

〈論文〉

組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係

——男女別、階層別のジェンダー・バイアスを探る

野村 浩子・川崎 昌

要約

我が国では、女性管理職登用において先進国のなかで大きな後れをとっている。先進諸国の多くが3割を超えるのに対し、日本の女性管理職比率は2017年度時点で11.5%にとどまる。女性管理職育成を進める企業がぶつかる壁として、ジェンダー・バイアスが指摘されている。そこで、本研究では、組織リーダーに望まれるものと、成人男性・女性に望まれるものの関係を探ることで、ジェンダー・バイアスが女性管理職登用に与える影響を探る。大手企業25社に勤める2527名から得たアンケート回答を分析した結果、組織リーダーは望ましさを程度が似ている男性向きで、女性にはふさわしくないというジェンダー・バイアスが存在することが示唆された。さらに、ジェンダー・バイアスは、男性に比べ女性回答者により強い傾向がみられた。こうしたジェンダー・バイアスにより、女性が管理職になることをためらう、また組織内でも女性は登用にふさわしくないとみなされる可能性がある。

キーワード

ジェンダー・バイアス、アンコンシャス・バイアス、リーダーシップ、女性管理職、女性活躍推進

I 研究の背景と目的

日本政府は2020年までに、官民組織の意思決定層に占める女性比率を3割に引き上げることを目標に掲げている。2016年4月には10年間の時限立法である「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が施行され、従業員301人以上の企業に対し、数値目標を定めて指導的立場にある女性を増やすことが求められるようになった。

しかし今なお、女性活躍推進のひとつの象徴である管理職登用において、先進国の中で大きな後れをとっている。平成29年度雇用均等基本調査によると、29年度の全産業での管理職に占める女性比率は11.5%である。女性管理職比率が低い要因を組織内に見るならば、第1に採用時の男女差、第2に日本企業の人材育成の男女差、第3に評価における女性差別がある（駒川、2017）¹⁾。そのほか、女性の経験不足や昇進に対する意識の低さなどが挙げられるが^{注1)}、実際に女性が管理職に求められる能力・

平成30年9月28日受理

のむら ひろこ：淑徳大学 人文学部 教授

かわさき しょう：目白大学 客員研究員

資質を欠くのか否かを確認した先行研究はほとんど見当たらない。

そこで本研究では、管理職の中核的な役割であるリーダーシップに着目し、日本における組織リーダーのリーダーシップ・スタイルの男女差を確認するとともに、それに対しジェンダー・バイアスがどのように影響しているかを明らかにすることを目的とする。

なお本研究は、文部科学省の科学研究費を得て2017年度から4年間かけて実施する調査研究の一環で行うものである(基盤研究(C)17K03890、研究代表者;野村浩子)。

2017年度から4年間の調査研究においては、以下の3点を明らかにする計画である。

- ① リーダーシップ・スタイルの男女差
- ② 男女のリーダーシップ・スタイルとジェンダー・バイアスとの関係
- ③ 女性がリーダーシップを育んだ経験と、その背景にある職場・社会環境

主として、①と②は定量調査、③は定性調査により収集したデータに基づき、組織リーダー自身のリーダーシップ・スタイルと、職場・社会環境からの影響、ジェンダー規範との関係を明らかにする。定量と定性の研究調査を組み合わせることで多面的に実態を把握し、女性がリーダーシップを育む過程を明らかにすることで、女性管理職の育成を後押しする。

本論考は、上記3項目の中の②に関する研究であり、組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係について、定量調査に基づき探索的に検討する。

日本では女性管理職比率が極めて低かったことから、女性リーダーに関する実証的な研究成果は乏しい。女性管理職比率が1割を超えたいま、ようやく当事者である女性管理職含めての定量調査が可能となった。本研究では組織リーダーを管理職と定義する。調査対象は日本の経済成長のために女性管理職の育成が急務とされる民間企業に絞る。そこで日本企業各社の協力を仰いでの調査研究を実施する。

II 先行研究

リーダー役割とジェンダー・バイアスとの関連を探る研究は、90年代後半から米国を中心に研究が重ねられてきた。Bassが提唱した変革型リーダーシップならびに交換型リーダーシップを測る測定尺度MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)が開発された(Bass & Avolio, 1997)²⁾ことを受けて、リーダー役割とジェンダーとの関連を探る実証研究が進められた。

両者の関連性を探る上で、ジェンダー・ステレオタイプに関する研究成果を踏まえる必要がある。ジェンダー・ステレオタイプとは、男性・女性という社会的カテゴリーの成員の特性や行動の傾向に関する知識構造である。これが社会やある文化に普及していることによって生じた偏見が、ジェンダー・バイアスである。ジェンダー・ステレオタイプ、ジェンダー・バイアスの特徴については、これまでの先行研究で報告されている。

