

〈論文〉

## 成果につながるリーダーシップ・スタイルの 男女階層別比較

野村 浩子・川崎 昌

### 要約

わが国における女性の管理職登用は、先進諸国のなかでも大きな後れをとっている。その要因として、管理職にふさわしい女性が少ない、女性がリーダーになりたがらない、といったことが挙げられるが、実際に女性が管理職に求められる能力、資質、またリーダーシップに欠けるのか否かを確認した先行研究は少ない。そこで本研究では、大企業管理職の成果につながるリーダーシップ・スタイルの男女別、階層別の比較を行うことを目的とした。

大企業勤務者を対象とした調査で、部下有と回答した1,546名のデータを取得し、はじめに、性別・階層別のリーダーシップ・スタイルを確認した結果、成果につながるとされる変革型リーダーシップにおいては各階層で男女差は見られなかった。次に、リーダーシップ・スタイルが成果にどのように影響しているかの検討を行うため、決定木分析、選抜型多群主成分回帰分析を用いた解析により分析を行ったところ、役員層（男女）では個別配慮を成果につなげる傾向が大きいことがわかった。また男性部課長では動機鼓舞を成果につなげ、女性部長は存在強調、女性課長はビジョン伝達と個別配慮を成果につなげる傾向がみられた。

### キーワード

女性管理職 リーダーシップ・スタイル 変革型リーダーシップ

### 1. 研究の背景と目的

厚生労働省の2018年度雇用均等基本調査によると、2018年度の全産業での管理職に占める女性比率は11.8%であり、我が国は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。

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)。また、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、実際に女性が管理職に求められる能力・資質、またリーダーシップを欠くのか否かを確認した先行研究はわずかである。

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、大企業における管理職

の成果につながるリーダーシップ・スタイルの男女別、階層別比較を行うことを目的とする。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)。

## 2. 先行研究

リーダーシップ特性の性差に関する研究は、2000年代に入り米国で進んだ。その際に用いられたのが、組織に成果をもたらすリーダーシップ・スタイルとして広く知られている変革型リーダーシップの理論であり、これを基準化した尺度がMultifactor Leadership Questionnaire(以下、MLQ)である(Bass & Avolio,1997)。

変革型リーダーシップと業績との関係についてはおもに米国で研究が進められるなか、日本においても変革型リーダーシップがチーム効力感を高めることでチーム業績を高めることが指摘された(石川、2009)。一方、同研究ではチームのコンセンサス維持規範を高めることにより負の影響を及ぼす可能性があることが分かり、変革型リーダーシップが効力を発揮するにはコンセンサス維持規範への影響力を抑える必要があるとされる。

MLQの尺度を用いてジェンダー関連でも実証的研究が重ねられてきた。Eaglyら(2003)は、過去45本の研究データをメタ分析で検証し、男女によるリーダーシップの違いを明らかにした。その結果、女性は男性よりも変革型リーダーシップの資質で上回ると報告している。

これに対して、リーダーシップに性差はほとんどないという研究成果もみられる。Hyde(2005)は、性差間の差よりも性差内の差のほうが大きいという分析結果をもとに、性差を強調することにより組織内の有効な人材活用を妨げる危険があると指摘する。坂田(1997)も、リーダーシップに関する特性や行動は、一般的なイメージに反して全体的な男女差は大きくないとする。

ジェンダー・ステレオタイプの観点から女性リーダーの研究では、Rudman(2012)の研究が知られる。日本においても、社会的に男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に相関がある一方で、女性の場合はその相関が弱いという指摘がある(野村・川崎,2019)。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。

これらの研究を踏まえて本研究では、わが国の大企業の管理職を対象にMLQの尺度を含めた調査を行い、リーダーシップ・スタイルの性別および階層別の差を確認する。その結果を踏まえ、日本企業では、リーダーシップ・スタイルの男女差、階層差がなぜ生まれているのかを考察する。

## 3. 方法

2

### 3.1 調査概要

本研究では、リーダーの多様性を業績向上につなげるのが急務である民間企業の管理職を調査対象とした。複数の大企業に勤務する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、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回答を得ることで、横断的に大企業管理職の成果につながるリーダーシップ・スタイルを把握することを目指した。

調査票は、A.リーダーシップ・スタイルを問う35問、B.ジェンダー・バイアスを問う38問×3セット、C.性別役割分業意識や昇進意欲を問う16問と自由記述1問で構成し、本研究の分析にはAの35問を用いた。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。

