

第6章 管理職の女性部下に対する働きかけ、配慮や悩み －管理職へのアンケート調査より－

1. はじめに

日本で女性管理職が少ない理由の一つに、女性が男性に比べて昇進意欲が低いことがある。「第29回ビジネス・レーバー・トレンド特別調査」の企業モニターに対する調査結果より、各管理職層において女性比率が伸び悩んでいる原因として、「昇進意欲の低い女性が多いため」が、部長クラスで12・8%、課長クラスで14.3%と、比較的高い値となっている（労働政策研究・研修機構(2011)）。女性の昇進意欲に影響を与える要因については、個票データを利用し、積極的に研究が行われるようになってきた（武石(2014)、川口(2012)など）。安田(2012)は、上司のタイプに関する変数を説明変数に加え、面倒見の良い上司の元で働く女性は管理職希望が強いという結果を得ている。また、本報告書の第3、8章でも、女性の成長・活躍を後押ししてくれる上司の存在が女性の昇進意欲を高めるといふ、同様の結果を得ている。このように、上司の役割が女性管理職比率を上げるための鍵となることが示されているが、管理職が女性部下の育成に対してどのような悩みを抱えているのか、という点についてはまだまだ研究が少ない。管理職の部下育成に対する自信を生み出すには、また、部下の昇進を促すような管理職を生み出すには何が必要なのかという点も研究がなされていない。

そのような観点から本報告書においては、第4章では管理職へのインタビュー調査による分析を行ったが、本章では、より大量サンプルの男女の管理職を対象に行ったアンケート調査を利用し、管理職が昇進の意欲を持つような働きかけや管理職の魅力の伝達といった点について女性部下に対して男性部下と異なる働きかけをしているのか、女性部下の育成に対してどのような悩みを抱えているのか、また、管理職が部下育成の自信を得たり、部下の育成に積極的になったりするために必要な要因は何かを明らかにしていく。

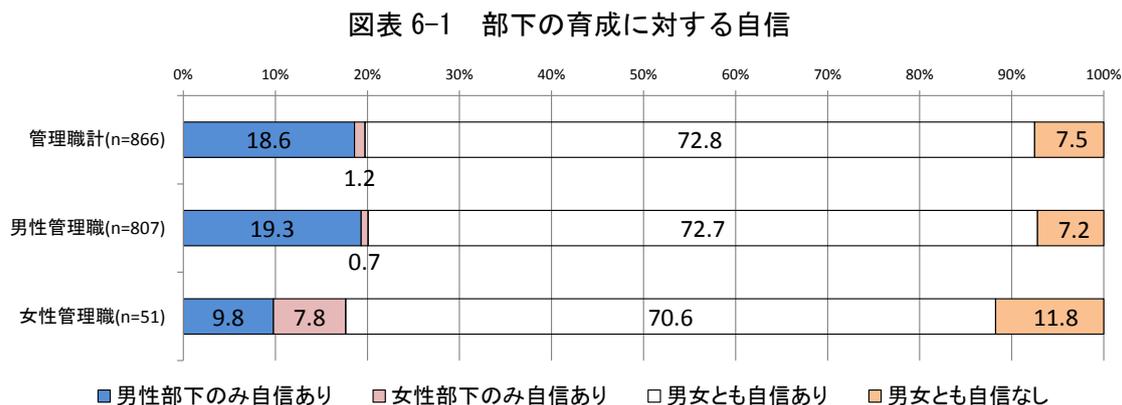
本章で利用したのは、「現在20代後半総合職又は大学卒の部下がいる」男女の管理職データである。部下のいる男性管理職は807サンプル、女性管理職は51サンプルで、女性管理職が非常に少ない。

2節では管理職の部下育成に対する自信と育成実績との関係をグラフで示す。3節では、部下の性別によって、管理職の扱いに差があるのかを示す。4節では、女性部下の扱いに対して管理職がどのような悩みを持っているのかを示す。5節では、女性部下育成の自信に影響を与える要因、6節では、女性部下の積極的育成に影響を与える要因、7節では、女性部下の結婚、育児等に配慮するかどうかに影響を与える要因を分析した結果を示す。8節はまとめである。

2. 部下の育成に対する自信と実績

本節では、部下の育成に対する自信が部下の性別によって異なるのか、また自信と部下を育成した実績とは相関があるのかをグラフで示す。

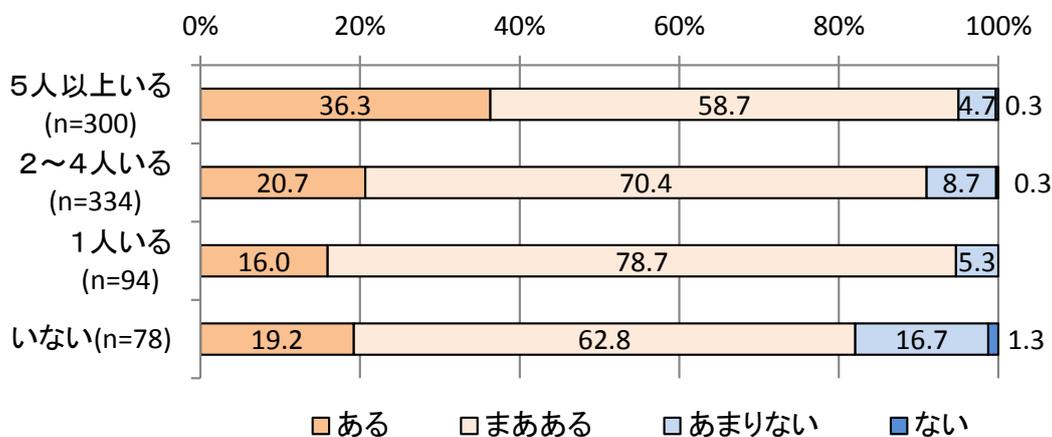
図表 6-1 に、男性管理職、女性管理職の別に、男性部下、女性部下の育成に対する自信のグラフを示す。



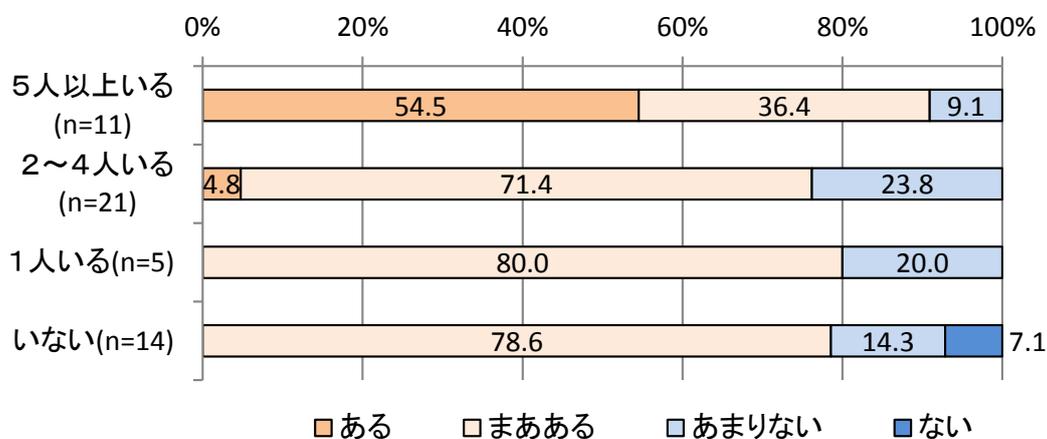
図表 6-1 より、男性部下、女性部下両方の育成に自信がある管理職は、男性管理職では約 73%、女性管理職では約 71%と多い。一方で、男性部下の育成には自信があっても、女性部下の育成には自信がないという男性管理職は約 20%と多く観察される。

次に、部下の育成に対する自信と実際に管理職候補の部下をどれだけ育成しているかとの関係を、部下の性別に調べる。図表 6-2、6-3 は、男性部下について、図表 6-4、6-5 は、女性部下についての育成自信と育成実績との関連を示したグラフである。

