



Title	部下の性別による管理者コーチングの効果性の研究
Author(s)	永田, 正樹; Nagata, Masaki
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 11, 50-55
Issue Date	2022-03-30
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/84824">https://hdl.handle.net/2115/84824</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	100REBN_11_050.pdf



## <第4回研究会報告書>

# 部下の性別による管理者コーチングの効果性の研究

永田 正樹

## I はじめに

我が国の女性の労働力人口は増加傾向にあり、令和元年におけるその割合は44.4%と過去最高となった(総務省, 2019)。そのため、管理者の部下育成のための手段として注目を集めている管理者コーチングと性別に、どのような相互作用があるのかを検討することは、女性労働力が重要な位置を占める現在の雇用市場において重要である (Ellinger *et al.*, 2003; Logenecker and Neubert, 2005; Pousa *et al.*, 2018)。

しかし、世界中の組織で、管理者コーチングが取り入れられているにも関わらず、性別が管理行動にどのように影響するかについてはほとんど研究されていない (Ye *et al.*, 2016)。本研究の目的は、こうした問題を踏まえ、部下の性別による管理者コーチングの効果性の違いを検討することである。

## II 先行研究

管理者コーチングとは、部下のパフォーマンスを改善させることを目的として、管理者が1対1で部下にフィードバックやガイドを提供する活動であり (Heslin *et al.*, 2006)、部下の業績や学習を促進させる効果を持つといわれている (Elmadag, Ellinger, and Franke, 2008)。以下では、管理者コーチングと部下のパフォーマンスや職務態度・行動、および性別と管理行動に関する先行研究をレビューする。

Agarwal *et al.* (2009) は、マネジャーによる

コーチングの程度が従業員の営業業績にポジティブな影響を与えていたことを明らかにした。Liu and Batt (2010) は、従業員が受ける毎月のコーチングの量が、従業員の業績改善にポジティブな影響を与えていたことを報告している。更に、Kim (2014) は管理者コーチングが、従業員の役割の明確化を通じて、職務満足度を高めていることを示している。しかし、管理者コーチングが、部下の業績やパフォーマンス、職務満足度を代表とした職務態度・行動に影響を与えることが報告されているものの、これらの研究には性別による違いは組み込まれていない。

次に、性別の違いによる管理者行動についての研究を確認する。Pousa *et al.* (2018) は、管理者コーチングが、女性の職務パフォーマンス・業績と男性の職務パフォーマンスにポジティブな影響を与えることを明らかにした。管理職を対象に検討した Ye *et al.* (2016) は、男性よりも女性マネジャーの方が管理者コーチング行動をとる傾向にあることを報告している。また、Collins *et al.* (2014) は、男性の部下と女性の部下では、質的に異なる視点で上司との関係を認識していることを報告している。しかし、マネジャーによる管理者コーチングが、部下の職務態度・行動に及ぼす影響の性別による違いについての研究は不足している。特に、先行研究により、マネジャーの支援行動によって高まることが理論的に示唆されている、(Sonnentag, 2010; 中原, 2010; Matsuo, 2014; Gabriel, Frantz, Levy and Hilliard, 2014; Zhang,

Song, Tsui, and Fu, 2014; Manning, 2016; 田中・中原, 2018; 尾形, 2020) プロアクティブ行動, ワークエンゲージメント, 心理的エンパワメント, リフレクションなどの部下の職務態度・行動との関係を示す研究は少ない。そこで本研究では, 「男性の部下と女性の部下では, 上司の管理者コーチングの知覚に差が見られるか」「上司の管理者コーチングが職務態度・行動に及ぼす影響は, 性別(男性部下・女性部下)によって異なるのか」を検討することで, 性別が管理者コーチングにどのように影響するのかを明らかにしたい。