本調査は、インターネットリサーチ会社のオンライン調査システムを活用し、2018年5月の予備調査を経て、2018年6月初旬から約1カ月間の回答期間を設け開始した。最終的に協力を依頼した25社から合計2,527名分の回答が得られ、本研究ではそのうち部下有と回答した1,546名を分析対象とした。表1に分析対象者の属性内訳を示す。性別では、男性が女性の約2倍の人数構成となった。

### 3.2 性別・役職別のリーダーシップ・スタイルの比較

リーダーシップ・スタイルの比較には、MLQ変革型および交換型リーダーシップに関する質問項目を用いる。変革型リーダーシップとは、新たなビジョンを示して部下のやる気を引き出し、組織に変革をもたらすリーダーシップである。これと対比される交換型リーダーシップは、規律や規範を守ることを部下に求め、昇給・昇進で報いることで部下のやる気を高めるものである。

この2つのリーダーシップは、以下の下位次元で構成される。変革型は、「個別配慮」、「知的刺激」、「動機鼓舞」、「理想行動」、「理想特性」の5つの下位概念に各4尺度、また交換型は「逸脱管理」、「報酬管理」の2つの下位概念に各4尺度。しかし、下位概念の相関の高さを指摘する先行研究も存在する(Tejeda, Scandura, and Pillai, 2001)。また、Bass (1999) は、これらの下位次元を1次元として扱うことで、研究の簡素化に貢献することを報告している。よって、本研究では下位次元の集合である項目レベルの上位概念(変革型20項目および交換型8項目の平均値)で、性別および階層別に分散分析を行い、リーダーシップ・スタイルの比較を行う。

### 3.3 成果につながるリーダーシップ・スタイルの男女階層別比較

成果につながるリーダーシップ・スタイルの分析においては、調査票Aの35項目: MLQの変革型および交換型リーダーシップに関する質問項目を用いる。はじめにリーダーシップ・スタイルとその成果に関する尺度35項目の項目分析を行い、因子分析により因子構造を検討する。

次に、決定木分析を用いて分析する。決定木分析とは、注目する変数のある1水準だけが集まっているグループを構成する分点を逐次決定する解析法である(天野ら, 2012)。決定木分析は、decision tree analysis とも言われ、Breiman (Breiman et al., 1984) らはデータに多様な構造がある場合、サン

表1 分析対象者の属性内訳

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
昇進希望	経営トップ	123	8.0
	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

プルの適切な層別を発見し、層ごとにモデルを探索するアプローチによる分析方法として樹形モデルを提唱した。本研究では目的変数に成果に関する項目から抽出した第一主成分、説明変数に分析対象者の役職と性別を設定し、成果の捉え方は性別や階層によって違いがあるかについて確認する。その上で、因子分析で見出された因子を用い、傾向差があると予測される男女階層別に選抜型多群主成分回帰分析(川崎・高橋, 2017)を実行する。選抜型多群主成分回帰分析とは、事前に目的変数に対してあるレベル以上の相関を有する説明変数の候補の選抜を行い、選抜後の説明変数の候補に対して主成分を求め、その主成分を用いて主成分回帰分析を行うという方法である。その結果を比較することで、成果につながるリーダーシップ・スタイルの違いを考察する。

## 4. 分析結果

### 4.1 リーダーシップ・スタイルの性別・役職別の比較結果

MLQ尺度を用いて測定した変革型(20問)および交換型(8問)のリーダーシップに関する項目の平均値を算出し、「変革型」と「交換型」という上位概念の得点とした。これらを標準偏差(SD)、内的整合性の検討のために算出した $\alpha$ 係数、相関分析の結果と共に表2に示す。変革型は、 $\alpha = .89$ 、交換型は $\alpha = .70$ と十分な値が得られた。

変革型および交換型のリーダーシップ・スタイルに性別、役職別の差があるかどうかを確認するため、一元配置の分散分析を行った。その結果、平均値とデータのばらつきに有意差ありと有意差なし(n.s.)が確認できた。表3は、性別・役職別の差の検定結果における有意差一覧である。

変革型と交換型のいずれも性別による有意差は認められなかった。役職および性別×役職をクロスさせた属性においては、交換型は有意差なしであったが、変革型は0.1%水準で有意差が確認できた。そこで、変革型の役職および性別×役職別ではTukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行った。

表4に、性別×役職別の平均値と標準偏差、平均の標準誤差をまとめた。また、表5にはTukeyのHSD(honestly significant difference)検定による属性平均値の多重比較結果をHSD閾値行列として示した(有意差ありの水準間に網掛け)。HSD閾値は、各平均値の絶対差からHSD最小有意差を引いた値であり、同値が正の水準間に有意差ありと判定される( $q^* = 3.27, \alpha = 0.05$ )。

