

女性管理職の社内コミュニケーションの実態

— 男性管理職・男女一般職との比較から —

研究開発室 宮木 由貴子

目次

1. 研究の背景と目的	29
2. アンケート調査の結果	30
3. ヒアリング結果	37
4. 考察	38

要旨

- ① 女性管理職の起用が国内外で推進される中、日本でも女性管理職が増加している。女性は男性に比べてライフスタイルも働き方も多様であり、コミュニケーション形態も異なる。これらを踏まえ、女性管理職の職場におけるコミュニケーションについてその意識と実態を探った。
- ② 女性管理職は、男性や女性一般職に比べて、職場における気配りや人間関係面、相互理解やチームワーク形成に積極的である傾向が強い。また、会社に対する貢献意識や信頼関係、感謝や帰属意識が高く、職場の雰囲気についてもポジティブな評価をする傾向がある。
- ③ 各種ストレスをみると、女性管理職において特に他の属性に比べて突出しているものはみあたらず、対人関係ストレスは他の属性より低い傾向がある。女性管理職では、職場における飲み会の機会を「楽しい」と評価する割合も他の属性に比べて高いことなどから、コミュニケーション能力が高い、ないしコミュニケーションが好きである可能性が高い。
- ④ 女性管理職においては、特に女性ということハンディがあるという意識はみられなかった。むしろそうした意識は女性一般職のほうで強い傾向がある。ただし、男性がセクハラへの配慮もあって女性社員に対し遠慮がちな対応をとることについて、女性管理職からは不満を訴える声も聞かれた。
- ⑤ 職場の構成員が多様化する中、職位や性別を軸とした従来型のとらえ方では、職場内コミュニケーションはより難しいものとなっていく。今後より一層の多様化が見込まれる中で、改めて職場のコミュニケーションについて考え直す必要がある。

キーワード：女性管理職、コミュニケーション、多様性

1. 研究の背景と目的

(1) 研究の背景

1) 女性管理職の増加

2008年3月、政府の男女共同参画会議がまとめた「第2次男女共同参画基本計画」では、2020年までに管理職などの指導的立場に占める女性の割合を30%程度にするとの目標が設置された。この中では、民間企業のみならず、女性医師や女性研究員、公務員など、あらゆる分野において女性を積極的に増加させることとし、それに必要な意識改革や支援の必要性が訴えられている。既にノルウェーでは政府系会社は2004年から、株式上場会社は2008年から、取締役会に両ジェンダーが少なくとも40%いなければならないとした法律（取締役クオータ制）が施行されており、女性管理職の割合が高い。このように、女性が企業の管理職や役員として活動することは、国際的な流れとなっており、ダイバーシティの推進という観点からも今後ますます進んでいくと考えられる。

実際に日本において、管理職に占める女性の割合は増加しているとされる。しかし平成21年度雇用均等基本調査によれば、その割合は部長相当職で3.1%、課長相当職でも5.0%と、30%には遠い状況であるのが現状である（図表省略）。国際的に見てもその水準は高いとはいえず、国連の調査によれば、日本のジェンダーエンパワーメント指数(GME)^{*1}の順位は、109カ国中57位にとどまっている。

2) 女性のライフスタイルの多様化とコミュニケーションの課題

女性管理職が増加する中、日本においては、未婚・非婚、結婚、離婚、出産・育児、家事、介護といったライフステージの状況により、日常生活のリズムやパターンに及ぶ影響が、男性に比べて女性で相対的に大きい点は否めない。また、晩婚化・晩産化により、40代以上で未就学児の母親であるといったケースも少なくないなど、女性のライフイベントのタイミングが拡散している。

総務省の就業構造基本調査（平成19年）によると、雇用者に占める正社員の割合は男性で80.0%である（図表省略）。これに対し、女性の正社員割合は44.7%となっており、パートが33.7%、アルバイトが8.6%、派遣が4.2%、契約社員と嘱託を合わせて6.3%となるなど、非正規が過半数を占めている。

すなわち、男性会社員というカテゴリではある程度のパターン化されたモデルが描けるのに対し、女性においてはそのライフスタイルが非常に多様であることから、標準的なモデルが描きにくいといえる。女性におけるこうした多様性は、今後さらに拡大するだろう。こうした中、職場ではまだ少数派である女性管理職は、社内において男性管理職や男女一般職とどのようにコミュニケーションをとり、どのような課題を抱えているのだろうか。

(2) 研究の目的

女性のライフスタイルの多様化と女性管理職の増加が進む中で、女性管理職自身が社内でのコミュニケーションをどのように感じているかに関するデータは少ない。特に、近年の女性管理職の実態について、男性管理職、女性一般職、男性一般職それぞれについて、まとまったサンプル数で調査を行ったものはみられない。現代の女性管理職は、社内でのコミュニケーションにおいてどのような状況下であり、男性管理職や男性一般職、女性一般職とどのような違いがあるのだろうか。本研究ではこうした女性管理職のコミュニケーションの実態を探り、今後の動向やあり方について検討することを目的とする。

