残業は減ったがアウトプットは減っていない。効率的な働き方が定着した。」

r6「長時間労働については、間違いなく長い年月をかけて減ってきている。仕事のやり方が変わって、仕組みが簡素化して、いろいろなところで取り組んだ結果、早く帰れるようになった。」

12 時間以上の人は長いが、それでも以前に比べると短くなっていると言う。

r14「時間がないと管理職になってから感じる。いかに効率よく業務改善を行うか。22 時ぐらいに帰る。（遅いことは）いけないことだと思うけれども慣れてしまっている。それでもだいぶ早くなっている。若いときはいつも 12 時回っていた。」

r10「8 時か 8 時半～21 時前後。以前はエンドレスで好きなだけ仕事をしていた。今はメリハリをつけてやっている。三六協定を守りなさいと言われてる。」

残る 1 名は、間接人員の削減で仕事量が増えて労働時間が長くなっていた。

「昔だったら 2 人の課長がやっていた仕事を 1.5 人ぐらいでやるという状況になっているので、業務ボリュームが増えている。現在は担当して 2 年ぐらい経過したので慣れてきたが、はじめは休日出勤をしないと処理できないぐらいで大変だった。現在は早く帰る日もあり、土日ともに休日は基本的には休んでいる。」

このような状況で、調査対象者、特に 11 時間未満の人は部下には早く帰るよう言葉で言うだけでなく、自分自身が早く帰ることで帰りやすい雰囲気を作ろうとしている。

r5「上が帰らないと帰りづらいというのが残っていないとは言い難い。だから自分は早く帰るようにしている。私は昔からあまり付き合い残業するのは嫌いだったので、上の人が残っていても、意外と割り切って帰っていたと思う。」

r2「以前は休みがあってもないようなもの、今は残業を 45 時間に収めろと言われる。私自身は、やるときはやる、やらない時はやらない、できるだけメリハリを付けようというのが自分の中にずっといつもあって、基本は 9 時まで、9 時以降は仕事しない。それまでに仕事を終わらせる。若い時も結構、

9時以降は仕事しなかった。部下には早く帰りなさい、相談があるなら朝はいくらでも早く来るからと言っている。」

r13「管理職である長がやはり意識を変えなければ駄目ですね。以前は、朝、開店前に来て、閉店過ぎまでいるのが当たり前だったが、営業時間が長くなり、そんなやり方はもう通用しないから、チームでどうやって仕事をしていくんだということはいつも言っている。店では、毎週もう考え方を換えようよと言っている。やはり部下を育てることもつながるわけだし、チームとしての仕事につながっていく、そうした意識改革からしていかないとなかなか変わらない。」

若手社員の発言をみると、「上司は自分より遅い。帰りにくいというのは正直ある。やっている仕事が変わったとしても、やはりこう、すっと席を立てて帰るのがしにくい時がある。」(男性)とあるように、管理職が率先して帰ることは部下の帰りやすさにつながると考えられる。

(2) ワーク・ライフ・バランス

以前より労働時間が短くなったとはいえ、育児を主体的にできるほどの時間ではない。調査対象者は独身者(1名)を除いて、全員が1~3人の子どもがいる。子どもは大きい人で社会人、大学生・高校生で、未就学児の子どもがいる調査対象者は4人いる。14名の配偶者の勤務状況および家庭での家事・育児の状況はいかなるものだろうか。

まず、調査対象者の配偶者は、結婚・出産で仕事を辞めており、そのうち7人が子育てが一段落した段階(子どもが小学生になるなど)に再就職しており、そのうち1人がフルタイム勤務で、残る6人がパートタイムで働いている。

このうち配偶者がフルタイムで働いている人は、「18:00までには退社する。家族(子どもは大学生)では自分が一番帰りが早い。家事は何でもできる。」と言う。

r6は配偶者が専業主婦だが家事・育児をしていたと言う。

r6「両親は役割分担が強く、男性がお風呂に入らないと女性は入れない、男の人が食事が終わらないうちは女の方は洗いものも何もできないというような時代・環境で育った。私は家事・育児は夫婦で一緒にするもので、ご飯も作るし、育児では乳母車で散歩も、それこそ子どものおむつ替えまで困らなかった。そういう面で苦になったことはない。」