表6は、HSD検定結果の差の順位レポートの上位と下位の5つを抜粋したものである。この結果、変革型リーダーシップは、男女の役員層と男女の係長・主任層における差が大きいことが確認できた。一方、各階層で男女による変革型リーダーシップに差は認められなかった。

表2 変革型と交換型の相関、平均、SD、 $\alpha$ 係数

	変革型	交換型	平均	SD	$\alpha$ 係数
変革型	1	.57	3.50	0.47	.89
交換型	.57	1	3.69	0.52	.70

4

表3 性別・役職別の差の検定結果

属性差	リーダーシップ・スタイル	
	変革型	交換型
性別差	n.s.	n.s.
役職差	$P < .001$	n.s.
(性別×役職)差	$P < .001$	n.s.

表4 属性別平均値、標準偏差、平均の標準誤差

水準	属性	数	平均	標準偏差	平均の標準誤差
1,1	男性×取締役	16	3.85	0.41	0.10
1,2	男性×執行役員	34	3.76	0.36	0.06
1,3	男性×部長	255	3.63	0.43	0.03
1,4	男性×課長	464	3.50	0.45	0.02
1,5	男性×係長・主任	209	3.30	0.49	0.03
1,6	男性×一般社員	47	3.43	0.45	0.07
2,1	女性×取締役	6	3.78	0.33	0.13
2,2	女性×執行役員	16	3.82	0.43	0.11
2,3	女性×部長	104	3.65	0.42	0.04
2,4	女性×課長	223	3.50	0.46	0.03
2,5	女性×係長・主任	142	3.37	0.51	0.04
2,6	女性×一般社員	30	3.43	0.44	0.08

表5 性別×属性の水準におけるHSD閾値行列

水準	1,1	2,2	2,1	1,2	2,3	1,3	2,4	1,4	2,6	1,6	2,5	1,5
1,1	-0.5	-0.5	-0.7	-0.4	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2
2,2	-0.5	-0.5	-0.7	-0.4	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.1	0.1
2,1	-0.7	-0.7	-0.9	-0.6	-0.5	-0.5	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-0.1
1,2	-0.4	-0.4	-0.6	-0.4	-0.2	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.2
2,3	-0.2	-0.2	-0.5	-0.2	-0.2	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.2
1,3	-0.2	-0.2	-0.5	-0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.1	0.2
2,4	0.0	-0.1	-0.3	0.0	0.0	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	-0.2	0.0	0.1
1,4	0.0	-0.1	-0.3	0.0	0.0	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	-0.2	0.0	0.1
2,6	0.0	-0.1	-0.3	-0.1	-0.1	-0.1	-0.2	-0.2	-0.4	-0.3	-0.2	-0.2
1,6	0.0	0.0	-0.3	0.0	0.0	0.0	-0.2	-0.2	-0.3	-0.3	-0.2	-0.1
2,5	0.1	0.1	-0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1
1,5	0.2	0.1	-0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1

表6 差の順位レポート(上位と下位)

順位	水準	属性	－水準	属性	差	差の標準誤差	p値
1	1,1	男性×取締役	1,5	男性×係長・主任	0.55	0.12	***
2	2,2	女性×執行役員	1,5	男性×係長・主任	0.52	0.12	***
3	2,1	女性×取締役	1,5	男性×係長・主任	0.48	0.19	n.s.
4	1,1	男性×取締役	2,5	女性×係長・主任	0.47	0.12	**
5	1,2	男性×執行役員	1,5	男性×係長・主任	0.46	0.08	***
62	2,3	女性×部長	1,3	男性×部長	0.03	0.05	n.s.
63	2,1	女性×取締役	1,2	男性×執行役員	0.03	0.20	n.s.
64	1,1	男性×取締役	2,2	女性×執行役員	0.03	0.16	n.s.
65	2,4	女性×課長	1,4	男性×課長	0.01	0.04	n.s.
66	2,6	女性×一般社員	1,6	男性×一般社員	0.00	0.11	n.s.