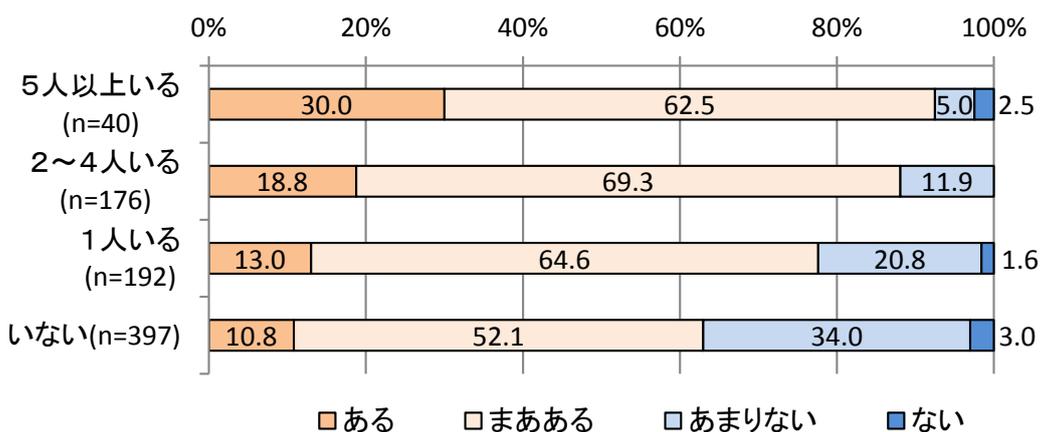
図表 6-2 男性部下育成自信と男性部下の育成実績（男性管理職）



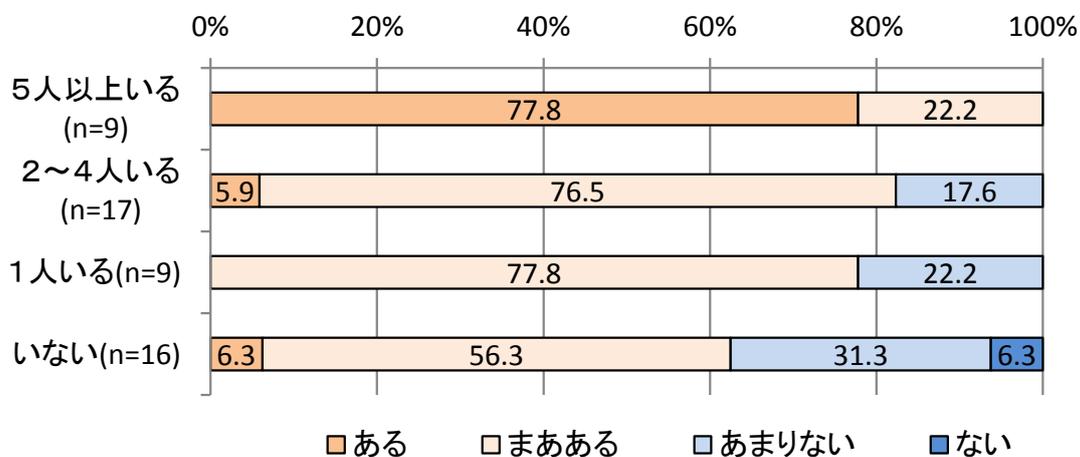
図表 6-3 男性部下育成自信と男性部下の育成実績（女性管理職）



図表 6-4 女性部下育成自信と女性部下の育成実績（男性管理職）

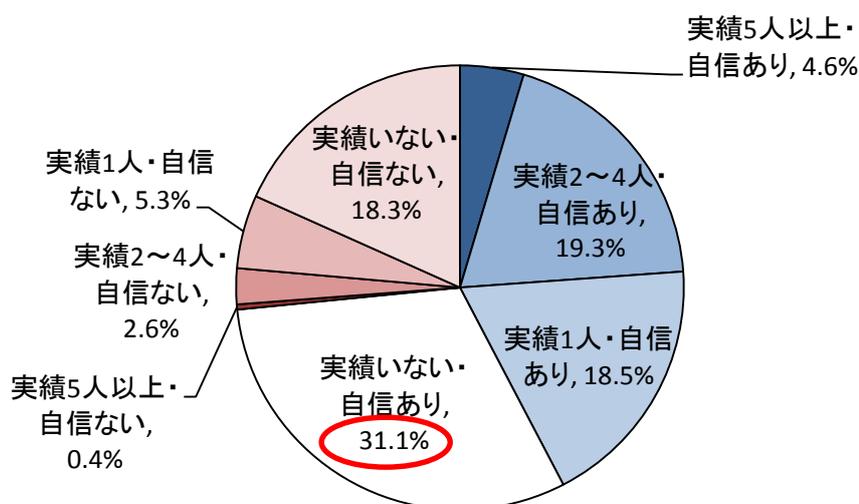


図表 6-5 女性部下育成自信と女性部下の育成実績（女性管理職）



図表 6-2 から 6-5 より、育成の自信と育成実績とは高い相関がみられる。さらに、図表 6-6 で、男性管理職について、女性部下育成に自信があるかどうか別に育成実績人数の構成を示す。男性管理職については、女性部下育成の実績がないのに、女性部下育成に自信があるとする者が全体の約 30%を占めることがわかる。

図表 6-6 男性管理職における女性部下の育成自信と女性部下の育成実績
(全体を 100%とする)



3. 部下の性別による働きかけの差

続いて、管理職への昇進の意欲を持つように働きかけたり、管理職の仕事の面白さややりがいを話すといった管理職の部下に対する働きかけは、部下の性別によって異なるのかどうかをクロス表とグラフで示す。図表 6-7、6-8、6-9 は、部下に対する管理職昇進への意欲を持つように働きかけているかどうかを示す。

図表 6-9 より、男性管理職では約 65%、女性管理職では約 70%が、部下の性別にかかわらず全く同じ扱いをしている（男女ともに働きかけていないを含む）。一方で、男性管理職では、女性部下よりも男性部下への働きかけが多い人が約 33%である。また、男性管理職では男性部下に積極的に働きかけていても、女性部下には消極的である者も、全体の約 20%（図表 6-7 の太枠）と多く観察される。

158名（男性管理職の
19.6%）

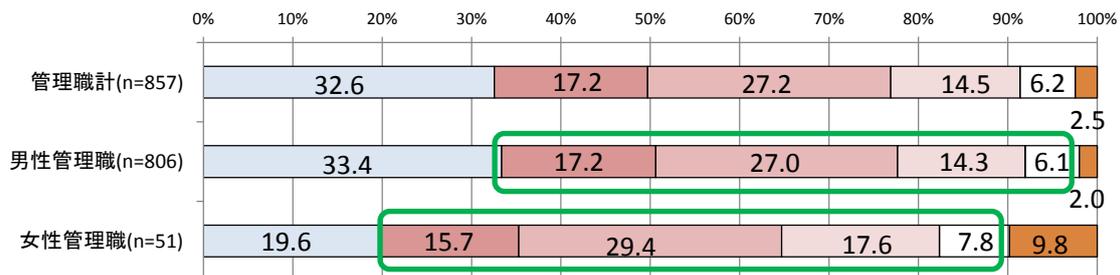
図表 6-7 管理職昇進への意欲を持つように働きかけ（男性管理職：回答者数）

男性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ	女性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ				無回答	合計
	よく働きかけている	時々働きかけている	たまに働きかけている	働きかけていない		
よく働きかけている	139	68	35	15	0	257
時々働きかけている	5	218	61	47	0	331
たまに働きかけている	1	6	115	43	0	165
働きかけていない	0	1	3	49	0	53
無回答	0	0	0	0	1	1
合計	145	293	214	154	1	807

図表 6-8 管理職昇進への意欲を持つように働きかけ（女性管理職：回答者数）

男性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ	女性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ				合計
	よく働きかけている	時々働きかけている	たまに働きかけている	働きかけていない	
よく働きかけている	8	1	3	1	13
時々働きかけている	1	15	3	1	20
たまに働きかけている	1	1	9	1	12
働きかけていない	0	0	2	4	6
合計	10	17	17	7	51

図表 6-9 管理職昇進への意欲を持つように働きかけ（比率）



- 女性よりも男性への働きかけが多い
- 男女ともによく働きかけている
- 男女とも時々働きかけている
- 男女ともたまに働きかけている
- 男女とも働きかけていない
- 男性よりも女性への働きかけが多い

図表 6-10、6-11、6-12 は、部下に対して管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すかどうか、部下の性別で異なるかをクロス表とグラフで示したものである。

104名（男性管理職の12.9%）

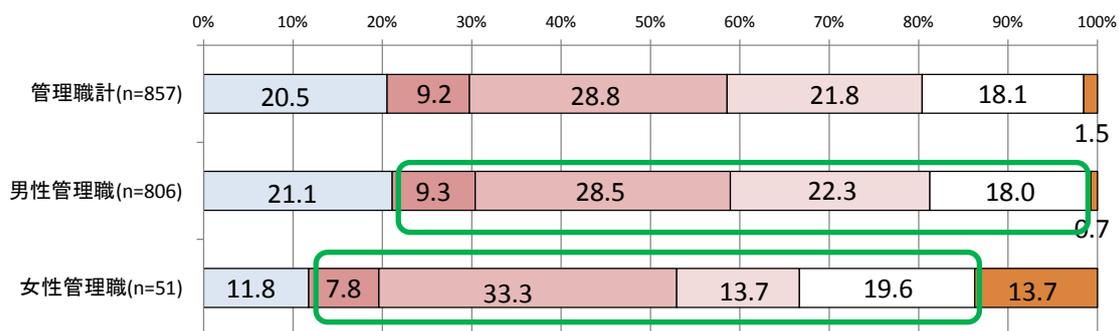
図表 6-10 管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか（男性管理職：回答者数）

男性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している	女性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している				合計
	よく話している	時々話している	たまに話している	話していない	
よく話している	75	26	14	6	121
時々話している	1	230	62	22	315
たまに話している	0	2	180	40	222
話していない	0	0	3	145	148
無回答	0	1	0	0	1
合計	76	259	259	213	807

図表 6-11 管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか（女性管理職：回答者数）

男性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している	女性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している				合計
	よく話している	時々話している	たまに話している	話していない	
よく話している	4	0	1	0	5
時々話している	3	17	2	1	23
たまに話している	0	2	7	2	11
話していない	0	2	0	10	12
合計	7	21	10	13	51

図表 6-12 管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか（比率）



□ 女性よりも男性に話している □ 男女ともによく話している □ 男女ともに時々話している
 □ 男女ともにたまに話している □ 男女ともに話していない □ 男性よりも女性に話している

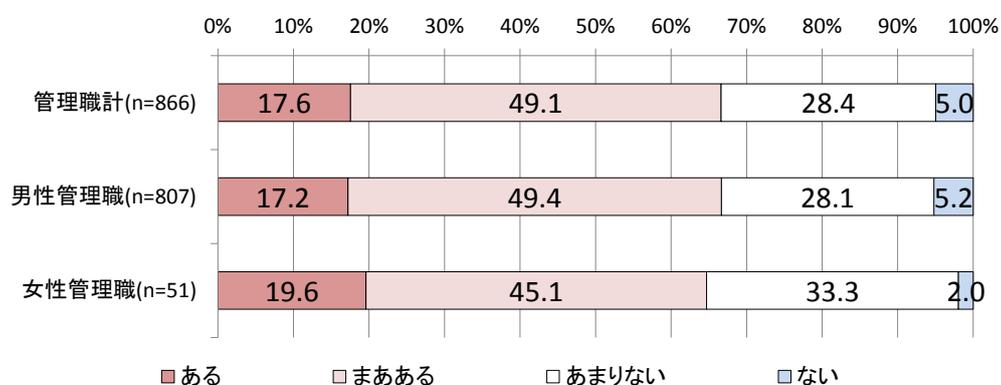
図表 6-12 より、仕事のおもしろさややりがいを話すかどうかは、男性管理職では 78%、女性管理職では 75%が部下の性別で対応が変わらない（男女ともに話していないを含む）が、女性部下よりも男性部下により話している人が男性管理職では約 21%である。また、男性