この2人を除いて12名は、家事・育児をほぼ全面的に配偶者が担っていた。子どもが小さくて、勤務時間が長い人は、休日と平日の朝に子どもに会うくらいである。

r14「帰ると子どもは寝ていて、休みの日と朝しか会えない。」

r2「通勤に1時間かかるので、すでに寝ている。朝おはようと言うくらい。」

r10「休みの夕方くらいしか子どもの相手ができない。」

すでに子どもが大きくなっている人も、r13「おむつ替え、入浴などを行った」という人もいるが、r5「子どもが夜泣きの時期に何もしなかったので、いまだに(配偶者に)怒られる。それでもPTAの仕事を手伝ったりした。」と述べている。

調査対象者の中に、一般社員だった時に育児休業を取得した経験のある人がいる。

「子どもが生まれた年に1ヶ月の育休を取得した。リーダーがすごく理解があって、ぜひ取ったらと

いう話で、その間の業務をスケジュール化して他に迷惑をかけないで回せるのであれば取っていいよという。他のメンバーにも理解してもらって。すごく貴重な体験、子育ての大変さを感じることはできた。」

育児休業取得経験のある管理職は社員のワーク・ライフ・バランスに理解を示し、部下が働きやすくなると考えられるが、上記の管理職の場合、「だからみんなに取った方がいいよと言っているのだけれども、なかなか取る人はいない。」と言い、また自身も管理職になった現在、「6時半に出社、早いときは19時ぐらい、遅いときは21～22時に退社。あまりいい夫とは言えない(笑)。」と育児は配偶者が主体となっている。この調査対象者は、「管理職になって(半年経っていない現時点で)、マネジメントのところプラスになったのが相当自分としては負荷というか、プレッシャーになっている。」とも述べており、プレイングマネジャーで、管理職経験が短い人が職務に慣れるまでは労働時間が長くならざるを得ない⁴というところがあるのかもしれない。男女にかかわらず、育児と管理職昇進は時期的に重なることが多いが、育児を主体的にする配偶者がいる男性の場合は育児より仕事を優先できるということを示している事例である。

それでも、家事は何でもやるという先の2人のように、家事・育児経験のある管理職は若い部下のワーク・ライフ・バランスに理解を示しやすいのは事実だろう。

r6「特に再就職で勤めているような人は、自分でも(早く帰ることについて)申し訳ないと思って帰っている。自分で喜んで帰っているわけではないので、気にしないように帰れるようにしてあげる、その時間の中で密度濃くやってくれればいいよ、というちょっとした気遣いができれば、その人はその分また仕事をしてくれる。」

r4「時短の人というのはすごく、もうなんか走りながら働いているような感じで、見ていてすごく集中してやっている。時短だからすごいボリュームを減らしているかということ、恐らくそうではない。基本はみんな定時で帰らなくていけないのですよ、仕事は。」

r4 が述べるように、男女にかかわらず皆が定時で帰れば、男女ともにワーク・ライフ・バランスが取りやすくなる。

r5「基本的には家庭をお持ちの女性は家庭優先で、時短の方々はお子さんも小さくて、急にご病気をされたりするので、そういう配慮が必要になってくるが、男は家族が病気だからちょっと会社を今日休みますとか遅れてきますということはたぶんあまりない。」

というように、男性の働き方が前提で、「仕事より育児を優先する」女性に配慮することが必要だと考える人が多いが、調査対象者の中には男性の働き方が変わると考えている人もいる。

r15「総合職同士の結婚が増えていて、特に配置の問題が大きい。同居に配慮した配置としても、例えば、同期の場合、女性の方が収入が多いケースも想定される。その場合、収入の少ない男性が産後早い時期に育児休業を使う、最初の本当の意味のパパ・ママ育休プラスがたぶん出てくるのかなと思う。」