2. アンケート調査の結果

(1) 調査概要

<調査概要>

<調査地域と対象>	全国の企業に勤める20～60代の男女正社員900名
<サンプル>	インターネット調査会社であるクロス・マーケティング社のモニター900名（女性管理職300、男性管理職200、女性一般職200、男性一般職200）
<調査方法>	インターネット調査（クロス・マーケティングに委託）
<実施時期>	2010年9月27～28日

<回答者の属性>

	役職	管理職	n	年代					合計
				20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60-69歳	
男性	管理職	n	0	27	99	64	10	200	
		%	0.0	3.0	11.0	7.1	1.1	22.2	
	一般職	n	17	83	70	23	7	200	
		%	1.9	9.2	7.8	2.6	0.8	22.2	
男性合計		n	17	110	169	87	17	400	
		%	1.9	12.2	18.8	9.7	1.9	44.4	
女性	管理職	n	3	79	143	62	13	300	
		%	0.3	8.8	15.9	6.9	1.4	33.3	
	一般職	n	42	89	55	14	0	200	
		%	4.7	9.9	6.1	1.6	0.0	22.2	
女性合計		n	45	168	198	76	13	500	
		%	5.0	18.7	22.0	8.4	1.4	55.6	
合計			n	62	278	367	163	30	900
			%	6.9	30.9	40.8	18.1	3.3	100.0

注:企業規模は従業員50人以下が38.8%、50-99人が8.8%、100-299人が13.1%、300-999人が11.4%、1,000人以上が27.6%、官公庁が0.3%。業種は多岐にわたっている。

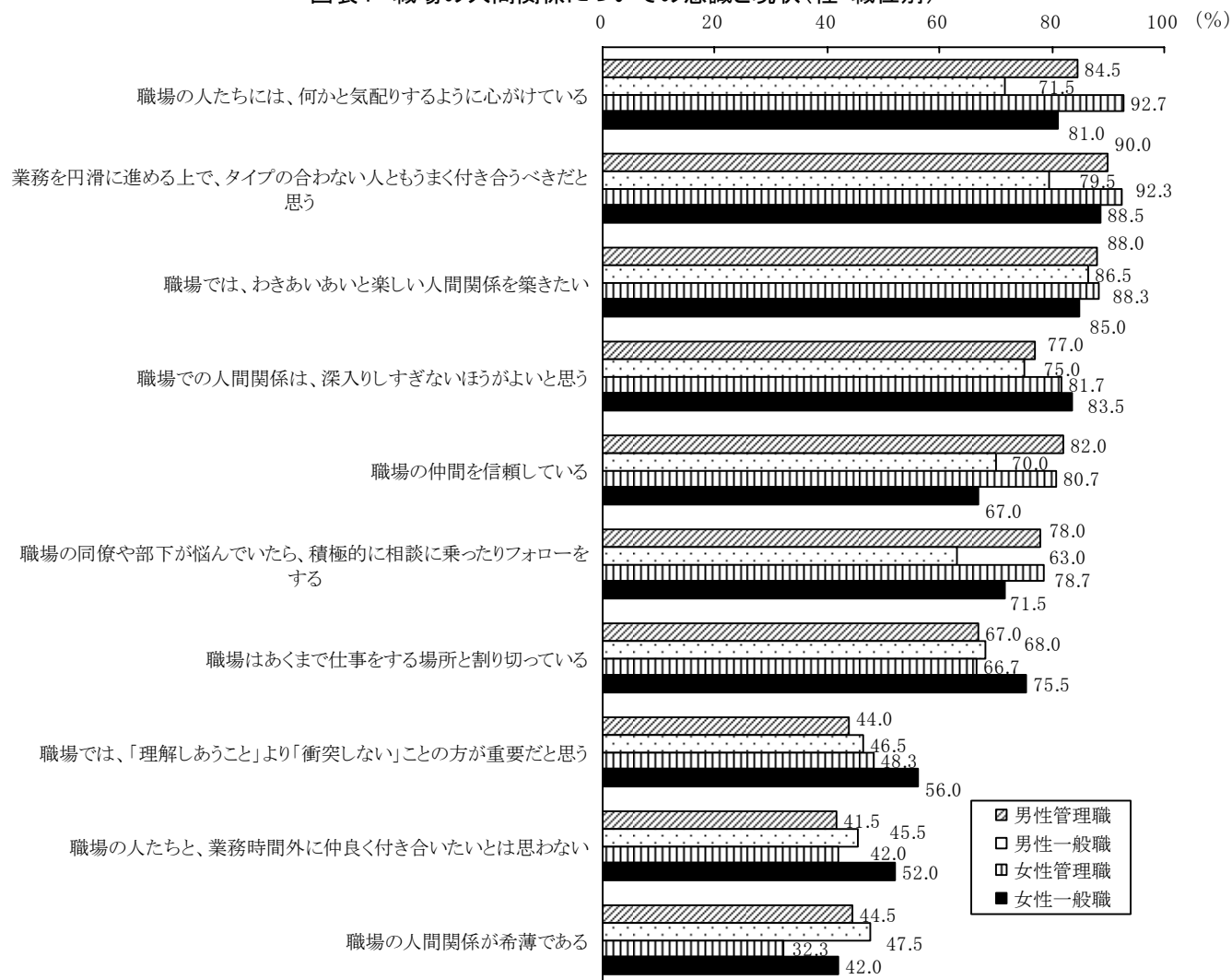
なお、本稿では「管理職」を在籍企業での課長級以上と位置づけ、課長職未満の非管理職社員（正社員）を「一般職」との名称で扱っている。調査票では「役員クラス」「部長クラス」「課長クラス」「係長クラス」「役職なし」という区分でデータ収集をしており、実質的に管理的業務を行っていない肩書き上の管理職も含まれている。また、本稿では、今回の調査の対象として「正社員」のみを扱っている。

