

「なぜ女性は管理職になりたがらないのか」



【第一部】 基調講演

「性差を超えた新たなリーダーシップの構築を」

本間 道子（日本女子大学名誉教授）

【第二部】 パネルディスカッション

パネリスト報告

「若年層男女の管理職志向」

大槻 奈巳（聖心女子大学文学部教授）

「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」

坂田 桐子（広島大学大学院総合科学研究科教授）

全体討論

コーディネーター 大沢 真知子（日本女子大学現代女性キャリア研究所所長）

日時：2017年12月16日 場所：日本女子大学 新泉山館 大会議室

第一部 基調講演

「性差を超えた新たなリーダーシップの構築を」

本間 道子

私は今まで、社会心理学の中にどっぷりとつかっていたのですが、現代女性キャリア研究所はインターディシプリナリーな学際的な研究所で、社会学、経済学、あるいは労働科学の先生方をお呼びして、講義、ディスカッションを行っています。こういった現場主義的色彩が強い領域は、いろいろな専門分野と相互に交換し合って、良いアイデアができるということで、私はこの研究所に加わらせていただいたことで、重要な新しい知見を身に付けさせてもらいつつあるところです。

さて、本日は「性差を超えた新たなリーダーシップの構築を」という、少し大げさなタイトルなのですが、なぜ日本の女性はリーダーになりたがらないか、つまり女性の昇進意欲の低さが、多くの研究で指摘されているわけです。その研究の多さは、国レベルから個人レベルの調査まで、多くは「意欲が低い」という結果が出ています。これはなぜなのだろうかと、私自身も疑問に思っただけで考えてきました。

ここで、2つの話を紹介したいと思います。1つはトーゲル（2016）という、スイスのビジネススクールで、こういったリーダーシップの研究や実践をされている方が去年、日本にいらしたのです。彼女は日本の関係者の「実は、日本の女性は昇進意欲、それからいわゆるリーダーシップを担うという意欲が大変低い」と言う発言に対し、驚いて、「日本の女性は、そういったリーダーシップを取ることのメリットよりも、デメリットを多く話す」と言うのです。そして、例えばヨーロッパ、アメリカの女性は、グラス・シーリングは目的、あるいは打破する、挑むものなのに、日本の女性はそれを避けてしまう、それにかかわらないようにするということが大変驚いたと、日本語で書かれた本（『女性が管理職になったら読む本』日本経済新聞社）の後書きで言っています。

あと一つは、この「管理職」という名前が、どうも女性にあまり望ましくないイメージを与えているのではないのかと、実は、私もひそかに思っているところです。「管理職」という名前は、そこには支配や権力や権限などの上からの目線が強いです。

しかしながら、実際の企業の中で、そういう立場で働く人は決してそれだけではありません。もっと広い概念におけるリーダーシップ観で働いているわけなのですが、どうも日本語のそういったニュアンス、イメージが尻ごみをさせるかもしれない。そういった意味合いで「管理職」という名前は、誤解を招くのではないかとずっと思っていました。

先ごろ、ある大手のデパートの執行役員の方にインタビューをしたときに、その方は「マネジメント職」という言葉を使っていました。これはなかなか良いのではないかと思います。できれば、こういう言葉が広がれば、少しは女性も前向きに見てくれるかという印象を持ちました。

1 それは女性側の問題？

まず、本日も話したいのは、実は心理学の中では、いろいろな立場から「女性は競争に向いていない。そういった闘争が嫌い」と言われていました。特に、進化心理学からの主

張は、強いものがありました。S. ピンカー (2009) の著書の日本語訳のそのタイトルは『なぜ女は昇進を拒むのか』(早川書房)なのです。これが、少し誤解を与えてしまうのです。オリジナルのタイトルは *The Sexual Paradox* です。何がパラドックスなのかですが、彼女が言うには、「例えば、女性は仕事にはそれほど満足していない、そして収入もそれほど高くない、それから昇進もあまり芳しくないとなると、普通だったら、現状に満足していないだろうと思います。ところが、女性は、今のそういった仕事に満足している」という、一見、矛盾し合っているところが、パラドックスと言うわけです。それから、男性はリスクを自ら取る、自信過剰であるなどですが、しかしながら、女性はリスクを避ける、そういった自分からどんどん挑むことはあまり望まない。

つまりピンカーが言うには、こういった進化心理学、つまり生物学的に、あるいは脳の組織から、あるいは神経回路から見て、そもそも男性と女性は異なるその差異に注目すべきと。例えば、今の競争の話からすれば、女性は競争が嫌いなわけではないけれども、相手を押しのけて超えることは嫌いです。けれども、女性の競争は、自分にある目的をつくって、それに到達しようとするということであるということです。

それからもう一つ、彼女が強調するのは、「男性は、大変バラエティーに富み、ダイバーシティが高い」と言います。それは極端から極端への幅があるということです。それが、なぜそういう発想になったかということ、専門領域の発達心理学、臨床心理学で、小さい子どもたちを相手にすると、生物学的に少し引かかる子は、ほとんどが男の子だそうです。ところが、男の子が成長すると、その領域のリーダーシップを担ったり、それぞれの分野で成長していくわけです。反面、女性は適応性が高く、比較的一様性があり、同質的だけど、時間軸で見ると、成長後はバラエティーに富んだ、ダイバーシティの高い人生を歩むのです。

例えば、女性の転職は多く、長期的な勤務が苦手です。今、昇進の目安の一つは、どれだけ長くその企業に関わったかです。そうすると、「女性にとっては、実は、生物学的に不利である」と言うわけです。つまり今の社会は、どちらかと言うと、男性基準のシステムになっているということです。そして、それが良いか、悪いかは別として、もう少し生物学的な視点から見直して、女性がどういうライフスタイルの中で仕事をしていくかを見極めることによって、そこに、女性がもう少し男性と違った昇進のかかわりかた、競争のかかわりかたがあるのではないかと思います。

そういった意味でパラドックスという言葉を使っていますので、このタイトルは少しピンカーの主張とズれるかもしれません。ですから、「一般的には、女性は昇進を望まないけれども、よくよく見てみると、必ずしもそうではない」と。むしろ女性の意欲をなくさせることで、女性側の要因とみなしてしまうことでもいいのかと。でも実際は、経済学系、労働学系、あるいは社会学系の大規模な調査では女性側の要因とすることが多いように思われます。

そういった大規模な調査の一つに、独立行政法人の労働政策研究・研修機構が行った、2014年の研究があります。これは1万人規模のデータです。その中に加わった1人、武石恵美子 (2014) の結果によると、女性はやはり昇進意欲が低いのです。その理由としてよく言われているように、ワークライフバランスから両立の難しさ、責任の重さの回避、能力の自己認識の低さ、それからロールモデルが不明確であるなどです。そして、こ

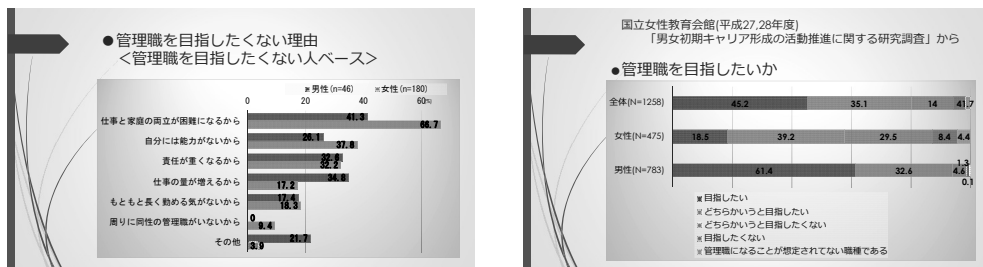
の結論はやりがい感がないことが、昇進の意欲を低下させることで、実際に企業の積極的な取り組みの不十分さを指摘しています。

しかし、ひるがえって考えてみると、やりがいのある仕事は何でしょうか。やりがいがあるかどうかは、なかなか判断が難しいのではないかと思います。こういった、その「やりがい感」という言葉が出てくるときに、すぐ気が付くのは、「Sticky floor」という言葉です。これは私も経済学の方から教えていただいたのですが、それは、入社してから同じようなポジション、同じような仕事が連綿と続いていることだそうです。ある人は、これを「くつつき床」と。つまり、あるところにずっとくっついて、その仕事をずっと持続してやっていると意味で、なかなか面白い訳だと思って聞きました。

そのような女性にとっては、キャリアアップは望むこともできないのです。つまり、将来の展望がそこから開けない。同じような仕事の繰り返しを何年もやっているわけですから、やりがいがあるのは、現時点の仕事がどのような意味があるか、つまり、その仕事が将来展望の中に含まれるかです。

つまりやる気がある、やる意味があるかどうかなのです。女性で働くそういった職場は、同じような仕事をずっと続けることで、そういった仕事の意味合い、やる気が感じられなくなってきたことで、例えば、少し空気を変えてみようというかたちで、転職を選ぶのではないかと、この論文を読んでそういう印象を持ちました。

また、これは国立女性教育会館が調査した大規模研究（2015、2016）です。



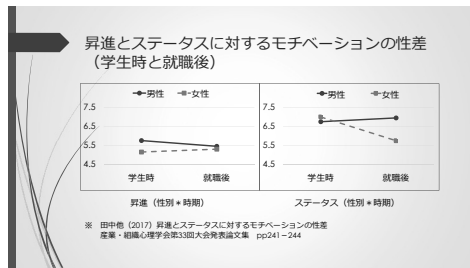
新卒 1,000 人以上に「管理職を目指したいか」と聞いたところ、反応は、「目指したい」が男性は 61.4% ですし、女性は 18.5% です。これは決して異常な数字ではなくて、こういう結果は、この調査だけではなくて、いろいろな調査結果から示されているかと思っています。さらに、実際に、「目指したくない」という人の理由を聞くと、女性の場合は、66% が「仕事と家庭の両立が困難になるから」です。男性は、それは比較的低いということで、このデータも、それほど違和感なく、そういうものなのねという感じで、受け止められているのではないかと思います。

では女性は、そもそもあまり昇進を望まないのだろうか。今年、産業組織心理学会で発表した面白いデータがありますので、少しご紹介したいと思います（田中他、2017）。そのデータは、実は就職する前はどうかだったのだろうかということで 4 年次の学生と、実際に就職して半年後、11 月に調査を行っています。

そして、この研究者たちは、昇進意欲を 2 つの動機に分けています。1 つは昇進動機と、あと一つはステータス動機です。昇進動機は昇進の見込み、実力で判断、つまりやれば自分も昇進できるかもしれないというものです。それに対して、ステータス動機は、その地位にふさわしい待遇、あるいはそれによって周りから評価される動機、それから、そ

の地位にふさわしい仕事がほしいという動機です。

就職して半年後、これは11月の時点なのですが、見てすぐ気が付くのは、昇進意欲です。この動機は、学生時も、就職後も、男女ほとんど差がありません。(有意差なし)。ところが、ステータス動機を見ると、学生のときは同じなのに、半年後になると女性がグッと低くなって、ここには交互作用があります。



田中ら (2017) は、「昇進することに対してのマネジメントの不足や、それにふさわしい仕事が与えられるかどうかの危惧が、頑張って昇進しようという気をそいでしまうのではないかと考察しています。ということは「入社してから、企業側が例えばキャリアアップのためのどのような働きかけをしたか、男性と女性がどういうかたちで、仕事に就いているかを直接見る、あるいは先輩を見ることによって、やはり無理かと、その昇進意欲がそがれてしまうのではないかと」ということです。たった半年の結果ですから、できればもっと長く続けてもらいたい研究ですが、意外と早く、ある種の諦めのようなものが出てきているのかもしれないです。

2 リーダーシップ役割の適合性：役割不適合性理論から

女性がなかなか昇進意欲を持ってない、そしてそういう中でのリーダーシップを担いたがらないのをどう理解したらいいだろうか。そういうことに関しての議論からリーダーシップ役割の適合性の問題、つまり役割不適合性論、**The role incongruity theory**があります。これについては、本日ご出席の坂田先生などが90年代にこの理論を展開し、素晴らしい論文を提出しています。ですから、できればお話をさせていただきたくたのですが、私にということでしたので、私がお話しさせていただきます。

このことについては、確固たる信念があります。例えばシャイン (2001) という研究者がいます。かれは日本も含めて、世界中のかなりの国で女性の管理職の割合、それから女性の就業者の割合などからはじき出して、結論として言ったのは、**'Think manager—think male'**と。つまりマネージャー、管理職は男、男性的ということです。このある種の信念のようなものがずっと続いていて、その理論的な背景が、前に少し言いましたように、役割不適合性理論として裏付けされています。

