

2009.6.11

上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査

- 女性上司は部下のやる気を高め、部下からの評価も高い
- 女性上司がいる男性は、男性上司がいる男性よりも、「今の仕事が好きである」(63.2%)
- 女性上司がいる男女の方が、男性上司のいる男女よりも、「今の上司の下にいと、やる気になる」(38.4%)
- 女性上司がいる女性は、上司の能力、リーダーシップ、部下への対応などを高く評価
- 男性上司がいる女性の33.5%が、上司に対し、「リーダーシップがない」という不満を持つ

JTBグループの人事コンサルティング会社、JTBモチベーションズ（東京都港区 代表取締役社長：大塚雅樹）は、青山学院大学経営学部・山本寛教授の監修の下、全国に居住する会社員の男女620人に対し、「上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査」を実施いたしました。

■調査結果サマリー

<総括> 女性上司は部下のやる気を高め、部下からの評価も高い

全国に居住する会社員の男女のうち、男性上司がいる男性、同女性、女性上司がいる男性、同女性それぞれ155人ずつ計620人を抽出し、仕事や上司に関する質問をしました。女性上司がいる男女は、男性上司がいる男女よりも「今の上司の下にいと、やる気になる」などの項目に対して肯定的な回答が多く、また、上司への満足度や上司の言動への評価も高いことがわかりました。

この調査結果は、女性上司が部下のやる気を上げて、組織の活性化を促し、企業業績に貢献している可能性を示唆するものです。

<1> 女性上司がいる男性は、男性上司がいる男性よりも、「今の仕事が好きである」(63.2%)

「今の仕事が好きである」という項目に、自分自身がどの程度あてはまるかを尋ねたところ、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答したのは、女性上司がいる男性では63.2%で、4グループ中最も高く、男性上司がいる男性では58.1%、女性上司がいる女性では57.5%、男性上司がいる女性では54.2%でした。

<2> 女性上司がいる男女の方が、男性上司のいる男女よりも、「今の上司の下にいと、やる気になる」(38.4%)

「今の上司の下にいと、やる気になる」という項目にどの程度あてはまるかを尋ねたところ、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答したのは、女性上司がいる男女310人のうち38.4%だったのに対し、男性上司がいる男女310人では29.4%でした。特に、男性上司がいる女性では25.2%と低い割合を示しました。

＜3＞ 女性上司がいる女性は、上司の能力、リーダーシップ、部下への対応などを高く評価

女性上司がいる女性は、上司に対し、「仕事の知識と経験を持ち、能力が高い」「リーダーシップがある」「部下の意見を聞いたり、取り入れたりしている」「部下の訓練や能力向上のために面倒を見てくれる」など複数の項目で、他のグループよりも高い割合で、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答しました。

＜4＞ 男性上司がいる女性の33.5%が、上司に対し、「リーダーシップがない」という不満を持つ

上司のいやなところを選択肢から3つまで選んでもらったところ、男性上司がいる女性では、最も高い割合（33.5%）で「リーダーシップがない」が選ばれました。男性上司がいる男性でも、同様の傾向があり、29.0%が「リーダーシップがない」を選んでいます。一方、女性上司がいる男性では25.2%、女性上司がいる女性では20.0%と、男性上司がいる男女と比べて低い割合でした。

■まとめと提言

従業員のモチベーション向上と企業の業績向上のためには、女性活用を中心としたダイバーシティ・マネジメントが重要

●女性上司が存在し、活躍する組織の環境づくり

女性上司が存在し、活躍できる環境を作ることは、部下のモチベーションを上げ、さらには、業績を上げることにつながると言えます。本調査結果は、女性活用を中心としたダイバーシティ・マネジメントの重要性を、改めて指摘するものです。

●女性上司一人一人の活性化

女性上司が部下のモチベーションを高める、もう一つの理由として、女性上司一人一人の能力や資質が高いことが考えられます。女性上司を適正に評価すること、スキル向上や労働環境の整備によってサポートすることで一人一人を活性化し、また、現女性上司の活躍を、次世代女性上司の育成につなげていくことが求められます。