(2) 職場における人間関係

まず、男女管理職・男女一般職に対し、職場における人間関係についての意識をたずねた（図表1）。その結果、女性管理職では「職場の人たちには、何かと気配りするように心がけている」「業務を円滑に進める上で、タイプの合わない人ともうまく付き合うべきだと思う」が他の属性に比べて高いことが明らかとなった。これについては、女性管理職、男性管理職、女性一般職、男性一般職の順で多いのが特徴である。一般職より管理職で、男性より女性で、こうした傾向がある。

一方、女性の一般職では「職場での人間関係は、深入りしすぎないほうがよいと思う」「職場はあくまで仕事をする場所と割り切っている」「職場では『理解しあうこと』より『衝突しないこと』のほうが重要だと思う」などが目立ち、職場における人間関係に対してドライである側面が垣間見られた。

図表1 職場の人間関係についての意識と現状(性・職位別)



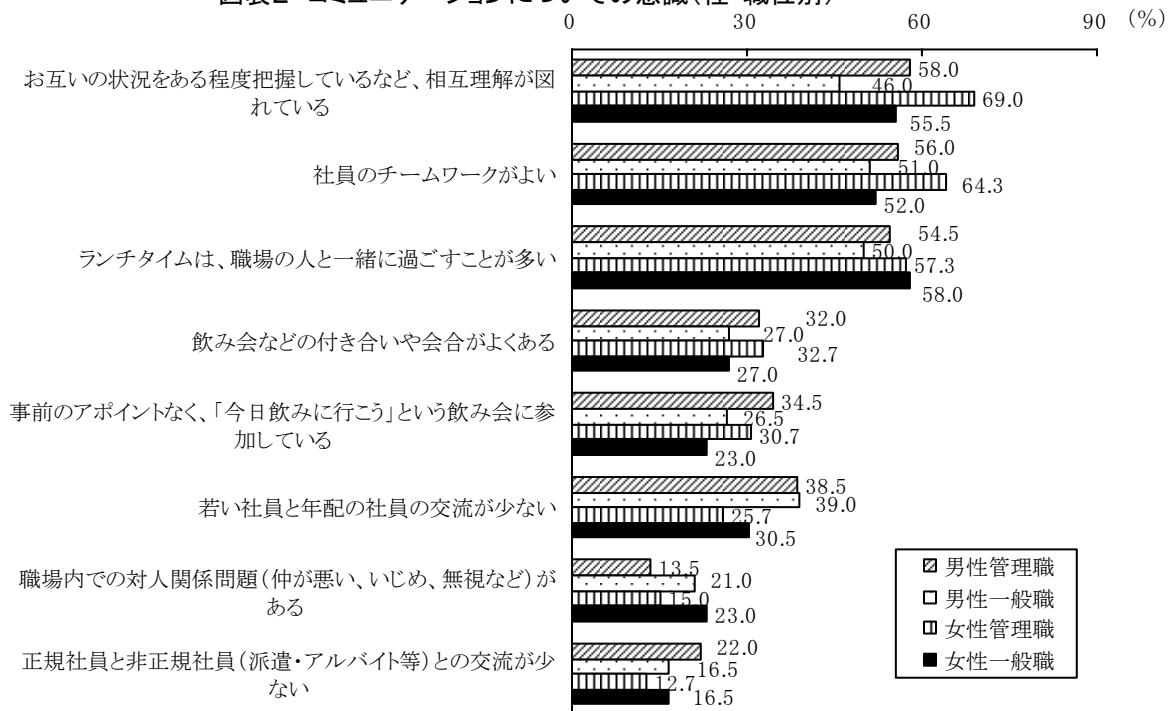
注：「非常にあてはまる」と「まああてはまる」の合計、項目は女性管理職の回答が多かった順に掲載

(3) 職場におけるコミュニケーション

1) コミュニケーションの意識

続いて、職場でのコミュニケーションの実態についてみると、「お互いの状況のある程度把握しているなど、相互理解が図れている」「社員のチームワークがよい」について、女性管理職の回答が突出していた（図表2）。一方、男女一般職では「社員のチームワークがよい」「飲み会などの付き合いや会合がよくある」「事前のアポイントなく『今日飲みに行こう』という飲み会に参加している」などの割合が他の属性に比べて低い。また、「職場内での対人関係問題がある」とする割合は男女共に管理職より一般職で多かった。男女の差異に加え、管理職と一般職で意識に大きな違いがある。