### Ⅲ 方法

#### 1. 調査手続き

2020年7月～11月に, A社の, 課長・次長級のマネジャーとその部下を対象に, オンラインによる質問紙調査を実施し, マネジャーによる管理者コーチングに関する因子を確定させ, 信頼性と妥当性を検証した。次に, 上述した質問紙調査に協力したマネジャーの部下を対象に, プロアクティブ行動, ワークエンゲージメント, 心理的エンパワメント, リフレクションに関するオンラインによる質問紙調査を実施した。その上で, 部下の性別によりマネジャーの管理者コーチングに対する知覚の差はあるのか, 及びマネジャーの管理者コーチングの部下の態度・行動への影響の性別による違いがあるのかを分析した。

#### 2. 調査対象者

分析対象は, 2回の質問紙調査に回答した上司73名と, その部下である。内訳は, 上司については男性92%, 女性8%, 年齢が30代19%, 40代69%, 50代12%である。部下については, 男性35%, 女性63%, 回答なし2%, 年齢は, 20代27%, 30代32%, 40代19%, 50代16%, 60代6%である。なお, 1回目調査で, 部下が知覚する上司の指導行動のデータ

を, 2回目調査で, 部下の職務態度行動のデータを取っている。この際に, 無記名で部下のデータを取っており, 1回目と2回目のデータを1対1で紐づけられない。そのため部下が知覚した73名の上司のコーチング行動と特定の上司に管理されている部下の職務態度行動の平均値を紐づけした上で, 男性部下・女性部下に分けて分析することとした。なお, 女性部下についてはほとんどが地域限定職として雇用されているが, A社の人事担当者によると管理者コーチングは男性部下と変わらず実施されている。

### 3. 調査項目

#### 3-1. 管理者コーチング

管理者コーチング研究における既存次元は, コーチングの対話や介入に関する技法に関するものに集中しており(松尾, 2015), 尾形(2020)による, マネジャーは職場を作る職場デザイナーとしての役割を果たすべきという指摘に対応していないと考えた。そのため, 調査手続きに示した質問紙調査の前に予備調査を実施し, 次元を整理した。具体的には, 大手保険会社A社において, 部下指導能力が高いとされる上級マネジャー17名を対象としたインタビューデータをグラウンデッド・セオリー・アプローチにより分析した。

結果, マネジャーによる指導は「心理的安心感を与える」「自由な対話を促す」「協力し合えるチームを作る」「中堅社員と連携する」「部下を観察する」「キャリアビジョンを基に動機づける」「部下の特徴を把握した上で強みを伸ばす」「ストレッチ経験を与える」「仕事を意味づける」「期待を伝える」「具体的に指導する」「事実を確認する」「業務分析を支援する」「教訓化を支援する」「承認して自信をつけさせる」の次元から構成されていることが明らかになった。

その上で, これらを元に調査手続きに示した質問票を作成した。質問項目は, 部下が知覚し

ている上司の指導方法であり、75項目で構成されている。この質問票に対し、上司が、部下の成長を促すためにどのような行動をとっているかを聞く教示文に対し、5件法（全くその通り～全く違う）で評定を求め、探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を実施した。結果、管理者コーチングは、「心理的安全性の醸成」「リフレクション支援」「キャリア支援」「仕事の意味づけ」「中核社員の活用」「具体的指導」「承認」の7つの因子に分類することができた。

信頼性の検証にはクロンバックの $\alpha$ 係数を用いた。分析の結果、 $\alpha$ 係数は、「心理的安全性の醸成」 $\alpha=.949$ 、「リフレクション支援」 $\alpha=.922$ 、「キャリア支援」 $\alpha=.947$ 、「仕事の意味づけ」 $\alpha=.917$ 、「中核社員の活用」 $\alpha=.799$ 、「具体的指導」 $\alpha=.839$ 、「承認」 $\alpha=.839$ であった。各々内的整合性が認められたことから、単純加算平均値を因子ごとの得点とした。