この **Incongruity**、不適合性、何と何の不適合かと言いますと、まず社会的な役割、あるいは社会的に望ましいと期待されているジェンダーの役割・行動です。男性にとってはふさわしい特性、あるいは女性にとってはふさわしい特性では、人はそれぞれ認知的なスキーマを持っています。そして、あるステレオタイプのスキーマがつけられてきます。

一般に男性的な特性としては、競争的、目的志向的、野心的、あるいは知的、率先的と言われています。女性的な特性としては協調的、遠慮的、あるいは擁護的、共感性などです。一方、リーダーシップとして望ましい行動特性は、課題達成的、革新的、野心的、そして多くの組織集団では、課題志向的がかなり大きな要因になっています。

ですので、このジェンダーとリーダーシップを合体させた場合には、男性は男性性が示されたリーダーシップとなり、これが集団・組織では重要ということで、適格的であるけど、女性的特性からは不適合となります。このように男性側は、課題性リーダーシップとしての集団目的達成への働きかけで、それに対して、女性は関係性や、それからサポートのリーダーシップを強調したリーダーシップになるわけです。

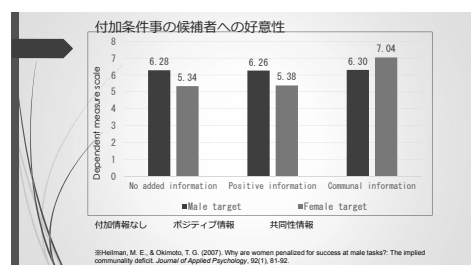
このような研究の端緒ではイーグリーと共同研究者（2003）は、作動性（Agenticism leadership）と、共同性（Commuality leadership）として2項分布的に男性的、女性的と分けて考えようとしています。このあたりにも少し問題があるかもしれませんが、そういうことで、一般的には分かりやすいものになっています。しかしながら、どちらがより重要性が高いかという、一般的に、集団は作動的な役割が強いということで、結果的に男性的なリーダーシップ、つまり作動性特質を持ったリーダーシップが高く評価されます。そこで女性にとってはジェンダースキームとリーダーシップ志向の間に不適合性が生じるというわけです。

そしてさらに、こういったジェンダーギャップは、その社会の規範性と強く結びついています。規範は、その社会の行動や思考の規範のよりどころとなりフレームワークとなるような一つの態度、行動です。そしてそれには、もしこれを侵したら強いバッシング、あるいは制裁が起きるとい、強い強固な規範（強制的規範）と、あの人は変わっている程度の記述的規範と、2つに分かれていますけれども、性役割関係は、「強制的規範」と言われています。ですから、もしそれを侵した場合には、何らかのバッシングがあり、個人を強く規制するものであると言われていています。当然、社会的な制裁の恐れも覚悟しなければならぬということです。

さて、これを実証した、ハイルマンとオキモト（2007）の実験検証があります。この実験では、仮説としては、女性的な役割に共同性が加味されると、女性のマネージャーとしての評価がグンと上がり、しかしながら、いわゆる集団として望ましいという、男性的なものを加味すると、むしろ評価はフラットか、逆になるとの仮説です。具体的には男性のステレオタイプの仕事で成功した女性マネージャーは、男性マネージャーよりも好感を持たれず、否定的な対人評価となる。しかし女性マネージャーに共同性の要因を付加すると、評価は逆転するということです。

条件は3つあります。1つは権威ある人の評価なしという「付加なし条件」、2つ目は、集団活動として望ましいポジティブな情報を入れた、「ポジティブ付加条件」です。そして、女性として望ましいリーダーシップという、共同性の条件を加味した、「共同性付加条件」です。これらの条件で、男性マネージャー、女性マネージャーを評価するというものです。

この結果の好ましさは、一目瞭然です。情報が付加されていない、あるいはポジティブな情報では、女性のマネージャーに対しては望ましくないと。それに対して、共同性の情報を入れた途端に、女性の評価が高くなるということです。

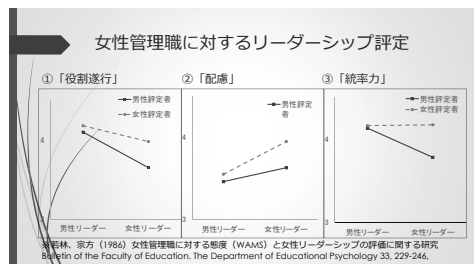
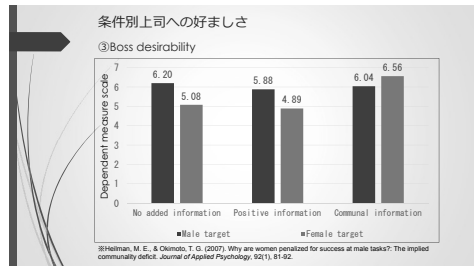


さらに、上司に対する好ましさもやはり同じように、付加条件なし、あるいはポジティブ情報のときに比べて、共同性情報が付加されたときには、そういうリーダーは好き、望ましい結果になるということです。

このような結果から、ハイルマンらは女性に対する役割行動として、共同性的情報があるか、ないかによって、その評価がガラッと変わると述べています。本来であれば、集団活動にとってポジティブ情報が集団にとって望ましい、ボスとして望ましいとなるのですけれども、そうはならないで、共同性つまり女性的性向を持っているリーダーが極めて高いものになるということです。

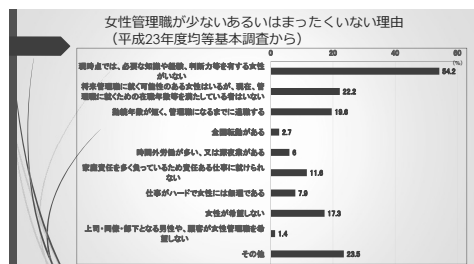
こういったステレオタイプの見かたは、実は評定者がどのようなステレオタイプ、あるいはどのようなスキーマを持っているかに拠ります。これで私はよく引用するのですが、日本の研究者の若林・宗方（1986）による研究は、興味深い結果になっています。この研究は結局、女性リーダー、男性リーダーを、評価者がどう評価するかに拠っているのです。

まず、男性評価者は男性リーダーを評価するとき、リーダーシップとしての「役割遂行」や「統率力」に関しては比較的高いです。しかしながら、女性リーダーに対してはぐんと低くなっていくわけです。ここにも交互作用はあります。しかしながら「配慮」は、どちらかというとな女性的な役割意識、つまり女性性の高いもので、これに関する男性評価者は逆転してくるわけです。



この結論は結局、その評価者がどのような認知的なスキーマを持っているか、評価に大きな影響を与えるということです。ここから何が言えるかといいますと、1つは、リーダーシップ能力がある、あるいは昇進の可能性のある女性の候補者を評価するのは、誰かといいますと、実はこの人々、つまり、上司なのです。まだまだ日本の社会は男性の管理職が圧倒的に多いです。そして、そういう人々が評価する場合によく言われるのは、「男性のほうがステレオタイプの見方が強いのではないかと」と。それが、ここに如実に示されてきています。女性にとっては、厳しい評価査定者となりそうですね。

このように認知的なずれは、例えばこれも23年度の雇用均等基本調査からですが、「女性管理職が少ない、あるいは、まったくいない理由は何だと思いませんか」と企業に聞きます。そうすると、ほとんど同じ反応なのですが、「現時点では必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」が、断然高くなるわけです。

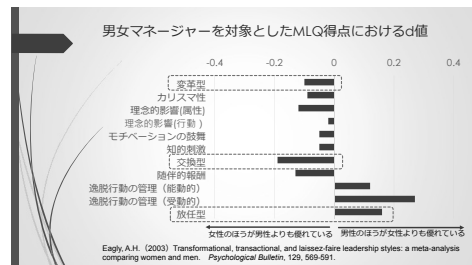


この質問に回答しているのは誰かといえば、多くは、管理職の男性ではないでしょうか。そうすると、やはり何となく納得してしまうのですが、この場合に必要な知識や経験、判断力とは何でしょうか。さらにどういった側面から評価しているのかが気になります。

果たして、現実の場では正当な評価はどのようにおこなわれているか疑問も生じてきます。そしてアメリカでも、やはり同じような問題を抱えています。つまり、現実の場では、女性は結構きちんと仕事をしているにもかかわらず、なぜ、評価になると低くなるのだろうか。

実はかれら（2003）は、それまでに発表された調査結果 45 ケースを集めました。これらはすべてが同じようなスケールで測っています。それは B. B. M. バス（1985）の開発した統合型モデル（MLQ）です。この統合モデルの型は、大きく分けて 3 つのパターンからなっています。

1 つは、Transactional leadership（交換型）。これはどちらかという inward 向きです。部下を激励したり、部下に配慮をしたり、部下との相互交流をしたり、内向きであるリーダーシップタイプです。それに対して、Transformational leadership（変革型）は、外に出て行く、挑戦する、そしてリーダーが部下を先導し、新しい知見、新しい社会を切り開いていくという、むしろ外に向かったものです。それから放任型は、積極的にリーダーシップはとらないという型です。そして、交換型が一般的に「女性的なリーダーシップ」と言われていますし、変革型はどちらかという、「男性的なリーダーシップで多い」と言われています。このデータを使ってメタ分析を行いました。メタ分析は、一言で言いますと、様々な研究者がそれぞれの目的でリーダーシップの男女の関係を研究しています。それを一定の視点から分析をし直します。この場合は男性と女性のずれや、それぞれ、女性グループが持っているその割合、男性が持っている割合で、それらをエフェクトサイズ（d 値）で表出します。エフェクトサイズは具体的にはゼロからどれだけの広がりを持って、それが優位に、多く持っているかになるのですが、このプラスマイナスは関係ありません。この場合は男性を基準にしたので、プラスになっていっただけの話です。



そうすると一目瞭然です。変革型は断然、女性が高いですし、交換型のある部分も女性が高いです。それに対して男性の場合は、いわゆる交換型の中での逸脱行動をした場合の管理のありかたと放任型が高いです。

つまりこの結果から見えたことは、なぜ女性のリーダーシップが高い評価を受けているか、しかも変革型で、ということです。そして、現場では求められる新たなリーダー像ができつつあるのではないかと、むしろ研究者はそれを検証しているのに、私たちの一般的な知識が遅れを取っているのかもしれないと。つまり、現場の人は意識するか、しないかではなくて、いわゆる現実の場に適応した、結果的に、新しいリーダーシップ像に従ってチームを率いているのかもしれないと。

さらにかれらたちは女性が自信を持ち始めたこと、そして求められるリーダーシップのタイプが変わってきたと考察しています。このことでは組織環境の変化、企業内でのリー

ダーシップ、組織構造、例えば組織がチーム型に、プロジェクト型になってきた、そしてプロジェクト型の中においてリーダーは明白なので、そういうことが実際にリーダーを見ることによって、比較できたのではないかということです。

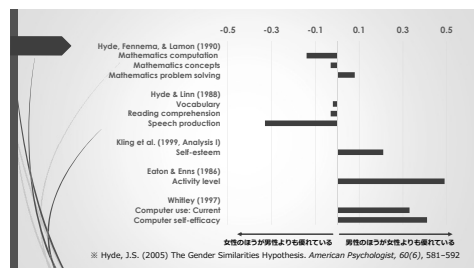
この結果はインパクトが大きく、創案者のバス (2006) も見解を述べています。なぜ変革型が女性で多くなったかですが、彼も、組織のリーダーシップのかたちが変わってきたというのが、前提にあります。組織は個人の成長を満足させるために、部下にそれぞれの要求に従って、そのものを伸ばすように、発揮するように促していく、そしてそれを強調することが社会的な感受性や、コミュニケーションのスキルが具体的には求められることで、女性がやりやすくなったのではないかと。それから、女性は道徳的で公正を重んじる自己奉仕的であるということです。そういうものが具体的になると、権威・権力に拘泥しないことが、女性にとってはやりやすいからではないか、ということです。

そして変革型は、実は外に向かって部下を引っ張っていくことなのですが、私自身あと一つ思っているのは、外に対して企業がきちんとした姿勢を示さなければならない時代になりました。これをコーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ (CSR) とよく言います。その担い手が女性、つまり、道徳性や公平性は女性が取り組みやすい、つまり悪いことをしたら駄目、隠しごと駄目などです。そういうものを前面に出した企業、あるいはチームが、これから生き残っていくとするなら、それは別な視点での変革型ではないだろうとも言えるわけです。このあたりの社会環境の変化、あるいは価値観の変化が、リーダーシップのありかたも変えさせていくかもしれないと思います。

