

管理職出現の性差を規定する諸要因の検討
— 企業の就職情報データの分析 —

坂田桐子・黒川正流

広島大学総合科学部人間行動研究講座

The Regulative Factors of Gender Differences on the Promotion Rates
in Japanese Business Organizations.

Kiriko SAKATA and Masaru KUROKAWA

*Department of Behavioral Sciences, Faculty of Integrated Arts and Sciences,
Hiroshima University, Higashi-Hiroshima 739 Japan*

Abstract : This paper examines the effects of some gender-related factors (namely, the gender congruency of the type of business, the population ratio of female employees to their male counterparts, and the organizational climate) on the gender differences of the ratio of managerial grade employees to the entire work force, by analysing the organizational demographics. The differences of the average ages and average years of continuous service between male employees and female employees were adopted as the indices of the organizational climate.

Organizational demographics of 566 enterprises sampled from a job-recruiting information book were coded into certain categories relating to the above factors. Three hundred and four adult people were asked to rate the degree of gender congruency of each type of business.

Results show no significant effects of gender congruency of the type of business nor effects of the gender population ratio on the sex difference of the ratio of managerial grade employees. The smaller the sex differences of the average age, the higher the ratio of female managerial employees. These findings are discussed in comparison with previous studies.

Key words : gender congruency of the type of business, the population ratio of female employees to their male counterparts, the organizational climate, the ratio of female managerial employees

問 題

本研究では、企業の就職情報データを分析することによって、業種の性別適合性、性別構成比、

および組織風土が管理職出現の性差に及ぼす影響の検討を試みる。

リーダー出現に一貫した性差が認められることは、多くの先行研究から明らかにされてきた(例えば、Aries, Gold & Weigel, 1983; Carbonell, 1984; Megargee, 1969; Sakata & Kurokawa, 1992)。これらの研究の多くは、男女混成のリーダー不在小集団で問題解決や討議を行わせてリーダーを選抜させたり、成員相互の影響行動や自然発生的リーダーシップを種々の測度で測定したりする実験的手法によっている。Eagly & Karau (1991)は、このような研究74件をサンプルとしてメタ分析を行い、男性の方が女性よりリーダーとして出現することが多いことを確認した。

さらに、この性差には、いくつかの状況要因が影響することが示唆されている。中でも特に重要性を指摘される要因の一つは、課題の性別適合性 (gender congruency) である。課題の性別適合性とは、集団の課題が性ステレオタイプの的に女性適合的または男性適合的である程度を示す。一般的には男性の方が女性よりリーダーとして出現しやすいが、課題が女性適合的(例えば、針と糸を使用する課題)なものであれば女性リーダーの出現率が高くなることが明らかになっている (Bass, 1990; Carbonell, 1984; Hollander & Yoder, 1980)。すなわち、課題の性別適合性と一致する性別の方が一致しない性別よりリーダーとして出現しやすいと考えられるのである。

もう一つの注目される要因は、集団の性別構成である。Bruins et al. (1993)のように、相対的に人数が多い方の集団成員が勢力を持つと考えるならば、女性が多数である場合は女性の方が、男性が多数である場合には男性の方がリーダーとして出現しやすいと考えられる。一方、Eagly & Karau (1991)は、上述のメタ分析から、男性多数または女性多数の集団より男女ほぼ同数の集団で男性リーダーの出現傾向が大きいことを見いだしている。このように、集団の性別構成の効果は他の諸要因との複合関数であると考えられるが、いずれにせよ、女性が多数の集団では、そうでない集団より、女性リーダーが出現しやすくなることが予想されるのである。

以上の知見の大部分は主として実験的研究から見いだされたものである。これらの知見が組織場面、とりわけ産業組織に妥当するならば、課題が女性適合的であり、女性構成比の高い企業では、他の企業と比べて女性管理職が多いはずである。一つの企業の中でも部門によって課題(職務)の性別適合性は異なるとしても、企業の業種は当該企業における職務の性別適合性の重要な決定因の一つであると考えられる。このことから、女性適合的な業種に属する企業では女性管理職が比較的多くなることが予測される。