図表2 コミュニケーションについての意識(性・職位別)



注：図表1に同じ

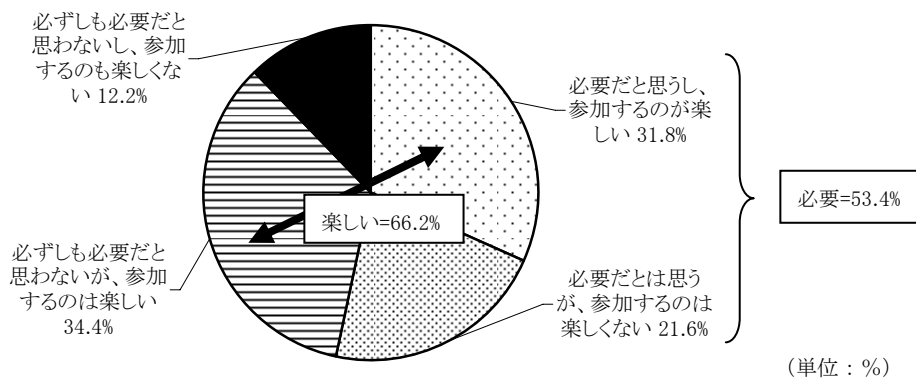
2) 職場における飲み会の必要性和楽しさ

さらに、職場の飲み会について、「職場において必要だと思うし、参加するのが楽しい」「職場において必要だとは思いますが、参加するのは楽しくない」「職場において必ずしも必要だと思わないが、参加するのは楽しい」「職場において必ずしも必要だと思わないし、参加するのも楽しくない」の4択で回答してもらい、「必要か否か」「楽しいか否か」を調べた。その結果、全体としては、「必要」と考える人が53.4%、「楽しい」と考える人が66.2%であるとの結果を得た（図表3）。

性・職位別にみると、「必要」という回答が最も多かったのは男性管理職（62.5%）で、他の属性は50%前後である。また、「楽しい」という回答が最も多かったのは女性

管理職（73.0%）となっていた。これらのことから、現代の女性管理職は、図表1でみられたように職場の人間関係に気遣いをしつつ、自分自身もコミュニケーションを楽しんでいる傾向も強い点が浮き彫りとなった。

図表3 職場における飲み会の必要性と楽しさ(全体、性・職位別)



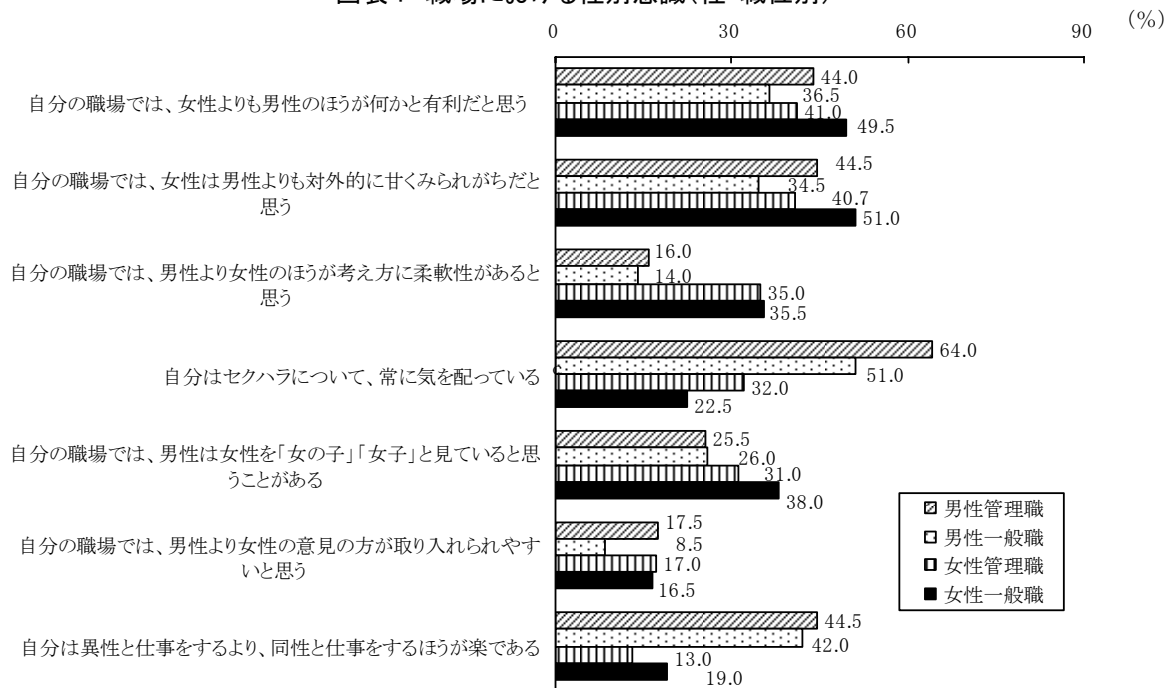
	必要&楽しい	必要&楽しくない	不要&楽しい	不要&楽しくない	必要	楽しい
男性管理職	38.5	24.0	31.0	6.5	62.5	69.5
男性一般職	27.0	23.0	33.5	16.5	50.0	60.5
女性管理職	33.3	18.3	39.7	8.7	51.7	73.0
女性一般職	27.5	22.5	31.0	19.0	50.0	58.5