ジェンダー・ステレオタイプの一つの特徴は、規範的であることだ。これには2つの側面があり、「〇〇であるべきだ」と望ましい行動・役割を促進・推奨する意味合いを持つ規範と、「〇〇すべきではない」と相応しくないとされる行動・役割を抑制・禁止する規範がある。規範的であるために、ジェンダー・ステレオタイプに反した振る舞いをすると、周囲から批判されることとなる。そこでジェンダー・ステレオタイプから逸脱しているとみられることを怖れることで、ステレオタイプが社会の中でさらに強化されていくことも指摘されている(Rudman & Fairchild, 2004)³⁾。

もう一つの大きな特徴は、男性は女性よりも作動的(agentive)であり、女性は男性よりも共同的(communal)というものである(Williams & Best, 1990)⁴⁾。作動性は、自己主張や積極性といった

他者への強い働きかけを意味するものである。対する共同性とは、思いやり、協力といった他者との関係性構築に関するものである。一般的に組織の目標達成に向けては作動性が求められ、男性の特性とリーダーの特性が重なり合うとする指摘がなされてきた。

こうしたリーダー役割とジェンダー・ステレオタイプの分析では、Eaglyと共同研究者による役割適合性理論が知られる(Eagly & Karau, 2002)⁵⁾。女性にとっての社会的望ましさの性別役割とリーダーとしての適性・能力が適合しないことでジェンダー・ギャップが生じるというものである。

またEaglyらはMLQ; Multifactor Leadership Questionnaireを用いて、45本の実証研究のデータをジェンダーを変数として分析した。その結果、これからの時代に求められる変革型リーダーシップの資質において、女性が男性を上回っていることを導き出した(Eagly & Eagen, 2003)⁶⁾。

さらにRudman(2012)⁷⁾は、ジェンダー・ステレオタイプとリーダーシップとの関連性を、社会的に男性あるいは女性にとって望ましいとされる特性と、リーダーとして望ましいとされる特性との相関を調査分析することで明らかにした。男性にとっての望ましさとリーダーとしての望ましさに相関がある一方で、女性の場合はその相関が弱い。したがって、男性的なリーダーシップをとる女性リーダーは、周囲からの評価が低くなることを示唆した。

日本においては、若林・宗方(1986)⁸⁾が、女性リーダーシップに関する研究において、男性は女性よりも性ステレオタイプの偏見が強く、女性管理職を評価するにあたり、女性ならではの配慮的行動に力点をおくことを明らかにした。また坂田(1996)⁹⁾は、女性にはリーダー役割を獲得する動機が低いことを論じている。

日本においてもこうした研究実績は見られるものの、女性リーダー研究の蓄積においては米国に大きく遅れをとっている。Eagly、Rudmanらが導き出した研究成果が、日本の組織でも当てはまるか否かの検証もなされていない。そこで本研究では、Rudmanらの研究の枠組みをベースとして、日本企業における組織リーダーとしての望ましさとジェンダー・バイアスの関係性を定量調査により明らかにする。さらには性別、階層によるジェンダー・バイアスの差異を明らかにする。

III 研究方法

本調査は、リーダーの多様性を業績向上につなげることが急務である民間企業の管理職を対象とした。大手企業に勤務する(1)役員・部長職、(2)課長職、(3)管理職一步手前の予備軍の3階層に属する男女に、企業の人事部を通じて各層20名ずつを目安として調査研究への協力を依頼した。それによって大企業1社の特徴ではなく横断的に大企業の組織リーダーとジェンダー・バイアスとの関係を把握することを目指した。

調査項目は、A.リーダーシップ・スタイルを問うもの(35問)、B.ジェンダー・バイアスを問うもの(38問×3セット)、C.性別役割分業意識や昇進意欲を問うもの(16問)と自由記述1問で構成した。

本研究では、調査項目Bを分析に用いる。調査項目Bの策定にあたってはRudmanら(2012)⁷⁾および倉矢(2016)¹⁰⁾のジェンダー・ステレオタイプに関する先行研究を参考にした。Rudmanらは、組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係を確認するため、64の特性語を抽出してアメリカ社会で成人男性、成人女性、リーダーがそれぞれ持つと望ましいとされるものを9件法で尋ねている。倉矢は、日本における促進指向的および抑制指向的のジェンダー規範を明らかにするため、特性語70項目を9件法で調査した。

特性語は、株式会社Warisの協力を得て、先行研究から抽出した56の特性語を参考に予備調査を実

施し、表2～9に挙げたような38の特性語に絞り込んだ。また、特性語抽出にあたっては、日本の文化風土を反映させるべく企業の人事・経営企画担当者の声も参考とした。

本調査では、38の特性語に対し、①成人男性が持つことが望ましいとされる程度、②成人女性が持つことが望ましいとされる程度、③日本において、組織リーダーが持つことが望ましいとされる程度を、「まったく当てはまらない」から中央に「どちらとも言えない」を挟み、「とても当てはまる」までのうち1つを選択してもらった7件法で回答を求めた。

また、回答は無記名式を採用し、回答データは統計的に処理され個人が特定されないことが最初に明示された。

IV 分析結果

IV-1 回答者の内訳

本調査は、インターネットリサーチ会社マイボイスコム社のオンライン調査システムを活用し2018年6月初旬から約1カ月間の回答期間を設けて実施した。その結果、最終的に25社、2,527名から回答を得られた。本研究では、この2,527名全体を分析対象とした。