●従業員全員の意識改革

調査結果から、男性上司がいる男女は、男性上司を好むことがわかりました。女性上司がいる男女に比べて、上司への満足度や上司に対する評価は低いにもかかわらず、です。考えられる理由として、女性上司という未知の存在に対する不安や反発があげられます。女性上司のよさは、実際に体験しないとわからない、と言えます。女性上司を誕生させ、その数が増えていくタイミングには、組織として、ダイバーシティ・マネジメントの必要性の啓蒙や女性上司の活躍事例の共有など、従業員の意識改革を促進する活動が求められるでしょう。

JTBモチベーションズ

1993年、JTB初の社内ベンチャーとして創業。

JTBで手がけていた報奨旅行（組織が業績優秀者等を招待する旅行）ビジネスが、ビジネスの着想となった。

現在は、モチベーション向上を専門としたコンサルティング事業、表彰式などの社内イベント事業を主たる領域とする。日本初のモチベーション・カンパニーとして、モチベーションに関する 様々な情報、知見、ノウハウを有する。

JTBモチベーションズR&D局 担当 菊入・野本
03-5410-9362

調査結果詳細

I. モチベーションについて

I-1 女性上司がいる男性は、男性上司がいる男性よりも、「今の仕事が好きである」(63.2%)
 「今の仕事が好きである」に、どのくらい自分自身があてはまるかを聞いたところ、全体の約6割が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答しました。

上司の性別×本人の性別の分類で見ると、女性上司がいる男性が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合が4グループ中最も高く、63.2%でした。男性上司がいる男性では58.1%、女性上司がいる女性では57.5%、男性上司がいる女性では54.2%です。

「今の仕事に喜びを感じる」でも、同様に、女性上司がいる男性の「あてはまる」「ややあてはまる」の回答割合が最も高く、53.6%でした。

【今の仕事が好きである】	n=	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない (%)
全体	(620)	13.7	44.5	24.2	12.3	5.3
男性の上司がいる_男性部下	(155)	11.6	46.5	20.6	14.8	6.5
女性の上司がいる_男性部下	(155)	18.7	44.5	21.3	11.0	4.5
男性の上司がいる_女性部下	(155)	12.3	41.9	27.7	12.9	5.2
女性の上司がいる_女性部下	(155)	12.3	45.2	27.1	10.3	5.2

さらに、女性上司がいる男性は、「今の職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい」という職務への愛着や、「昇進して、今より上位の役職につきたい」という昇進への意欲についても、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答する人が他のグループより多いことがわかりました。女性上司の下で働く男性は、他のグループよりも、高いモチベーションで、職務に愛着を持ち、昇進への意欲を燃やしながら仕事をしているようです。

【今の職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい】	n=	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない (%)
全体	(620)	15.0	40.2	27.6	11.9	5.3
男性の上司がいる_男性部下	(155)	11.6	41.3	27.7	13.5	5.8
女性の上司がいる_男性部下	(155)	19.4	47.7	20.6	7.7	4.5
男性の上司がいる_女性部下	(155)	12.9	34.2	31.6	16.1	5.2
女性の上司がいる_女性部下	(155)	16.1	37.4	30.3	10.3	5.8

【昇進して、今より上位の役職につきたい】	n=	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない (%)
全体	(620)	11.9	25.3	31.5	21.5	9.8
男性の上司がいる_男性部下	(155)	10.3	34.2	27.1	20.6	7.7
女性の上司がいる_男性部下	(155)	19.4	27.7	34.8	12.9	5.2
男性の上司がいる_女性部下	(155)	7.7	18.7	31.6	31.0	11.0
女性の上司がいる_女性部下	(155)	10.3	20.6	32.3	21.3	15.5

I-2 女性上司がいる男性のモチベーションが高い背景

「今の仕事が好きである」「今の仕事に喜びを感じる」「今の職務・専門分野が好きなので、この先も続けたい」「昇進して、今より上位の役職につきたい」など、複数の項目で、女性上司がいる男性の回答が、よりポジティブなものだったことの背景として考えられるのは、次のようなことです。

一つには、女性上司の直接的な影響が考えられます。女性上司の存在、言動、部下に対する対応などが、モチベーションや職務への愛着、昇進意欲などにより影響を与え、これらを高めているという可能性です。

もう一つ考えられるのは、女性上司と男性部下という組合せが存在するような会社や職場の特徴や風土が、回答者に影響を与えているという可能性です。今回の調査は、全国に居住する会社員の男女を対称にしているため、様々な会社に所属する人が回答をしています。女性上司と男性部下という組合せのある会社は、モチベーションや職務への愛着や昇進意欲を高めるような風土を持っているということも、考えられます。