(4) 職場における性別意識と属性別ギャップ

1) 職場における性別意識

職場において、どのような点で性別を意識しているかについてたずねた（図表4）。その結果、最も目立ったのは男性管理職における「自分はセクハラについて、常に気を配っている」

図表4 職場における性別意識(性・職位別)



注：図表1に同じ

配っている」で、64.0%を占めた。これについては、男性一般職が51.0%で続いている。女性管理職では3割強がセクハラについて気を配っていると回答した。

また、同じく属性別に大きな差が見られたのが「自分は異性と仕事をするより、同性と仕事をするほうが楽である」についてである。男性管理職の44.5%、男性一般職の42.0%がこれについて肯定している。これに対し、女性管理職の回答は13.0%、女性一般職の回答は19.0%にとどまっており、男性が男性同士で仕事をするほうが楽であると回答した人が4割以上いるのに比べて、女性は女性同士で仕事をするほうが楽であると考えている人は少ないという結果を得た。

2) 属性別ギャップ

男性管理職・女性管理職・男性一般職・女性一般職に対し、それぞれ性別や職位別を感じるギャップや意識についてたずねた(図表5)。その結果、男性管理職において「自分の部下が男性だと、コミュニケーションが難しいと感じる」割合は9.3%であるのに対し、「自分の部下が女性だと、コミュニケーションが難しいと感じる」割合は26.9%となっていた。また、女性一般職の20.5%が「自分の上司が男性だと、コミュニケーションが難しいと感じる」としているが、一般職の男女ともに「自分の上司が女性だと、コミュニケーションが難しいと感じる」とする割合が「自分の上司が男性だと、コミュニケーションが難しいと感じる」とする割合より高いのが特徴である。女性管理職からみると、部下は男性でも女性でもコミュニケーションの難しさにはあまり差が見られず、それぞれ約23%程度となっていた。

管理職から見た男女一般職とのコミュニケーションギャップと、一般職から見た男女管理職とのコミュニケーションギャップをみると、女性一般職の「男性管理職と自分とにコミュニケーションギャップを感じる」(34.6%)が最も高い値を示していた。

図表5 性別と管理職・一般職のギャップ(性・職位別)

(単位：%)

	男性 管理職	女性 管理職	男性 一般職	女性 一般職
自分の部下が男性だと、コミュニケーションが難しいと感じる	9.3	23.0	—	—
自分の部下が女性だと、コミュニケーションが難しいと感じる	26.9	23.5	—	—
自分の上司が男性だと、コミュニケーションが難しいと感じる	—	—	11.1	20.5
自分の上司が女性だと、コミュニケーションが難しいと感じる	—	—	25.0	28.0
男性一般職と自分とにコミュニケーションギャップを感じる	21.1	22.6	—	—
女性一般職と自分とにコミュニケーションギャップを感じる	27.2	26.1	—	—
男性管理職と自分とにコミュニケーションギャップを感じる	—	—	27.4	34.6
女性管理職と自分とにコミュニケーションギャップを感じる	—	—	28.4	28.7
キャリアを積むためにはいろいろと犠牲にしなければならないと思う	58.2	66.0	57.9	66.8
自分は会社に大切にされてきたと感じている	35.9	58.6	—	—
自分は上司に恵まれてきたと感じている	40.7	54.3	—	—
自分と同じような男性／女性管理職との交流や情報交換の機会が十分ではないと感じている	39.7	48.3	—	—
自分も将来的には管理職を目指したいと思う	—	—	37.1	23.6