管理職では、女性部下に対しては積極的ではないが男性部下に対して積極的な対応する者が約13%（図表6-10太枠）とやや多い傾向にある。

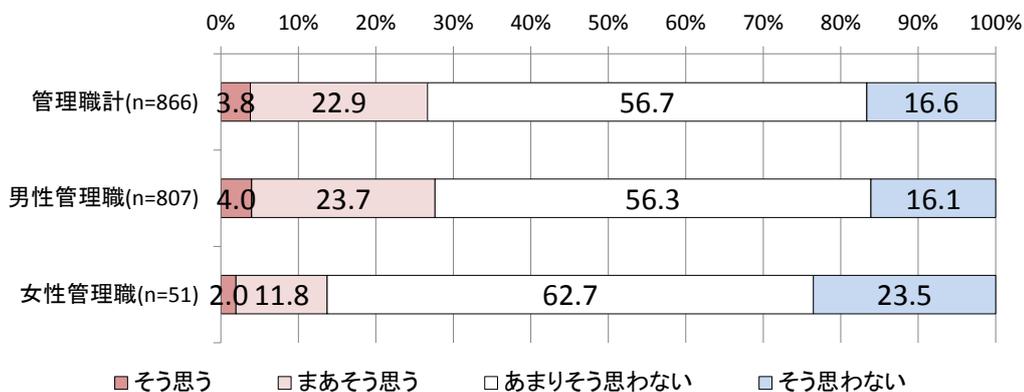
4. 女性部下の扱いに対する悩み

管理職は女性部下の扱いに対して、どのような悩みを持っているのか、部下の性別で、扱いに違いがあることもあるのかを、改めて、集計値で確認する。図表6-13から6-17は、管理職が女性部下の扱いに対してどのような悩みを持っているのか、部下の性別により扱いに違いがあることもあるのかを集計した結果である。

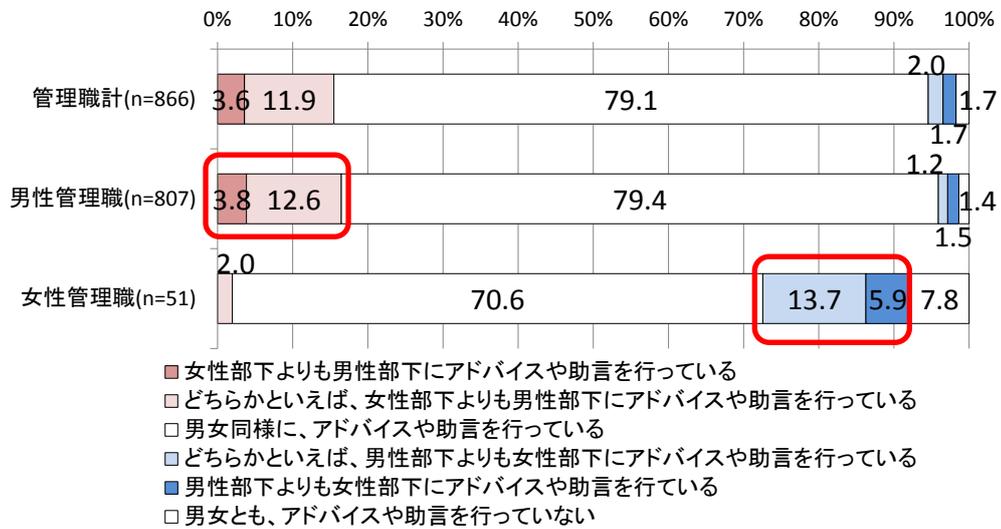
図表 6-13 女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがありますか



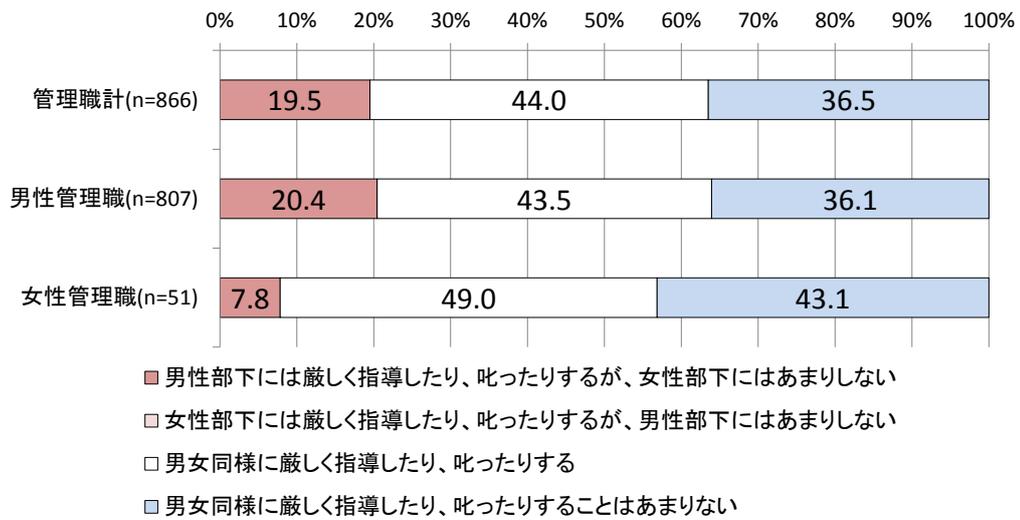
図表 6-14 女性をどう育成したらよいかかわからないと思いますか



図表 6-15 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



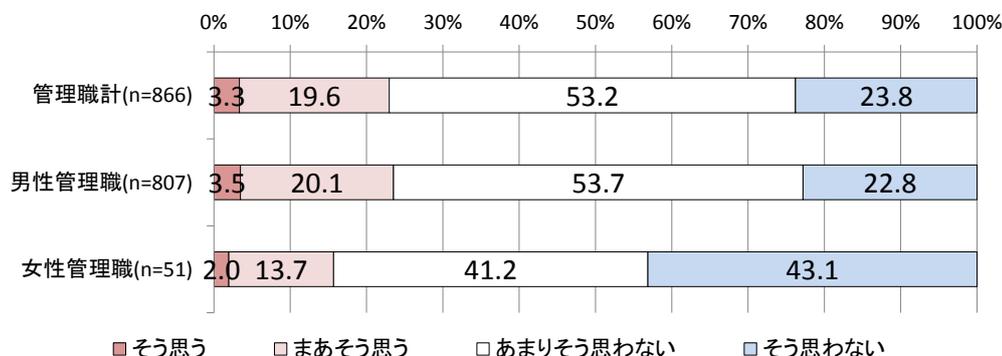
図表 6-16 部下への厳しい指導や叱り方



注) 「女性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、男性部下にはあまりしない」と回答した者はいない。

図表 6-17

女性に泣かれると困るので、つい厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮しますか



図表 6-13、6-14 より、男性管理職は、女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからない者が全体の 67%と多いが、どう育成したらよいかかわからないという不安を持つ者は全体の 28%と少ないことがわかる。とはいえ、図表 6-15 から 6-17 より、男性管理職は、女性よりも男性部下にやや強めの指導をするなど、部下の性別によって扱いが異なる場合が目立つ。

なお、図表 6-15 は、将来のキャリアに対してのアドバイス・助言は、男女管理職とも、同性の部下により行っている者が一定割合いることを示している。

5. 女性部下育成の自信に影響を与える要因

管理職の女性部下育成に対する自信はどのような要因によって生み出されるのかを調べる。被説明変数には、「女性部下を育成するのに自信がありますか。」という質問項目に対し、「ある」を 4、「まあある」を 3、「あまりない」を 2、「ない」を 1 とする変数を用いて、順序ロジット・モデルでの分析を行った。図表 6-1、6-2 からわかるように、女性部下の育成に自信が「ある」「まあある」と回答している管理職は、男女ともに 7 割を超える（男性 73%、女性 78%）。多くの管理職が女性部下の育成に自信があると回答していることがわかる。

説明変数には、女性ダミー変数、現在の仕事の経験年数、管理職になってからの年数ダミー変数¹、特に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場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、これまで女性部下が結婚や出産等で退職したことがある場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、職場の男性社員の退社の時間帯ダミー変数²、

¹ 「管理職（課長など）になってどのくらいたちますか」の質問に対し、「5 年未満」、「5 年以上 10 年未満」、「10 年以上 15 年未満」、「15 年以上」の 4 区分の回答に対してダミー変数を作成した。ベースは「5 年未満」である。

² 17 時台、18 時台、19 時台、20 時台、21 時台、22 時台、23 時台、0 時台以降の 8 区分で、ベースは 17 時台とした。

学歴ダミー変数³、職場にコース別雇用管理制度がある場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、育てた男性部下、女性部下のうち管理職あるいは管理職候補の数のダミー変数⁴、男性部下、女性部下に仕事を断られた経験がある場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、子どもがいる場合に 1 をとるダミー変数、企業ダミー変数を用いた。

図表 6-18 に主な変数の基本統計量を示す。

図表 6-18 基本統計量

変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
女性ダミー変数	858	0.0594	0.2366	0	1
仕事の経験年数	865	20.0887	8.4845	0.75	40
管理職(課長など)になってからの年数(5年未満)	864	0.3183	0.4661	0	1
管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満)	864	0.2731	0.4458	0	1
管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満)	864	0.2060	0.4047	0	1
管理職(課長など)になってからの年数(15年以上)	864	0.2025	0.4021	0	1
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	866	0.2344	0.4239	0	1
女性部下が退職した経験ありダミー変数	866	0.3626	0.4810	0	1
男性の平均退社時間(17時台)	761	0.0105	0.1021	0	1
男性の平均退社時間(18時台)	761	0.1222	0.3277	0	1
男性の平均退社時間(19時台)	761	0.3824	0.4863	0	1
男性の平均退社時間(20時台)	761	0.3101	0.4628	0	1
男性の平均退社時間(21時台)	761	0.1511	0.3584	0	1
男性の平均退社時間(22時台)	761	0.0237	0.1521	0	1
学歴: 高等学校	865	0.0682	0.2522	0	1
学歴: 短期大学、専門学校、高等専門学校	865	0.0254	0.1575	0	1
学歴: 大学	865	0.7873	0.4095	0	1
学歴: 大学院	865	0.1191	0.3241	0	1
コース別雇用管理制度あり	766	0.5770	0.4944	0	1
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	865	0.3618	0.4808	0	1
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人)	865	0.4150	0.4930	0	1
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	865	0.1168	0.3213	0	1
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(いない)	865	0.1064	0.3085	0	1
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	864	0.0579	0.2336	0	1
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人以上)	864	0.2245	0.4175	0	1
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	864	0.2373	0.4257	0	1
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(いない)	864	0.4803	0.4999	0	1
男性部下に仕事を断られた経験あり	865	0.2335	0.4233	0	1
女性部下に仕事を断られた経験あり	865	0.1942	0.3958	0	1
子ども有りダミー変数	853	0.1817	0.3858	0	1
企業ダミー変数1	866	0.0774	0.2673	0	1
企業ダミー変数2	866	0.0427	0.2024	0	1
企業ダミー変数3	866	0.0797	0.2709	0	1
企業ダミー変数4	866	0.2852	0.4518	0	1
企業ダミー変数5	866	0.1120	0.3156	0	1
企業ダミー変数6	866	0.0693	0.2541	0	1
企業ダミー変数7	866	0.0808	0.2727	0	1
企業ダミー変数8	866	0.0635	0.2440	0	1
企業ダミー変数9	866	0.0739	0.2618	0	1
企業ダミー変数10	866	0.1155	0.3198	0	1