\*\*p<.01, \*\*\*p<.0001

#### 4.2 因子分析結果

次に、MLQのリーダーシップ・スタイルとその成果に関する35項目の因子分析を行い、その結果、以下の6つの因子を抽出した。各因子の内的整合性の検討にはクロンバックの $\alpha$ 係数を用いた。

第一因子を「成果」( $\alpha = .87$ )、第二因子を「個別配慮」( $\alpha = .63$ )、第三因子を「動機鼓舞」( $\alpha = .79$ )、第四因子を「ビジョン伝達」( $\alpha = .72$ )、第五因子を「逸脱管理」( $\alpha = .72$ )、第六因子を「存在強調」( $\alpha = .67$ )と名付け、これらの因子の平均値得点(最大5点)が以降の分析に用いられた。

各因子の内容は、第一因子「成果」は【部下・同僚の仕事に関するニーズを満たせるように、彼(女)らをリードすることができる】、【組織が求めるものを達成する力を持っている】等の7項目、第二因子「個別配慮」は【部下を単なるチーム(部署)の一要員としてではなく、一人の個人として扱う】、【部下の強みを伸ばそうと手助けする】等の3項目、第三因子「動機鼓舞」は【やるべきことについて熱意をもって語る】等の2項目、第四因子「ビジョン伝達」は【ミッションを共有することの重要性を強調する】、【説得力のある将来のビジョンを明確に述べる】等の3項目、第五因子「逸脱管理」は【標準からそれることがないように、注意を払っている】、【ミス、失敗、不平不満に、最大の関心を向けている】等の4項目、第六因子「存在強調」は【他者から一目置かれるように振る舞っている】等の3項目であった。

#### 4.3 決定木分析結果

次に、本研究の分析に使用する階層分類を検討するため、決定木分析を行った。成果に関する7項目の主成分分析を行い、その結果の第一主成分を決定木分析の目的変数として設定し、この第一主成分と役職および性別で決定木分析を実施した結果が図1である。第一分岐は役職の下位：係長・主任・一般社員(ここでの一般社員は部下ありと回答した者)とそれ以外：課長・部長・取締役・執行役員で分かれ、第二分岐は役職：課長と部長以上、第三分岐は役職：部長とそれ以上で分かれ、さらに課長や部長は男女で成果得点の平均値に違いがあることを確認した。取締役・執行役員については、もとの母集団がそれほど大きくないため男女を分けず分析に用いることとした。

したがって以降の分析では、太枠で囲んだ(1)取締役・執行役員、(2)部長男性、(3)部長女性、(4)課長男性、(5)課長女性の5つの層で、成果につながるリーダーシップ・スタイルにアプローチする。

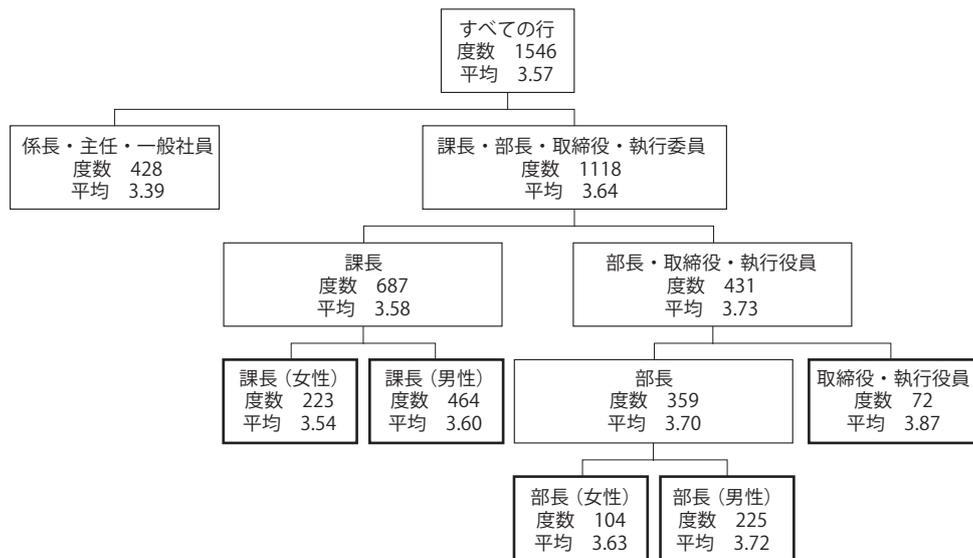


図1 決定木分析結果

#### 4.4 成果につながるリーダーシップ・スタイルの男女階層別の比較結果

男女階層別に選抜型多群主成分回帰分析を行うための準備として、分析モデルを図2のように作成した。この図で長方形は調査票の質問項目である変数、平行四辺形は主成分である。長方形内の数字は質問項目の番号であり、質問項目の要約を短く示した。平行四辺形の個1は個別配慮の第一主成分、個2は個別配慮の第二主成分の意味であり、その他も同様である。