モデルの妥当性を検証するために、7因子モデルについての確認的因子分析を行った。その結果、モデル全体としてはまずまずの適合指標が得られたため、妥当であると判断した（ $\chi^2=2723.64$ ,  $df=1104$ ,  $\chi^2/df=2.47$ ,  $CFI=.927$ ,  $SRMR=.045$ ,  $RMSEA=.05$ ）。

測定尺度は、心理的安全性の醸成については「安心して行動できると感じられるようなチームの雰囲気づくりに努めている」など16項目、リフレクション支援については、「部下の質問に対し、簡単に答えを与えずに自分で考えさせようとしている」など9項目、キャリア支援については、「部下のキャリアビジョン（なりたい姿）について相談にのっている」など5項目、仕事の意味づけについては、「仕事を与える際は、組織におけるその仕事の重要性を伝えている」など7項目、中核社員の活用については「中核社員にマネジメントの仕事の一部を任せている」など5項目、具体的指導については、「部下に仕事をやって見せることがある」など4項目、承認については、「部下の行動が

改善されると、すかさず褒めている」など3項目により構成されている。

### 3-2. 部下の職務態度・行動

ワークエンゲージメントについては、Schaufeli *et al.* (2006) が開発した、「仕事をしているとき、活力が満ちている感じがする」など9項目からなる尺度を使用した。信頼性係数は $\alpha=.929$ であった。心理的エンパワメントについては、Spreitzer (1995) が開発した、「私が行っている仕事は自分にとって大変重要である」など12項目からなる尺度を使用した。信頼性係数は $\alpha=.892$ であった。プロアクティブ行動については、Griffin *et al.* (2007) が開発した、「重要な業務をより良く実施する方法を試している」など6項目からなる尺度を活用した。信頼性係数は $\alpha=.896$ であった。リフレクションについては、West (1996) が開発した、「仕事上の目標を見直すことが多い」など5項目からなる尺度を使用した。信頼性係数は $\alpha=.789$ であった。全ての概念について、内的整合性を示す係数は十分な水準を示したため、単純加算平均値を下位尺度得点とした。

## IV 結果

まず、男性の部下と女性の部下では、上司の管理者コーチングの知覚に差が見られるかを分析するため、男性部下と女性部下の平均の差のt検定を行った。結果は、表1に示す通り、男性の部下の方が、女性の部下よりも、上司から各種コーチングを受けていると知覚する傾向にあることが示された。

次に、上司の管理者コーチングが職務態度・行動に及ぼす影響は、性別（男性部下・女性部下）によって異なるのかを分析するために、相関分析を行った。独立変数間の相関が高く、多重共線性が発生することから、重回帰分析は実施できなかった。結果は、男性部下については表2、女性部下については表3の通りである。

具体的には、男性部下の場合は、「心理的安

表1 性別によるマネジャーの指導に対する知覚

上司の指導行動(部下知覚)		男	女	t値
		N=208	N=380	
1 心理的安全の醸成	Mean	4.17	3.91	4.90***
	SD	.54	.66	
2 リフレクション支援	Mean	3.96	3.79	3.30***
	SD	.61	.59	
3 キャリア支援	Mean	4.17	3.94	3.80***
	SD	.64	.73	
4 仕事の意味づけ	Mean	3.99	3.76	4.32***
	SD	.63	.65	
5 中核社員の活用	Mean	4.19	3.93	5.09***
	SD	.52	.61	
6 具体的指導	Mean	4.02	3.77	4.19***
	SD	.67	.73	
7 承認	Mean	4.07	3.82	3.77***
	SD	.72	.83	

注：\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001.