一方、この予測は必ずしも現実的ではないことを示す知見もある。例えば、婦人服業界では女子従業員比率が高いのに女性の管理職登用度が低いことや、中小企業では経営者の性役割分業観によって女性の活用法が決まる傾向があること(いずれも、中小企業研究センター, 1992)などである。看護婦や保母など男性構成員が極端に少ない専門的職業はともかく、企業組織では、社会全体が普遍的に共有する性ステレオタイプに基づいた業種の性別適合性というより、むしろ個々の組織のトップの性役割観や組織の慣習などによって複合的に醸成される組織風土が女性の管理職出現を左右する可能性がある。

組織風土とは、組織の成員に共有されている社会的態度や規範の体系であり、行為基準、価値観、信念、慣行、態度、雰囲気などを意味する(森田, 1988)。組織風土は、例えば企業全体の風土を意味する社風から個別の職場単位で認知される職場雰囲気まで、さまざまなレベルがあると考えられるが、それらを厳密に区別することは困難であり、操作的には漠然とした「組織の規範」として測定される場合が多い。また、森田(1988)によると、組織風土は経営者の意思、部門間の相互作用、地位構造、成員間の役割関係など、構造的な諸要因の相互連関によって形成されるため、業種や組織規模などの組織特性を反映するはずである。このように、組織風土とは、他の組織関連概念と厳

密な区別をつけ難い、包括的で漠然とした概念である。しかし、リーダー役割の獲得しやすさの性差を生み出したり、組織にとって非伝統的なリーダー(すなわち、男性支配的な組織における女性リーダーや、女性支配的な組織における男性リーダー)に対する評価や効果性を決定づけるのは、組織の経営方針、職場の管理者のリーダーシップ、職場成員個々人の性役割態度といった個々の要素というより、むしろそれらの要素の複合的な効果であろう。田尾(1991)は、認知された組織風土の集団内分散が小さくなる要因を指摘しており、その中で述べられているように、寮や社宅の提供やクラブ活動の奨励など日本的経営における福利厚生への考え方は、組織成員の興味や関心における同質性を高め、組織風土を強固にするのに役だっている。仮に、このように強められた職場規範が男女差別的なものであれば、たとえ個人の性役割態度が男女平等的であってもそれに即した行動の発現は抑制されるであろうし、逆に男女平等的な職場規範があれば男女差別的な個人の行動は抑制されるであろう。

これまで提唱されている組織風土の測定方法としては、Likert (1967) のマネジメント・システムをはじめ、さまざまな尺度が開発されているが、性別に関する側面はほとんど測定対象に含まれていない。リーダー出現の性差を規定する組織風土は、女性差別的あるいは女性優遇的な雰囲気の有無といった視点から把握される必要がある。さらに、組織風土は一義的なものでなく、例えばスローガンとして男女平等が掲げられていても実際には男性優遇原理が支配的であったり、総合職の女性に対しては男女を区別しないが多数の一般職女性に対してはまた別であったり、男女を区別しない能力主義であってもセクシャル・ハラスメントは横行していたりなど、錯綜した多重構造を成すであろう。組織風土のどの部分が組織内のどのポジションにどのような影響を与えるのかといった、系統的な解明が必要であると思われる。

本研究では、このような研究を進める上での基礎資料として、わが国の企業に関するプロフィール情報の分析を行なう。Eagly & Karau (1991) の知見によれば、業種が女性適合的である企業はそうでない企業に比べて女性管理職の数が多いはずである。また、総従業員数に占める女性の割合が多い企業は、そうでない企業に比べて女性管理職の数が多いことが予測される。しかし、これらの傾向は組織風土によって異なるであろう。女性適合的な業種であっても、女性は早期に退職するのが普通であるような風土では、女性管理職は出現しにくいはずである。