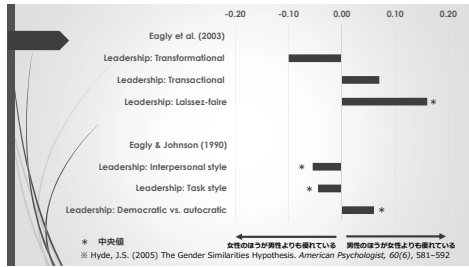
女性のリーダーシップは、現実の場面、組織体では優れていることがかなりはっきりしたのですが、なぜそれにしても、私たちの通常では、評価があまり高くないのでしょうか。しかも、ひるがえって日本を見ると、日本ではどちらかというと、女性の特質を生かしたリーダーシップの望ましさ、例えば母性などを全面に出すことを志向することでは、やはり性別役割、性役割志向的かとも思います。

3 ジェンダー間とジェンダー内の差異性

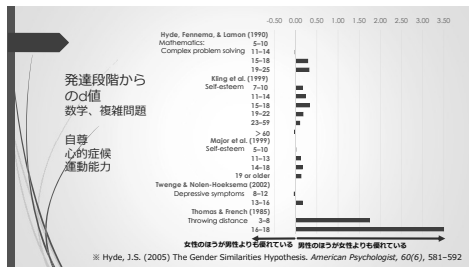
さて、果たして、このような性役割とリーダーシップに明確な違いがあるのでしょうか。いや、それほどの違いはないのかもしれないと、心理学者のハイド (2005) はこのように述べました。“A good leader looks the same whether they are a man or a woman.”つまり女性であれ、男性であれ、良いリーダーは良いリーダーなのだ、と。ハイドは、結局“between or within”、つまり between は女性というカテゴリーと男性というカテゴリーの間の差の違いはそれほどのおれ、変動はなく、むしろ女性内そして男性内の変動つまり多様性が高い方ではないか、これが“within”で彼女の仮説設定です。



「なぜ女性は管理職になりたがらないのか」



つまり、今までは **between** の研究いわゆる性差の研究は多いけど、果たして **within** には、私たちは注目したのだろうかというのが、彼女の新しい提案です。そして、彼女も同じようなメタ分析によって仮説を実証しました。



一般的に、メタ分析の d 値で与えられた値は、大体、0.10 までが類似性が極めて高く、0.35 までが類似性が高い目安です。実はハイドの結論は、78%がこれに相当しました。そして、その中で彼女が測った要因の中に、身体的運動能力があるのですが、そういったものを除くと、81%がこの 0.35 の中に入ったということです。特に心理的要因は類似性が高いということです。他の研究者たちも追認しています。これもほとんど 0.2、マイナス 0.10 の中に収まっているわけです。そうしますと、性差にそれほどの差異はないのではないかと思います。

そのほか、数学の能力、語彙、自尊心、活動能力については、男性のほうが断然高いです。それから、コンピューターの利用のしかた、あるいはコンピューターの自己認識能力では、男性が高いです。しかしながら、これについてハイドは、発達段階から見えています。つまりまだ小学校時代はほとんど差がなくて、類似性が高いわけです。それが 15 歳以上になると、少しずつその幅が出てくる、つまり、類似性が少なくなってくるということは、ここに教育的な意味合いが込められているかどうか、つまり理数系の能力の性差は期待・思い込みによる結果かもしれないと。このように男女のカテゴリー間では、男性内、女性内のほうが、多様性、変動性が高いことを指摘しました。

実はピンカーも進化心理学から、男性は内的な特質性において、非常にバラエティーに富んでいる、ダイバーシティが高いと。けれども女性はライフイベント、例えば就職し始めてから、家庭の問題、家族の問題といろいろ、様々あって、そこには変動性が高いと言います。結論としては、単なる性差によるカテゴリー化の対応は、もう少し見直したほうがいいのではないかと。私たちが思う以上に、似た者同士であるということです。似ていない、異なるとなぜ私たちはそう考えてしまうかは、カテゴリー化理論の話になります。本筋からずれてしまうので、今回は省略させていただきます。

さてこういった、あるカテゴリーで人を十把ひとからげて判断するとき、よく「統計的差別」という言葉を使います。例えばある集団、つまり女性集団や男性集団を代表させる場合、一般に、平均値、あるいは中央値で代表させます。そうすると、今度はそれが一人歩きしてしまって、それに関係する情報しか注目しません。そのほかの様々な要因はネグレクトされてしまうわけです。

そして、そういう一般的な見解、つまり代表値によって判断していくことによって、それをより明確化させる情報を集めた結果、その情報があたたかも確かになったような認識に陥り、私が最初から思ってきたことは、そのとおりではないかといういわゆる「自己成就

的予言」です。‘私の思っていたとおり’、と。でもそれは、‘私が思ったとおりにしたから’に過ぎないわけです。

例えば、心理学ではこれもよく言われる、いわゆる「認知的な経済性」が当てはまりません。結局、本当でしたら、判断するには、様々な情報を集めて、その多様な判断からそのカテゴリー全体を把握していかなければなりません。しかしながら、私たちはいつも多くの判断・意思決定に迫られています。その上、多くは速やかに判断しなければならない。そのときに手っ取り早い情報を持つ、手っ取り早い情報はいくつもありますけれども、その一つは、自分のスキーマに一致した情報を取り込むことです。

そうすると、ある人が「自分の部署では女性の多くはすぐに辞めていく。だから女性にはきちんとした仕事を与えられない」と言って、あるとき、そういう女性が現れたら「やはり」と言って、そしてある女性がリーダーの候補生になったときには、「ひょっとしたらあの女性もすぐ辞めていくのではないかと」と、それほど責任のある仕事を与えられない。そうすると、責任のない仕事を与えられた女性は面白くない感じで先ほど言ったように、Sticky floorの状態になって、いつまでたっても同じ仕事をするようになり、「では、もう辞めてしまおう」と。辞めてほかに転職の道を探すことになる。つまり、そういったものが結果的に悪循環になることが考えられます。

結局、本当は仕事がつまらないから辞めたにもかかわらず、外見では、‘女性は早期退職をしがち’となります。そのときに、どうしてそういう発想から結論に達するかというと、そこに、心理学がかかわる大きな問題があります。心理学は、むしろそちらを強調して研究しているものがあります。それが「認知的な経済性」や、「ヒューリスティックス」と言われているものです。これも少し詳しくお話したいのですが、時間がないので省かせてもらいます。しかしながら、心理的な経済性で、効率、合理性について考えるなら、果たしてこういった反応が望ましいかどうかは、また別の問題です。

4 セクシズムの社会通念との闘い

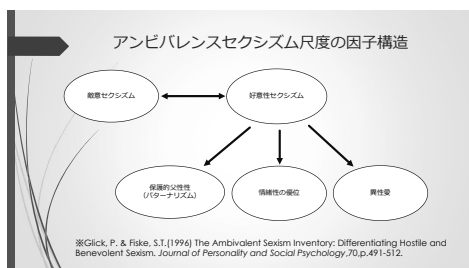
さて、4番目に入ります。現状では性差による差異化がなくなりません。なぜなのでしょう。いくつかの研究論文では、女性の活躍では実証的に明らかになっています。それから実際の職場でも女性が活躍しています。そして、皆さまの周りにも元気に活躍されて、素晴らしいリーダーシップを発揮されている女性が1人、2人は、必ずいるのではないかと思います。そういう人たちをどう認識しているのでしょうか。特別な、まれな存在？ たまたま？ このような態度はしばしば偏見に導きやすいのです。偏見の定義もいくつかありますが、ここではとりあえず、ある対象のカテゴリーのグループ（性別集団、宗教集団、年齢集団、民族集団）のように社会的に意味あるカテゴリーに対してなされる、予断や先入観に基づいた否定的・非好意的な態度・判断としておきます。偏見という問題の中には、レイシズム、エイジズム、セクシズムなど、様々な社会的カテゴリー集団があります。多くは否定的、敵意的な反応で、普通は、意識下のスキームで表面化しにくい態度・判断・行為です。後で取り上げますがけれども、さらに複雑な問題として、性に対する偏見では、いわゆるセクシズムでは、非好意だけではなく、好意的なものも含まれ（アンビバレント・セクシズム）より複雑なメカニズムになっています。

このようななかなか表面化されない、意識化されない偏見を、アンコンシャス・バイア

スなどと言うことがあります。心理学では従来、オートマティック・バイアスなどという言葉を使っていました。意識上でコントロールできない、いわば自動的な偏見というわけです。実はこういった潜在的なセクシズムは、このところ大きな問題となっています。

なぜならば、アメリカを中心として、この偏見に対する教育は、きわめて重要な要件です。それは悪いものである、望ましくない、人の前と言うものではないと教育が徹底しているのに、なかなか表に出てきません。ということは、意識調査をしても、実はその存在は明示できません。けれども、実はそういうものを抱えていて、何かのきっかけで、それがふっと出てくるのです。そういう意味で、大変厄介なものです。それ故に心理学者は、この現象をどう明らかにして、検証するか悩んでいるわけです。

さらに、先ほど言いましたアンビバレント・セクシズム (AS) があります。一般的に、偏見は一方通行です。例えば、敵意や嫌悪、嫌いなどというネガティブな要因が強いです。ところが、セクシズムに関しては決してそうではなくて、敵意のセクシズムと、あと一つ好意的側面 (benevolent 慈愛的) があり、好意的セクシズムがあるとされています。



これは、さらに3つの下位構造があるとされています。1つはパターンリズム (父性愛)、つまり相手を保護し援助しようとする要因です。それから、相互交換で、お互い助け合おうという意味、そしてあと一つは、いわゆる異性に関する愛の、3つがあります。その中でも、パターンリズム要因

が、むしろ男性にとっても、女性にとっても、お互いにプラスの好意関係で、善意のものであるということです。この善意の好意と、嫌悪、反感というもう一方のセクシズムがまざり、アンビバレントな、矛盾しあう関係になっているということです。

しかしながら、これがなぜ、労働の場や職場で問題になるかといいますと、それは特にこのパターンリズム要因に関してです。パターンリズム関係は伝統的な性役割に回帰するのではないかと、あるいは、パターンリズムを発揮する側が上で、それを受け取る側が下となって、ある種の権威・権力関係になるのではないかと、それは実際の職場の中では、不平等関係を巻き起こすのではないかとということなのです。

つまり、実はそこから話が始まっているわけです。90年代終わりから、そういった不平等関係が職場に持ち込まれていることに対する是正の中の一つとして、この話が出てきました。主にこの研究をしているのが、グリックとフィスク (2001) です。フィスクは、今年の6月ごろ筑波大学にいらして、これに似た講演をなさっていたときに、好意的セクシズムに含まれるパターンリズム要因を取り除くことは「やはり難しい」と話していました。本当に難しいのです。

なぜならば、一つは、インターパーソナルな場面と、公的な場面を使い分けなければならない。つまりインターパーソナルは、私的な部分ですからいいわけです。そして、善意の好意は、通常良かれと思ってやったことです。相手のことを慮って良かれと思ってやることです。しかしこれを受けた側がそれを否定することは、なかなかできません。しかしながら、やる気のある女性にとっては、機会を失うこともあるわけです。

例えば、あるプロジェクトチームの中で、午後から会議が予定されていた。そして、そ

のプロジェクトはチームにとって重要で、メンバーもやる気を持っていたと。ところが、その会議の開始が遅れることになり、その中のある一人は、子どもを保育園に預けているからそれを何とかしなければならぬと、慌てて、代行に保育園のお迎えを頼んだ。ところが上司は、「君は、子どもがいて大変だろう。この会議は出席しないでもいい、帰っていい」と言ったとします。もしその人にキャリア意識があって、このプロジェクトの出席は「ぜひ」というときに、彼女はどのような感情になるか？。多分がっかりします。しかしながら、この意図が善意からの発露であるときは、反論するのは難しいと思います。

それから、あと一つの問題は、実は女性側は反感をいだって、受け身になるわけではありません。積極的、戦略的に、これを使う人もいるわけです。例えば、最近のはやり言葉に、「男尊女子」という言葉があります。まさしくこれがそうなのです。つまり男性を立てることによって、戦略的にその関係を友好に、効果的に維持していくということもあります。

このように、このASは大変難しい問題があって、私もここで話すために、周りの人たち何人かに聞いてみたのです。そうしたら、「なぜそんな職場の温かい関係を壊すの」「お互いさまではないの」「持ちつ持たれつではないの」などと、どちらかと言うと、ほとんどが反発でした。ですから、なかなかこれが不平等を生じさせるという認識は、まだまだ難しいかもしれません。

この個人の特性を図るインベントリー（ASI）があり、これによってそれぞれのASを測定します。このインベントリーは先ほど言った、グリックとフィスク（1996）の発案で、世界中で検討されていて、大方の国でこの傾向は程度の差はあれ、一様にあると言われています。このように、セクシズムは現状ではなかなかなくならない根強い偏見であり、職場という公的な空間における制度との関連で、方向を示して進むのは難しいものとなります。