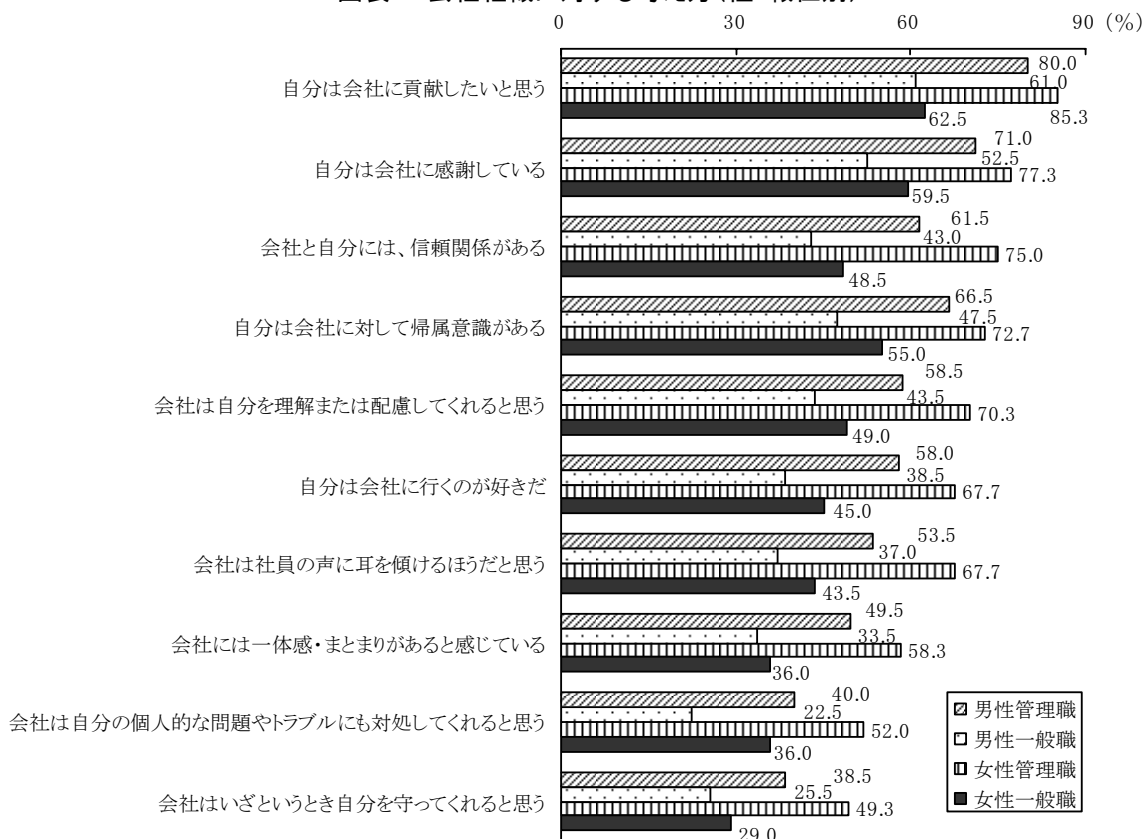
注：「非常にあてはまる」と「まああてはまる」の合計(「そういう機会がない・該当しない」を除く)。「—」はデータなし。男性／女性管理職との交流については、男性には「男性管理職」、女性には「女性管理職」の文言でたずねた。

また、管理職・一般職ともに、女性は「キャリアを積むためにはいろいろと犠牲にしなければならないと思う」とする割合が男性より高い点が特徴である。また、「自分は会社に大切にされてきたと感じる」「自分は上司に恵まれてきたと感じている」と感じている割合は、男性管理職に比べて女性管理職で多かった。「自分と同じような女性管理職との交流や情報交換の機会が十分ではないと感じている」について、男性管理職に比べて女性管理職での回答が多かったのは、女性管理職の絶対数が男性管理職に比べて多くないことにも原因があると考えられる。なお、一般職において「自分も将来的には管理職を目指したいと思う」とする割合は、男性一般職で37.1%、女性一般職で23.6%となっていた。女性管理職を政策的に増やすためには、就業環境整備に加えて意識的な側面での啓発も必要と考えられる。

(5) 職場に対する考え方

続いて、会社組織に対する考え方についてみる(図表6)。「自分は会社に貢献したいと思う」「自分は会社に感謝している」「会社と自分には信頼関係がある」「自分は会社に帰属意識がある」など、組織に対してコミットメントが強いのは一般職よりも管理職、特に女性管理職で高いことが明らかとなった。一般職の男女を比べると、女性のほうが男性よりもやや会社に好意的・依存的である傾向が見られる。

図表6 会社組織に対する考え方(性・職位別)



注：図表1に同じ

(6)現在の会社での仕事に対する満足度とストレス

さらに、現在の仕事に対する満足度をみると、最も満足度（「まあ満足している」と「満足している」の合計、以下同じ）が高かったのは女性管理職で、「非常に満足している」が17.7%となっており、「まあ満足している」をあわせると81.4%が「満足している」と回答していた（図表7）。他の属性と比べて、「非常に満足している」とする割合が高い点が特徴的である。これに男性管理職の満足度が75.5%で続いている。一方、一般職についてみると、男性一般職では満足度が59.0%と最も低く、女性一般職が64.5%であった。

図表7 現在の仕事に満足しているか(性・職位別)