回答者の主な属性内訳は表1に示す通りである。性別は、男性66.3%、女性33.7%の割合であった。役職別にみると、取締役1.4%、執行役員3.2%、部長23.2%、課長44.4%、係長・主任22.7%、一般社員5.0%であり、課長職者の回答割合がもっとも高かった。

表1 回答者の主な属性内訳

属性		人	%
性別	男性	1025	66.3
	女性	521	33.7
年代	20代	19	1.2
	30代	273	17.7
	40代	712	46.1
	50代	524	33.9
	60代以上	18	1.2
役職	取締役	22	1.4
	執行役員	50	3.2
	部長	359	23.2
	課長	687	44.4
	係長・主任	351	22.7
	一般社員	77	5.0
婚姻	既婚	1239	80.1
	未婚未婚(離死別を含む)	307	19.9
子ども	あり	1023	66.2
	なし	523	33.8
昇進	経営トップ	123	8.0
希望	取締役	128	8.3
役職	執行役員	266	17.2
	部長	509	32.9
	課長	254	16.4
	係長・主任	48	3.1
	役付きでなくてよい	218	14.1

IV-2 特性語に対する男女望ましさの比較

7件法で回答を得た、①日本において成人男性が持つことが望ましいとされる程度と②日本において成人女性が持つことが望ましいとされる程度の得点の差の検定および効果量*d*の算出を行った。*t*検定の結果、有意差がみられなかった5つの特性語を除き、多くの特性語は0.1%水準で有意に差があることが確認できた。表2に効果量*d*が大きい特性語の上位10の*d*値、平均値、標準偏差を示す。同時に、効果量*d*の小さい特性語下位10を示す。

Cohen's *d*-scoreでは一般に、 $0 \leq d < 0.20$ では効果はほぼなし、 $0.20 \leq d < 0.50$ であればごく少量の効果あり、 $0.50 \leq d < 0.80$ であれば中程度の効果あり、 $0.80 \leq d$

表2 特性語に対する男女望ましさの差が大きい上位10、差が小さい下位10

特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		効果量	p値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
上位10						
ハードワークに耐える	5.27	1.29	4.47	1.40	0.60	***
野心的である	4.80	1.22	4.14	1.32	0.52	***
競争的である	4.81	1.19	4.19	1.27	0.50	***
数字に強い	5.30	1.15	4.74	1.30	0.45	***
プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	0.43	***
分析的である	5.30	1.12	4.78	1.29	0.43	***
繊細である	4.18	1.28	4.73	1.28	0.43	***
きれい好きである	4.91	1.24	5.41	1.18	0.41	***
率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	0.41	***
リーダーとしての能力を備えている	5.49	1.14	5.01	1.28	0.40	***
下位10						
困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	0.15	***
友好的である	5.54	1.05	5.69	1.01	0.15	***
反抗的である	3.13	1.36	2.96	1.35	0.13	***
従順である	4.07	1.31	4.21	1.39	0.10	***
よい聞き役である	5.30	1.21	5.41	1.17	0.09	***
礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	0.09	***
感情を人前で表す	3.56	1.41	3.66	1.42	0.07	***
助けになる	5.59	1.07	5.51	1.05	0.07	***
謙虚である	5.18	1.28	5.26	1.27	0.06	**
手助けを惜しまない	5.53	1.13	5.55	1.07	0.02	

** $p < .01$ *** $p < .001$

であれば大きな効果ありと判断をする (Cohen,1988)¹¹⁾。表2の上位10は、おおむね中程度の差が、その対象の特性語に対する男性への望ましさと女性への望ましさの判断の間に存在しているといえる。

表2に挙げた「男性に望ましい特性」「女性に望ましい特性」で差が大きい上位10をみると、男性により望ましいとされる項目が8項目を占めた。「ハードワークに耐える」「野心的である」「競争的である」「数字に強い」「プレッシャーに強い」「分析的である」「率先して行動する」「リーダーとしての能力を備えている」である。これらはいずれも、ジェンダー・ステレオタイプのなかで、男性が女性よりも強いとされる作動性に関連するものであった。

一方、望ましさで男女差が小さい下位10の項目をみると、その半数がステレオタイプの中でも女性に強いとされる共同性に関連するものであった。具体的には「困っている人への思いやりがある」「友好的である」「よい聞き役である」「助けになる」「手助けを惜しまない」である。

5

IV-3 組織リーダー・女性・男性の望ましさ比較

次に、日本社会で成人男女に求められる特性と、組織リーダーに望まれる特性の関係を確認した。まず、①成人男性、②成人女性、③組織リーダーが持つことが望ましいとされる特性の上位10の項目を、表3、表4、表5に挙げる。男性にとって望ましい特性上位10(表3)と、リーダーとして望ましい特性上位10(表5)をみると半数の項目が共通しており、いずれも作動性に関する特性語であった。一方、リーダーとして望ましい特性上位10(表5)と、女性にとって望ましい特性上位10(表4)の