実験的研究とは異なり、組織研究では組織風土がもっとも大きな影響要因の一つであると考えられる。そこで、本研究では、各企業における女性の平均年齢、平均年齢の男女差、女性の平均勤続年数、および平均勤続年数の男女差を組織風土の指標として、業種の性別適合性、総従業員数に占める女性の割合(すなわち性別構成)、および女性従業員の中の管理職の割合(すなわち、女性管理職出現度)との関連に及ぼす影響を検討する。

なお、研究をすすめるにあたって、業種の性別適合性、性別構成、および組織風土が女性管理職出現に及ぼす影響だけでなく、男性管理職出現に及ぼす影響をも検討して両者を比較すべきであるが、男性管理職に関する分析可能なプロフィール情報は入手できなかった。従って、3つの状況要因が女性管理職出現に及ぼす影響を中心に吟味する。

方 法

分析対象 東洋経済新報社発行の会社四季報「女子学生就職版」1996年版をデータベースとした。上場企業675社および未上場企業256社のそれぞれについて、資本金や従業員数の男女内訳などのプロフィール情報と共に、業種、女性の最高役職、女性役職者の数、女性にとって関連の深い種々の

制度(産休や女子再雇用制など)の有無、給与、女子採用数などのデータが掲載されている。本研究では、上場企業675社のみを分析対象とした。これらの情報項目の中からチェックした項目は、つぎの通りである。①女性役職者の人数、②男性従業員数、③女性従業員数、④男性従業員の平均年齢、⑤女性従業員の平均年齢、⑥男性従業員の平均勤続年数、⑦女性従業員の平均勤続年数、⑧女性の最高役職。⑧について、記述方法が曖昧なものは欠損値とした(例えば、その企業独自の役職名を挙げており、職階レベルが判断できない場合など)。①で正確な人数ではなく「～名程度」という表記をしているものは「～」の部分データをとした。

最終的に分析対象となったのは、東京証券取引所および／または大阪証券取引所1部および2部上場企業566社である。

業種特性の測定 (1)回答者：各企業の業種の性別適合性を、何らかの職業を有する男性(以下、社会人男性と称する)148名および大学生156名(男性96、女性60)に評定させた。社会人男性回答者の年齢分布は、39才未満16.1%、40～49才35.7%、50～59才39.2%、60才以上9.1%である。回答者の88.1%には部下がおり、管理的職務についていると考えられる。調査はすべて集合法で行った。

(2)質問紙の構成：東洋経済新報社「女子学生就職版」による業種区分をほぼ網羅する26業種を取り上げた。さらに、比較的類似した複数の業種を一つの項目にまとめ(例えば、「化学」と「医薬品製造」を「化学・医薬品製造業」とした)、最終的に18カテゴリーを設定した。これらのカテゴリーについて、女性向きであるか男性向きであるかを「非常に女性向き(1)～非常に男性向き(7)」の7段階で回答させた。

結 果

(1)業種の特 性別適合性の平均評定値を Table 1 に示す。社会人男性回答者の平均評定の最大値が6.2、最小値は2.9であり、企業組織の業種というレベルで性別適合性を判断するときに「非常に・かなり女性適合的」といえる業種が存在しないことがわかる。大学生回答者の評定でも同様である。社会人男性回答者の性別適合性評定の標準偏差は全体的に小さく(.72～1.07)、個人差は小さいと言える。大学生の性別適合性の平均評定値は社会人男性と比較すると多少異なるが、平均値ではなく順位で比較するとかなり類似していることがわかる。社会人男性の性別適合性評定と大学生の性別適合性評定の類似度を検討するために、各業種の性別適合性評定における順位を用いて順位相関係数を算出した。その結果、社会人男性と大学生男子では.83、社会人男性と大学生女子では.78、大学生男子と女子では.92という高い相関が認められ、すべて有意であった。従って、回答者の性別適合性判断は概ね一致していると言える。以後の分析で用いる業種の性別適合性は、社会人男性回答者の判定結果である。