成果には、因子として内的整合性を確認した「成果」に関連する7項目の主成分分析結果の第一主成分を設定した。これを同時にこの分析モデルの目的変数とし、説明変数には各因子群を構成する変数から目的変数との相関が高い項目として選抜された項目を設定して主成分回帰分析を行った。

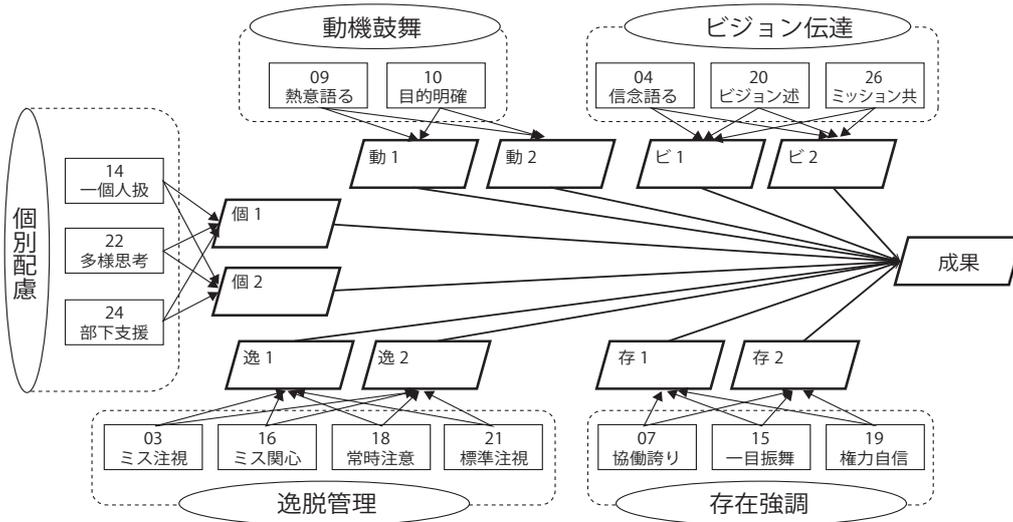


図2 選抜型多群主成分回帰分析の分析モデル図

図3に(1)取締役・執行役員、図4に(2)部長男性、図5に(3)部長女性、図6に(4)課長男性、図7に(5)課長女性の分析結果を構造模型図として示す。目的変数の成果との相関が高い長方形の説明変数と、成果に影響する平行四辺形の主成分には色付けしている。また、最終的に主成分を構成する質問項目を吟味し、特に成果に対して影響が強いことを確認できた質問項目は太線で囲んだ。