⁴ 管理職経験が2年未満の別の管理職も「プレイングをやりながら、マネジメントもやる。自分の時間がないなと管理職になってからずっと感じる。いかに効率よく業務改善を行うか。」と述べている。

7. まとめ

本章では、管理職へのインタビュー調査より、第一に、育成する側の上司である管理職がどのように若手女性社員およびその比較対象として男性社員を育成しているか、その課題はどこにあるのか、第二に、管理職自身、どのような働き方をし、職場で所定時間内に仕事を終えることを奨励しているのか、ワーク・ライフ・バランスについてどのように考えているのか、また組織からのワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善のサポートを受けているのか、を明らかにした。その結果、次にまとめられる。

- 1) 仕事・目標の与え方について、基本は男女同じで、個人によって仕事や目標の与え方を変えていると強調する管理職もいた。
- 2) しかし、ほぼ全員が次のいずれかの点で男女の差があると考えていた。
 - ① 深夜残業、業界特性、結婚・出産といった仕事に関わる外的環境により男女の違いがあり、対応に苦慮する管理職もいる。
 - ② 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、「行動力と緻密さ」、「結果とプロセス」、「自信と控えめ・遠慮」、「キャリア志向」、「泣く」をキーワードにまとめられた。すなわち、男性は行動力があり、自信過剰、腹落ちしなくても上司の指示を受け入れるなどの傾向があるのに対して、女性は緻密でプロセスを重視する、控えめなどの傾向がある。また、男性は管理職を目指しているのが普通なのに対して、女性はキャリア志向の人とそうでない人がいる。さらに、女性は「泣く」。
 - ③ 管理職の中には、女性との間でライフイベントに関わるコミュニケーションがとりにくいと感じている人がいる。
- 3) 管理職を対象にした女性部下育成研修を経験した人が約半数いるが、管理職自身がそれぞれに上記 2) など女性総合職のマネジメントに試行錯誤している。
- 4) 職場の長時間労働削減努力により、管理職の労働時間は以前より短くなっており、管理職の中には部下に早く帰るよう言葉で言うだけでなく自分自身が早く帰ることで帰りやすい雰囲気を作ろうとしている。
- 5) しかし、育児を主体的にできるほど、労働時間が短いわけではない。調査対象者の多くは配偶者に家事・育児を任せていた。配偶者は全員結婚・出産で仕事を辞めており、半数が子育てに一段落した段階で再就職(フルタイムの 1 人以外はパートタイム)している。こうした管理職は、従来の男性の働き方が前提で、「仕事より育児を優先する」女性に配慮する必要があると考える人が多い。逆に、少数ながら家事は何でもやるという管理職(2人)がいたが、彼らは若い男女部下のワーク・ライフ・バランスに理解を示す傾向にあった。

以上より、管理職は 2)に見られるような男女の違いを感じているために、部下の性別で育成(仕事の割り当てや異動)に違いが生じる可能性があると考えられる。また 3)より管理職

自身も女性総合職のマネジメントを試行錯誤している。部下の性別で育成の違いが生じないためにも、また管理職の試行錯誤の期間を短くするためにも、管理職個々人の経験学習のみによって女性部下育成の改善を期待するのではなく、人事部が管理職に女性部下育成の研修をしたり、管理職間で女性の育成経験(成功・失敗)の情報共有できる機会を提供したりすることが求められるだろう。

また、5)に見るように、長時間働くという男性の働き方を前提として、女性は「仕事より育児を優先する」という性別役割分担意識を持つ男性管理職が多いが、こうした意識が2)②に見られるような「男性は管理職を目指しているのが普通なのに対して、女性はキャリア志向の人とそうでない人がいる」という男女観を生むと考えられる。長時間労働を削減し、管理職が男女部下のワーク・ライフ・バランスに配慮するよう意識を変えるにはやはり人事部による研修が有効だろう。

参考文献

- 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成」『日本労働研究雑誌』
No.471, pp.15-28
大内章子(2012)「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp.107-127
小池和男編(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
松原光代(2011)「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」、佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、第二章。
水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄(2009)「自信過剰が男性を競争させる」『行動経済学』第2巻, p.60-73