(2)業種の性別適合性と諸変数の関連 各企業ごとに、全従業員数に占める女性従業員の割合(以下、「女性従業員割合」)、および女性従業員数に占める女性管理職の割合(以下、「女性管理職出現度」)を算出した。また、性別に関わる組織風土の側面の指標として、男性従業員と女性従業員の平均年齢の差(以下、男女年齢差)および平均勤続年数の差(以下、男女勤続年数差)を算出した。なお、組織風土指標として、この他に女性平均年齢と女性平均勤続年数を用いる。女性の平均年齢や平均勤続年数が相対的に高いことは、女性が長期にわたって勤続できる風土がある(長期勤続を希望する女性が多いという点も含めて)ことを示す。また、平均年齢や平均勤続年数の男女差が小さいほど、男女の区別なく長期勤続できる風土があることを示すと考えられる。

さらに、これらの指標について、分析対象566社を相対的に男女格差の小さい企業と大きい企業

Table 1. 社会人男性および大学生による業種の性別適合性評定

	社会人男性 (N=148) mean (SD)	大学生男子 (N=96) mean (SD)	大学生女子 (N=60) mean (SD)
1. 建設業	6.17 (.72)	6.01 (.97)	5.87 (.87)
7. 鉄鋼業	6.01 (.72)	6.36 (.80)	6.22 (.83)
5. 運輸業	5.30 (.98)	5.53 (.94)	4.90 (.90)
14. 不動産関係	5.18 (.90)	5.05 (1.09)	5.03 (.84)
10. 機械・電気機器製造業	5.09 (.99)	5.56 (.86)	5.53 (.83)
18. 電気・ガス業	5.07 (.81)	5.15 (.89)	5.15 (.92)
11. 卸売業	4.68 (.84)	4.61 (.90)	4.63 (.86)
6. 化学・医薬品製造業	4.47 (1.01)	4.57 (1.01)	4.72 (.99)
13. 証券関係	4.44 (.99)	4.79 (1.16)	4.78 (.85)
12. 出版・広告業	4.03 (.92)	3.85 (.96)	4.15 (.61)
15. マスコミ関係	3.98 (.77)	3.80 (.78)	4.05 (.70)
17. 情報処理サービス・調査関係	3.93 (1.07)	4.48 (.89)	4.75 (.93)
3. ホテル・レジャー関係	3.58 (.93)	3.51 (.92)	3.68 (.68)
9. 銀行・信用金庫	3.50 (.93)	3.75 (.88)	3.92 (.87)
16. 繊維・衣料品製造業	3.44 (.95)	3.07 (1.02)	3.47 (.93)
2. 食料品製造業	3.44 (.93)	3.70 (.70)	3.78 (.80)
4. 保険業	3.23 (1.06)	3.41 (1.06)	3.62 (.85)
8. 小売業	2.91 (1.04)	3.28 (.99)	3.42 (.93)

注：「非常に女性向き(1)－非常に男性向き(7)」の7段階で評定させた。
社会人男性の推定値で男性適合的な業種から順に示してある。

に分類するための分類基準を求めた。女性管理職出現度については、566社全体の女性管理者数を566社全体の女性従業員数で除した割合を分類基準とし、女性従業員割合についても同様に566社全体の女性従業員数を566社全体の従業員総数で除した割合を分類基準とした。その結果、女性管理職出現度については3.2%、女性従業員割合については24.9%が基準となった。各社ごとに女性管理職出現度と女性従業員割合を算出してその全サンプル平均を求めなかったのは、特徴的な企業による歪みを極力避けるためである。つぎに、4つの組織風土指標については、各社の指標の全サンプル平均を分類基準とした。その結果、男女年齢差9.4才、男女勤続年数差7.6年、女性平均年齢28.4才、女性平均勤続年数6.8年が基準となった。女性従業員割合、女性平均年齢、および女性平均勤続年数については基準値以上の企業が、男女年齢差と男女勤続年数差については基準値未満の企業が、相対的に男女格差の小さい企業であることになる(正確には、女性平均年齢と女性平均勤続年数で男女格差を論じることはできないが、女性が一般的な男性と同様に長く勤務できるかどうかという意味で、便宜的に「男女格差」という用語を用いる)。女性従業員割合および4つの組織風土指標において男女格差の小さい企業の方が、女性管理職出現度は高くなるはずである。そこで、女性管理職出現度が基準より大きい企業の割合と、他の指標において男女格差の小さい企業の割合を算出し、業種ごとの集計(Table 2)と性別適合性カテゴリー別の集計(Table 3)を行った。