表3 男性に望ましい特性上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90
2	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
3	行動力がある	5.80	1.03	5.37	1.18	6.39	0.78
4	礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	6.02	0.96
5	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
6	困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	5.94	1.03
7	チャレンジ精神が豊かである	5.66	1.08	5.23	1.26	6.20	0.89
8	周囲への気遣いがある	5.64	1.08	5.84	0.97	6.07	0.93
9	説得力がある	5.62	1.06	5.21	1.22	6.35	0.80
10	積極的である	5.61	1.06	5.24	1.19	6.20	0.85

表4 女性に望ましい特性上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	6.02	0.96
2	周囲への気遣いがある	5.64	1.08	5.84	0.97	6.07	0.93
3	困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	5.94	1.03
4	気遣いが上手である	5.40	1.18	5.69	1.08	5.93	1.01
5	友好的である	5.54	1.05	5.69	1.01	5.79	1.05
6	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
7	優しい	5.31	1.16	5.56	1.12	5.37	1.22
8	手助けを惜しまない	5.53	1.13	5.55	1.07	5.91	1.06
9	助けになる	5.59	1.07	5.51	1.05	5.94	1.02
10	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90

表5 組織リーダーに望ましい特性上位10位と下位10位

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
上位10位							
1	リーダーとしての能力を備えている	5.49	1.14	5.01	1.28	6.47	0.80
2	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
3	行動力がある	5.80	1.03	5.37	1.18	6.39	0.78
4	説得力がある	5.62	1.06	5.21	1.22	6.35	0.80
5	目標へのコミットメントが強い	5.59	1.07	5.14	1.24	6.33	0.83
6	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
7	プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	6.28	0.88
8	ビジネスセンスがある	5.49	1.14	5.06	1.28	6.27	0.89
9	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90
10	能力が高い	5.48	1.15	5.27	1.20	6.22	0.91
下位10位							
29	競争的である	4.81	1.19	4.19	1.27	5.34	1.20
30	野心的である	4.80	1.22	4.14	1.32	5.29	1.27
31	キャリア志向である	4.88	1.22	4.46	1.21	5.28	1.28
32	愛想が良い	4.89	1.22	5.36	1.20	5.19	1.27
33	きれい好きである	4.91	1.24	5.41	1.18	5.06	1.28
34	子どもへの関心がある	4.96	1.33	5.30	1.28	4.81	1.44
35	繊細である	4.18	1.28	4.73	1.28	4.52	1.43
36	従順である	4.07	1.31	4.21	1.39	3.82	1.48
37	感情を人前で表す	3.56	1.41	3.66	1.42	3.52	1.56
38	反抗的である	3.13	1.36	2.96	1.35	3.26	1.51

6

表6 男女の望ましさで差が大きいもの上位10の特性と、組織リーダーの望ましさ比較

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	ハードワークに耐える	5.27	1.29	4.47	1.40	5.71	1.25
2	野心的である	4.80	1.22	4.14	1.32	5.29	1.27
3	競争的である	4.81	1.19	4.19	1.27	5.34	1.20
4	数字に強い	5.30	1.15	4.74	1.30	5.97	1.01
5	プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	6.28	0.88
6	分析的である	5.30	1.12	4.78	1.29	5.88	1.01
7	繊細である	4.18	1.28	4.73	1.28	4.52	1.43
8	きれい好きである	4.91	1.24	5.41	1.18	5.06	1.28
9	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
10	リーダーとしての能力を備えている	5.49	1.14	5.01	1.28	6.47	0.80

共通項目は二つにとどまった。リーダーとして望まれる特性の下位10位には、「きれい好きである」「愛想がいい」「子どもへの関心がある」など、女性にとって望ましいとされる特性が含まれていた。

全体として、男性とリーダーの望ましさの特性の差が小さく、女性とリーダーの望まれる特性の差のほうが大きかった。

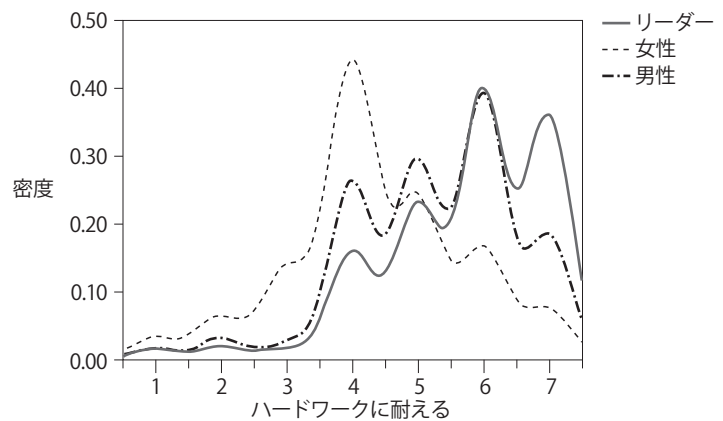


図1 「ハードワークに耐える」の回答密度

続いて、①成人男性、②成人女性、③組織リーダーが持つことが望ましいとされる程度の得点が異なるかどうかを検討するために、一元配置の分散分析を行った。

分散分析の結果、群間の得点差は0.1%水準で有意であった ($F(2,1338) = 114.9, p < .01$)。TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行い差の順位を確認したところ、リーダーと女性の望ましさの程度差がもっとも大きく、次いで女性と男性の差であり、リーダーと男性の望ましさの程度差は小さいことが明らかになった。表6のように男女の望ましさで差が大きい上位10の特性語と組織リーダーの望ましさを比較し、この結果を視覚的にわかりやすくするため、回答の密度をグラフ化したものを図1に示す。男性以上に組織リーダーの方が、ハードワークに耐えることが望ましいとされる傾向にあるが、グラフの重なりは成人男性と組織リーダーが似ていた。この特性語についての成人女性の望ましさの程度は、選択肢中央のどちらとも言えないに回答が多く集まっていることが確認できた。