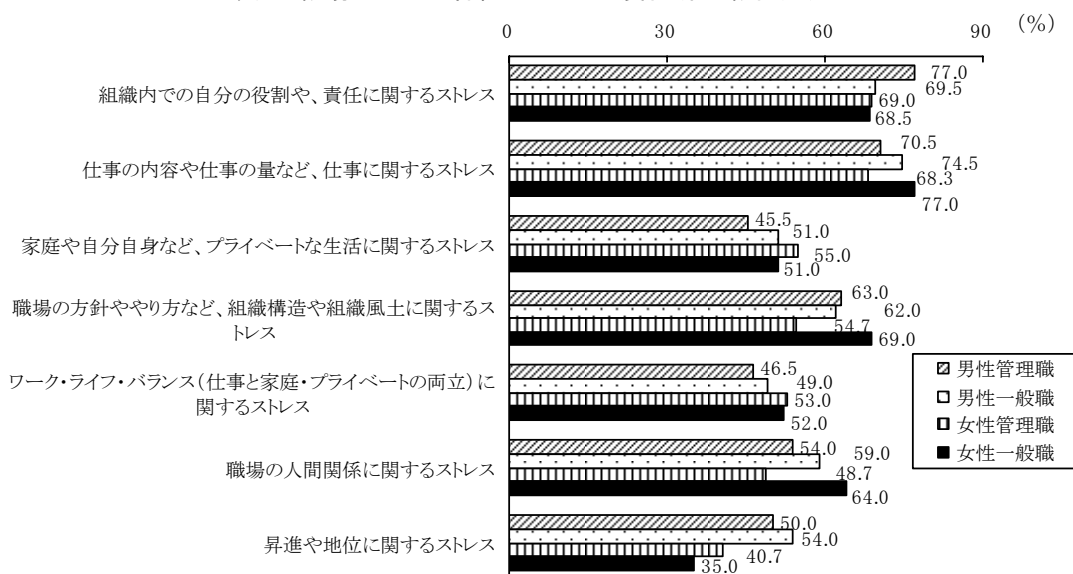
(単位：%)

	非常に満足している(a)	まあ満足している(b)	あまり満足していない	まったく満足していない	満足している(a)+(b)
男性管理職	11.5	64.0	18.5	6.0	75.5
男性一般職	7.5	51.5	30.0	11.0	59.0
女性管理職	17.7	63.7	17.0	1.7	81.4
女性一般職	6.0	58.5	27.0	8.5	64.5

一方、職場における様々なストレスについてみたものが図表8である。差が最も顕著だったのは「昇進や地位に関するストレス」で、男性管理職では「非常にある」と「まあある」の合計が50.0%、男性一般職では54.0%だったのに対し、女性管理職では40.7%、女性一般職では35.0%となっており、女性より男性で高いことがわかった。

女性管理職では、「家族や自分自身など、プライベートな生活に関するストレス」や「ワークライフバランスに関するストレス」は、特に男性管理職と比べると高い傾向があり、「職場の人間関係に関するストレス」は他の属性と比べて最も低い。

図表8 職場における各種ストレスの度合(性・職位別)



注：図表1に同じ

これに対し、女性一般職では、「仕事の内容や仕事の量など、仕事に関するストレス」「職場の人間関係に関するストレス」「職場の方針ややり方など、組織構造や組織風土に関するストレス」などが他の属性より高いことが明らかになった。

3. ヒアリング結果

さらに、女性管理職に対するヒアリングから、職場の男性とのコミュニケーションについては、以下のような回答を得られた。

- ・男性型コミュニケーションをモデルとして、男性ルールを覚えていったと思う。(中略)それも今の年代(40代)までで、今後の意識における年代差が大きいかもしれないと感じている(40代)。
- ・総合職採用で当時少数派だったので、特殊意識があり、男性型のコミュニケーションモデルをあっさり受け入れていた。ただし、男性としてのコミュニケーションモデルを理解しながら、女性ならではのコミュニケーション能力も活かしてきた。コミュニケーションの調整役として動いてきた意識がある(30代)。
- ・男性側のコミュニケーションに変化を感じる。パワハラ・セクハラを意識しすぎていると感じる。(50代)
- ・女性管理職は「飲みニケーション」の大切さをよくわかっていると思う(30代)。
- ・昔は女性の上司などありえない、という感じだったと思うが、現代の20代・30代前半くらいまでの男性は、女性の上司に抵抗がないように思える(40代)。
- ・女性については1対1で話を聞くことが可能だが、例えば既婚男性と自分(独身)の2人で飲みに行くのは難しいと感じる(30代)。
- ・男性側に遠慮があり、男性部下なら厳しく注意するところを女性部下だとしないなど、女性に対して十分にコミュニケーションをとっていない部分があるように感じたことがある。もっと鍛えてほしかった。「女の子」感覚があるように思う(30代)。

また、女性同士でのコミュニケーションについては、以下のような意見が見られている。

- ・女性社員の増加に伴い、「男性は・・・」「女性は・・・」というように性別でくくった言い方での会話が増えてきたように思う。コミュニケーションも多様になってきた。男性との飲み会に行く人もいれば、女性だけでかたまる人もいる、など(30代)。
- ・女性はコミュニケーション量が多い。女性はおしゃべりなどの情報交換が多く、情報量が豊富。組織や部署の違いを超えて、人を媒介して情報が拡散する(男性は情報がこれほど流通しない)(40代)。
- ・派遣社員同士でかたまっていて、正社員と派遣社員とのコミュニケーションは難しいことがある。正社員と派遣社員の仲が悪かったこともある(30代)。

現段階で管理職である女性たちは、当時まだ少数派だった総合職採用というケースも少なくなく、さらに就業時の状況からみても現在とはかなり異なる就業環境下であり、パイオニアとして劇的な変化を体験したと考えられる。