まず、Table 2 から、女性適合的な業種の中に女性従業員割合が基準以上の企業が多いことがわかる。しかし、業種によってばらつきが大きく(例えば、5. 商業は男性適合的であるが、その中の企業の71.8%は平均以上の女性従業員を有している)、女性従業員割合の多さは性別適合性というより業種の個性によるとも考えられる。女性管理職出現度が基準以上である企業を多く含む業種も、中性的および女性適合的のカテゴリーに含まれているように見えるが、やはり業種によるばらつ

Table 2 女性管理職出現率、女性従業員割合、および組織風土指標において、基準より男女格差の小さい企業の割合^a

業種	性別 ^c 適合度	n	女性管理職 出現率	女性従業員 割合	女性 平均年齢	男女平均 年齢差	女性平均 勤続年数	男女平均 勤続年数差
男性適合的								
1. 建設	6.2	34	35.3 (12) ^b	0.0 (0)	29.4 (10)	29.4 (10)	17.6 (6)	23.5 (8)
2. 不動産・運輸	5.3-5.2	31	37.9 (11)	38.7 (12)	45.2 (14)	41.9 (13)	41.9 (13)	41.9 (13)
3. 機械・電気機器製造	5.1	96	21.7 (18)	17.7 (17)	41.7 (40)	57.3 (55)	53.7 (51)	58.9 (56)
4. 電気・ガス	5.1	7	33.3 (2)	0.0 (0)	42.9 (3)	42.9 (3)	85.7 (6)	14.3 (1)
5. 商業 (卸売業)	4.7	78	35.5 (27)	71.8 (56)	34.6 (27)	50.0 (39)	21.8 (17)	55.1 (43)
中性的								
6. 化学・医薬品製造	4.5	52	24.0 (12)	5.4 (8)	48.1 (25)	46.2 (24)	50.0 (26)	42.3 (22)
7. 証券	4.4	19	52.9 (9)	94.7 (18)	5.3 (1)	15.8 (3)	5.3 (1)	31.6 (6)
8. マスコミ・出版・広告関係	4.0	8	83.3 (5)	0.0 (0)	87.5 (7)	62.5 (5)	75.0 (6)	62.5 (5)
9. 情報サービス・レジャー関係	3.9-3.6	46	52.3 (23)	34.8 (16)	17.4 (8)	89.1 (41)	10.9 (5)	87.0 (40)
女性適合的								
10. 銀行	3.5	70	40.0 (22)	100.0 (70)	27.9 (19)	10.3 (7)	47.1 (32)	19.1 (13)
11. 繊維・紙・パルプ製造	3.4	16	18.8 (3)	43.8 (7)	43.8 (7)	18.8 (3)	25.0 (4)	18.8 (3)
12. 食品製造	3.4	35	25.7 (9)	31.4 (11)	62.9 (22)	42.9 (15)	65.7 (23)	42.9 (15)
13. 保険	3.2	25	57.1 (12)	100.0 (25)	76.0 (19)	36.0 (9)	52.0 (13)	68.0 (17)
14. 小売業	2.9	49	56.3 (27)	69.4 (34)	26.5 (13)	73.5 (36)	23.4 (11)	76.6 (36)
全体		566	36.9(192)	48.4(274)	38.1(215)	46.6(263)	38.1(214)	49.6(278)