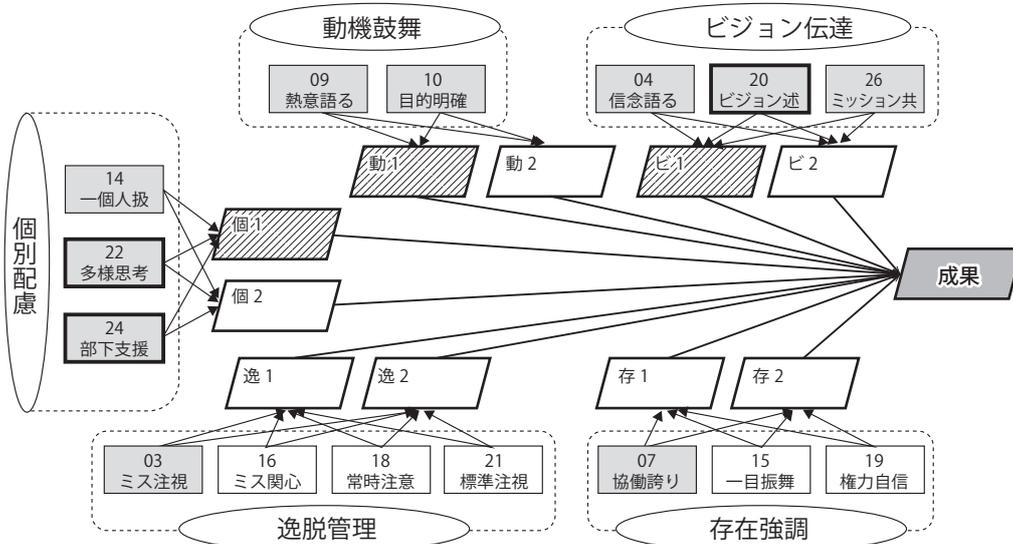


図3 (1) 取締役・執行役員の選抜型多群主成分回帰分析結果

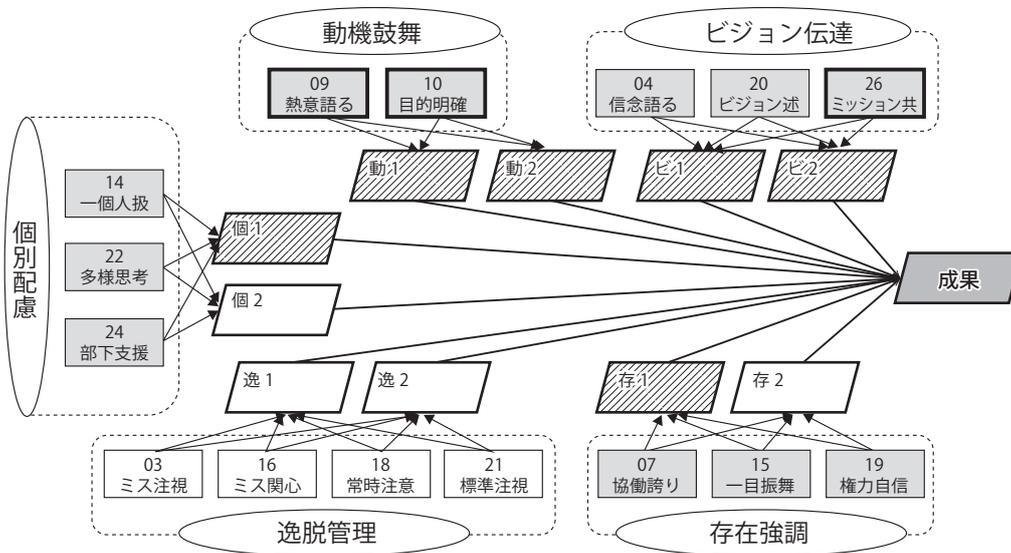


図4 (2) 部長男性の選抜型多群主成分回帰分析結果

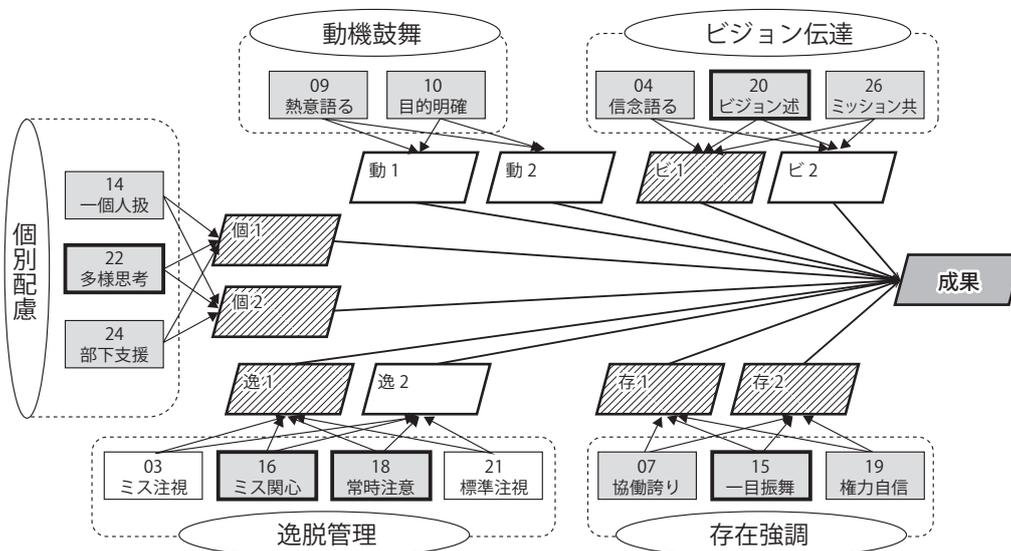


図5 (3) 部長女性の選抜型多群主成分回帰分析結果

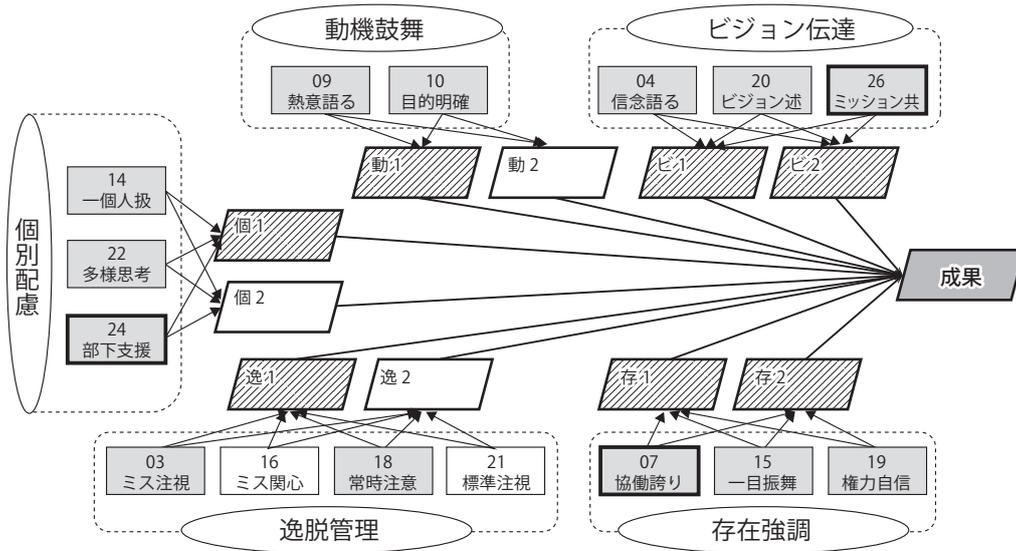


図6 (4) 課長男性の選抜型多群主成分回帰分析結果

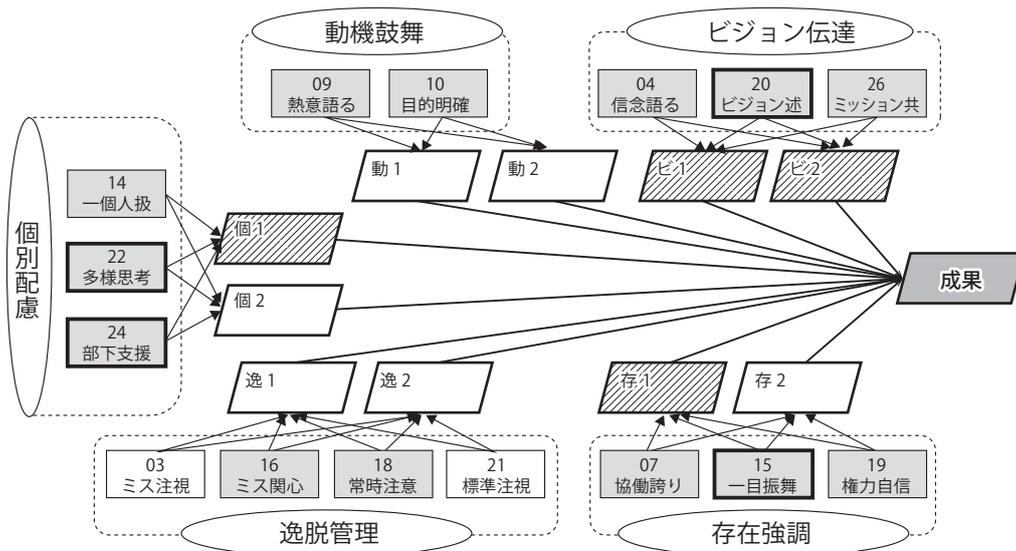


図7 (5) 課長女性の選抜型多群主成分回帰分析結果

表7 選抜型多群主成分分析結果の男女階層別比較表

概念 役職	自由度調整 R2乗	個別 配慮1	個別 配慮2	動機 鼓舞1	動機 鼓舞2	ビジョン 伝達1	ビジョン 伝達2	逸脱 管理1	存在 強調1	存在 強調2
取 執 役	0.49	0.44	/	0.21	/	0.23	/	/	/	/
部 長 男 性	0.54	0.19	/	0.23	0.09	0.31	0.10	/	0.21	/
部 長 女 性	0.59	0.22	-0.20	/	/	0.31	/	0.27	0.25	0.18
課 長 男 性	0.58	0.27	/	0.21	/	0.23	0.17	0.08	0.24	0.06
課 長 女 性	0.56	0.30	/	/	/	0.43	-0.10	/	0.23	/

表7に選抜型多群主成分回帰分析を行った結果を比較表としてまとめた。比較表には、分析モデルの当てはまり度合いを示す自由度調整済みR2乗、成果につながるリーダーシップ・スタイルとしてステップワイズ法で変数選択された主成分の標準偏回帰係数を示しており、各階層内の数値を比較することで影響の強弱を確認することができる。