7

IV-4 部下の有無別、男女別、特性語に対する望ましさの比較

男性管理職、また女性管理職は、成人男女に望まれる特性、リーダーに望まれる特性をどう捉えているのか。その違いを把握するために、「部下有」男女、「部下無」男女の4グループで、比較分析した。

①成人男性、②成人女性、③組織リーダーに望まれる特性のうち、①成人男性、③組織リーダーについては4グループとも、順位に多少の差はあるものの上位10に上がる特性はすべて共通していた。男性管理職も女性管理職も、また部下のいない男女も、男性の望ましさ、リーダーの望ましさについての認知の差は小さいことがうかがえた。

表7 「部下有」「部下無」女性の考える「女性に望ましい特性」

順位	特性語	女性に望ましい		男性に望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
「部下有女性」の考える「女性に望ましい特性」					
1	周囲への気遣いがある	5.99	0.89	5.65	1.09
2	礼儀正しい	5.99	0.94	5.79	1.05
3	困っている人への思いやりがある	5.95	0.93	5.71	1.11
4	気遣いが上手である	5.85	0.99	5.38	1.16
5	友好的である	5.85	0.90	5.59	1.00
6	手助けを惜しまない	5.73	0.99	5.53	1.16
7	責任感が強い	5.71	1.06	6.02	0.95
8	優しい	5.65	1.08	5.34	1.17
9	よい聞き役である	5.65	1.07	5.27	1.23
10	助けになる	5.65	0.98	5.67	1.03
「部下無女性」の考える「女性に望ましい特性」					
1	礼儀正しい	6.02	0.95	5.69	1.16
2	周囲への気遣いがある	5.99	0.95	5.57	1.25
3	困っている人への思いやりがある	5.99	0.91	5.59	1.23
4	気遣いが上手である	5.92	1.05	5.32	1.35
5	友好的である	5.87	0.96	5.51	1.12
6	優しい	5.78	1.03	5.37	1.23
7	見た目に気を遣っている	5.72	1.09	5.11	1.22
8	手助けを惜しまない	5.65	1.10	5.46	1.24
9	助けになる	5.64	1.07	5.61	1.14
10	好かれる	5.63	1.18	5.26	1.27

表8 部下有女性が考える「男性の望ましい」「女性に望ましい」特性で差が大きいもの

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		リーダーに望ましい		p値	効果量
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
1	ハードワークに耐える	5.38	1.27	4.55	1.43	5.78	1.23	***	0.62
2	愛想が良い	4.76	1.23	5.50	1.17	5.14	1.25	***	0.62
3	競争的である	4.87	1.15	4.14	1.29	5.34	1.18	***	0.60
4	野心的である	4.87	1.22	4.12	1.35	5.42	1.25	***	0.58
5	リーダーとしての能力を備えている	5.61	1.08	4.99	1.33	6.51	0.76	***	0.51
6	分析的である	5.39	1.07	4.77	1.35	5.95	0.91	***	0.50
7	ビジネスセンスがある	5.66	1.06	5.07	1.33	6.34	0.83	***	0.49
8	数字に強い	5.37	1.17	4.75	1.34	6.05	0.94	***	0.49
9	繊細である	3.98	1.34	4.60	1.27	4.28	1.44	***	0.48
10	キャリア志向である	5.07	1.18	4.52	1.21	5.47	1.18	***	0.46

***p<.001

表9 部下無女性が考える「男性に望ましい」「女性に望ましい」特性で差が大きいもの

8 順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		リーダーに望ましい		p値	効果量
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
1	野心的である	4.97	1.26	3.93	1.42	5.41	1.31	***	0.78
2	競争的である	4.85	1.27	3.90	1.38	5.36	1.27	***	0.72
3	数字に強い	5.41	1.14	4.54	1.40	6.05	1.00	***	0.68
4	リーダーとしての能力を備えている	5.60	1.18	4.80	1.41	6.54	0.77	***	0.61
5	キャリア志向である	5.19	1.23	4.42	1.27	5.50	1.28	***	0.61
6	きれい好きである	4.77	1.33	5.54	1.20	4.91	1.41	***	0.61
7	繊細である	3.76	1.35	4.59	1.42	4.13	1.52	***	0.60
8	分析的である	5.41	1.15	4.63	1.45	6.00	1.00	***	0.60
9	愛想が良い	4.76	1.30	5.53	1.27	5.18	1.30	***	0.59
10	ビジネスセンスがある	5.66	1.14	4.94	1.43	6.36	0.85	***	0.55