a. 各項目の基準値とその算出方法はつぎの通りである。

女性管理職出現率3.2%：(全サンプル566社分の女性管理職総数/同女性従業員総数)×100

女性従業員割合24.9%：(全サンプル566社分の女性従業員総数/同従業員総数)×100

女性平均年齢28.4才：「女性平均年齢」の全サンプル平均値。標準偏差は3.65, 最小値20.4, 最大値60.3。

男女平均年齢差9.4才：(「男性平均年齢」-「女性平均年齢」)の全サンプル平均値。標準偏差は4.18, 最小値-18.0, 最大値20.6。

女性平均勤続年数6.8年：「女性平均勤続年数」の全サンプル平均値。標準偏差は3.00, 最小値2.0, 最大値22.3。

男女平均勤続年数差7.6年：(「男性平均勤続年数」-「女性平均勤続年数」)の全サンプル平均値。標準偏差は3.79, 最小値-3.1, 最大値19.2。

なお、女性管理職出現率、女性従業員割合、女性平均年齢、および女性平均勤続年数については基準値以上の企業の割合を、男女平均年齢差と男女平均勤続年数差については基準値未満の企業の割合を表示している。

b. ()内の数値は基準以上または基準未満の企業の度数であり、その左側の数値はパーセンテージである。

c. 性別適合度は、社会人男性による評定の平均値である。数値が大きいほど男性適合的であることを示す。

Table 3 女性管理職出現率、女性従業員割合、および組織風土指標において、基準より男女格差の小さい企業の割合(性別適合性別)^a

	n	女性管理職 出現率	女性従業員 割合	女性 平均年齢	男女平均 年齢差	女性平均 勤続年数	男女平均 勤続年数差
男性適合的	246	30.7(70) ^b	34.6(85) ^c	38.2(94)	48.8(120)	38.0(93)	49.4(121)
中性的	125	41.9(49)	33.6(42) ^c	32.8(41)	58.4(73) ^c	30.4(38) ^c	58.4(73) ^c
女性適合的	195	41.7(73)	75.4(147) ^d	41.5(80)	36.3(70) ^d	43.5(83) ^d	44.0(84) ^d

a. 各項目の基準値とその算出方法は Table 2 と同じである。

b. ()内の数値は、女性管理職出現率が基準値3.2%以上である企業の度数であり、その左側の数値はパーセンテージである。

c, d. cとdで示した数値の間に、危険率5%未満の有意差があることを示す。

きが大きい。女性平均年齢と女性平均勤続年数が基準以上である企業の割合が高い業種に、性別適合性による偏りは認められない。同様に、男女年齢差と男女勤続年数差が基準未満である企業を有する割合が高い業種にも性別適合性による偏りは認められない。

これらの指標と性別適合性の関連をより明確にするために、Table 3 からこれらの割合の偏りを

χ^2 検定を用いて検討したところ、女性従業員割合が基準以上である企業の割合は性別適合性による差が認められた($\chi^2=86.70$, $p<.001$)。さらに2カテゴリーずつの組合せで検定したところ、女性適合的カテゴリーが他の2カテゴリーより有意に大であった。女性管理職出現度が基準以上である企業の割合についても、性別適合性による差が認められたため($\chi^2=6.75$, $p<.05$)、2カテゴリーずつの組合せで検定したが、いずれも有意ではなかった。男女年齢差および男女勤続年数差が基準未満である企業の割合についてはいずれも性別適合性による差が有意であった(それぞれ、 $\chi^2=15.74$, $p<.001$, $\chi^2=6.29$, $p<.05$)。2カテゴリーずつの検定から、男女年齢差については中性的カテゴリーが女性適合的カテゴリーより有意に大であるという結果が得られたが、男女勤続年数差については有意な結果が認められなかった。女性平均勤続年数と女性平均年齢については性別適合性による差が認められなかった。

以上の結果から、つぎのことが言える。すなわち、女性管理職出現度と業種の性別適合性との関連は弱い。性別適合性と女性従業員割合(性別構成)には共変関係があり、業種が女性適合的である企業の中には、女性従業員割合が比較的高いものが多い。男女年齢差と男女勤続年数差も性別適合性との関連が認められたが、女性適合的であるほど年齢や勤続年数の男女格差が小になるというような線形関係ではない。