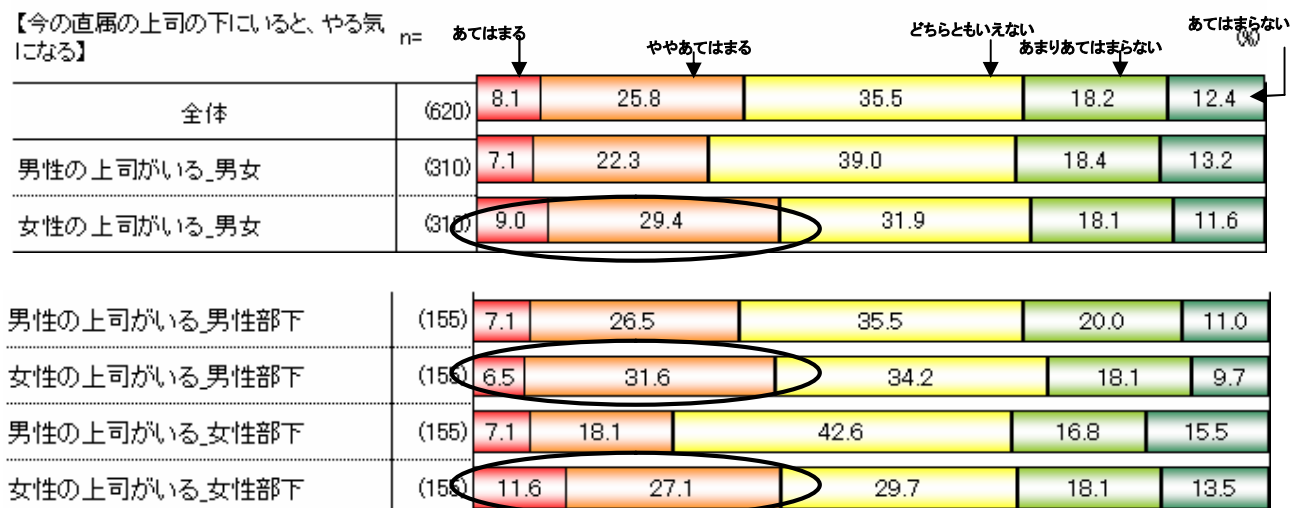
I-3 女性上司がいる男女の方が、男性上司のいる男女よりも、「今の上司の下にいと、やる気になる」(38.4%)

上記の二つの可能性のうち、女性上司の直接的な影響について検討するため、「今の直属の上司の下にいと、やる気になる」という項目について、回答者に尋ねました。女性の上司がいる男性と女性310人中38.4%が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答し、男性上司がいる男性・女性310名の29.4%を有意に上回りました。

女性上司の下で働く人では、男性上司の下で働く人よりも、「今の上司の下にいと、やる気になる」と考える確率は高いといえます。

さらに、上司の性別×回答者の性別の4分類で見ると、男性上司がいる女性では、「あてはまる」「ややあてはまる」という回答が、他のグループよりも少ないことがわかりました。

このデータは、上司の性別は、部下のやる気に影響を与える可能性を示唆しているといえます。



Ⅱ. 上司への満足度について

Ⅱ-1 女性上司がいる女性の53.6%が、「今の直属の上司に、全体的に満足している」

「今の直属の上司に、全体的に満足している」という項目に対し、女性の上司がいる女性の53.6%が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答し、他のグループよりも高い傾向を示しました。

【今の直属の上司に、全体的に満足している】	n=	%				
		あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
全体	(620)	13.7	35.6	25.0	13.2	12.4
男性の上司がいる_男性部下	(155)	12.3	33.5	28.4	15.5	10.3
女性の上司がいる_男性部下	(155)	13.5	35.5	27.1	11.6	12.3
男性の上司がいる_女性部下	(155)	11.0	38.1	25.2	11.6	14.2
女性の上司がいる_女性部下	(155)	18.1	35.5	19.4	14.2	12.9