全の醸成」「リフレクション支援」「仕事の意味づけ」「中核社員の活用」が3つの職務態度・行動と関係しており、「キャリア支援」と職務態度・行動との関係はやや弱かった。「承認」は、職務態度・行動と関係していなかった。女性部下の場合は、「キャリア支援」「仕事の意味づけ」が3つの職務態度・行動と関係しており、「心理的安全の醸成」「承認」は2つの職務態度・行動と関係していた。「リフレクション支援」「中核社員の活用」「具体的指導」は、職務態度・行動と関係していなかった。

## V 考察

以上の発見事実を踏まえ、本研究の発見事実を解釈したい。第1に、男性の部下の方が、女性の部下よりも、上司から各種コーチングを受けていると知覚する傾向にあることが明らかになった。このことは、上司要因及び部下要因の両面から解釈できる。まず、上司要因としては、無意識の偏見や思い込みであるアンコンシャス・バイアスの観点から解釈できる。Banaji and Greenwald (1995) は、女性よりも男性の方が成果に結びつくというアンコンシャス・バイアスの存在を報告しており、上司による管理者コーチング行動にも同様のバイアスが内在し、管理者コーチングの濃淡につながったと思われる。部下要因としては、キャリア・プラトール (Fence *et al.*, 1977) の観点から解釈できる。山本 (2014) は、女性が男性よりも主観的にプラトール化していることを明らかにしている。そのため、プラトール化した女性部下に対して上司がフィードバックなどのコーチング行動を減退させていると考えられる。

第2に、性別に関わらず、部下の職務態度・行動に強く関係している管理者コーチング行動

表2 男性部下が知覚した管理者コーチングと職務態度・行動の関係

	ワークエンゲージメント	心理的エンパワメント	リフレクション	プロアクティブ行動
	(働きがい)	(統制感)	(内省)	(改善行動)
1 心理的安全の醸成	.55**	—	.44**	.43**
2 リフレクション支援	.45**	—	.31*	.33*
3 キャリア支援	.33*	—	—	—
4 仕事の意味づけ	.48**	—	.34**	.35**
5 中核社員の活用	.41**	.36**	—	.40**
6 具体的指導	.41**	—	—	.46**
7 承認	—	—	—	—

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001.

表3 女性部下が知覚した管理者コーチングと職務態度・行動の関係

	ワークエンゲージメント	心理的エンパワメント	リフレクション	プロアクティブ行動
	(働きがい)	(統制感)	(内省)	(改善行動)
1 心理的安全の醸成	.25*	.27*	—	—
2 リフレクション支援	—	—	—	—
3 キャリア支援	.34**	.32**	—	.32**
4 仕事の意味づけ	.26*	.23*	—	.25*
5 中核社員の活用	—	—	—	—
6 具体的指導	—	—	—	—
7 承認	.36***	.32**	—	—

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001.

は「心理的安全の醸成」「仕事の意味づけ」であった。この事実は、男女問わず心理的安全(Edmondson, 1999)が脅かされている状況が存在することにより「心理的安全の醸成」が求められていると考えられる。また、「仕事の意味づけ」は、仕事へのモチベーションに直結する基本的なコーチングであるため、性別による差が見られなかったと解釈できる。

第3に、男性部下の職務態度・行動に、強く関係している管理者コーチング行動は、「リフレクション支援」「中核社員の活用」「具体的指導」であった。一方、女性部下の職務態度・行動に、強く関係している管理者コーチング行動は、「キャリア支援」「承認」であった。この結果は、先述したアンコンシャス・バイアスの観点から解釈できる。すなわち男性は女性よりも成果に結びつくというアンコンシャス・バイアスにより、ストレッチ経験を多く与えられている可能性がある。そのためマネジャーより「具体的指導」が実施され、多くの成功失敗を経験する結果として「リフレクション支援」が強く関係していたと解釈できる。更に、Eagly and Johnson (1990)によると男性はより指示的なリーダーシップスタイルを取ることが示唆されており、そのための手段として「中核社員」を活用していると考えられる。また、女性部下については、プラトリー化している女性部下のモチベーション維持のために、「キャリア支援」「承認」が強く関係していたと思われる。

以上、部下の性別による管理者コーチングの効果性を分析した。管理者行動と性別の相互作用に関する研究が求められる中(pousa et al., 2018)、性別によって、コーチングを受けている知覚が異なる点を考慮に入れ、より効果的な管理者行動のあり方を検討することは、理論的・実践的に意義があるであろう。