さらに、以下の女性部下に対する意識の 4 つの項目について、あてはまる場合を 4、ややあてはまる場合を 3、あまりあてはまらない場合を 2、あてはまらない場合を 1 として、主

³ 「高等学校」「短期大学、専門学校、高等専門学校」「大学」「大学院」の 4 分類で、「大学」をベースとした。

⁴ それぞれ、「5人以上」「2~4人」「1人いる」「いない」の 4 区分で、ベースを「いない」とした。

成分分析を行い、変数を作成する。

女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか。

1. そう思う
2. まあそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

あなたにとって、女性部下は結婚や出産があるので、女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思いますか。

1. みえにくいと思う
2. まあみえにくいと思う
3. あまりみえにくいと思わない
4. 見えにくいと思わない

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。

1. 悩んでいると思う
2. まあ悩んでいると思う
3. あまり悩んでいないと思う
4. 悩んでいないと思う

女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがありますか

1. ある
2. まあある
3. あまりない
4. ない

推計された相関係数行列の固有ベクトルは図表 6-19 に示す。

図表 6-19 主成分分析による相関係数行列の固有ベクトル

女性部下に対する意識	第1主成分
女性の幸せは仕事より結婚や出産にある	0.4004
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	0.7718
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	0.5678
女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがある	0.7205

(注) 第1主成分の固有値は 1.5975 で、それ以降の主成分は固有値は 1 を下回る。
(各質問に対する回答割合は、第5章図表 5-1、5-2、5-3、6-13 を参照)

第1主成分は、伝統的な性別役割分担意識が強い特徴を抽出していると解釈できる。この固有ベクトルを用いて、主成分スコアを計算し、説明変数に加える。

図表 6-20 に、分析結果を示す。

分析結果より、女性ダミー変数はマイナスであり、男性管理職よりも女性管理職の方が、女性部下の育成に自信があると答える確率が低くなることがわかる。また、管理職になってからの年数が 15 年以上ダミー変数、育てた男性部下のうち管理職・管理職候補が 5 人以上ダミー変数は有意にプラスである。管理職の経験年数が長いほど、育てた男性管理職あるいは管理職候補が多いほど、女性部下の育成に自信があると答える確率が高くなることをわかる。主成分スコアはマイナスに有意であり、伝統的な性別役割分担意識が強い管理職は、女性部下の育成に自信があると答える確率が下がることもわかる。

図表 6-20 女性部下育成自信の決定要因（順序ロジット・モデル）

	係数	標準誤差	z値	P> z
女性ダミー変数	-1.0699	0.5861	-1.83	0.068 *
経験年数	0.0181	0.0112	1.62	0.106
管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満)	0.1245	0.2304	0.54	0.589
管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満)	0.1099	0.2961	0.37	0.71
管理職(課長など)になってからの年数(15年以上)	0.7448	0.3593	2.07	0.038 **
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	0.1827	0.2094	0.87	0.383
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.0567	0.2029	-0.28	0.78
男性の平均退社時間(18時台)	-0.8609	0.9129	-0.94	0.346
男性の平均退社時間(19時台)	-0.4274	0.8870	-0.48	0.63
男性の平均退社時間(20時台)	-0.3158	0.8902	-0.35	0.723
男性の平均退社時間(21時台)	-0.5248	0.9117	-0.58	0.565
男性の平均退社時間(22時台)	-0.8732	1.0706	-0.82	0.415
学歴:高等学校	1.3299	0.4431	3	0.003 ***
学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校	-0.6434	0.6172	-1.04	0.297
学歴:大学院	-0.5938	0.2776	-2.14	0.032 **
コース別雇用管理制度あり	-0.2102	0.1900	-1.11	0.268
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.7433	0.3755	1.98	0.048 **
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人)	0.3687	0.3130	1.18	0.239
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	0.5511	0.3579	1.54	0.124
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.1674	0.4639	0.36	0.718
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人以上)	-0.1267	0.2708	-0.47	0.64
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	-0.0090	0.2173	-0.04	0.967
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.3675	0.2423	-1.52	0.129
女性部下に仕事を断られた経験あり	0.5326	0.2559	2.08	0.037 **
子ども有リダミー変数	-0.0714	0.2491	-0.29	0.774
女性ダミー変数×子ども有リダミー変数	0.5733	0.8961	0.64	0.522
女性社員に対する考え方(典型的)	-0.2369	0.0887	-2.67	0.008 ***
企業ダミー変数1	0.2527	0.3653	0.69	0.489
企業ダミー変数2	-0.2762	0.4691	-0.59	0.556
企業ダミー変数3	0.4323	0.3693	1.17	0.242
企業ダミー変数5	0.5454	0.3129	1.74	0.081 *
企業ダミー変数6	0.2273	0.3571	0.64	0.524
企業ダミー変数7	0.2486	0.3560	0.7	0.485
企業ダミー変数8	0.0656	0.4419	0.15	0.882
企業ダミー変数9	0.8780	0.4189	2.1	0.036 **
企業ダミー変数10	0.0000	(omitted)		
/cut1	-5.0868	1.0953		
/cut2	-1.9985	0.9406		
/cut3	1.8286	0.9391		
Number of obs	689			
Lrchi2	95.65			
Prob>chi2	0			
Pseud R2	0.0817			

***・1%水準で有意、**・5%水準で有意、*・10%水準で有意。

6. 女性部下の積極的育成に影響を与える要因

本節では、管理職が女性部下を積極的に育成するかどうかの決定要因が何かを分析する。まず、「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るか」という質問に対して、「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」、「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」、「男女同様に、アドバイスや助言を行っている」、「男女とも、アドバイスや助言を行っていない」の4つの回答をそれぞれ選ぶことの決定要因を、図表 6-20 の分析で用いた説明変数を利用して、マルチノミアル・ロジット・モデルで分析した。ベースは、「男女同様に、アドバイスや助言を行っている」である。結果を図表 6-21 に示す。

図表 6-21 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るか
(マルチノミアル・ロジット・モデル)

	女性部下よりも男性部下に アドバイス・助言			男性部下よりも女性部下に アドバイス・助言			男女とも、アドバイス・助言せず		
	係数	標準誤差	z値	係数	標準誤差	z値	係数	標準誤差	z値
女性ダミー変数	-0.0960	1.2204	-0.08	2.5734	0.8688	2.96 ***	22.6773	1982.29	0.01
経験年数	0.0225	0.0184	1.22	0.0151	0.0295	0.51	-0.3633	0.2083	-1.74 *
管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満)	0.3735	0.3145	1.19	0.0640	0.6560	0.1	1.5424	1.4223	1.08
管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満)	0.4897	0.4270	1.15	0.4772	0.7572	0.63	3.4633	2.3543	1.47
管理職(課長など)になってからの年数(15年以上)	0.8199	0.5261	1.56	0.0262	0.9657	0.03	-9.0410	1034.42	-0.01
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	-0.4703	0.3187	-1.48	-0.3082	0.5627	-0.55	0.6798	1.5361	0.44
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.1472	0.2811	-0.52	0.0224	0.5392	0.04	-0.7772	1.3978	-0.56
男性の平均退社時間(18時台)	18.1814	17275.99	0	-0.6080	1.5120	-0.4	-17.2211	10693.08	0
男性の平均退社時間(19時台)	17.8057	17275.99	0	-0.6027	1.3967	-0.43	13.9644	10234.79	0
男性の平均退社時間(20時台)	18.0898	17275.99	0	-0.1862	1.3963	-0.13	13.6623	10234.79	0
男性の平均退社時間(21時台)	17.7850	17275.99	0	-1.5056	1.7263	-0.87	11.4247	10234.79	0
男性の平均退社時間(22時台)	18.1959	17275.99	0	-18.7040	17903.95	0	-6.1333	20590.46	0
学歴:高等学校	-0.5127	0.6590	-0.78	-18.3604	9681.48	0	-15.8417	9942.76	0
学歴:短期大学・専門学校・高等専門学校	-0.3538	0.9146	-0.39	-0.6123	1.4292	-0.43	-23.2203	4267.79	-0.01
学歴:大学院	-0.6046	0.5027	-1.2	-0.0044	0.7028	-0.01	-23.7480	1482.80	-0.02
コース別雇用管理制度あり	-0.3205	0.2610	-1.23	0.2321	0.5139	0.45	3.3457	2.0394	1.64
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.3675	0.5563	0.66	-1.5939	0.8695	-1.83 *	-37.8367	1903.17	-0.02
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人)	0.7074	0.4580	1.54	-1.1639	0.7216	-1.61	-1.5756	1.7245	-0.91
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	0.5926	0.5244	1.13	-1.1395	0.9834	-1.16	-1.3239	1.7943	-0.74
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	-1.9346	1.0993	-1.76 *	0.7669	1.0191	0.75	24.3984	1584.81	0.02
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人以上)	-0.6672	0.4073	-1.64	0.4917	0.6952	0.71	0.8580	3.3359	0.26
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	-0.6239	0.3119	-2 **	0.5729	0.5829	0.98	1.7737	1.7846	0.99
男性部下に仕事を断られた経験あり	0.6605	0.3245	2.04 **	0.7440	0.5692	1.31	2.5013	1.3456	1.86 *
女性部下に仕事を断られた経験あり	-0.5546	0.3714	-1.49	-0.5523	0.6464	-0.85	-20.1527	1982.29	-0.01
子ども有りダミー変数	-0.2254	0.3614	-0.62	-0.5906	0.7836	-0.75	-20.2132	3316.32	-0.01
女性ダミー変数×子ども有りダミー変数	-19.3171	14840.56	0	-0.3075	1.4675	-0.21	-17.5381	12610.07	0
女性社員に対する考え方(典型的)	0.5386	0.1367	3.94 ***	-0.1003	0.2439	-0.41	2.2274	1.0224	2.18 **
企業ダミー変数1	-1.6715	0.6915	-2.42 **	0.0942	0.9587	0.1	-3.5165	3.9151	-0.9
企業ダミー変数2	0.3490	0.6279	0.56	0.7158	0.9983	0.72	-43.2102	6647.88	-0.01
企業ダミー変数3	-1.5429	0.5919	-2.61 ***	0.0847	0.9901	0.09	0.9025	1.8398	0.49
企業ダミー変数5	0.0654	0.4258	0.15	-0.7600	0.9889	-0.77	-38.1618	3821.86	-0.01
企業ダミー変数6	-2.0304	0.7773	-2.61 ***	-17.5152	3972.58	0	-20.5355	5953.04	0
企業ダミー変数7	-1.1785	0.6815	-1.73 *	0.8680	0.7973	1.09	-39.0750	5911.72	-0.01
企業ダミー変数8	0.1563	0.6482	0.24	0.5218	1.1424	0.46	25.7239	1482.83	0.02
企業ダミー変数9	-0.1713	0.5961	-0.29	1.1535	0.9896	1.17	-19.5624	4694.86	0
企業ダミー変数10	0.0000	(omitted)		0.0000	(omitted)		0.0000	(omitted)	
定数項	-19.9880	17275.99	0	-2.6259	1.5501	-1.69	-13.2435	10234.79	0
Number of obs	689								
Lrchi2	183.75								
Prob>chi2	0								
Pseud R2	0.2087								