***p<.001

唯一差がみられたのが、女性が考える「女性にとって望ましい特性」であった。以下、表7で部下有女性、部下無女性の考える、女性にとって望ましい特性上位10を挙げる。表4の全体集計と同じく、女性の典型的なステレオタイプである共同性に関するものが並ぶ。全体集計で上位10に上がらなかった特性のなかで、部下有女性は「よい聞き役である」、部下無女性は「好かれる」ことを、女性が社会的に望ましいとされている特性として挙げていた。部下を持つ女性は「聞き役である」ことを求められていると感じ、部下のいない女性は「好かれる」ことが必要だと感じていることがうかがわれた。

女性の考える「男性にとって望ましい特性」「女性にとって望ましい特性」の差の大きいものを効果量順でみても、女性が考える「女性らしさ」の特徴が見える(表8、表9)。部下有女性、部下無女性ともに、女性により求められると考えている特性に、「愛想が良い」が挙げられた。この特性は、男性にはさほど求められず、リーダーにもまた求められないものである。女性は人当たりがよく好感度が高いことが社会から要請されていると、部下のいない女性のみならず、管理職の女性もまた考えていることが確認できた。

V 考察

V-1 リーダーとしての能力に関する層別考察

IV-3 組織リーダー・女性・男性の望ましき比較の表5でみたように、リーダーとして求められる特性と、女性に求められる特性の差は大きい。男女別で見ると、男性よりも女性のほうが、リーダー特性は男性特性のほうが近いと答えている。社会で求められる女性らしさと、リーダー特性が一致しないと、女性のほうがより強く考える傾向がある。

なかでも最もその差が大きいのが「リーダーとしての能力を備えている」である。表10で示すように、いずれの階層も、男性のほうがリーダーとしての能力を求められると考えているものの、女性のほうがより強くリーダーは男性向きと考えている。

今回の分析から、ジェンダー・バイアスは、男性よりも女性のほうがより強い傾向があることが分かった。部下のいる男女で比較しても、男性管理職よりも女性管理職に、ジェンダー・バイアスがより強くみられる。女性の間では、管理職よりも部下のいない女性のほうが、よりジェンダー・バイアスが強い傾向がある。

男性に比べ女性のほうがジェンダー・バイアスが強い要因としては、バックラッシュ^{注ii)}が女性に対してより強く働くことが考えられる。女性が組織リーダーとして望ましいふるまいをすると、ジェンダー・ステレオタイプから逸脱していると社会的制裁を受けるのである。こうしたバックラッシュは、女性が管理職昇進に尻込みをする一因ともなる。また女性管理職に対する評価を低める要因となることも想定される。女性としての望ましきから外れると男性以上に批判されることが少なくなく、それを怖れた女性の間で無意識のうちにジェンダー・バイアスが強まったとも考えられる。

表10 「リーダーとしての能力を備えている」の平均値と標準偏差の層別比較

回答者	女性に望ましい		男性に望ましい	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
部下有女性	4.99	1.33	5.61	1.08
部下有男性	5.11	1.19	5.43	1.12
部下無女性	4.80	1.41	5.60	1.18
部下有男性	5.02	1.24	5.39	1.21
全体平均	5.01	1.28	5.49	1.14

V-2 ジェンダー・バイアスによる行動促進と行動抑制

II章で述べた通り、男性はこうあるべき、女性はこうあるべきといったジェンダー・バイアスは、行動を抑制することもあれば、促進することもある。抑制あるいは促進への働きかけは、回答分布から読み取ることができる。

男女の望ましさの差が大きかった「ハードワークに耐える」「野心的である」「競争的である」の三項目で回答分布をグラフ化すると、図2、図3、図4のようになる。データがばらつかず回答分布が平均値近くに集中している度合いが強いほど、抑制、もしくは促進の働きかけが強くなると考えられる。「ハードワークに耐える」でいうなら、女性はリーダーまた男性に比べると、平均値が低く回答の集中度合いが強い。そこで女性の行動に対して、ジェンダー・バイアスが「ハードワークに耐えてはいけぬ」と抑制的に働くことになる。野心的である、競争的であるも同様に、女性の行動に対して抑制的に働き、女性に対して野心的である、競争的であることを禁じる働きかけとなる。

逆に、平均値が他のグループよりも高く、回答が集中している場合は、ジェンダー・バイアスは促進的に働く。図5で示す「きれい好きである」は女性に対して促進的となり「女性はきれい好きでなければならない」と促す。図6の「プレッシャーに強い」、図7の「率先して行動する」は男性に対して促進的となり、男性に「プレッシャーに強くななければならない」「率先して行動しなければならない」と働きかける。

このように、回答の集中度合いによりジェンダー・バイアスがいかに関係を、表11にまとめた。この表からジェンダー・バイアスによる行動促進と行動抑制の可能性を一覧できる。