Ⅱ-2 女性上司がいる女性の53.6%が、「今の上司の下にいと、仕事がしやすい」

仕事のしやすさについても、女性上司がいる女性は、他のグループよりも高い割合で「あてはまる」「ややあてはまる」と回答しました。しかし、この項目については、男性上司がいる男性が、次いで評価が高く、同性同士の組み合わせが、異性の組合せより、「仕事がしやすい」と回答する傾向があることがわかります。

【今の直属の上司の下にいと、仕事がしやすい】	n=	%				
		あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
全体	(620)	13.7	33.1	28.7	13.7	10.8
男性の上司がいる_男性部下	(155)	11.6	36.8	27.7	16.8	7.1
女性の上司がいる_男性部下	(155)	12.3	31.6	33.5	12.9	9.7
男性の上司がいる_女性部下	(155)	12.3	29.0	31.6	14.2	12.9
女性の上司がいる_女性部下	(155)	18.7	34.8	21.9	11.0	13.5

Ⅲ. 上司に対する評価について

Ⅲ-1 女性上司に対する評価は、「成果を出すために十分な社内・社外情報を提供してくれる」「仕事の知識と経験を持ち、能力が高い」など複数の項目で、男性上司に対する評価を上回る

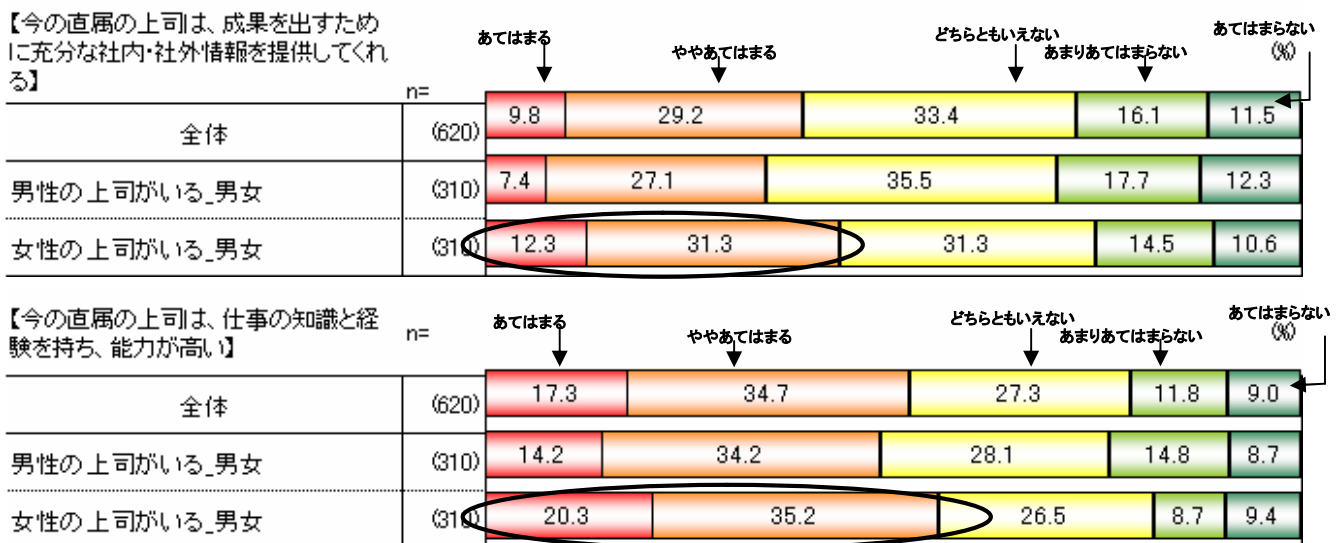
今の直属の上司に対する評価をしてもらったところ、14の項目のうち下記の11項目で女性上司に対する評価が、男性上司に対する評価を上回りました。（「あてはまる」または「ややあてはまる」の回答が有意に多い、あるいは「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の回答が有意に少ない）

●は、女性上司への評価が、男性上司への評価を上回った項目

今の直属の上司を一人、思い浮かべてください。以下の項目にどのくらいあてはまりますか？

- 今の上司は、部下の私生活を考慮してくれる
- 今の上司は、成果を出すために十分な社内・社外情報を提供してくれる
- 今の上司は、自分の人脈やネットワークを使って、部下をサポートしてくれる
- 今の上司の行動や考え方は、ビジネスパーソンとして参考になる
- 今の上司は、仕事の知識と経験を持ち、能力が高い
- 今の上司は、部下に対して仕事の手順や目標をはっきり示してくれる
- 今の上司は、相談がしやすい
- 今の上司に、親近感を感じる
- 今の上司は、リーダーシップがある
- 今の上司は、会社のビジョンや将来像を示してくれる
- 今の上司は、職場の人間関係がうまくいくよう配慮をしている
- 今の上司は、部下の意見を聞いたり、取り入れたりしている
- 今の上司は、部下の訓練や能力向上のために面倒を見てくれる
- 今の上司は、部下の仕事を適正に評価している