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意。

図表 6-21 の有意な変数より、「女性部下よりは男性部下にアドバイス・助言する」管理職は、「男女同様にアドバイス・助言する」管理職に比べて、育てた女性の管理職・管理職候補が少ないことがわかる。「男性部下よりも女性部下にアドバイス・助言する」管理職は、「男女同様にアドバイス・助言する」管理職に比べて、女性である確率が高く、育てた男性の管理職・管理職候補が少ないという特徴がある。主成分分析より求めた、伝統的な性別役割分担意識は、「女性部下よりも男性部下にアドバイス・助言する」「男女とも、アドバイス・助言をしない」でプラスに有意である。以上の結果より、「男女同様にアドバイス・助言する」管理職を増やすには、部下を育てる経験を積ませ、伝統的な性別役割分担意識を取り除く必要があるといえる。

図表 6-22 は、「部下への厳しい指導や叱り方について、最も当てはまるものを選んで下さい」という質問に対し、「男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない」「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりする」「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりすることはあまりない」との回答を選ぶことの決定要因をマルチノミアル・ロジット・モデルで分析した結果である。ベースは「男女同様に厳しく指導したり、

叱ったりする」である。尚、回答の選択肢には「女性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、男性部下にはあまりしない」もあるが、これを選択した管理職は一人もいなかった。

図表 6-22 の係数の符号より、「男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない」管理職や「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりすることはあまりない」管理職は、「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりする」管理職と比べて、女性部下の育成に関する管理職研修を受講していないこと、育てた女性部下の管理職・管理職候補が少ないことがわかる。また、「男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない」管理職は、伝統的な性別役割分担意識を持っているといえる。

図表 6-22 部下への厳しい指導や叱り方（マルチノミアル・ロジット・モデル）

	男性部下には厳しく指導するが女性部下にはしない				男女同様に厳しく指導したりしなかったりしない			
	係数	標準誤差	z値	P> z	係数	標準誤差	z値	P> z
女性ダミー変数	-0.5057	0.9191	-0.55	0.582	-0.0599	0.6319	-0.09	0.924
経験年数	0.0034	0.0157	0.22	0.827	0.0099	0.0122	0.81	0.417
管理職（課長など）になってからの年数（5年以上10年未満）	-0.2605	0.3064	-0.85	0.395	-0.4458	0.2458	-1.81	0.07 *
管理職（課長など）になってからの年数（10年以上15年未満）	-0.2492	0.4001	-0.62	0.533	-0.5520	0.3233	-1.71	0.088 *
管理職（課長など）になってからの年数（15年以上）	0.3291	0.5022	0.66	0.512	-0.4478	0.4010	-1.12	0.264
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	-0.7796	0.3034	-2.57	0.01 ***	-0.4514	0.2243	-2.01	0.044 **
女性部下が退職した経験ありダミー変数	0.1094	0.2679	0.41	0.683	-0.2285	0.2204	-1.04	0.3
男性の平均退社時間（18時台）	13.0006	840.54	0.02	0.988	-0.0522	0.8881	-0.06	0.953
男性の平均退社時間（19時台）	13.4988	840.54	0.02	0.987	-0.0214	0.8629	-0.02	0.98
男性の平均退社時間（20時台）	13.2285	840.54	0.02	0.987	-0.2846	0.8693	-0.33	0.743
男性の平均退社時間（21時台）	13.2121	840.54	0.02	0.987	-0.3131	0.8919	-0.35	0.726
男性の平均退社時間（22時台）	12.8202	840.54	0.02	0.988	0.8667	1.10	0.79	0.429
学歴：高等学校	-0.8338	0.6184	-1.35	0.178	-0.7867	0.52	-1.51	0.132
学歴：短期大学、専門学校、高等専門学校	0.5989	0.8168	0.73	0.463	-0.1927	0.7393	-0.26	0.794
学歴：大学院	-1.0723	0.4918	-2.18	0.029 **	0.0015	0.2794	0.01	0.996
コース別雇用管理制度あり	0.1011	0.2586	0.39	0.696	0.0125	0.2055	0.06	0.951
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上）	0.4464	0.4977	0.9	0.37	0.1749	0.3924	0.45	0.656
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人）	0.6186	0.4066	1.52	0.128	0.0918	0.3225	0.28	0.776
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（1人）	-0.1520	0.4937	-0.31	0.758	-0.1848	0.3672	-0.5	0.615
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上）	-2.1822	0.7440	-2.93	0.003 ***	-1.1858	0.5661	-2.09	0.036 **
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人以上）	-0.7292	0.3736	-1.95	0.051 *	-0.2710	0.2967	-0.91	0.361
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（1人）	-0.7413	0.3035	-2.44	0.015 **	-0.1014	0.2316	-0.44	0.661
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.1265	0.3291	-0.38	0.701	0.2768	0.2537	1.09	0.275
女性部下に仕事を断られた経験あり	0.2148	0.3383	0.64	0.525	-0.0708	0.2785	-0.25	0.799
子ども有りダミー変数	-0.0465	0.3253	-0.14	0.886	-0.6581	0.2786	-2.36	0.018 **
女性ダミー変数×子ども有りダミー変数	-0.2666	1.50	-0.18	0.859	1.5180	0.9522	1.59	0.111
女性社員に対する考え方（典型的）	0.3104	0.1230	2.52	0.012 **	0.1175	0.0971	1.21	0.226
企業ダミー変数1	0.4230	0.5404	0.78	0.434	0.4781	0.3841	1.24	0.213
企業ダミー変数2	0.2895	0.6559	0.44	0.659	0.1486	0.4906	0.3	0.762
企業ダミー変数3	-0.0904	0.5447	-0.17	0.868	0.2976	0.3945	0.75	0.451
企業ダミー変数5	0.9128	0.3909	2.33	0.02 **	-0.7598	0.3700	-2.05	0.04 **
企業ダミー変数6	0.2249	0.4780	0.47	0.638	-0.3112	0.3852	-0.81	0.419
企業ダミー変数7	0.2519	0.5225	0.48	0.63	0.1300	0.3660	0.36	0.722
企業ダミー変数8	-0.0054	0.7311	-0.01	0.994	0.4514	0.4637	0.97	0.33
企業ダミー変数9	0.6510	0.5334	1.22	0.222	-0.9406	0.5274	-1.78	0.074 *
企業ダミー変数10	0.0000	(omitted)			0.0000	(omitted)		
定数項	-14.1805	840.5351	-0.02	0.987	0.5078	0.9126	0.56	0.578
Number of obs	689							
Lrchi2	144.74							
Prob>chi2	0							
Pseud R2	0.0999							