#### 参考文献

- Agarwal, R., Angst, C. M., and Magni, M. (2009) "The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling", *The International Journal of Human Resource management*, 20, 10, pp.2110-2134.
- Ashford, S. J., and Black, J. S. (1996) "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control", *Journal of Applied Psychology*, 81, 2, pp.199-214.
- Banaji, M. R., and Greenwald, A. G. (1995) "Implicit gender stereotyping in judgments of fame", *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 1, pp.4-27.
- Collins, B. J., Burrus, C. J., and Meyer, R. D. (2014) "Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction", *The leadership Quarterly*, 25, 4, pp.660-671.
- Eagly, A.H., and Johnson, B.T. (1990) "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 108, 2, pp.233-256.
- Edmondson, A.C. (1999) "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, pp.350-383.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., and Keller, S.B. (2003) "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry", *Human Resource Development Quarterly*, 14, 4, pp.435-458.
- Elmadağ, A.B., Ellinger, A. E. and Franke, G. R. (2008) "Antecedents and consequences of frontline commitment to service quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 2, pp.95-110.
- Ference, T., Stoner, T., and Warren, F. (1977) "Managing the career plateau", *Academy of Management Review*, 2, pp.602-612.
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., and Hilliard, A. W. (2014) "The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 3, pp.487-506.
- Griffin, M. A., Neal, A., and Parker, S. K. (2007) "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of Management Journal*, 50, 2, pp.327-347.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. and Latham, G. P. (2006)

- “Keen to help? Manager’s implicit person theories and their subsequent employee coaching”, *Personnel Psychology*, 59, 4, pp.871-902.
- Kim, S. (2014) “Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes”, *Human Resource Development Quarterly*, 25, 1, pp.59-85.
- Liu, X., and Batt, R. (2010) “How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology - mediated services”, *Personnel Psychology*, 63, 2, pp.265-298.
- Logenecker, C.O. and Neubert, M.J. (2005) “The practices of effective managerial coaches”, *Business Horizons*, 48, pp.493-500.
- Matsuo, M. (2014) “Instructional skills for on-the-job training and experiential learning: An empirical study of Japanese firms”, *International Journal of Training and Development*, 18, 4, pp.225-240.
- 松尾睦 (2015) 「管理者コーチング研究の現状と課題」『青山経営論集』50, 2, pp.3-12。
- 中原淳 (2010) 『職場学習論：仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- 尾形真実哉 (2020) 『若年就業者の組織適応：リアルティ・ショックからの成長』白桃書房。
- Pousa, C., Richards, D. A., and Trépanier, C. (2018) “Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender”, *Human Resource Development Quarterly*, 29, 3, pp.219-241.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. (2006) “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study”, *Educational and Psychological Measurement*, 66, 4, pp.701-716.
- 総務省 (2019) 『労働力調査』。
- Sonnentag, S., Dormann, C., and Demerouti, E. (2010) “Not all days are created equal: The concept of state work engagement”, *Work engagement: A handbook of Essential Theory and Research*, pp.25-38.
- Spreitzer, G.M. (1995) “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-1465.
- 田中聡・中原淳 (2018) 「中堅管理職における新規事業創出経験者の学習促進要因—学習目標志向性を媒介とした要因間の影響過程に着目して」『日本労務学会誌』19, 2, pp.4-17。
- West, M.A. (1996) “Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration”, In M. A. West (Ed.) *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd, pp.555-579.
- 山本寛 (2014) 『昇進の研究：キャリア・プラトー現象の観点から』創生社。
- Ye, R., Wang, X. H., Wendt, J. H., Wu, J., and Euwema, M. C. (2016) “Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more”, *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 16, pp.1791-1812.
- Zhang, A. Y., Song, L. J., Tsui, A. S., and Fu, P. P. (2014) “Employee responses to employment - relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality”, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 6, pp.809-830.