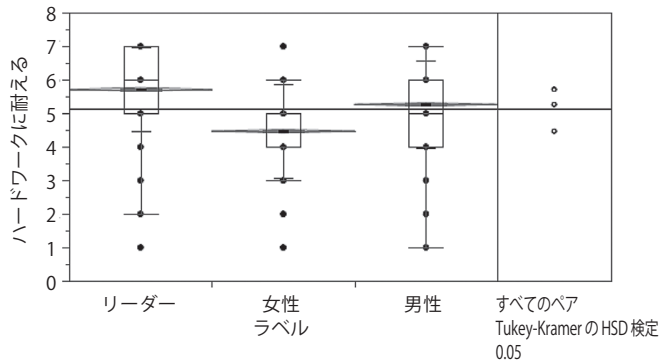


図2 「ハードワークに耐える」の回答分布

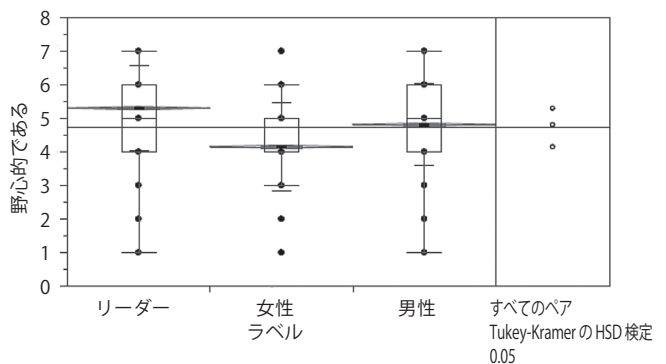


図3 「野心的である」の回答分布

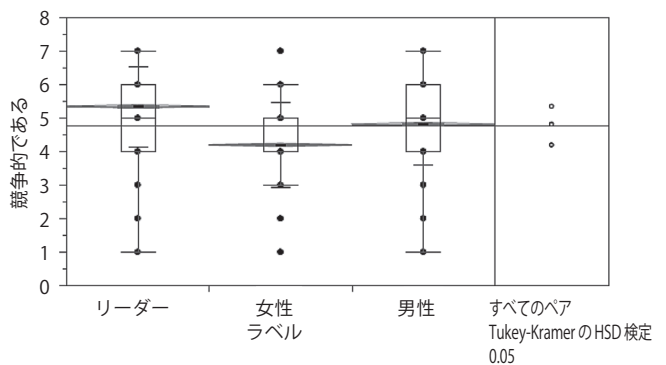


図4 「競争的である」の回答分布

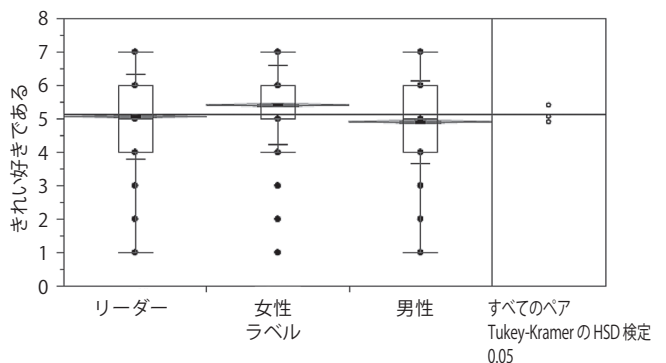


図5 「きれい好きである」の回答分布

表11 回答の集中とバイアスの関係

特性語	リーダー	女性	男性	解釈	分類
ハードワークに耐える		<input type="checkbox"/>		女性はハードワークに耐えてはいけない	
野心的である		<input type="checkbox"/>		女性は野心的であってはいけない	女性の行動抑制
競争的である		<input type="checkbox"/>		女性は競争的であってはいけない	
きれい好きである		<input type="checkbox"/>		女性はきれい好きでなければならない	女性の行動促進
プレッシャーに強い	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	男性とリーダーはプレッシャーに強くなければならない	
率先して行動する	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	男性とリーダーは率先して行動しなければならない	男性の行動促進
リーダーとしての能力を備えている	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	男性とリーダーはリーダーの能力を備えていなければならない	
繊細である			<input type="checkbox"/>	男性は繊細であってはいけない	男性の行動抑制

V-3 総合考察

分析結果から組織リーダーは望ましさの程度が似ている男性向きで、女性はふさわしくないというジェンダー・バイアスが存在している可能性が示唆された。リーダーとしての望ましさ、女性としての望ましさの乖離が、女性の幹部登用の大きな壁となっていることがうかがえる。女性の側が、社会的に求められる女性らしさに沿う行動を続ける限り、リーダーとなるチャンスは巡ってこない。管理職や経営陣もまた、女性社員に対して無意識のうちに、日本社会に刷り込まれた女性らしさを求めるならば、女性リーダー育成はおぼつかない。社会に刷り込まれた女性としての望ましさ、男性としての望ましさというジェンダー・バイアスを取り除くことが、女性幹部育成を進めるためには必要である。