***...1%水準で有意、**...5%水準で有意、*...10%水準で有意。

図表 6-23 から図表 6-25 は、女性部下に対する積極指導に影響を与える要因を分析した結果である。それぞれ、被説明変数は次の通りである。

女性に泣かれると困るので、つい厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮しますか。

1. そう思わない、2. あまりそう思わない、3. まあそう思う、4. そう思う

女性部下に、管理職昇進への意欲を持つように働きかけていますか。

1. 働きかけていない、2. たまに働きかけている、3. 時々働きかけている、4. よく働きかけている

女性部下に、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。

1. 話していない、2. たまに話している、3. 時々話している、4. よく話している

以上を被説明変数とし、順序ロジット・モデルで分析した。

図表 6-23 女性に泣かれると困るので、厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮

	係数	標準誤差	z値	P> z	
女性ダミー変数	-1.2121	0.5580	-2.17	0.03	**
経験年数	-0.0065	0.0102	-0.64	0.525	
管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満)	-0.0860	0.2049	-0.42	0.675	
管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満)	-0.0831	0.2671	-0.31	0.756	
管理職(課長など)になってからの年数(15年以上)	-0.0910	0.3309	-0.27	0.783	
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	-0.3572	0.1876	-1.9	0.057	*
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.2571	0.1821	-1.41	0.158	
男性の平均退社時間(18時台)	0.9424	0.8202	1.15	0.251	
男性の平均退社時間(19時台)	0.5279	0.7997	0.66	0.509	
男性の平均退社時間(20時台)	0.4063	0.8040	0.51	0.613	
男性の平均退社時間(21時台)	0.7367	0.8222	0.9	0.37	
男性の平均退社時間(22時台)	0.6635	0.9570	0.69	0.488	
学歴:高等学校	0.0252	0.4018	0.06	0.95	
学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校	0.2965	0.5577	0.53	0.595	
学歴:大学院	0.2144	0.2466	0.87	0.385	
コース別雇用管理制度あり	-0.0503	0.1718	-0.29	0.77	
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	-0.5193	0.3294	-1.58	0.115	
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人)	-0.4222	0.2723	-1.55	0.121	
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	-0.9411	0.3182	-2.96	0.003	***
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	-0.9774	0.4267	-2.29	0.022	**
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人以上)	0.2655	0.2438	1.09	0.276	
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	-0.0472	0.1955	-0.24	0.809	
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.1265	0.2119	-0.6	0.551	
女性部下に仕事を断られた経験あり	-0.0426	0.2289	-0.19	0.852	
子ども有りダミー変数	-0.1540	0.2286	-0.67	0.5	
女性ダミー変数×子ども有りダミー変数	1.4473	0.8289	1.75	0.081	*
女性社員に対する考え方(典型的)	0.4014	0.0827	4.85	0	***
企業ダミー変数1	-0.1003	0.3292	-0.3	0.761	
企業ダミー変数2	-0.0035	0.4137	-0.01	0.993	
企業ダミー変数3	-0.2533	0.3318	-0.76	0.445	
企業ダミー変数5	-0.1104	0.2810	-0.39	0.694	
企業ダミー変数6	0.0959	0.3329	0.29	0.773	
企業ダミー変数7	-0.3581	0.3204	-1.12	0.264	
企業ダミー変数8	-0.6019	0.4042	-1.49	0.136	
企業ダミー変数9	0.2621	0.3905	0.67	0.502	
企業ダミー変数10	0.0000	(omitted)			
/cut1	-1.7966	0.8440			
/cut2	0.8170	0.8407			
/cut3	3.1293	0.8614			
Number of obs	689				
Lrchi2	77.43				
Prob>chi2	0				
Pseud R2	0.0509				

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意。

図表 6-23 より、女性ダミー変数、女性部下育成に関する管理職研修の受講、女性部下のうち育てた管理職・管理職候補の数がマイナスに有意、典型的性別役割分担意識がプラスに有意である。すなわち、女性部下育成に関する管理職研修を受講すると、また女性部下のうち育てた管理職・管理職候補の数が多きほど、厳しく指導したり叱ったりするようになり、典型的性別役割分担意識があると、厳しく指導したり叱ったりするのを遠慮する、という結果である。

図表 6-24 女性部下に、管理職への意欲を持つよう働きかけ

	係数	標準誤差	z値	P> z
女性ダミー変数	0.3117	0.5039	0.62	0.536
経験年数	-0.0160	0.0097	-1.65	0.099 *
管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満)	-0.2791	0.1933	-1.44	0.149
管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満)	0.0060	0.2543	0.02	0.981
管理職(課長など)になってからの年数(15年以上)	0.1442	0.3161	0.46	0.648
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	0.3942	0.1815	2.17	0.03 **
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.0276	0.1732	-0.16	0.873
男性の平均退社時間(18時台)	0.0649	0.7051	0.09	0.927
男性の平均退社時間(19時台)	0.5008	0.6803	0.74	0.462
男性の平均退社時間(20時台)	0.4530	0.6842	0.66	0.508
男性の平均退社時間(21時台)	0.5761	0.7059	0.82	0.414
男性の平均退社時間(22時台)	0.0128	0.8482	0.02	0.988
学歴: 高等学校	0.4079	0.4102	0.99	0.32
学歴: 短期大学、専門学校、高等専門学校	0.2384	0.4988	0.48	0.633
学歴: 大学院	-0.2523	0.2333	-1.08	0.28
コース別雇用管理制度あり	0.1436	0.1642	0.87	0.382
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.5749	0.3118	1.84	0.065 *
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人)	0.0177	0.2569	0.07	0.945
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	-0.0023	0.2972	-0.01	0.994
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.6389	0.4126	1.55	0.122
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人以上)	0.5078	0.2340	2.17	0.03 **
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	0.9280	0.1860	4.99	0 ***
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.6870	0.2095	-3.28	0.001 ***
女性部下に仕事を断られた経験あり	0.9097	0.2217	4.1	0 ***
子ども有りダミー変数	0.2477	0.2185	1.13	0.257
女性ダミー変数 × 子ども有りダミー変数	0.0361	0.7858	0.05	0.963
女性社員に対する考え方(典型的)	-0.3773	0.0801	-4.71	0 ***
企業ダミー変数1	0.3619	0.2989	1.21	0.226
企業ダミー変数2	1.0849	0.3920	2.77	0.006 ***
企業ダミー変数3	0.0980	0.3289	0.3	0.766
企業ダミー変数5	0.5089	0.2664	1.91	0.056 *
企業ダミー変数6	1.0085	0.3195	3.16	0.002 ***
企業ダミー変数7	0.4898	0.3071	1.59	0.111
企業ダミー変数8	0.2328	0.3763	0.62	0.536
企業ダミー変数9	1.2634	0.3711	3.4	0.001 ***
企業ダミー変数10	0.0000 (omitted)			
/cut1	-0.5081	0.7305		
/cut2	1.0692	0.7296		
/cut3	2.9789	0.7390		
Number of obs	689			
Lrchi2	173.46			
Prob>chi2	0			
Pseud R2	0.0933			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意。

図表 6-24 より、女性部下の育成に関する管理職研修の受講、育てた管理職・管理職候補の数、女性部下に仕事を断られた経験ありがプラスに有意、経験年数や伝統的な性別役割

分担意識、男性部下に仕事を断られた経験ありがマイナスに有意である。すなわち、研修を受講した者、管理職・管理職候補を育てた経験が多い者は、女性部下に管理職への意欲を持つように働きかけるが、経験年数が長い者、伝統的な性別役割分担意識がある者は、女性部下に管理職への意欲を持つよう働きかけなくなる。また、女性部下に仕事を断られた経験がプラス、男性部下に仕事を断られた経験がマイナスに有意であることについては、次のような解釈ができる。女性部下に仕事を断られた経験がある者は、女性部下に意欲を持ってもらおうと頑張った結果、仕事を断られることがある、という逆の因果関係が考えられる。一方、男性部下に仕事を断られた経験を持つ者は、男性部下にのみ積極的に働きかけ、女性部下には働きかけないという傾向があることが影響している可能性がある。

図表 6-25 女性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話す

	係数	標準誤差	z値	P> z
女性ダミー変数	0.6171	0.4990	1.24	0.216
経験年数	-0.0245	0.0099	-2.48	0.013 **
管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満)	-0.1525	0.1947	-0.78	0.434
管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満)	0.1113	0.2553	0.44	0.663
管理職(課長など)になってからの年数(15年以上)	0.1678	0.3179	0.53	0.598
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	0.4762	0.1830	2.6	0.009 ***
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.0434	0.1747	-0.25	0.804
男性の平均退社時間(18時台)	0.3008	0.7744	0.39	0.698
男性の平均退社時間(19時台)	0.8183	0.7520	1.09	0.277
男性の平均退社時間(20時台)	0.8769	0.7562	1.16	0.246
男性の平均退社時間(21時台)	0.9265	0.7742	1.2	0.231
男性の平均退社時間(22時台)	0.6104	0.8900	0.69	0.493
学歴: 高等学校	0.4988	0.3782	1.32	0.187
学歴: 短期大学、専門学校、高等専門学校	0.5092	0.5364	0.95	0.343
学歴: 大学院	-0.3564	0.2384	-1.49	0.135
コース別雇用管理制度あり	0.2122	0.1652	1.28	0.199
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.7467	0.3180	2.35	0.019 **
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人)	0.1058	0.2641	0.4	0.689
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	0.1496	0.3040	0.49	0.623
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上)	0.2625	0.4105	0.64	0.523
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2~4人以上)	0.3468	0.2337	1.48	0.138
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人)	0.6334	0.1885	3.36	0.001 ***
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.4650	0.2094	-2.22	0.026 **
女性部下に仕事を断られた経験あり	0.6852	0.2242	3.06	0.002 ***
子ども有りダミー変数	0.0248	0.2153	0.11	0.908
女性ダミー変数 × 子ども有りダミー変数	-0.3128	0.7947	-0.39	0.694
女性社員に対する考え方(典型的)	-0.3479	0.0793	-4.39	0 ***
企業ダミー変数1	-0.5976	0.3112	-1.92	0.055 *
企業ダミー変数2	0.6946	0.3829	1.81	0.07 *
企業ダミー変数3	-0.0263	0.3256	-0.08	0.936
企業ダミー変数5	0.5658	0.2756	2.05	0.04 **
企業ダミー変数6	0.4159	0.3095	1.34	0.179
企業ダミー変数7	0.0279	0.3112	0.09	0.929
企業ダミー変数8	0.1444	0.3835	0.38	0.707
企業ダミー変数9	1.1350	0.3682	3.08	0.002 ***
企業ダミー変数10	0.0000 (omitted)			
/cut1	0.0668	0.8043		
/cut2	1.6427	0.8072		
/cut3	3.8564	0.8202		
Number of obs	689			
Lrchi2	155.97			
Prob>chi2	0			
Pseud R2	0.0865			

***0.1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意。

図表 6-25 でも図表 6-24 と同様、女性部下の育成に関する管理職研修の受講、育てた管理職・管理職候補の数、女性部下に仕事を断られた経験ありがプラスに有意、経験年数や伝統的な性別役割分担意識、男性部下に仕事を断られた経験ありがマイナスに有意であることがわかる。これらの結果についても、図表 6-24 と同様に解釈できる。

図表 6-23 から 6-25 までの結果をまとめると、女性部下の積極的な育成には、女性部下育成に関する管理職研修の受講や、伝統的な性別役割分担意識を改めることが必要であるといえる。