つぎに、業種の性別適合性を込みにした場合の女性従業員割合および組織風土指標と女性管理職出現度との関連を検討する。なお、組織風土指標のうち、男女年齢差と男女勤続年数差、女性平均年齢と女性平均勤続年数の間には危険率0.01%未満の強い関連が認められたため、以後の分析には男女年齢差と女性勤続年数のみを用いる。また、女性従業員割合については、非線形効果が存在する可能性もあるため、度数の等しい3カテゴリーに再分類した。女性従業員割合低群には1.7~18.7%のケースが、高群には32.3~82.9%のケースが、中群には残りのケースが含まれることになった。本来ならば女性多数群、男女同数群、および男性多数群に分類すべきであるが、女性従業員割合が50%を越えるケースが5.2%しかなかったため、相対的分類にせざるを得なかった。

女性管理職出現度が基準以上である企業は、女性従業員割合高群で38.8%、中群で37.0%、低群で25.9%であった。 χ^2 検定の結果は有意であった($\chi^2=8.23$, $p<.05$)。女性従業員割合が低いほど女性管理職出現度が低い。同様に、男女年齢差低群では40.7%、高群では28.2%であり、男女の年齢差が小さい方が女性管理職出現度が高かった($\chi^2=9.68$, $p<.01$)。一方、女性勤続年数高群の女性管理職出現度は33.6%、低群では34.6%であり、有意差は認められなかった。女性従業員割合と組織風土指標としての男女年齢差の効果は認められたが、女性従業員割合は性別適合性と共変しているため、両者の効果を分離しなければならない。そこで、つぎに性別適合性カテゴリーごとに女性従業員割合、男女年齢差、および女性平均勤続年数の効果を検討した。結果をTable 4に示す。

どの性別適合性カテゴリーについても、女性管理職出現度に及ぼす女性従業員割合の効果は有意ではなかった。男女年齢差の効果は、男性適合的業種($\chi^2=5.50$, $p<.05$)および中性的業種($\chi^2=4.00$, $p<.05$)で有意であったが、女性適合的業種では有意ではなかった。女性平均勤続年数については、女性適合的業種で有意差が認められた($\chi^2=7.04$, $p<.01$)。勤続年数高群の方が低群より女性管理職出現度が高い。

これらの結果からつぎのことが示された。すなわち、女性管理職出現に及ぼす女性従業員割合の効果は認められない。組織風土指標としての男女年齢差の効果は有意であり、特に男性適合的業種と中性的業種でその効果が大きいといえる。女性平均勤続年数の効果も女性適合的業種についてのみ認められた。女性管理職出現度には、業種の性別適合性と組織風土指標が交互作用効果を有する

Table 4. 各条件別に見た女性管理職出現率高群の割合

	n	女性従業員割合			男女平均年齢差		女性平均勤続年数	
		高	中	低	高	低	高	低
男性適合的	246	40.9(18) ^a	28.4(27)	23.4(25)	23.0(29)	34.2(41) ^b	22.6(21)	32.2(49)
中性的	125	40.9(9)	48.0(24)	30.2(16)	28.8(15)	46.6(34)	34.2(13)	41.4(36)
女性適合的	195	37.7(46)	43.2(19)	27.6(8)	33.3(41)	45.7(32)	45.8(38)	32.4(35)

a. ()内の数値は、女性管理職出現率が基準値3.2%以上である企業の度数であり、その左側の数値はパーセンテージである。

b. 下線部の群間には5%未満の有意差があることを示す。

ことが示唆される。

考 察

本研究では、業種の性別適合性、企業の性別構成、および組織風土が女性管理職出現に及ぼす影響を検討した。企業のプロフィール情報の分析から、興味深い結果が得られた。

第1に、業種の性別適合性は、女性管理職の出現に直接的な影響を及ぼさない、ということである。この結果は、多くの実験的研究の知見とは異なるものである。女性管理職出現度は、業種や企業によるばらつきが大であった。男性適合的および中性的業種で男女平均年齢差の効果が認められたように、性別適合性要因単独の主効果というより組織風土要因との交互作用効果を有する可能性がある。業種が男性適合的であっても女性と男性の年齢格差が小さい場合や、女性適合的な業種で女性が長く勤められる風土がある場合には、そうでない場合より女性管理職が多く出現している。現場での女性リーダー出現を予測するには、組織風土要因を考慮することが不可欠であることが示唆される。