また、ジェンダー・ステレオタイプについては、米国の研究では男性は作動性が強く、女性は共同性が強いとされてきたが、日本においては男女ともに共同性が求められる可能性が示唆された。これは倉矢(2016)¹²⁾の研究結果とも符合し、本研究の結果でも組織リーダーに求められる特性として共同性に関わるものが上位に挙がった。このことは、日本社会で求められるリーダーシップの在り方との関連が深いものと考察できる。

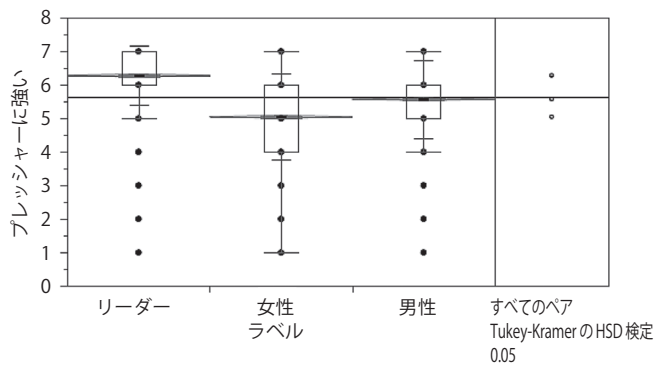


図6 「プレッシャーに強い」の回答分布

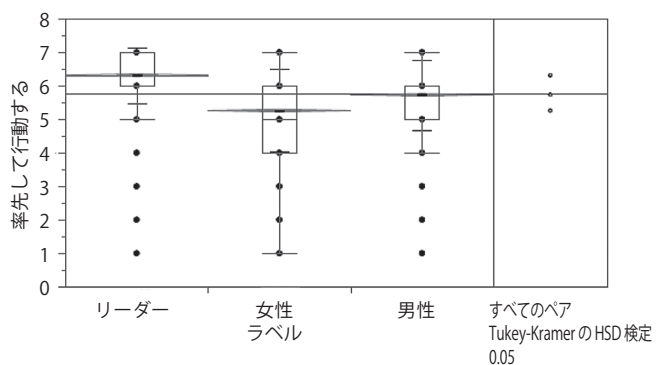


図7 「率先して行動する」の回答分布

VI まとめ

本研究では、組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係を、定量調査に基づき探索的に確認した。その結果、組織リーダーは望ましきの程度が似ている男性向きで、女性にはふさわしくないというジェンダー・バイアスが存在し、それは女性により強い可能性が示唆された。

今後はさらに年代、婚姻等の属性や、企業のダイバーシティ推進度合などによる影響も含めて分析を進める必要がある。またジェンダー・バイアス、さらにはバックラッシュが生まれる要因、女性のジェンダー・バイアスが男性より強くなる背景を明らかにすることが今後の課題である。

注

- i) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2013年度)によると、女性管理職が1割未満または全くいない役職がある理由として、以下の回答があった(複数回答)。
①現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいなないため(58%)、
②女性が希望しないため(21%)、
③現在、管理職に就くための在職年数等を満たしているものはいないため(19%)、
④勤続年数が短く、管理職になるまでに退職するため(16%)
- ii) ジェンダー・ステレオタイプに反した振る舞いに対するネガティブな反応。個人がこのバックラッシュをおそれることにより、社会の中でジェンダー・ステレオタイプが強化されていく過程については、Rudmanらの研究に詳しい。

引用文献

- 1) 駒川智子「女性管理職の数値目標の達成に向けた取り組みと組織変化」大原社会問題研究所雑誌5月号, 703, p17-31, 2017年
- 2) Bass, B. M., Avolio, B. J. "Revised manual for the multifactor leadership questionnaire." Palo Alto, CA: Mind Garden., 1997年
- 3) Rudman, L. A., & Fairchild, K. "Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance." *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (2), p157-176, 2004年
- 4) Williams, J. E., & Best, D. L. "Measuring sex stereotypes: A multinational study." Sage Publications, Inc., 1990年
- 5) Eagly, A. H. & Karau, S. J. "Role congruity theory of prejudice toward female leaders." *Psychological Review*, 109-3, p573-598, 2002年
- 6) Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. & van Eagen, M. L. "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men." *Psychological Bulletin*, 129-4, p569-591, 2003年
- 7) Rudman, L. A. & Moss-Racusin, C. A. & Phelan, J. E., & Nauts, S. "Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders." *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, p165-179, 2012年
- 8) 若林満・宗方比佐子「女性管理職に対する態度(WAMS)と女性リーダーシップの評価に関する研究」名古屋大学教育学部紀要, 33, p229-246, 1986年
- 9) 坂田桐子「リーダーシップ過程の性差に関する研究の現状」実験社会心理学研究, 36-1, p114-130, 1996年
- 10) 倉矢匠「日本における促進指向的及び抑制指向的ジェンダー規範」東洋大学大学院紀要, 53, p107-124, 2016年
- 11) Cohen, J. "Statistical power analysis for the behavioral sciences." 2nd., 1988年

12

謝辞：本研究で大手企業25社に調査協力を仰ぐにあたり、NPO法人GEWEL代表理事の村松邦子様、理事小嶋美代子様にご多大なるご協力を頂きました。厚く御礼申し上げます。