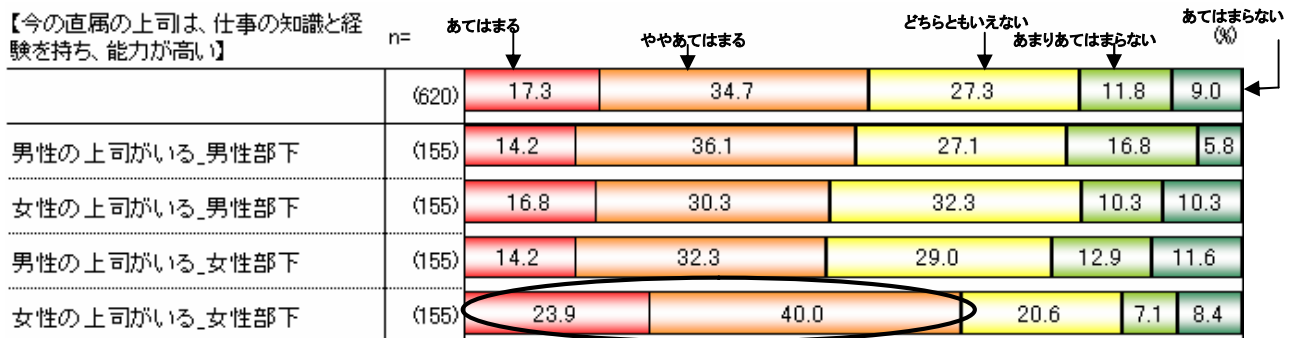
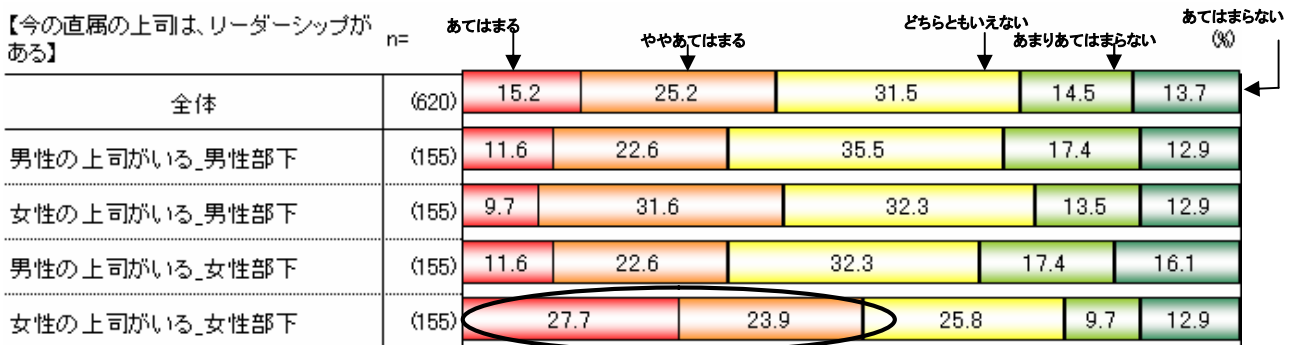
上記の項目の中には、一般的に女性の特徴ととらえられることの多い「親近感」や「人間関係への配慮」という内容もありますが、「知識と経験を持ち、能力が高い」「リーダーシップがある」など多くが、性別を超えた管理職として必要な資質です。女性管理職が直属の部下から、実際の仕事場面で、上司としての実質を高く評価されていることがわかります。



Ⅲ-2 女性上司に対する女性の評価は、「リーダーシップがある」「部下の仕事を適正に評価している」など複数の項目で、特に高い。

上司の性別×回答者の性別の分類で見ると、女性上司がいる女性は、いくつかの項目で、特に上司に対する評価が高いことがわかりました。「仕事の知識と経験を持ち、能力が高い」「部下に対して仕事の手順や目標をはっきり示してくれる」「親近感を感じる」「リーダーシップがある」「部下の訓練や能力向上のために面倒を見てくれる」「部下の仕事を適正に評価している」の項目が該当します。