第2に、性別構成は性別適合性と共変するが、女性管理職の出現には主効果・交互作用とも認められなかった。組織場面では、性別構成の効果は比較的小さいと考えられる。ただし、本研究で分析対象とした企業の大部分は女性の割合が50%未満であり、絶対的に女性構成員の方が男性構成員より多い企業そのものが非常に少なかった。性別構成の効果を検出できなかったのは、このためであるとも考えられる。女性多数の組織についての検討が必要である。

第3に、組織風土要因の中には、女性管理職出現に直接的な効果を及ぼすものがあった。平均年齢の男女差が小さいほど、すなわち年齢構成や勤続年数の男女格差が小さいほど、女性管理職が多かった。組織風土は本来、このような個々の組織特性の複合効果として吟味すべきであるが、いずれにせよ、組織風土が女性管理職出現に及ぼす影響は大きいと言えよう。

本研究の結果を総合すると、予測した通り、組織風土要因の効果が相対的に大であった。先述したように、リーダー出現の性差を規定する要因に関する研究には実験的手法を用いたものが多かったため、これまで組織風土の影響は注目されてこなかった。しかし、組織場面でのリーダー出現の性差を吟味するには、組織風土の効果を考慮することが不可欠であることが示された。本研究で取り上げた組織風土指標は一面的であるが、今後は性別カテゴリー・顕現性や性別カテゴリー・成員の示差的行動規範を統制する組織風土の側面についての定量的な把握とその効果の吟味が必要であろう。

本研究で分析対象としたサンプルは女子学生向けの就職情報誌に掲載された企業であり、女性に対して門戸を開いている組織であることに注意すべきである。また、今回は女性管理職の数だけに焦点を当てたが、実際には女性管理職の相対的な職階・職位構成を考慮すべきであろう。女性管理職の出現率が全般的にもっと高くなれば、さらにこうした詳細な検討も可能になるであろう。企業のプロフィール情報から得られた本研究の知見と、組織成員の心理的変数との対応関係の吟味が今後の課題である。

引用文献

- Aries, E.J., Gold, C. & Weigel, R.H. 1983 Dispositional and situational influences on dominance behavior in small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 779-786.
- Bass, B.M. 1990 Women and leadership. In B.M.Bass (Ed.), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3rd Edition: Free Press. pp. 707-737.
- Bruins, J., Ouden, M.D., Depret, E., Extra, J., Gornik, M., Iannaccone, A., Kramarczyk, E., Melcher, W., Munoz, J., Ng, S.H. & Steller, B. 1993 On becoming a leader: Effects of gender and cultural differences on power distance reduction. *European Journal of Social Psychology*, 23, 411-426.
- Carbonell, J.L. 1984 Sex roles and leadership revisited. *Journal of Applied Psychology*, 69, 44-49.
- 中小企業研究センター 1992 中小企業における女性管理者等の登用の実態と問題点. 調査研究報告, 77, 1-126.
- Eagly, A. H. & Karau, S.J. 1991 Gender and emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Hollander, E.P. & Yoder, J. 1980 Some issues in comparing women and men as leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 267-280.
- Likert, R. 1967 *The Human Organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳 1964 経営の行動科学 ダイアモンド社)
- Megargee, E.I. 1969 Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 53, 377-382.
- 森田一寿 1988 環境変化と組織変革 若林 満・松原敏浩(編) 組織心理学 福村出版
- Sakata, K. & Kurokawa, M. 1992 Sex differences in leader behavior from the perspective of attitudes toward sex roles and influence strategies. *The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 187-202.
- 田尾雅夫 1991 組織の心理学 有斐閣
- 東洋経済新報社編 1995 会社四季報女子学生就職版