アンケート調査とヒアリング調査の結果を総合的にみると、現在の管理職女性と今後管理職になる女性との間には、環境面・意識面で大きな乖離があり、「女性管理職像」というイメージをますます描きにくいものにしていくだろう。

4. 考察

日本型企業のコミュニケーション文化について振り返ると、合意形成や状況報告などの情報交換や、ネットワークの構築・維持などが、ゴルフや「飲みニケーション」をはじめとするインフォーマル(セミフォーマル)な部分でなされてきた点について、ビジネス誌などでもよく指摘される。そうした職場外でのコミュニケーションが否定された時期もあったが、近年の傾向としてその重要性が見直され、再び推奨されている職場も多々見受けられる。しかし現代の女性に対し、男性のライフスタイルを前提としたコミュニケーションスタイルを適用することはできない。既述したように現代の女性はキャリアと子育てを両立させるケースも多く、時間的・物理的制約が男性より大きい。また、女性の働き方は非常に多様で、「正社員-非正社員」に加えて「長期-短期」「長時間-短時間」といった働き方の違いがある点も見逃せない。

こうした中、女性管理職は社内のネットワークやコミュニケーションにおいてハンディキャップを背負い、難しい立場にあるものと想定して調査を実施した。しかし、実態をみると、女性管理職は周囲との調和やコミュニケーションを非常に重視し、飲み会への参加を「楽しい」と感じている人も他の属性より多いなど、比較的充実した会社生活を送っている人が多いことが明らかとなった。また、女性管理職は、会社への貢献意識や感謝、信頼関係、帰属意識等が他の属性に比べて高いなど、全般的に会社に対して肯定的な見解を示していた。

今回の調査結果から課題として浮上したのは、むしろ管理職と一般職の意識差である。一般職は男女とも仕事への満足度が管理職に比べて低く、管理者と部下の人間関係についても、温かみや信頼感があると回答した人は管理職より低い。また、一般職の男女は社内コミュニケーションについて、相互理解やチームワークの意識が管理職より低く、職場での対人関係問題についての指摘が管理職よりも多かった。飲み会への参加率も管理職より低い。さらに、職場への貢献意識や感謝、信頼関係、帰属意識などは男女管理職に比べると低く、管理職を目指したいとする人も多くなかった。

また、男女間で見られた特徴的なギャップは性別意識だった。男性は、女性と仕事をするよりも男性と仕事をするほうが楽であると考える人が4割以上を占めている。その背景には、セクハラへの配慮等があるようである。一方、女性は「女性のほうが考え方が柔軟」と考えつつも、職場では「女の子」「女子」と見られていると感じている人も少なくない。こうした面は、女性への配慮という、女性からみれば一見ありがたい作用をもたらす反面、ヒアリング等では「頼りないと思われる」といった意識をも生じさせている。さらに、過剰な配慮により、「鍛えてもらえない」「厳しく言ってもらえない」という不満を抱える女性の意見も散見された。

このように、職位や性別の違いは複雑に交錯しており、「男性管理職と男性部下」「男性管理職と女性部下」「女性管理職と男性部下」「女性管理職と女性部下」といった4

パターンのコミュニケーションケースごとに様々な意識のギャップや問題が生じている。こうした状況に加え、年代・時代・世代という要素がそのギャップを拡大させるだろう。既に年代と職位がリンクしなくなってきた今日、例えば「年下の女性上司」の部下となる男性・女性など、従来型の「男性上司と男女部下」というモデルとは異なるケースがますます多く出現していく。職場での対人関係ストレスや人間関係の問題が取り沙汰される中、このように社内コミュニケーションは今後ますます多様化していくと考えられる。

このような状況下で、今後、より問われるのはコミュニケーション能力である。職位や性別を前提とした従来型モデルに当てはめたとらえ方では、今後の職場内コミュニケーションはますます難しいものとなる。今後は、相手によってコミュニケーション方法を柔軟に変えていくことが求められるだろう。そのためには相互のコミュニケーション特性やライフスタイルなどに対する、基本的な情報交換と理解が必要となる。換言すれば、業務上のコミュニケーションを円滑に進めるための、インフォーマルコミュニケーションが一層重要となるということである。外国籍の従業員など、文化面や言語面での多様性が高い職場などを参考に、今後の職場コミュニケーションの多様化に向け、いま一度職場のコミュニケーションについて再考する必要があるだろう。

(研究開発室 副主任研究員)

【謝辞】

調査に先立って実施したヒアリング調査の際には、女性管理職としてご活躍の方々にご多大なご協力を賜りました。本紙面を借りまして心よりお礼申し上げます。

【注釈】

*1 GME とは、女性が積極的に経済活動や政治活動に参加し、意思決定に参画しているかを測るもの。男女の国会議員比率、男女の専門職・技術職比率と管理職比率、男女の推定勤労所得の3つを用いて算出する。

【参考文献】

- ・厚生労働省, 2009, 「男女共同参画推進の取組や体制の変化」
- ・厚生労働省, 「平成21年版 働く女性の実情」
- ・厚生労働省, 2009, 「平成21年度雇用均等基本調査」
- ・国連開発計画, 2009, 「人間開発報告書」