5 時代の変貌の中、新たなリーダーシップ志向

さて、最後になって時間が来ましたけれども、社会も、職場など様々な分野で変革が迫られている今日、労働環境も変化に応じて変革が求められています。例えば、組織構造が平準化され、いわゆるフラットになったということです。フラットになったとともに、プロジェクトチームとして研究する、あるいは何か開発をするといった組織構造が変わってきました。それから、テクノロジーも変わってきました。つまり、今まででしたら上から順々に命令系統があったのですけれども、今はもう一斉に、バツと全員に情報が入るわけです。悪いことに、外から情報が入ることもあるわけです。それから在宅勤務なども可能です。つまり、働き方も変わってきたわけです。

それから働く志向、何のために働くかという、多様な働き方・働く目的などなど。そういう意味で、女性が起業、新しい事業を興したり、いったん夫と妻が役割を交換するなど、アメリカではそれほど珍しいことではなくなってきました。それから、性差の揺らぎです。一体、どれだけ性差にこだわるのか。確かに生物学的には違うものがあるけれども、現実にそういった組織の中で働くときに、そういうことにこだわるよりも、むしろ、お互いに交換し合える関係の中で、新しい姿を見つけたほうが良いのではないかとということです。

先ほど、バスのお話をしました。まさしく彼の変革型は、確かに外に向かうということでは変革なのですけれども、内容が変わってきました。内容は、社会が何を期待するかなのです。その一つが、先ほど言いましたように、CSR（ソーシャル・レスポンシビリティ）です。社会に対して、自分たちの企業、チームがどういう立ち位置になるかです。

そして、私も前に研究していたのですけれども、組織の不祥事が今あちこちで生じています。これがいったん露見すると、企業はその何十倍、あるいは何十年間というダメージに陥り、またその修復のエネルギーも多大なものとなります。そういうものを前もってコントロールする力、あるいはそれを精査する力は、もちろん男性の力も必要ですけれども、女性の視点なども必要です。

最近よく、いわゆる下からの目線のリーダーシップが言われています。「サーバント・リーダーシップ」という言葉を、皆さまは聞いたことがありますか。サーバント・リーダーシップという話が、これからのリーダーシップ像として見直されるのではないかという意見です。サーバントは奉仕的のです。つまり、下から部下たちを支えそれぞれに合った能力を見つけキャリアを支援するなど。つまり上からの目線ではなくて、下からの視点でチームを見て持ち上げ成果を目指していくと考えたときに、それは性差を超えて可能で、そういう視点では、新しいかたちでのリーダーシップがあって良いのではないか、ということなのです。

ということで、最後は、大変大急ぎでしたけれども、これで終わります。

第二部 パネルディスカッション

パネリスト報告①

「若年層男女の管理職志向」

大槻 奈巳

◆管理職志向を職場重視モデルから考える必要性

大槻：このような機会をいただき、どうもありがとうございます。本日のシンポジウムのテーマ「なぜ女性は管理職になりたがらないのか」について、若年層の管理職志向を私が行った2つの調査をもとに、お話したいと思います。女性の管理職が少ない、なぜ女性が基幹労働者になっていないのかを考えると、今まで、家族重視モデルという、家族責任が女の人にあるから女性は管理職になっていないという方面から研究されてきましたし、支援もなされてきたと思います。

女性が家族責任を負っていることを何とかする必要がありますし、その研究も支援も重要だと思います。育児休業が充実したり、保育園を増やすのもとても重要です。それともにもう一つ考える必要があるのは、職場重視モデルです。職場の中に女性が仕事を続けていけなくなる、続けていきたくなくなる、管理職を志向しなくなる構造があるのではないかを、もっと考える必要があるのではないかということです。

例えば、大沢真知子先生のご研究や先ほどの本間先生のご報告でもありましたが、女性たちは出産などで辞めるのではなくて、やりがいのなさや、与えられている仕事の状況によって、もう仕事を続けていきたくなくなってしまうのではないかというご指摘があるわけですね。私もその部分を、一体これはどういうことなのかを考えていく必要があるのではないかと思いますし、ぜひ、本日こちらにいらっしゃる皆さまも、その職場のありかた自体にもっと焦点を当てて考えていただければと思います。

本日ご紹介する内容は、私がかかわった2つの調査です。ひとつは、超氷河期に就職した男女の管理職志向です。これは2006年に行った少し古い調査なのですが、日本、イタリア、韓国、カナダで同じ質問を用いて25～30歳の男性・女性質問紙調査（韓国のみ25～34歳）を実施しました。日本は住民台帳からの無作為抽出、郵送法で実施し、有効回収数970票、有効回収率19.4%でした。

もう一つの調査は、国立女性教育会館が実施した新入社員の管理職志向で（筆者もプロジェクトメンバー）、これは5年間連続で同じ人に行う調査です。今年で3年目が終わりましたが、3年目の集計がまだですので、この入社1年目（2015年）と2年目（2016年）の調査結果から、どのようなことが言えるのかを、申し上げます。調査対象は、調査協力企業17社の2015年に入社した新規学卒者（大学・院卒）2137人（女性836人、男性1301人）で、調査方法は、WEBアンケート調査、有効回収数：1258票（回収率58.9%）です。総合職だけ（女性424人、男性751人）を分析した結果をご紹介します。

◆ 2006 年国際比較調査の結果（表 1）

まず、この 2006 年度の調査についてです。「日本の女性の管理職志向は低い」とよく言われますが、日本、イタリア、韓国、カナダで国際比較をしてみました。そうすると日本の男性の管理職志向も、そんなに高いわけではないのです。日本の男性の管理職志向は約半数（管理職をめざしたい「とてもそう思う」+「まあそう思う」、他の国に比べて低いです。日本の女性を見ると、管理職志向は回答者の 25%程度で、他の国と比べると、かなり低いです。

私たちは「日本の女性の管理職志向は低い、低い」と言っているのですが、日本の男性の管理職志向も他国と比べると決して高くはないということを、考えなければいけないと思います。男女ともに管理職志向が低いという社会の構造を考える必要があります。

また、この調査の結果として、男性は年収が高いほうが、また女性は職を失う不安を持つという人のほうが、管理職志向でした。男女に共通しているのは、仕事の専門能力を高めたいと思っている人、また社会的成功志向が強い人が管理職志向でした。男性は、今もっている人がもっと得るため、女性は今あるものを維持していくために管理職志向につながっているとの結果が出ていました。

これはどういうことなのかを考えていきたいのですが、この調査は 25～30 歳の人を対象として行い現在仕事がある人だけを対象に分析しています。他の分析結果を見ると、女性のほうが、働く状況が大変でした。

まず、初職と現職の変化をみてみると、初職で男性の約 75%は正規雇用の仕事に就いているのですが、男性でも約 2 割は非正規雇用の仕事に就いています。女性とは言いまして、女性の 64%しか正規雇用には就けていなくて、女性の 3 割がもう非正規雇用での就職になっています。現職がどうなのかと言いますと、男性は正規雇用の割合が上がっています。けれども、女性の正規雇用割合は落ちているのです。男女ともに、初職で非正規雇用になる人がある程度の割合でいますが、それは女性のほうがその傾向が強いですし、女性は男性より非正規雇用から正規雇用になれない傾向があります。

次に転職の状況をみてみると男女ともに半数近くが転職経験者、既婚の女性は 75%程度が転職経験者でした。初職を辞めた理由をみてみると、男女ともに、給与や労働条件が悪かった、仕事の内容が悪かった、もっと良い仕事が見つかったが上位ですが、未婚女性の約 2 割が「病気や体調不良のため」に辞めたと回答しています。この 2 割は大変大きな割合と考えます。男性は 5%未満と低いです。「もっと良い仕事が見つかったから」という前向きな転職理由を既婚男性の 3 割、未婚男性の 2 割が回答していますが、女性の場合は、マイナス要因で転職する傾向が男性よりあります。

「3 か月以上無職期間があった」という回答は既婚女性で約 4 割、未婚女性で約 3 割強、未婚男性で約 3 割弱、既婚男性で約 2 割、女性の方が無職期間の経験をしています。「仕事を探す苦勞」は既婚女性で約 4 割、未婚女性で約 4.5 割強、未婚男性で約 4 割、既

図表 1: 管理職志向と専門能力を高めたい

管理職志向と専門志向	日本		韓国		イタリア		カナダ	
	男性 (353)	女性 (437)	男性 (281)	女性 (299)	男性 (278)	女性 (184)	男性 (116)	女性 (155)
管理職をめざしたい								
とてもそう思う	28.6%	8.0%	53.4%	39.8%	21.9%	17.9%	25.8%	31.0%
まあそう思う	24.4%	17.8%	34.5%	31.8%	46.2%	44.0%	48.3%	35.5%
あまりそう思わない	34.6%	50.1%	11.4%	27.4%	22.2%	27.2%	20.7%	27.7%
まったくそう思わない	11.6%	23.8%	0.7%	1.0%	7.9%	8.7%	5.2%	5.8%
無回答	0.8%	0.2%	-	-	1.8%	2.2%	-	-
仕事の専門能力を高めたい								
とてもそう思う	57.5%	42.3%	64.8%	60.5%	35.8%	35.9%	38.8%	39.4%
まあそう思う	34.6%	42.6%	32.7%	35.1%	52.3%	53.8%	52.6%	52.9%
あまりそう思わない	7.1%	13.7%	2.1%	4.0%	9.7%	8.2%	8.6%	6.5%
まったくそう思わない	0.3%	1.1%	0.4%	0.3%	1.8%	2.2%	-	1.3%
無回答	0.6%	0.2%	-	-	0.4%	-	-	-

※現職あり人のみの集計

婚男性で約 3.5 割の人がしています。「やむを得ず短期間の仕事をした」のは、女性ですと 4 人にひとり、既婚男性は 7 人にひとり、未婚男性は 5 人にひとりが経験しています。この調査対象者が当時 25 ～ 30 歳の超氷河期に就職した人というのが影響しているかもしれませんが、働く状況が厳しいことが伺えますし、女性の方が男性より厳しい状況にいます。

一方で社会的に成功する志向性をどのくらいの人を持っているのかをみてみますと、未婚男性で 72%、既婚男性で 75%、未婚女性で 63%で、既婚女性で 58%です。既婚女性の状況を分析してみると、ご自身の社会的成功志向はあまり高くないのですが、配偶者の社会的成功の期待は高く、配偶者の社会的成功で自分も成功という傾向がありました。

「仕事の専門能力を高めたい (とてもそう思う + まあそう思う)」は男性既婚で 92%、男性未婚 92%、女性既婚 80%、女性未婚 86%が高めたいと回答しています。その一方で、先ほど申し上げたように、「管理職をめざしたい (とてもそう思う + まあそう思う)」は、既婚男性で 58%、未婚男性で 50%、既婚女性で 21%、未婚女性で 26%と、他の国と比べても低い状況にあります。

年収の状況を見てみますと、既婚男性と未婚男性の年収を比べると既婚男性の方が未婚男性より高く、既婚男性・未婚男性と未婚女性を比べると、既婚男性・未婚男性の方が未婚女性より高いです。男性の場合、年収が低いと結婚していない傾向があることは、別の研究が指摘していますが、この調査結果でも同様の傾向がでてきます。

管理職志向に与える要因について、いろいろな要因 (「雇用の不安定」「転職経験」「雇用形態」「仕事満足度」「仕事を探す苦労の経験」「社会的成功志向」「中卒時の暮らし向き」「中卒時の母就業有無」「男性と女性は本質的に違う」「仕事の専門能力を高めたい)」との関連を分析し、一体何が影響を与えているのかみてみました。男性ですと、年収が高い人のほうが管理職志向でした。女性は、今ある仕事を失う不安を持つ人のほうが、管理職志向という結果でした。男女ともでは、仕事の専門能力を高めたいと思っている人、社会的成功志向が高い人の方が管理職志向が高いという傾向がありました。

また、仕事の専門能力を高めたいことに何が影響しているのかも分析してみました。一番関連が強かったのが管理職志向でした。管理職志向と専門的能力を高めたいというのは、強い関係にあって、管理職志向の人は専門能力を高めたいと思っていますし、専門能力を高めたいと思っている人は、管理職にもなりたいたいと思っていました。

現在、社内の中で管理職になるラインだけではなくて、社内専門職のようなルートを形成している会社が増えてきています。日本の管理職志向の少なさは、社内専門職として残っていけばいい、社内専門職を志向しているから管理職志向が低いのかと私は思っていたのですが、そのような結果ではありませんでした。専門能力を高めたいと思っている人は管理職志向も高いし、管理職志向が高い人は専門的能力も磨きたいと思っていました。