前ページのデータと合わせてみると、女性上司への評価は、男性上司への評価より高く、さらに女性部下からの評価がいくつかの項目で、より高いということがわかります。



Ⅲ-4 男性上司がいる女性の33.5%が上司のいやなところは、「リーダーシップがない」ところと回答、女性上司がいる女性では、「相談しにくい」25.8%

直属の上司についていやだと思う項目を最大3つまで選んでもらったところ、全体では、「特にいやだと思うところはない」が30.2%と最も多く選択されました。次いで「リーダーシップがない」の26.9%です。

「リーダーシップがない」は、特に男性上司がいる女性で33.5%と他のグループより多い割合で選択されました。男性上司がいる女性は、上司のいいところを最大3つまで選んでもらう項目でも、「リーダーシップがある」を選択する割合が他グループより少なく、この項目への強い不満感が感じられます。

女性上司がいる女性が最も多く選んだのは、「特にいやだと思う項目はない」ですが、次点に「相談しにくい」が選択されています。多くの点で上司を高く評価する同グループですが、こういった不満もあることがわかります。

今の直属の上司について、いやだと思う項目を、下記の中から最大3つまでお選びください。

	n=	を部 考下 慮の し私 ない 活	経仕 験事 がの 少知 な識 い・	示ン会 さや社 な将の い来ビ 像ジ をヨ	い相 談が しに く	ブリー ダ ー シ ッ	い係職 に場 配の 慮人 し間 な関	人脈 が狭 い	な適部 い正下 にの 評仕 価事 しを	そ の 他	い思特 うに こい とや はだ など
全体	(620)	11.9	11.8	22.6	21.8	26.9	15.6	7.3	20.2	5.3	30.2
男性の上司がいる_男性部下	(155)	18.7	11.0	25.8	17.4	29.0	15.5	5.8	22.6	1.9	32.9
女性の上司がいる_男性部下	(155)	11.0	14.2	23.2	22.6	25.2	15.5	9.7	17.4	5.2	27.1
男性の上司がいる_女性部下	(155)	8.4	11.6	21.9	21.3	33.5	16.1	7.7	19.4	5.8	27.7
女性の上司がいる_女性部下	(155)	9.7	10.3	19.4	25.8	20.0	15.5	5.8	21.3	8.4	32.9

[比率の差]

- 全体 +10 未満
- 全体 +5 未満
- 全体 -5 未満
- 全体 -10 未満

IV 上司の性別に対する意識

IV-1 男性上司がいる男女は、女性上司がいる男女よりも、上司の性別が気になる

回答者の性別で見ると、男性は、女性よりも、「上司の性別は、特に気にならない」という項目に対し、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答する割合が低いことがわかりました。

さらに、男性の中でも、男性上司がいる男性は、女性上司がいる男性よりもこの割合が低く、また、男性上司がいる女性では、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」という回答、即ち、「上司の性別は気になる」という回答が他のグループより多いことがわかります。

相対的に、男性上司がいる男女は、上司の性別が気になるようです。

【上司の性別は、特に気にならない】	n=	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない (%)
	(620)	20.8	31.5	28.7	13.2	5.8
男性	(310)	18.1	31.6	31.0	14.2	5.2
女性	(310)	23.5	31.3	26.5	12.3	6.5
男性の上司がいる_男性部下	(155)	14.2	29.7	35.5	13.5	7.1
女性の上司がいる_男性部下	(155)	21.9	33.5	26.5	14.8	3.2
男性の上司がいる_女性部下	(155)	23.9	30.3	22.6	15.5	7.7
女性の上司がいる_女性部下	(155)	23.2	32.3	30.3	9.0	5.2

IV-2 男性上司がいる男女は、男性上司を好む

「自分と同性の上司のほうが、仕事がしやすい」では、男性上司がいる男性の51.7%が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答しました。男性上司を持つ女性は、55.5%が「あてはまらない」「あまりあてはまらない」と回答しています。つまり、男性上司がいる男性・女性とも男性上司のほうが仕事がしやすいと思う割合が半数かそれ以上であることがわかります。