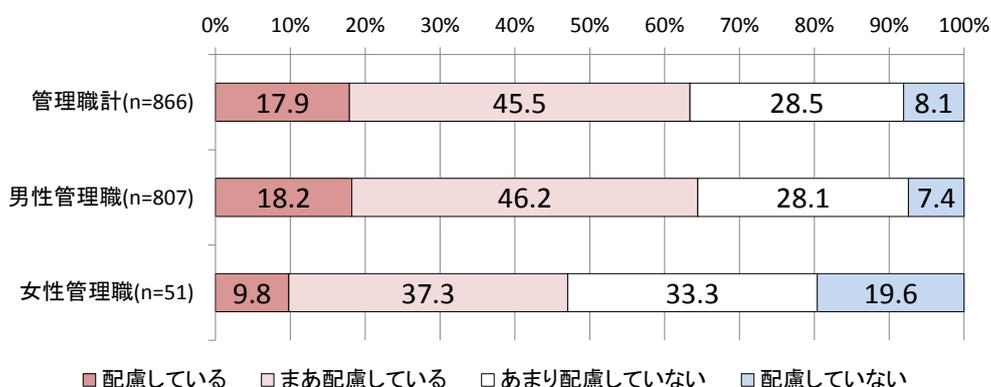
7. 女性部下への配慮に影響を与える要因

管理職の女性部下への配慮が、どのような要因から生まれるのかを分析する。ここでいう「配慮」は体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や与え方について男女差をつける配慮である。被説明変数は、「体力を考えて男性よりも女性の仕事量に配慮していますか。」「女性は結婚したら負担がかからないように配慮していますか。」「育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮していますか。」「育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮していますか。」のそれぞれの項目について、「配慮している」を 4、「まあ配慮している」を 3、「あまり配慮していない」を 2、「配慮していない」を 1 とした変数を用い、分析は順序ロジット・モデルで行った。

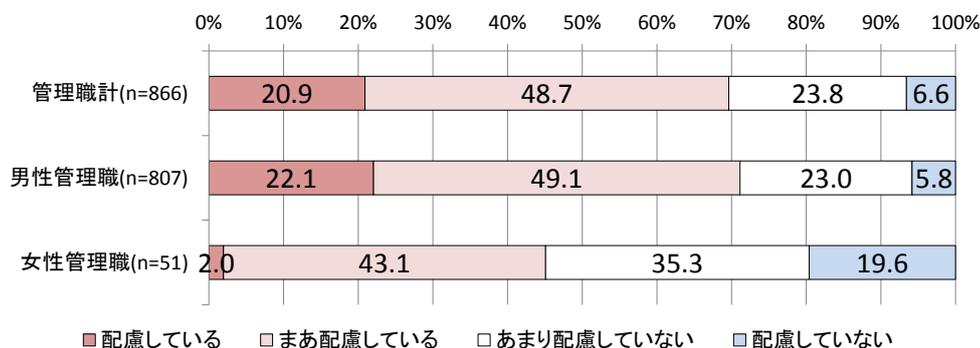
ここでの「配慮」は、女性部下にとっては、必ずしもプラスであるとはとらえられない。やる気のある女性が、このような「配慮」をされることで、自分は期待されていないのでは、という不安やモチベーションの低下につながる可能性がある。

尚、各被説明変数について、その集計値を図表 6-26 から 6-29 に示す。約 7 割から 8 割の人が、「配慮している」「まあ配慮している」と回答していることが示される。多くの管理職が女性部下に対して配慮をしていることがわかる。

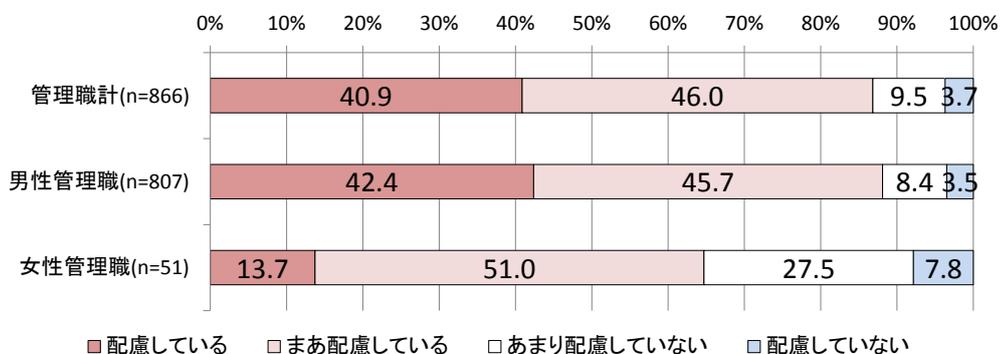
図表 6-26 体力を考えて男性よりも女性の仕事量に配慮



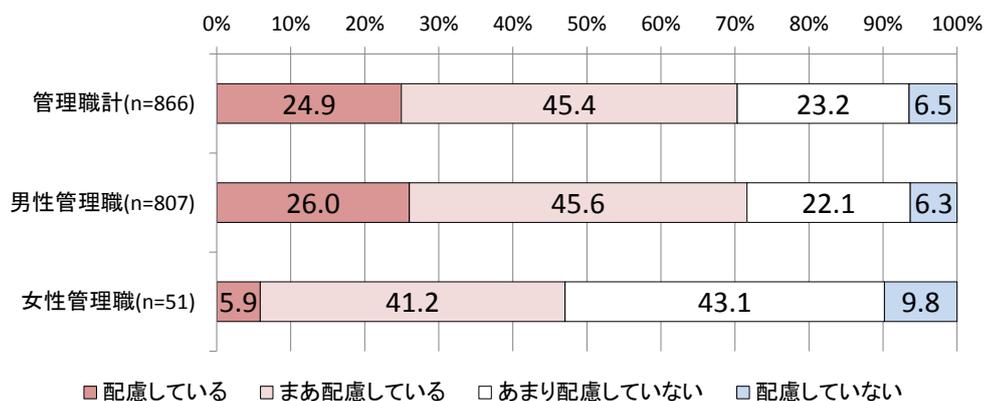
図表 6-27 女性は結婚したら負担がかからないように配慮



図表 6-28 育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮



図表 6-29 育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮



図表 6-30-1、6-30-2 に推計された分析結果を示す。いずれのケースも、女性ダミー変数は有意にマイナスである。すなわち、女性管理職は、男性管理職に比べて、この種の配慮をすることが少ない。女性部下の育成に関する管理職研修の受講は、「結婚したら負担がかからないように配慮」「育児中の女性に責任の重い仕事をさせない」に対して有意にプラス

である。女性部下の育成に関する管理職研修の内容について、育児支援から育児中の仕事支援にシフトする必要があるだろう。性別役割分担意識は、「育児中の女性に困難な仕事をさせない」を除けば有意にプラスである。

平野（2014）は、このような配慮は「優しさの勘違い」であるとして、これを反映した「両立支援」と「職域限定」が女性のキャリアを停滞させてきたとしている。そうであれば、育児中の「仕事支援」に重きをおいた女性部下の育成に関する管理職研修を受講させたり、性別役割分担意識を変えたりすることが、このような配慮を改めさせるのに有効であるといえる。

図表 6-30-1 女性部下に対する配慮決定要因（順序ロジット・モデル）

説明変数	体力を考えて女性の仕事量配慮				結婚したら負担がかからないように配慮			
	係数	標準誤差	z値	P> z	係数	標準誤差	z値	P> z
女性ダミー変数	-1.3143	0.5493	-2.39	0.017 **	-1.2281	0.5291	-2.32	0.02 **
経験年数	0.0067	0.0098	0.68	0.497	0.0001	0.0097	0.02	0.988
管理職（課長など）になってからの年数（5年以上10年未満）	-0.0745	0.1984	-0.38	0.707	0.0167	0.2001	0.08	0.934
管理職（課長など）になってからの年数（10年以上15年未満）	0.0911	0.2630	0.35	0.729	0.2178	0.2624	0.83	0.406
管理職（課長など）になってからの年数（15年以上）	0.3274	0.3232	1.01	0.311	0.2515	0.3267	0.77	0.441
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	0.0424	0.1837	0.23	0.818	0.3130	0.1844	1.7	0.09 *
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.0547	0.1796	-0.3	0.761	-0.0698	0.1793	-0.39	0.697
男性の平均退社時間（18時台）	0.7583	0.7627	0.99	0.32	-0.6182	0.8241	-0.75	0.453
男性の平均退社時間（19時台）	0.6880	0.7423	0.93	0.354	-0.3213	0.8055	-0.4	0.69
男性の平均退社時間（20時台）	0.7013	0.7463	0.94	0.347	-0.2437	0.8082	-0.3	0.763
男性の平均退社時間（21時台）	0.7789	0.7662	1.02	0.309	-0.4082	0.8257	-0.49	0.621
男性の平均退社時間（22時台）	0.5937	0.9028	0.66	0.511	-0.8352	0.9442	-0.88	0.376
学歴：高等学校	-0.0679	0.3879	-0.18	0.861	-0.0541	0.4022	-0.13	0.893
学歴：短期大学、専門学校、高等専門学校	0.9837	0.5103	1.93	0.054 *	-0.0055	0.5241	-0.01	0.992
学歴：大学院	0.4596	0.2393	1.92	0.055 *	-0.1887	0.2393	-0.79	0.43
コース別雇用管理制度あり	0.0695	0.1670	0.42	0.677	0.1240	0.1689	0.73	0.463
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上）	0.1642	0.3267	0.5	0.615	-0.1317	0.3221	-0.41	0.683
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人）	0.0612	0.2704	0.23	0.821	-0.2534	0.2675	-0.95	0.344
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（1人）	0.3184	0.3087	1.03	0.302	-0.1815	0.3101	-0.59	0.558
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上）	-0.5732	0.4173	-1.37	0.17	-0.5581	0.4168	-1.34	0.18
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人以上）	-0.3120	0.2369	-1.32	0.188	-0.4992	0.2391	-2.09	0.037 **
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（1人）	-0.1430	0.1908	-0.75	0.454	-0.2475	0.1909	-1.3	0.195
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.3270	0.2075	-1.58	0.115	-0.0450	0.2041	-0.22	0.825
女性部下に仕事を断られた経験あり	0.2237	0.2276	0.98	0.326	-0.0299	0.2229	-0.13	0.893
子ども有りダミー変数	0.2741	0.2170	1.26	0.207	0.0922	0.2199	0.42	0.675
女性ダミー変数×子ども有りダミー変数	0.3464	0.8037	0.43	0.666	0.1348	0.7650	0.18	0.86
女性部下に対する意識（典型的な性別役割分担）	0.3163	0.0812	3.89	0 ***	0.3117	0.0821	3.8	0 ***
企業ダミー変数1	-1.1270	0.3213	-3.51	0 ***	-1.3438	0.3159	-4.25	0 ***
企業ダミー変数2	-0.8752	0.3993	-2.19	0.028 **	-1.1024	0.4020	-2.74	0.006 ***
企業ダミー変数3	-0.6697	0.3261	-2.05	0.04 **	-0.6578	0.3314	-1.98	0.047 **
企業ダミー変数5	-0.3359	0.2758	-1.22	0.223	-0.3097	0.2754	-1.12	0.261
企業ダミー変数6	-0.9741	0.3226	-3.02	0.003 ***	-0.9608	0.3278	-2.93	0.003 ***
企業ダミー変数7	-1.0145	0.3166	-3.2	0.001 ***	-1.1360	0.3206	-3.54	0 ***
企業ダミー変数8	-1.4587	0.3903	-3.74	0 ***	-0.9486	0.3910	-2.43	0.015 **
企業ダミー変数9	-0.2685	0.3730	-0.72	0.472	-0.9249	0.3859	-2.4	0.017 **
企業ダミー変数10	0.0000 (omitted)				0.0000 (omitted)			
/cut1	-2.4046	0.7853			-4.2307	0.8640		
/cut2	-0.1553	0.7792			-2.1427	0.8477		
/cut3	2.1937	0.7813			0.3338	0.8432		
Number of obs	689				689			
Lrchi2	93.61				107.52			
Prob>chi2	0				0			
Pseud R2	0.0565				0.0660			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意。