10 年ほど前に中央大学の山田先生が「希望格差社会」というご指摘をされました。「勝ち組」「負け組」の格差が拡大し、「努力は報われない」と感じた人々からは希望が消滅し、日本は将来に希望が持てる人と絶望する人に分裂する「希望格差社会」に突入しつつあるという指摘でした。自分がどこまで行けるのかという希望を持つ、持たないがその人の管理職志向に影響している可能性があるとは思っています。

◆ 2015 年度入社の新入社員パネル調査結果
(表 2、表 3、表 4、表 5、表 6)

次に、2015 年と 2016 年に実施した新入社員のパネル調査の結果をご紹介します。総合職だけを分析しています。結果を見ると、管理職志向は男性のほうが高いです。さらに、この調査は同じ人に 2 年連続して聞いているのですけれども、2 年目の下落が特徴的です。男女ともに管理職志向は下落しているのですけれども、女性の下落は、男性よりも大きいです。管理職志向は男性も女性も将来のキャリアにつながる仕事をしていない場合低い、女性は主に女性が担当する仕事についている場合、リーダーシップを求められない場合低い、男性は仕事満足度が低い場合に低いという結果でした。

もう少し細かく見ていきたいと思います。表 2 は入社 2 年目の仕事と意識を分析したものです。入社 2 年目にどのような仕事に就いているかをみてみますと、全員総合職ですが、「男女どちらが担当することが多い仕事か」と聞いたときに、女性の 2 割は「主に、女性が担当する仕事に就いている」と言っています。

将来のキャリアにつながる仕事をしているとの回答は約 75%、男女に差はありません。

仕事の満足度は、満足が 6 割ぐらいで、男女に差はないですが、2 年目で仕事に不満足が、男女ともに 4 割います。この調査は企業の人事を通してウェブ調査をしているのですが、その状況下でも 4 割が仕事に不満というのは、結構高めではないでしょうか。

求められる能力としてリーダーシップを求められるか、求められないかは男女で差が出ています。求められていないとの回答が女性で 38%、男性で 25%です。管理職を目指したいかについては、男性の 87%が「目指したい」と回答していますが、女性で「目指したい」と回答したのは、5 割ぐらしかいません。はっきりとした差が出ています。

そして、男女どちらが担当する仕事が多いのかというときに、この女性の場合、主に女性用の仕事をしている人で、管理職志向が低くなっています。男性の場合では、将来のキャリアにつながる仕事をしていないと思っている人のほうが、管理職志向がない傾向です。さらに、女性でも将来のキャリアにつながる仕事をしていないと思っているほうが、管理職志向がない状況があります。

次に、仕事満足度との関連ですが、男性の場合傾向がでてきます。仕事に不満のとき、管理職志向はないとの傾向が高くなっています。女性はリーダーシップを求められないと

図表 2: 女性は女性職を担当、リーダーシップを求められていない、管理職志向は男性より女性は低い

入社 2 年目社員の仕事と意識			
	男性 (551)	女性 (342)	計 (893)
男女どちらが担当することが多い仕事か			
主に、男性	45.2%	38.3%	42.6%
どちらともいえない	50.5%	40.6%	46.7%
主に、女性	4.4%	21.1%	10.8% ***
将来のキャリアにつながる仕事をしている			
あてはまる・計	75.3%	75.4%	75.4%
あてはまらない・計	24.7%	24.6%	24.6%
仕事満足度			
満足・計	62.1%	60.5%	61.5%
不満・計	37.9%	39.5%	38.5%
求められる能力: リーダーシップ			
求められる・計	75.1%	62.0%	70.1%
求められない・計	24.9%	38.0%	29.9% ***
	男性 (551)	女性 * 1 (340)	計 (891)
管理職を目指したいか			
管理職指向あり・計	86.9%	49.7%	72.7%
管理職指向なし・計	13.1%	50.3%	27.3% ***

* 1 「管理職になることが想定されていない職種」という女性の回答(n=2)を集計から除外、以下の集計も同様
(カイニ乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

図表 3: 男性も女性も将来のキャリアにつながる仕事をしていない場合、女性は主に女性が担当する仕事についている場合、管理職志向なし

管理職志向と仕事						
	男女どちらが担当することが多い仕事か			将来のキャリアにつながる仕事をしている		
	主に男性	どちらともいえない	主に女性	あてはまる・計	あてはまらない・計	
男性						
管理職指向あり	84.3%	89.6%	83.3%	89.6%	78.7%	
管理職指向なし	15.7%	10.4%	16.7%	10.4%	21.3%	
計(n)	(249)	(278)	(24)	(415)	(136) ***	
女性						
管理職指向あり	55.4%	50.7%	37.5%	53.5%	37.8%	
管理職指向なし	44.6%	49.3%	62.5%	46.5%	62.2%	
計(n)	(130)	(138)	(72) *	(258)	(82) *	

(カイニ乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

思っている人のほうが、管理職志向がない結果になっています。

この調査は同じ対象者に入社1年目、2年目に実施していますので、管理職志向の変化についてみてみたいと思います。1回目の調査は入社1年目の10月に実施しています。入社半年後ぐらいです。「管理職をめざしたいか」について、男性は99%の人が管理職志向ありでしたが、女性の場合は「管理職をめざしたい」は65%しかいませんでした。2回目の調査では(入社2年目に実施)では「管理職をめざしたい」が男性で86%、女性で50%になっています。管理職志向が「あり」から、「なし」になった人は、男性で8%、女性で19%います。男性も下がっていますが、女性の下がりかたは激しいです。

どういう人が、管理職志向が「あり」から「なし」になったのかを見てみたところ、男性の場合は、仕事満足度が影響していました。男性で仕事に不満足な人は、管理職を目指したいが「あり」から「なし」になっています。女性の場合は、「女性が働きやすい」職場でないと考えている場合は、「あり」から「なし」になっています。男女ともに、「結婚、子どもの誕生後ももう少し今の会社で長く働きたい」に思わない場合、管理職志向が「あり」から「なし」になっています。

まだプロジェクトの途中ということもあり、私は全部の変数でどれが一番影響をしているのかという分析はしていませんが、一つ一つのクロス分析の結果を見ると、人々の管理職の志向は、その人の置かれている状況に影響を受けているのではないかとということです。

◆若年層の管理職志向は置かれている状況に影響される

2006年実施の国際比較調査と2015、2016年実施の新入社員パネル調査の結果を

図表4: 男性は仕事満足度が低い場合、女性はリーダーシップを求められない場合、管理職志向なし

管理職志向と仕事満足度・求められる能力					
	仕事満足度		求められる能力: リーダーシップ		
	満足・計	不満・計	求められる・計	求められない・計	
男性	管理職志向あり	93.6%	76.1%	87.2%	86.1%
	管理職志向なし	6.4%	23.9%	12.8%	13.9%
	計(n)	(342)	(209) ***	(414)	(137)
女性	管理職志向あり	52.4%	45.5%	54.3%	42.3%
	管理職志向なし	47.6%	54.5%	45.7%	57.7%
	計(n)	(206)	(134)	(210)	(130) *

(カイニ乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

図表5: 女性の管理職志向は男性より低い「あり」から「なし」に変化している

管理職志向とその変化			
	男性 (412)	女性 (264)	計 (676)
管理職志向入社1年目			
あり	94.4%	65.2%	83.0%
なし	5.6%	34.8%	17.0% ***
管理職志向入社2年目			
あり	86.7%	50.4%	72.5%
なし	13.3%	49.6%	27.5% ***
1年目と2年目の管理職志向の変化			
あり→なし	8.7%	19.3%	12.9%
それ以外	91.3%	80.7%	87.1% ***
(参考「それ以外」の内訳)			
なし→あり	1.0%	4.5%	2.4%
あり→あり	85.7%	45.8%	70.1%
なし→なし	4.6%	30.3%	14.6%

(注)1回目と2回目両方の回答のある人のみ集計、以下同様 (カイニ乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

図表6: 管理職志向がなくなった要因

	男性		女性	
	ありなし (36)	それ以外 (376)	ありなし (51)	それ以外 (213)
男女どちらが担当することが多い仕事か				
主に、男性	61.1%	44.1%	45.1%	39.0%
どちらともいえない	36.1%	52.1% *	35.3%	41.8%
主に、女性	2.8%	3.7% +	19.6%	19.2%
将来のキャリアにつながる仕事をしている				
あてはまる・計	66.7%	77.4%	78.4%	75.1%
あてはまらない・計	33.3%	22.6%	21.6%	24.9%
仕事満足度				
満足・計	30.6%	67.0%	62.7%	59.6%
不満・計	69.4%	33.0% ***	37.3%	40.4%
求められる能力: リーダーシップ				
求められる・計	66.7%	77.9%	56.9%	64.8%
求められない・計	33.3%	22.1%	43.1%	35.2%
ある専門領域に特化した仕事である				
あてはまる・計	63.9%	64.6%	70.6%	60.1%
あてはまらない・計	36.1%	35.4%	29.4%	39.9%
仕事に必要な職業能力(知識・技能の要件)が明確である				
あてはまる・計	50.0%	66.0%	74.5%	59.2%
あてはまらない・計	50.0%	34.0% +	25.5%	40.8% *
女性が働きやすい				
あてはまる・計	66.7%	76.6%	58.8%	74.6%
あてはまらない・計	33.3%	23.4%	41.2%	25.4% *
	ありなし (32)	その他 (348)	ありなし (43)	その他 (199)
結婚・子の誕生後も今の会社で働きたいか *2				
続けたい・計	78.1%	91.7%	55.8%	74.4%
続けない・計	21.9%	8.3% *	44.2%	25.6% *

*1 「主に男性」と「それ以外」の2区分するtp<.10
 *2 「わからない」という回答を除く
 (カイニ乗検定 +p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

ご紹介してきました。私は人々の管理職志向は、その人の置かれている状況（仕事のありかた、仕事を通して求められるもの、得られるものなど）に影響するということを申し上げたいと思います。

2006年調査では、管理職志向をもつものは日本の男性は約半数、女性は約25%で他の国に比べて低かったです。日本の女性の管理職志向は確かにとても低いですが、男性も高くありません。また、女性の方が非正規雇用、年収低い、初職を辞めた理由の約2割が病気や体調不良など日本の若年層の男性と女性を比べると女性のほうが働く厳しさが強いのです。そして、日本の男性はいま持っているものがもっと得るために、女性はいま持っているものを失わないため管理職志向でした。

2015年、2016年調査では、管理職志向は男性の方が高い、2年目の管理職志向は男性、女性ともに下落、女性の下落は男性のそれより大きいということがわかりました。管理職志向に影響するのは、仕事が将来のキャリアにつながっていると思えるか（男女）、仕事満足度（男性）、担当する仕事の傾向（女性）、リーダーシップを求められているか（女性）、管理職志向がなくなるには、仕事の満足度（男性）、職場の働きやすさ（女性）、職場の働き続けやすさ（男女）が影響していました。また、女性で女性用の仕事についているが2割、リーダーシップを求められていないが約4割でした。

人々の管理職への志向性は、その人の置かれている状況に影響されていました。仕事のありかたや、仕事を通して求められるものや得られるものに、影響されていたのです。

今回のテーマは「女性はなぜ管理職になりたがらないのか」です。2つの調査から結果でも、女性の管理職志向は男性に比べ低いです。しかし、男性の管理職志向も国際比較をすれば他国に比べれば低いです。そして、新入社員の管理職志向は、2年目に特に女性の場合は下がり、これらの要因として職場が考えられるのではないかと考える次第です。

職場の中に女性が管理職を志向しなくなる構造があるのではないかとという職場重視モデルから、もっと考える必要があると思いますし、研究を続けていきたいと考えます。ご清聴ありがとうございました。

パネリスト報告②

「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」

坂田 桐子

広島大学の坂田と申します。どうぞよろしく申し上げます。

最初に、少しでも自己紹介をしておきますと、私の専門は社会心理学です。本間先生と同じ領域で研究させていただいてまして、基本的にはリーダーシップの研究とジェンダーに関する研究も行っています。

大学での役割上で、男女共同参画などを推進していく立場に就いています。その関係で、実際に様々な方とお話をしてみて、女性の中でも本当に考えかたは多様だと実感しているところです。それから、自分がリーダーシップを取っていく立場になるのも、研究対象として研究しているだけのほうが楽だと思えることでもあるのですけれども、楽しいところもすごくたくさんあって、とても良い体験だったと思っています。

女性の昇進意欲が本日のテーマですので、このお話をいただいた時に、女性と昇進意欲

に関する論文をまずは読んでみました。ここに面白いと思った知見を挙げているのですが、先ほど大槻先生からのご報告にもありましたように、昇進意欲はやはり入社以降に変化するものであって、最初から固定しているものではないことが指摘されています。