この結果から、取締役・執行役員層は、部下それぞれの強みを伸ばすように支援する個別配慮がもっとも成果に影響を及ぼしており、現場を率いる部長・課長を中心とする階層では、ビジョン伝達の影響が強めであることが確認できた。また、逸脱管理（部下のミス・失敗に注意を払うような行動）は、女性の部長と男性の課長で成果への影響がわずかであるが認められた。

同じ階層の男女差をみると、課長クラスでは男性より女性のほうが、ビジョン伝達や個別配慮を成果につなげている傾向があった。部長クラスでみると男性部長は女性部長より動機鼓舞で成果につなげる、女性部長は男性より存在強調で成果につなげる傾向が確認できた。

## 5. 考察

組織に成果をもたらすとされる変革型リーダーシップをひとつの概念としてみると、いずれの階層でも男女の差がないことが確認された。管理職登用を進める上で、リーダーにふさわしい女性候補がない、女性はリーダーになりたがらないという理由が挙げられるが、こうした認識の根拠を改めて問い直す必要がある。

さらに成果につながるリーダーシップ・スタイルを男女・階層別でみると、役員層（男女）では変革型リーダーシップのなかでも、個別配慮がもっとも成果に影響を及ぼしている。多様な人材を生かすダイバーシティ経営の必要性が高まるなか、個別配慮は重要性を増している。役員層はそれが業績につながることを強く意識している可能性がある。こうした個別配慮は、部課長クラスでは男性より女性のほうがより強く成果につなげる傾向が見られた。直接部下を率いる現場のマネジメントにおいて、女性のほうがダイバーシティ・マネジメントに対する意識が高く、より個々人の事情に目配りをしていると考えられる。

部長層においては、男性のほうが動機鼓舞、女性は存在強調で成果につなげる傾向が見て取れた。こうした性差は、男性はリーダー向きだが、女性はリーダーに向いていないというジェンダー・バイアスが影響しているとも考えられる（野村・川崎，2019）。女性部長は、時には上意下達型の力強いリーダーシップを発揮して存在感を示さないと部下を牽引できないために、存在強調をされると考えられる。一方の男性部長は、リーダーシップを取って当然と思われているため、とりたてて存在強調をする必要がないことが窺える。

10

## 6. まとめ

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、大企業におけるリーダーシップの男女差、階層差を確認した。ひとつの概念としてみた変革型リーダーシップは、男女による差はなく、階層による差のみ確認された。男女ともに役職上位層が下位層よりも行動に取り入っていた。

変革型・交換型リーダーシップのなかでも、どのようなスタイルを成果につなげているかについては、部長層、課長層ともに男女に差が見られた。部長層は男性が動機鼓舞、女性が存在強調を成果につなげる傾向がみられた。課長層では男女差をみると、男性のほうが動機鼓舞、女性のほうがビジョン伝達や

個別配慮を成果につなげている。役員層(男女)では、個別配慮を成果に与える影響が大きい。男女別でまとめ直すと、男性部課長は動機鼓舞を成果につなげ、女性部長は存在強調、女性課長はビジョン伝達や個別配慮を成果につなげる傾向がある。

こうした男女差、階層差の背景にあるものを、今後はさらに分析を進める必要がある。

## 引用文献

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the multifactor leadership questionnaire. Mind Garden, Palo Alto, CA.
2. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9-32.
3. 石川淳 (2009). 変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面, *組織科学*, Vol. 43 (2) 97-112
4. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569-591.
5. Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60 (6), 581-592.
6. 駒川智子 (2017). [特集] 女性の管理職への「昇進」(1)：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, No.703, 17-31.
7. 厚生労働省 (2018). 2018年度雇用均等基本調査(確報).
8. Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (1), 165-179.
9. 坂田桐子 (1997). リーダーシップ過程における性差発現機序の研究. 北大路書房.
10. 野村浩子, 川崎昌 (2019). 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, *淑徳大学研究論集*第4号, 13-24
11. Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12 (1), 31-52.
12. 天野学, 駒田富佐夫, 井上聖子, 辰巳智子, 宮岡弘明. et al. (2012). アンケート調査による簡易懸濁法でのチューブ詰まりの原因解析. *医療薬学*, 38 (2), 137-145.
13. Breiman, L., Friedman, J., Stone, C. J. et al. (1984) *Classification and regression trees*: CRC press.
14. 川崎昌・高橋武則 (2017) 選抜型多群主成分重回帰を用いたキャリア健診分析——中小企業X社のキャリア支援施策が従業員の職務意識に与える影響——. *人材育成研究*, 13 (1), 43-58.