図表 6-30-2 女性部下に対する配慮決定要因（順序ロジット・モデル）

説明変数	育児中の女性に困難な仕事をさせない				育児中の女性に責任の重い仕事をさせない			
	係数	標準誤差	z値	P> z	係数	標準誤差	z値	P> z
女性ダミー変数	-1.2775	0.5364	-2.38	0.017 **	-1.2927	0.4881	-2.65	0.008 ***
経験年数	0.0090	0.0102	0.88	0.376	0.0032	0.0097	0.33	0.74
管理職（課長など）になってからの年数（5年以上10年未満）	-0.0093	0.2050	-0.05	0.964	-0.2260	0.1996	-1.13	0.257
管理職（課長など）になってからの年数（10年以上15年未満）	0.1864	0.2650	0.7	0.482	0.0704	0.2582	0.27	0.785
管理職（課長など）になってからの年数（15年以上）	-0.0415	0.3341	-0.12	0.901	0.2475	0.3205	0.77	0.44
女性部下の育成に関する管理職研修の受講	0.1262	0.1880	0.67	0.502	0.3739	0.1865	2.01	0.045 **
女性部下が退職した経験ありダミー変数	-0.0909	0.1836	-0.49	0.621	-0.2451	0.1773	-1.38	0.167
男性の平均退社時間（18時台）	0.6431	0.8215	0.78	0.434	-0.2224	0.7296	-0.3	0.761
男性の平均退社時間（19時台）	0.5483	0.8005	0.68	0.493	-0.1052	0.7065	-0.15	0.882
男性の平均退社時間（20時台）	0.7326	0.8048	0.91	0.363	-0.0523	0.7098	-0.07	0.941
男性の平均退社時間（21時台）	0.9476	0.8240	1.15	0.25	-0.2127	0.7294	-0.29	0.771
男性の平均退社時間（22時台）	0.9233	0.9544	0.97	0.333	-0.4345	0.8571	-0.51	0.612
学歴：高等学校	-0.3857	0.4078	-0.95	0.344	-0.3938	0.3856	-1.02	0.307
学歴：短期大学、専門学校、高等専門学校	1.7492	0.6562	2.67	0.008 ***	1.2503	0.5338	2.34	0.019 **
学歴：大学院	0.0829	0.2455	0.34	0.736	-0.3898	0.2282	-1.71	0.088 *
コース別雇用管理制度あり	0.3445	0.1714	2.01	0.044 **	-0.0108	0.1654	-0.07	0.948
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上）	-0.0908	0.3220	-0.28	0.778	0.0754	0.3184	0.24	0.813
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人）	-0.2430	0.2661	-0.91	0.361	0.0088	0.2642	0.03	0.973
育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（1人）	-0.1557	0.3128	-0.5	0.619	-0.0141	0.3081	-0.05	0.963
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上）	-0.9242	0.4429	-2.09	0.037 **	-1.0384	0.4149	-2.5	0.012 **
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人以上）	-0.3016	0.2427	-1.24	0.214	-0.5849	0.2372	-2.47	0.014 **
育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（1人）	-0.4193	0.1954	-2.15	0.032 **	-0.5612	0.1910	-2.94	0.003 ***
男性部下に仕事を断られた経験あり	-0.1676	0.2094	-0.8	0.423	-0.2796	0.2026	-1.38	0.168
女性部下に仕事を断られた経験あり	0.4803	0.2301	2.09	0.037 **	0.3807	0.2192	1.74	0.082 *
子ども有りダミー変数	0.0238	0.2235	0.11	0.915	0.2017	0.2165	0.93	0.351
女性ダミー変数×子ども有りダミー変数	-0.6593	0.7803	-0.84	0.398	-0.2722	0.7527	-0.36	0.718
女性部下に対する意識（典型的な性別役割分担）	0.0707	0.0820	0.86	0.389	0.2157	0.0804	2.68	0.007 ***
企業ダミー変数1	-0.5112	0.3207	-1.59	0.111	-0.4056	0.3061	-1.33	0.185
企業ダミー変数2	-0.5796	0.4104	-1.41	0.158	-0.0694	0.4026	-0.17	0.863
企業ダミー変数3	-0.7745	0.3424	-2.26	0.024 **	-0.4375	0.3280	-1.33	0.182
企業ダミー変数5	-0.3899	0.2758	-1.41	0.157	-0.1447	0.2710	-0.53	0.593
企業ダミー変数6	-0.4100	0.3259	-1.26	0.208	-0.5988	0.3159	-1.9	0.058 *
企業ダミー変数7	-0.1482	0.3233	-0.46	0.647	-0.5089	0.3108	-1.64	0.102
企業ダミー変数8	-0.4112	0.4050	-1.02	0.31	-0.7363	0.3793	-1.94	0.052 *
企業ダミー変数9	0.0940	0.3861	0.24	0.808	0.0753	0.3700	0.2	0.839
企業ダミー変数10	0.0000 (omitted)				0.0000 (omitted)			
/cut1	-3.0286	0.8460			-3.6114	0.7621		
/cut2	-1.5199	0.8331			-1.5861	0.7486		
/cut3	1.0054	0.8305			0.5954	0.7458		
Number of obs	689				689			
Lrchi2	71.7100				84.34			
Prob>chi2	0.0002				0			
Pseud R2	0.049				0.0505			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意。

8. まとめ

本章では、管理職に対するアンケート調査を利用し、管理職が女性部下に対して男性部下と異なる扱いをしているのか、女性部下の育成に対してどのような悩みを抱えているのか、また、管理職育成の自信や、部下の育成に積極的になるために必要な要因は何かを調べた。

主な結果として、集計値より、以下のことが示された。

- 1) 男女両方の部下の育成に自信を持っている管理職が全体の7割程度である。
- 2) 男性部下と女性部下の扱いが全く同じである管理職は7割前後だが、男性管理職では男性部下を女性部下よりも積極的に育成するケースも目立つ。
- 3) 女性部下がどこまで仕事をやりたいのか分からないという悩みを持つ管理職は約7割であるが、どのように指導したらいいのか分からないという悩みを持つ者は3割程度と少ない。

また、計量分析の結果からは、以下のことが示された。

- 1)管理職になってからの年数や育てた管理職・管理職候補の数が女性部下育成の自信につながり、伝統的な性別役割分担の考え方は女性部下育成の自信を減じる。
- 2)女性部下育成の管理職研修の受講や育てた部下の数が女性部下の積極的育成につながり、伝統的な性別役割分担意識は積極的な育成を妨げる。
- 3)男性管理職は、女性部下へ体力や結婚・育児を考慮し仕事量や仕事の与え方に男女差をつけるといった配慮を行っている者が多く、性別役割分担意識が女性部下への配慮を高める。

分析結果より、女性部下の育成に対する自信や、女性部下の積極的育成に、研修の受講が重要な役割を果たすこと、また伝統的な性別役割分担意識がこれらに対してマイナスの影響を与えていることから、管理職に女性部下育成の研修を受講させたり、女性部下に対する意識を変えたりするような取組を行うことが、必要であるといえる。

安田(2012)は、面倒見のよい上司の存在が女性の昇進意欲を高めるとしているが、ここでの「面倒見のよい」とは「部下の業務がうまく進むように支援する」、「部下の業務の面倒を最後まで見る」という上司の特徴であった。一方で、先に述べたように、本章で取り上げた女性部下に対する配慮は平野(2014)の言う「優しさの勘違い」といえる。女性部下の育成において、管理職には、研修等を通して、性別役割分担意識から女性部下へ仕事を与えるのを遠慮するといった類の配慮は不要であり、女性部下が意欲的に仕事に取り組めるようなサポートを行うといった配慮こそ必要である、ということをしかりと理解させる必要があるだろう。

参考文献

- 川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620,pp.42-57.
- 武石恵美子(2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648,pp.33-47.
- 平野光俊(2014)「企業経営と女性活躍推進の課題—キャリア自己効力感に着目して—」日本労務学会第44回全国大会シンポジウム報告(2014年7月20日、於：北海学園大学)
- 安田宏樹(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第64巻第1号,pp.134-154.
- 労働政策研究・研修機構(2011)「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」『ビジネス・リーダー・トレンド』2011年12月号、pp.10-15.