それから、「家事や育児の負担が女性の昇進意欲を妨げているのではないかとずっと言われていたのですが、実は仕事と

家庭の両立支援制度が整っていても、それだけでは昇進意欲を高めることにならないことが、最近指摘されています。むしろ女性の活躍推進策といえますか、例えば女性向けの研修をやることなどは有効に効くのですが、両立支援だけを行って自然と昇進意欲が高まるわけではない、と指摘されています。また「上司の役割が大事」であることが判明して、上司が女性の背中を押すことが重要だということです。

あるいは、対人的ネットワークを女性自身が作っていった、その中から様々な情報を獲得することによって自分の力を付けていくことも重要だと。ただ、この対人的ネットワークには難しい点があります。有効な情報を持っているのは大抵の場合、組織の幹部の人たちなのですが、その幹部ネットワークに入っているのは大体男性なのです。そのため、女性がその男性ネットワークに入れてもらうことが、とても難しいことも分かっています。

また、最後にこれは面白い知見だと思ったのですが、女性はあまり職場や部署を異動しないケースが結構あるのです。その異動頻度が少ない人にとっては、ずっといるその職場で昇進したときに、もしマネジメントに失敗したら、自分の居場所がなくなってしまう恐れがある、と指摘されています。要は、自分が昇進することで、今までの仲間と少し違った立場になって、そこで何となく人間関係が駄目になってしまうということも、昇進に消極的になる原因の一つとしてあるのではないかと考えられます。

これらのことを考え合わせますと、結局、リーダーシップに関する自己効力感や自信を持つような体験をすることが、まず一つ、昇進意欲にとって重要だということが見えてくると思っています。また、上司や組織から自分は期待されている、あるいは承認・支持されていると思うこと、そして同僚との対人関係や職場における所属感が重要だということが言えると思います。自分が昇進したからといって冷たい目で見られるのではなく、きちんと受け入れてもらって、「ここは私の居場所だ」という感覚が得られることが非常に重要なのではないかと、ということが見えてきました。

実際、これらの要因の重要性は、欧米の心理学の研究でも指摘されていました。ただ、職場の中では、自己効力感や自信を失わせるような体験、あるいは何となく所属感を失うのではないかと不安にさらされるような体験を、女性はすることが多いと指摘されています。本日は、そのあたりの話を中心にさせていただこうと思っています。

いろいろとお話したいことはあるのですが、時間も限られていますので、本日お話しするのはこの3点です。ステレオタイプによる女性とリーダーシップとの不適合性、そしてステレオタイプ脅威の悪影響、3番目が慈悲的性差別の悪影響です。3番目の慈悲的性

女性の昇進意欲に関する知見

(川口, 2012; 高村, 2017; 武石, 2014; 横田, 2015)

- 昇進意欲は入社以降に変化する
- 家事や育児の負担、及び仕事と家庭の両立支援施策は女性の昇進意欲と関連しない
- 上司が背中を押すことなど、上司のあり方が重要
- 対人的ネットワークが重要
- 異動頻度が少ない者にとって、昇進した際にマネジメントに失敗した場合の「自分の居場所」がなくなる恐怖がハードルになる

リーダーシップに関する自己効力感や自信
組織（上司）からの期待、承認、支持
同僚との対人関係や職場における所属感

差別は、先ほど本間先生がおっしゃった「好意的性差別」に当たります。それぞれについてお話をしていきます。

まず、リーダーシップという役割と女性の伝統的な役割が非常に不適合であることについては、先ほど本間先生のご講演の「役割不適合性理論」というところでもお話があったのですが、欧米では、昔から有能な管理者のイメージと、典型的な女性のイメージと、典型的な男性のイメージがどれぐらい似ているかがずっと研究されてきました。

1970年代からそういう研究が蓄積されていまして、それらを2011年にメタ分析した研究があります。そのメタ分析によりますと、やはりいまだに管理職イメージと典型的な男性イメージのほうが近いのです。数値が高いほうがよく似ていると思ってください。効果サイズに相当する数値がここに書いてあります。

このように、女性と有能な管理職はやはりイメージがマッチしないので、女性よりも男性のほうがリーダーに向いていると女性が思いやすい状況はありますし、そのリーダーというポジションが、自分の居場所だと思えないことが考えられます。

ただこれは、私がリーダーシップ研究をしてきて、非常に不思議に思うことなのです。なぜかと言いますと、リーダーシップ研究の領域では、どういうリーダーシップが実際に効果的なリーダーシップで、集団を成功に導くかという研究がずっと蓄積されているわけです。その中で、集団を成功に導く有効なリーダーシップはどのようなものかということが分かっています、ここに、そういうリーダーシップの理論がずらずらと並べてあります。

例えば、三隅先生のPM理論というのがあります。これは、リーダーが目標達成を促進する行動と、対人的配慮や集団維持を目指した行動、たとえば人の気持ち分かることなどですね、そういう2種類の行動の両方をしっかりとることが集団にとって有効だと実証されているわけです。

あるいは、変革型リーダーシップについては本間先生からお話があったので省

略しますがけれども、LMX理論は、上司が部下を十把ひとからげに扱うのではなく、一人一人の部下と良質な交換関係・対人関係をつくって、お互いに尊敬し合うような、生産的なかわりができる関係をつくるのが、組織を成功に導くことが分かっています。

また、先ほど本間先生のお話にもあった、サーバント・リーダーシップです。これなどは、「リーダーが上に立つのではなく、メンバーの活動を下から支えて奉仕することが有効だ」と言われているわけです。

このような行動が得意かどうかは、女性でも男性でも、個人差があるのですが、ただ、いわゆる「女性ステレオタイプ」の観点から考えたとしても、その女性ステレオタイプの行動特徴が、有効とされる全ての理論に入っているわけです。例えば、赤で書いたところがそうなのですが、有効なリーダーシップには女性ステレオタイプの行動が必要だという結論になっているわけです。

有効なリーダーシップとは

- PM理論 (三隅, 1984)
目標達成を促進する行動 (P) と対人的配慮や
集団維持を目指した行動 (M) の両方が必要
- 変革型リーダーシップ (Bass, 1998)
理想的影響, 志気を高める動機づけ, 知的活性化,
及び個別配慮性が有効
- LMX理論 (Graen & Uhl-Bien, 1995)
部下と良質な交換関係を構築することが有効
- サーバント・リーダーシップ (Greenleaf, 1970)
リーダーが上に立つのではなく、メンバーの活
動を下から支え、奉仕することが有効

ですので、これらを見ると、なぜ管理職イコール男性、あるいは管理職は男性のほうが適している、向いているというイメージになるのか、とても不思議です。おそらくは、リーダーポジションに男性が多い現状を見て、そこから、そういうステレオタイプイメージがつけられていることの現れではないかと。ステレオタイプイメージの作られ方はそういうものだという指摘もあります。ですから、実質的に、リーダーが男性でなければならない合理的な理由があるわけではないと考えられると思います。

それから、もう一つ。女性の昇進意欲について、本当にもともと女性はリーダーになりたがらないのだろうかと考えてみました。これは職業興味のジェンダー差の研究です。膨大なサンプルをメタ分析した研究の結果なのですが、Hollandの職業興味の領域が、このように6領域あると言われています。大体、大学生ぐらいの人のサンプルが多いと思うのですが、要は女性や男性に、どういう職業領域に興味があるかを答えてもらうのです。この右側の図で、男性のほうが女性よりも大きかったのが白丸です。女性のほうが男性よりも興味を持っていたのが黒丸で表してあります。丸の大きさは、その男女差の大きさを表しています。これで見ると、はっきりしているのは、男性はモノに興味があって、女性は人に興味があるということですけれども、もう一つ、注目してほしいのが、ここのことです。

この「E」は何かというと、企業的興味というところで、企画立案、組織運営、経営などの仕事や活動に対する興味です。そこには男女差がないのです。しかも、対人的な興味は、割と管理職には必要なものだと思うのです。これを見ると、先ほどの大槻先生のご報告のように、なぜ会社に入ってどんどん昇進意欲が失われていくのかも、非常に不思議なところではあります。

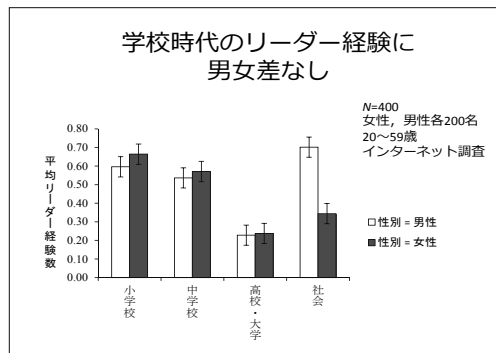
また、よく「女性はリーダー経験が乏しいのではないか」と言われたりするのですが、これも、私が3年ほど前に行ったインターネット調査の結果です。400名の男女に、過去にあなたはどのようなリーダー役割を担ってきましたか、と尋ねる調査をしてみました。

小学校、中学校、高校と書いてあります。その小学校、中学校などの学校時代は、生徒会長や、学級委員、委員長や部活の部長などという、いわゆる「長」の付く役割をどれぐらい、いくつ体験してきたかを全部、思い出して答えてもらっています。

小、中、高校、大学、それから社会に出てから、これは職場の管理職もこの選択肢に含めているのですが、組合の役員や、職場の委員会の委員長、町内会長や、保護者会の役員などをいろいろと挙げておいて、やったことがあるものをチェックしてもらって、いくつぐらいやっているのかを調べてみました。

その結果がこの図です。結局、小学校、中学校、高校では男女に差がないのです。

社会に出てから、ぐいっと差が開いていまして、この社会に出てからの差がすごく大きいと分かりました。しかもこの女性のサンプル3割ぐらいが、現在いわ



ゆる専業主婦の方なのです。その方々が混じっているのですけれども、別にその方々も、リーダー役割をあまりやってこなかったわけではないと分かりまして、本当に女性にリーダー経験が乏しいのかも、疑問に思うところがあります。

ちなみに、こちらは現在管理職の人、あるいは無職の人を除いた結果です。管理職の人を除いても、やはりこのような感じになっていますので、傾向はあまり変わらないということなのですが、これらの結果から考えると、別に女性が生得的にリーダーシップ役割に就きたがらない性質を持っているわけではなくて、生育してくるそのどこかの段階で、女性は、「女性≠リーダーシップ」と学んでいって、就かないほうが得だと学習しているのではないかと考えます。

また、これも推測なのですけれども、例えばリーダー経験をやってみて、失敗したり上手くいかなかったことがあったときに、ベースとして、女性はリーダーに向かないというステレオタイプがあると、「自分が女性なのに無理したからだ」のような考えかたになってしまう。つまり、失敗の原因の考えかたなどに、影響してしまっているのではないかと。

リーダーシップスキルの開発には、リーダーシップ役割をやってみて、その失敗から学ぶことがとても大事であると言われていています。そういう前向きな学習を妨げているところがあるのではないかと、推測しています。

次に、ステレオタイプ脅威という現象についてお話をしますが、これも先ほどの話とつながっています。社会心理学の世界で、ここ20年ぐらい非常に盛んに研究された現象として、ステレオタイプ脅威による成績低下があります。自分が否定的なステレオタイプで見られたり、あるいは判断されているかもしれないという脅威のことを、「ステレオタイプ脅威」と呼ぶのです。

例えば、女性は数学が不得意であるというステレオタイプがあります。そういうステレオタイプがある社会の中で、女性が数学のテストを男性と一緒に受けるようなシチュエーションになったときに、ここでもし私が数学で悪い点を取ってしまったら、「やはり女は駄目」と言われてしまうのではないだろうか、あるいは「女性だからできなかった」と言われて、そのネガティブなステレオタイプを自分が確認してしまうのではないかと恐れることが起きます。

この恐れがどういう現象をもたらすかといいますと、実際にその遂行が悪化することがいろいろな実験などで明らかになっています。特に、女性に数学のテストをさせる実験がたくさんあるのですけれども、実際にステレオタイプが喚起された状態で数学テストを受けると、男性の成績と女性の成績に差が生まれてしまって、女性のほうが低成績になるのです。けれども、「この数学のテストは別に男女差などはありません」、あるいは、「数学の能力に男女差はありません」と言われた上で実際にそれをやると、差が出ないことが実証されています。

それが、多分リーダーシップという領域でも起きるのではないかと示唆する研究がいくつかあります。ですので、「リーダーは女性に向かない」というステレオタイプがあるところで、女性がリーダー役をやろうとすると、やはりそういうステレオタイプ脅威が起きるだろうと指摘されています。リーダーとしての遂行が、実際に悪化する可能性があるということです。