【自分と同性の上司のほうが、仕事がしやすい】	n=	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない (%)
全体	(620)	8.4	19.7	42.4	16.5	13.1
男性の上司がいる_男性部下	(155)	19.4	32.3	39.4	5.2	3.9
女性の上司がいる_男性部下	(155)	7.7	18.1	47.7	18.1	8.4
男性の上司がいる_女性部下	(155)	5.8	38.1	31.0	24.5	
女性の上司がいる_女性部下	(155)	5.8	22.6	44.5	11.6	15.5

IV-3 男性上司がいる男女が男性上司を好む背景

これまで見てきたように、男性上司がいる男女は、「今の上司の下にいると、やる気になる」に対して、女性上司がいる男女よりも、「あてはまる」「ややあてはまる」が少なく(I-3)、上司の各項目への評価も多くが同様の結果でした(III-1)。にもかかわらず、なぜ、男性上司がいる男女は男性上司を好むのでしょうか。

この調査だけでは明らかにできませんが、一つの可能性として考えられるのは、女性上司の下で働いた経験がなく、そのような状況を想像することがむずかしいのではないかと、ということです。一般的にはまだ、管理職に占める女性の比率は低く、女性上司の姿を見ることが、その下で働く経験をするのは稀であることをふまえると、未経験の状況に対する不安や回避の気持ちが働くことも考えられます。

男性上司がいる男性・女性、女性上司がいる男性・女性、総計620名対象
上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査

<まとめと提言>

～従業員のモチベーション向上と企業の業績向上のために～
女性活用を中心としたダイバーシティ・マネジメントの重要性

●女性上司が存在し、活躍する組織の環境づくり

調査結果から、女性上司が部下のモチベーションに好影響を与え、また、その能力や対応が部下から評価されていることがわかりました。一つの可能性として、「女性上司が存在するような会社や職場の特徴や風土」が、部下のモチベーションを高めていることが考えられます。

女性上司が存在するような組織の風土とはどのようなものでしょうか。関連のある研究として、企業の女性比率と、企業業績双方に対して影響を及ぼす、背後の要因＝「企業固有の要因」を指摘するものがあります（「女性活用は企業業績を高めるか」日本労働研究雑誌525号）。企業の女性比率と総資産利益率は相関しますが、それは、ただ単に女性比率を上げれば利益率が向上する、ということの意味するのではなく、経営者や管理職の意識、風土、人事・労務管理のありかたなどが、女性比率と利益率双方に影響を与えるということです。

女性上司が存在し、活躍できる環境を作ることは、部下のモチベーションを上げ、さらには、業績を上げることにつながると言えます。本調査結果は、女性活用を中心としたダイバーシティ・マネジメントの重要性を、改めて指摘するものです。

●女性上司一人一人の活性化

女性上司が部下のモチベーションを高める、もう一つの理由として、今求められる管理職の資質に、女性上司が適合していること、女性上司一人一人の能力や資質が高いことが考えられます。

上意下達式のマネジメントではなく、人間関係に配慮し、様々な立場の様々な考え方のメンバーに配慮をしつつ、全体を目標達成へと引っ張っていく、そんなマネジメントが今は求められています。女性の持つ特質はこれにあったものだけと言えます。

また、日本の女性管理職比率は6.9%（厚生労働省、平成18年度女性雇用管理基本調査）と低く、女性の管理職昇進はまだ狭き門です。難関をパスした女性管理職は、優秀な人材であると考えられます。仕事の能力が高く、対人能力も高く、マネジメント能力も高い女性上司が、部下のモチベーションに好影響を与えているという状況が推測できます。

このような状況を維持し、さらにより展開を実現するには、女性上司を適正に評価すること、スキル向上や労働環境の整備によってサポートすることで一人一人を活性化し、また、現女性上司の活躍を、次世代女性上司の育成につなげていくことが求められます。

●従業員全員の意識改革

調査結果から、男性上司がいる男女は、男性上司を好むことがわかりました。女性上司がいる男女に比べて、上司への満足度や上司に対する評価は低いにもかかわらず、です。考えられる理由として、女性上司という未知の存在に対する不安や反発があげられます。女性上司のよさは、実際に体験しないとわからない、と言えます。組織内に現実的に女性上司が誕生することは、大きな意義を持つとともに、従業員の意識に転換を生むものでもあるでしょう。