また、リーダーを目指す動機や、自信も低下します。この脅威はすごく不快なものですから、当然、人間はあまりその不快なものは体験したくないわけです。

そういう不快を体験しないためには、やはりもうリーダーを目指さないほうが良いというところもありまして、自信も低下しますし、リーダーという役割から自分を遠ざける対処法を取ったり、あるいは女性という集団と距離を置くのです。あまり「自分も女性だから、後に続く女性のために何かしよう」などとは考えず、「私は女性ということは意識せずにやっている」というように、「女性」という集団と「自分」を切り離すような手段を取ることも分かっています。

またもう一つ、このステレオタイプ脅威を感じたときに、まれにリアクタンズ反応が起きることがあります。これは反発心なのです。要は、そのステレオタイプを打ち崩すべく、奮起する反応です。これですと逆に女性が頑張るので、あまり実害はないのかもしれませんが、実はこのリアクタンズ反応はそんなに頻繁に起きるものではありません。あからさまなかたちでステレオタイプの評価をされると、この反発は起きやすいのですけれども、微妙なかたちのステレオタイプですと、逆に起きづらいのです。

このステレオタイプ脅威のメカニズムは、女性はリーダー役割が不得意だというステレオタイプを喚起するような環境要因が周りにあるときに、強く感じられます。具体的に言いますと、女性が職場の中で極端に少数派であること、あるいは「物理的環境」と書いてあるのは、男性的なシンボルがたくさんある環境です。例えば、アメリカの例ですと、『スタートレック』などマッチョな感じのポスターが職場に貼ってあるなどです。

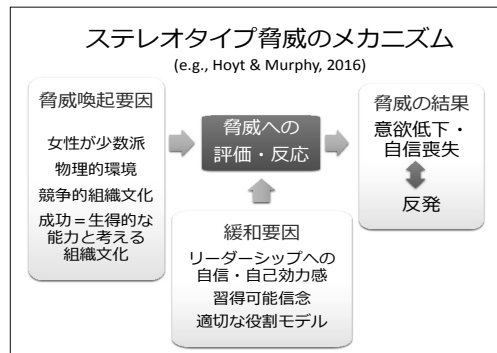
また、競争的組織文化や、成功できるかどうかは生まれつきの能力で決まっているという考えかたをするような組織文化です。例えば、どこぞの学長が実際に言っただけですけれども、「数学は女性より男性のほうが生まれつき得意だ」というようなことが言われる組織文化のところだと、当然ステレオタイプ脅威は喚起されやすくなります。

その結果、やはり意欲低下や自信喪失が起きてくるか、あまりにもこのステレオタイプが露骨だった場合は反発心が起きてきます。この脅威への評価や反応を緩和する要因が分かっています。例えば、先ほど挙げたように、もともとリーダーシップに対する自己効力感や自信があって、私はリーダーができると思っている人だと傷付きにくいのです。また、習得可能信念は、リーダーシップは生まれつきのものではなくて、学習することによって開発できるという信念です。そういう信念を持っていると、傷付きにくいのです。

そして、最後に適切な役割モデルと書いています。今いろいろなところで役割モデルの重要性が言われていますけれども、その中で適切なものがあれば、非常に役に立つということです。

少し、この適切な役割モデルについて補足しておきます。不適切な役割モデルも、実は

少し、この適切な役割モデルについて補足しておきます。不適切な役割モデルも、実は



結構世の中にあるのではないかと考えています。役割モデルがそれを見る人に何を伝えているのかといいますと、リーダーシップ領域で私も達成できるという達成可能性、それから「リーダー＝女性」という所属感です。リーダー役割にいる女性がいても何の不思議でもなく、リーダーという領域は私のものだと思える感覚、そして、「この組織は女性に対して支持的」という認識を高めるものが、適切な役割モデルです。

ただ、注意しないと、優れた役割モデルを見ることで、リーダーになるために自分に欠けているものを、人は思い出してしまうケースがあります。スーパーウーマンの役割モデルを持ってきてしまうと、私はとてもあんなれない、あのような能力は持っていないという感じになってしまって、逆にその意欲を失ってしまうことがあると思います。

ですので、役割モデルを持ってくるのはいいのですけれども、見る側の女性たちが同一視できるような役割モデル、しかも、彼女らの成功を自分も達成できると見せることが重要です。そして、同じ女性でも、リーダーシップという領域に自信を持っている人か、持っていない人かによって、どういう役割モデルが適切かが異なることが分かっています。自己効力感がある人には、子どもも持ってガンガン管理職の道を行っているスーパーウーマンでもいいのですけれども、もともとあまりリーダーシップ領域に自信がない人にそのようなロールモデルを見せるのは、あまりよろしくないのです。

3番目に、慈悲的性差別です。先ほど本間先生のお話にあった慈悲的性差別と敵意的性差別なのですが、敵意的性差別は、「女性は劣っている」などという、あからさまな差別です。慈悲的性差別は、伝統的な女性役割を果たしている女性は良い女性だから、守ってあげましょうという性差別なのです。

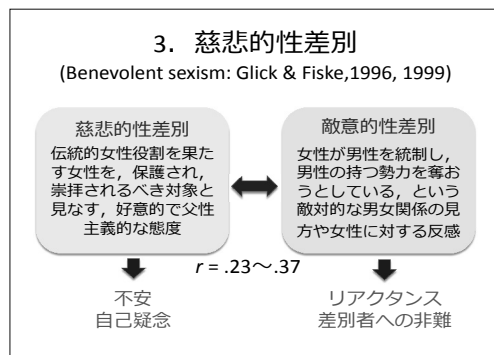
これは一見、すごく女性に対して好意的な態度に見えるわけです。けれどもそこには限定があって、男性と同じようにバリバリ振る舞う女性は駄目な女性で、伝統的な女性役割を守っている女性だけが良い女性、という考えかたです。

ですので、実はこの2つの測定尺度間には正の相関があります。要は根が同じだということです。

この慈悲的性差別と敵意的性差別を受けた女性はどのような心理状態になるのでしょうか。敵意的性差別はかなり露骨な性差別で、今どきあまりそういうことを口に出す人はいないのですけれども、それに接すると、先ほど言ったリアクタンズが起きるのです。私がおかしいのではなくて、明らかにあなたがおかしいでしょう、という考えになるので、実はあまり女性の自信が低下することはないのです。

けれども、こちらの慈悲的性差別は、一見、相手はすごく好意的に接してくれているわけですから、環境が悪いわけではないと思えるわけです。何となく「私が駄目なのかしら」、などという自己疑念や不安が起きてきやすい。

詳細な研究方法は省略しますが、これは私が行った調査です。未発表のデータなので印刷していないのですけれども、200名の女性の正社員の方に調査をしました。職場で慈悲的性差別に相当する扱いを実際に受けたことがあるかどうかを尋ねました。これらの扱い



の1つは、先ほどちらっと出した、父性的保護主義です。「難しい仕事はやらなくていい」と言われたり、重たい荷物は全部男性が持ってくれる、などです。もう1つは、女性役割期待です。これは女性がはっきりとものを言ったり、主張をすると良い顔をされない、けれども仕事の中で「それは女性ならではのセンスです」などという言いかたをされ、上手くいったときには「女性」であることに帰属されてほめられる、というような扱いを指します。

この結果は、非常に面白いといえますか、複雑です。女性役割期待の扱いを受けると、直接的には、昇進意欲が高くなるのです。これはなぜかと言うと、一見、好意的な行為なので、人間関係の良い職場という感じにおそらく受け取れるのだらうと思うのです。

ところが一方で、このような行為（女性役割期待）を受けると、自尊心は下がっているのです。しかも、父性的保護主義のほうは、効果は弱いのですが、職場不変予想を高めています。この職場不変予想とは、先ほど本間先生のお話にあった、「くつつき床」でしたか、要は同じ仕事をずっとさせられて、チャレンジングな仕事に就けないだろうという予想のことなのですが、そういう予想を父性的保護主義が高めるのです。これが自尊心をやはり下げているのです。自尊心は、昇進意欲と強い関係があって、自尊心が高いと昇進してやろうという気になるのですが、その自尊心を下げる結果になっているわけです。これがおそらく非常に微妙なところで、もしかしたら、その女性自身もこのような行為が自分の自尊心を下げていることに気付いていないかもしれませんし、やるほうも全然悪気はないと思うのです。多分、差別する気はなくて、好意でやっているのですけれども、実はそれが女性の自尊心を下げる効果をもっていることがよく見えたと思っています。

また、もう一つ注意しないとイケないのは、女性活躍促進の風土がある会社でも、慈悲的差別の体験をしないわけではないということです。ここに挙げているのが相関の結果です。この調査では、会社が両立支援策だけではなく、女性向けの研修や、女性を管理職にするための推進策を行っている会社かどうかを聞いています。その程度が高いことと、女性が父性的保護主義や女性役割期待を体験する程度との間に、相関がないのです。

相関がないということは、会社が女性活躍の制度を整えていても、やはりこのような性差別意識は個々人のものですので、まだ上司の中にはそういう意識を持った人もいて、なかなかそこが会社の働きかけによって変わらない、というケースがかなり残っているのではないかと思います。

以上の話を少しまとめてみますと、ステレオタイプによる女性とリーダーシップとの不適合性によって、やはり女性はリーダーシップという役割が自分のものだと思わないし、そこでもし失敗したときに、おそらくは、「私がリーダーなんかをやったのが悪いのだ」と思いがちなのではないかということです。

また、ステレオタイプ脅威の悪影響は、リーダーを目指す動機や自信が低下して、リーダー役割と自己の切り離しを促進するということです。そして、慈悲的性差別の悪影響は、先ほどの私のデータでも見られたように、やはり自尊心といえますか、自信を削いでいくようなところがあると言えるのではないかと思います。

最後に、では具体的にどうしたらいいかということ、ここでお話したことから少し考えてみたいと思います。やはりまず一つは、管理職やリーダーシップというもののイメー

ジを変えなければいけないのではないかと思います。つまり、的確に指示ができ、意思決定ができて決断力があって、行動力があって…というすごく男性ステレオタイプのものではないイメージをつくると思いますか。先ほども言いましたけれども、実際、必ずしもそのような行為だけが有効なリーダーシップではないわけです。いろいろなタイプのリーダーシップがありますし、いわゆる女性ステレオタイプの行動も有効だと分かっているわけですから、「リーダーシップ＝男性」という考え自体をなくすためには、管理職やリーダーシップという役割のほうのイメージを、変えることが必要ではないかということです。

また、育児中の女性に対する過度の配慮などの、慈悲的性差別に相当する行為をなくすべきではないかと。これも何かの論文で読んだのですけれども、産休明けで戻ってきた女性に、比較的簡単な仕事を会社が割り振ってくれる。それは、会社としては配慮してくれたつもりなのですから、そのことによって、女性が「自分は期待されていないのではないか」と思う可能性があるというわけです。

もちろん、やっているほうは多分、思いやりとしてやっているのですけれども、女性は一人一人違うので、実際に産休明けでそんなにバリバリ働けないと思う人もいる一方で、できる仕事はもっとどんどんやっていきたいと思う人もいるはずなのです。そこを十把ひとからげに考えるのではなく、個別にしっかりと話し合っていて決めていったらどうかと考えます。

それから、リーダー経験とそこでの失敗からの学習を、周りがサポートすることで、自己効力感を涵養することも大事ではないかと。最後に、適切な役割モデルを活用したほうが良いということです。役割モデルそのものも、多様性が必要なのではないかと思います。いろいろな役割モデルがあったほうが良いのではないかと考えました。

どうもありがとうございました。

女性の昇進意欲を阻害する要因

1. ステレオタイプによる「女性」と「リーダーシップ」との不適合性
→所属感が得られない
2. ステレオタイプ脅威の悪影響
→リーダーを目指す動機と自信の低下, リーダー役割と自己の切り離し
3. 慈悲的性差別の悪影響
→自己効力感や自信の低下

全体討論

大沢：異なる研究分野における同じ問題に関する研究成果が発表されたことによって、なぜ女性が管理職になりたがらないのかについて、重層的な理解ができたように思います。

本間先生が、非常にたくさんの蓄積がある研究の中からその成果を整理していただき、そして、大槻先生が、実際に起きている昇進意欲の低下が、決して女性個人の意欲の低下という問題ではなく、社会や職場の環境によって作り出されているということをデータで示してくださいました。特に氷河期世代の間で、そこでは女性だけではなく男性の昇進意欲もさがっているという問題がありながらも、女性の昇進意欲がさらに低下していること。それがキャリア形成のかなり初期の段階で見られること。それを、今度は坂田先生が、心理学の分野から慈悲的性差別というコンセプトを使って説明してくださいました。一見、女性に配慮してくれていると思われがちな環境が、実は女性の自信を失わせている原因にもなりうるということですね。

例えば、「女子力」という言葉がありますよね。某CMの中で、上司が「君は、女子力がないね」と言うことをほのめかすシーンがありますが、あれは慈悲的性差別の一例ですよ。考えてみると、身近に見えぬ性差別が見えない性差別があって、女性が自信を失う要因となっているのだと思います、そして、その結果として、女性は管理職になりたくない状況が生み出されてしまっているということですね。

他方、今の時代が求めているリーダーは、むしろ女性性を持ったリーダーであるということも言われました。むしろ男性が女性性を身につけることによって、より良いリーダーになれるというお話もうかがいました。そうすると、本当は男性が変わるというほうが、重要になってきているのではないかと思います。

本間先生も、上司の評価が非常に重要で、その評価の中に、ステレオタイプのイメージが入っていることによって、実は優秀な女性社員が評価されていないところがあるのではないかとのご指摘がありました。今申し上げたように、私はここに来る前には得られなかった知識が、先生方のお話を聞いて得られたように思います。

ここからはフロアの皆さまと討論者の皆さまと一緒にお話をしていきたいと思うのですが、まず、女性の管理職をもっと増やしていかなければいけないときに、どうしたらいいのか。お三方からそれぞれ提言をしていただけますか。では本間先生から、お願いします。

本間：私も、何か適当な解決策を持っているわけではないのですが、改めて社会心理学からの様々な知見を自分自身の問題としてとらえてほしいと。例えば、今も大沢先生がおっしゃったように、実際に評価する、査定する立場の人たちが、もう少し視点を変えて、あるいは自分の中にも思い込みがあるかもしれないと反省しつつ、改めて、査定や評価をしていただきたいと。現実には、そういう意味では、経済的に大きな損失だと思っています。つまり、そういう能力のある女性が、どんどん辞めていかざるを得ない状況をつくることの損失を考えていただけたらと思います。

それから、大槻先生の結果でも出てきましたし、先ほど、短い期間の研究発表したものも、結局、入社直後に、女性は様々な意味でダメージを受け、がっかりすると。今も、「大体3年の間に3分の1が辞めていく」と言われています。そういうことも、そのあた

りに加わってくるのかもしれないということで、大学生までは男女平等が当たり前の時代です。それが社会に出た途端に、先ほどの坂田先生のお話であったように、もうリーダーシップは断然、女性が低いわけです。つまり、男性がやはりリーダーシップを取るという社会の中で、私たちが暗黙の中で了解しているスキーマ、ステレオタイプをいや実はそうではないかもしれないと、改めて認識して、ご自身、あるいは自分の周りの方々と、何かそういう実態があったとき、そういうものもあるかもしれないと考えていただきたいと思います。特に、セクシズムに対してはいわゆる思い込みが大変強いわけです。

例えば、少し話が延びてしまいますけれども、先ごろ、アメリカの映画『ドリーム』というものがありました。皆さままでご覧になった方はいらっしゃいますか。大変痛快なものなのですが、あの中で、3人の黒人の女性が出てきます。その3人は、実は3つのセクシズムの苦しみにあっているわけです。1つはレイシズム、黒人。2つ目は女性、セクシズム。あと一つは、これはよくアメリカの研究で「STEM」と言われていますけれども、SはScience、TechnologyそれからEngineer、Mathematicsです。そういう能力は、そもそも女性は弱いという世界なのです。最近日本では「リケジョ」などと言って、特殊化、もてはやされていますけれども、先ほども坂田先生がおっしゃったような、そういう時代の3人の女性がNASAで働いて、その中の1人、ドロシーがリーダーシップを担う役割なのですけれども、素晴らしいリーダーシップを取るわけです。そして、新しい社会にチャレンジしなければならないものを、自分たちの部下に指示してやるわけです。

例えば、IBMが導入されて、皆さんはもう電卓の時代ではない、そして、そこではフォートランというコンピューター言語を学ばなければならないと。懐かしい言葉が出てきて、皆さまは多分知らないでしょう。私のような世代でフォートランに苦しんだというイメージですから。そして、全員にフォートランのコンピューター言語を学ばせてあらたな挑戦をするわけです。ドロシーがそういう素晴らしいリーダーシップを持っているのですけれども、なかなかプロモーションで応えてくれません。そこでドロシーの上司は、「もうこれは規則だから」「いや、そういうものだ」と言うわけです。そして最後の場面で、その上司が「いや、私なんて全然偏見はないの」と言うことに対して、ドロシーという女性は「それはあなたの思い込みでしょう」と。つまり、私たちの日常生活ではほとんど意識化されていない、自然だと。それがやはり、いわゆる先ほどから言っている、アンコンシャス・バイアスなのです。つまり、意識化されていないけれども、何かのきっかけで表面化します。

そして、あと一つ問題なのは、差別する側は無意識ですけれども、されるほうはいたく、強く心に刻まざるをえない苦しい問題なわけです。そういう、やはり相手はどう見るかも、もう少し私たちは謙虚になって考え直す、特に先ほどから言っている、そういう立場にある方はもう少し思慮深く、これを機会に、そういうこともあるかという視点で見ただけであればと思います。

実は、私はこういったものは文化の問題だろうと思っていたのです。しかし、これは文化を超えて世界共通の現象のようです。このような社会通念のバリアを壊すことは、多くのエネルギーが必要です。まずは職場の中でなにか査定をするときに、そういう視点もあるかと思っていただければ、少しは解決策にもつながるかもしれないということです。

大概：私から申し上げたいのは、管理職志向がない、もしくは管理職志向が減るのは、職

場の中に問題がある、職場の構造が影響しているということです。そういう中で、自分が従業員だったら、個人としてどういうことができるのかです。

今日ご紹介しませんでしたけれども、私は、以前にシステムエンジニアの仕事や昇進について、分析したことがあります。男性と同じ総合職のシステムエンジニアとして入社しても、女性は女性用の仕事に就いていました。日本の会社の場合は、仕事を通して、知識や技能を蓄積するのが一般的です。自分の仕事がどのようなキャリアの階段につながっているのかに、意識的になる必要があると思います。そして、やりがいのある仕事と、知識、技能が身に付く仕事は違うということなのです。システムエンジニアの女性用の仕事が、やりがいのない仕事だったのかといいますと、そうではありませんでした。私は、かなりの女性システムエンジニアにインタビューしましたが、みな女性用だが、やりがいのある仕事をしていました。

入社7年目に最初の昇格があるのですが、そのときに、男性と同じように昇格できた女性は、2割ぐらいしかいませんでした。8割の女性は昇格の標準年数を超えて昇格しました。

私がインタビューした女性システムエンジニアの方で、あれと思ったのが、その最初の7年目の昇格のときに、「自分たちは昇格しなかったけれども、ほかの男性はみな昇格した。何か、これは違うとそこで初めて思った」とおっしゃる方が結構いらっしゃいました。自分の仕事がどのような知識、技能が身に付くものなのかと、キャリアの階段をどのぐらい上がっていくのかに、意識的になる必要があります。

もしも今担当している自分の仕事が、残念ながらキャリアの階段が行き止まりのもの、そんなに知識、技能が身に付かないものと思ったら、別の仕事を取りに行くことです。どうやって取りに行くのかというときに、先ほどの坂田先生の話でも、本間先生のお話でもあったと思うのですが、結構、職場のネットワークがとても重要だと思います。

女性の場合は、お昼ご飯を女子だけで食べる、同期だけで食べるという傾向がありますが、それでは社内で、多様で広い対人ネットワークは築けません。自分自身で多様な対人ネットワークを築いて、仕事を取りに行くようにしていく必要があるのではないかと思います。

もう一つは、期待されようが、されまいが、どう思われようとやり続ける、管理職になると思う気持ちを、持ち続けることも重要だと思います。管理職は権限を持っています。職場を変えたいと思ったら、管理職になるのが一番早いわけです。ところが、日本の場合はそれが10年や15年かかりますから、もうその間に、そこまで待てないと思う人も増えているのかもしれませんが、職場を変えるためには、管理職になるのが一番と思うのが、私は重要なのではないかと考えています。以上です。

坂田：私の場合は、最後のスライドで、あらかたもう言いたいことは言ってしまったのですけれども、一つ補足しておきます。先ほど、慈悲的性差別のお話の中では、男性が女性に対して持つもののような感じで話してしまったのですけれども、これは、女性も持っているものです。個人差はあると思うのですが、女性もそういう性差別意識は当然持っている人は持っていますし、そこは男女関係ありません。

また、それをなくしていくといっても、半ば無意識のもので、多分やっているほうは好意として行っているつものものなので、コントロールはとても難しいと思うので

す。けれども、基本的に性差別の問題は、女性なり、男性なりを、グループとしてとらえていて、同じグループの人たちは皆が同じだと考えているという部分に、やはり根がある気がします。

女性にはこういう希望を持っている人が多い、男性にはこういう希望を持っている人が多いなどという統計的な知識は、ある程度身に付けておく必要があると思いますし、それも大事なのですが、重要なのは、目の前の特定の人の処遇を決めるとき、例えば目の前の産休明けの女性の仕事を決めていくときに、それをバンと最初から使って、何かを決定しようと思うと変なことになる。

やはり本間先生のお話にもありましたように、女性や男性の中の個人差が非常に大きいわけですから、そこが大きいことを分かった上で、あなたはどうしたいですか、どうしていきますかという、個人ベースでの話し合いと決定が重要なのではないかと考えました。以上です。

大沢：男性と女性をそれぞれ別のグループとして扱い議論しているわけですが、リーダーシップの適性というところを見ると、性差よりも個人差が大きいということですね。しかし、実際には男性の方が圧倒的に管理職になりやすい。その男女の不平等の構造を生み出しているのは、「男らしさ、女らしさ」といった社会規範であったり、会社の人材育成の仕組みや上司の仕事の割り振りであったり、あるいは、評価制度などにバイアスが入り、結果として女性が管理職になりたがらないということなのですね。そこを変えていくためには、上司と部下の双方向のコミュニケーションによって、思い込みによって生じているギャップを埋めていくしかない、ということなのですね。

(質疑応答部分省略)

大沢：それでは最後に一言ずつ、言い残したことがないように、ご発言をお願いします。

本間：こういった話をしていると、よく尋ねられる質問では、私はそもそもリーダーシップに向いてない、そういうことは好きではないという方が何人かいらっしゃいます。先ほども述べましたように、それぞれのカテゴリー内の個人差は大きいです。それは男性にもあてはまり、最近では男性も管理職には消極的な人もいますね。けれども、やはりそういう活躍をするためには、ある程度のポジションを持つことによって、自分自身の能力が発揮できたり、あるいはやりたいことができるという、最初にお話ししました、マイナス面ではなくて、プラス面に注目して、それこそ元気に活躍していくために女性にもっと門戸を広げて欲しいと思っています。老人として一言です。

大槻：私は、やはり社会を変えていくのは、私たち皆で変えることだと思うので、ぜひここにいらっしゃる方たちも、私もですけれども、やはりみんなで変えていく、私も変えていくための一人なのだ、皆が思うのが重要だと思います。私はちまちまと研究をして、それを皆さまにご報告して、それを基に皆さまに考えていただいて、社会を変えていければと思いますし、私も運動もする一人として、変えていければと考えています。

坂田：先ほど「管理職やリーダーシップそのもののイメージを変える必要がある」と言ったのですけれども、実際に、男性の多い業種と女性の多い業種の求人広告の分析を行った欧米の研究があります。

その分析結果を見ると、男性の多い業種は男性タームがたくさん使われているらしいのです。「強い」「タフ」など。そういう単語が使われている一方、女性の多い職業はやはり、「人の役に立つ」などという単語が使われていると。それを研究者たちが意図的に変えて実験をしています。例えば、いわゆる女性の多い職業の広告にもう少し強いイメージの言葉を入れ、男性の多い業種の広告にはもう少し女性ステレオタイプに当てはまるワードを入れて、それを学生たちに見せて、どれぐらいその職業に就きたいかを尋ねると、そこは効果が如実に現れて、女性が男性職に就きたがる率が上がったのです。

ですので、もしかしたら管理職という分野でも同じようなことが起きているのではないかと思います。管理職という仕事の説明のしかたや表現のしかたも、実は大事なのではないかと思いますので、私自身も工夫して、そのような研究もやっていきたいと思います。皆さんも考えてみていただけるとありがたいと思います。どうもありがとうございました。

大沢：どうもありがとうございました。ではこれでシンポジウムを終わらせていただきます。先生方、ご参加くださったみなさま本当にありがとうございました。