女性上司を誕生させ、その数が増えていくタイミングには、組織として、ダイバーシティ・マネジメントの必要性の啓蒙や女性上司の活躍事例の共有など、従業員の意識改革を促進する活動が求められるでしょう。

調査の概要

男性上司の下の男女、女性上司の下の男女、総計620名対象

上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査

■調査の概要

調査方法 : Webモニターによるアンケート調査
 調査対象者 : 全国に居住する20歳以上の会社員(経営者・役員を除く)の男女620人
 (男性上司がいる男性、同女性、男性上司がいる女性、同女性、各155人ずつ)
 調査期間 : 2009年5月12日(火)~13日(水)
 調査機関 : マクロミル

■回答者属性

対象者の年齢は、20歳代から60歳以上にわたりますが、25歳から39歳のゾーンの割合がやや高く、全体の約6割を占めます。若い年代ほど女性の回答者が多く、年代の高いゾーンは男性が多く見られます。男性の中でも、男性上司がいる男性のほうが、女性も同様に、男性上司がいる女性のほうが、年代の高いゾーンに多く見られました。

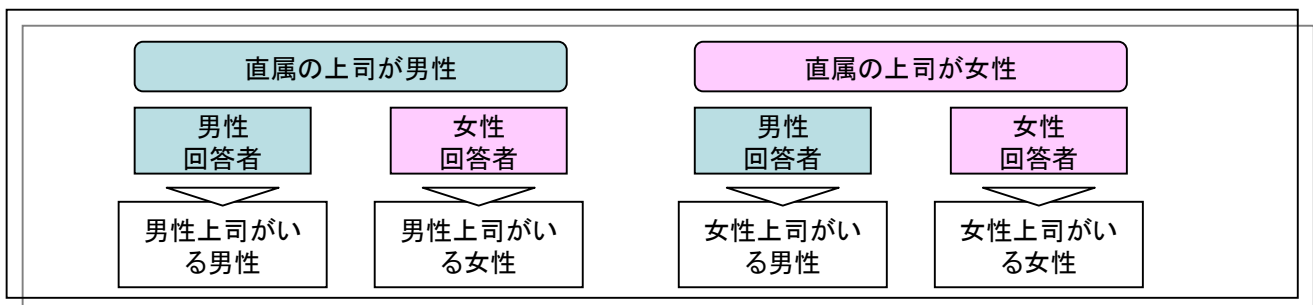
「お勤め先の従業員数」について聞いたところ、100人未満と答えた回答者が256人と全体の約4割を占め、その他は、100人から1万人以上まで広く分布しました。上司の性別×回答者の性別の分類と、勤め先の従業員数とのかわりは、特に見られませんでした。

			20代	25代	30代	35代	40代	45代	50代	55代	60代以上
			オ	オ	オ	オ	オ	オ	オ	オ	オ
全体		(620)	5.2	18.5	20.8	21.8	14.4	11.0	4.8	2.7	0.8
性別	男性	(310)	1.3	14.2	19.7	20.6	18.7	13.2	5.8	4.8	1.6
	女性	(310)	9.0	22.9	21.9	22.9	10.0	8.7	3.9	0.6	0.0
上司の性別×回答者の性別	男性の上司がいる男性部下	(155)	0.0	12.3	16.1	23.2	22.6	12.3	5.8	5.2	2.6
	女性の上司がいる男性部下	(155)	2.6	16.1	23.2	18.1	14.8	14.2	5.8	4.5	0.6
	男性の上司がいる女性部下	(155)	5.2	23.9	23.9	24.5	9.7	5.8	5.8	1.3	0.0
	女性の上司がいる女性部下	(155)	12.9	21.9	20.0	21.3	10.3	11.6	1.9	0.0	0.0

■調査のポイント

1. 上司の性別と回答者の性別による分析

事前調査で、回答者に「今の直属の上司は男性か、女性か」を聞き、男性上司を持つ男性と女性、女性上司を持つ男性と女性それぞれ155人、計620人を抽出し、この4分類を中心に、調査、分析を進めました。



2. 主な調査課題は、「モチベーション」「上司への満足度」「上司の各項目への評価」

「モチベーション」「上司への満足度」「上司の各項目への評価」の課題を設定し、それぞれについて、上記の4分類による違いを明らかにします。