

ジェンダーバイアス風土における
 キャリア形成及びリーダーシップ行動の初期効果 (註1)
 The effects of the gender bias (GB climate) on early stage

本間 道子
 Michiko Homma

The purpose of this study was to examine how get involved in gender bias (GB) of under diversity climate on the organizations. 10 female line managers with followers were conducted by a semi-structured interview about their process from starting work at present's workplace about set of 3 topics (Diversity climate for gender bias, career-enhancement and leadership-behavior). Their responses of qualitative interview were coded at terms or short sentences were analyzed by the following process of MAXQDA (Kuckartz, U et al). First of all, 10 interviewees were classified into 3 groups by GB(gender bias) degree, that is H GB, MGB and LGB. HGB group was affected by negative inclusive aspects, un-justice, in-equality, Relative low cognitive attitude toward GB were LGB. But MGB was work-life balance and support to career enhancement was involved in complexity. The negative views of management jobs and attitude towards work-life balance led many women to reluctant to take management positions, although positive attitude to leadership behavior. The findings suggests the importance of work-life balance regardless of sex and taking a consideration to HRM.

キーワード：Gender bias (GB、ジェンダーバイアス、性別差異化)

Diversity climate (多様性風土)

Career (キャリア)

Leadership behavior (リーダーシップ行動)

はじめに

「女性管理職が少ない」

我が国ではここ 10 年来、女性の社会活躍の後押しで様々な政策が提起された。特に 2014 年から「すべての女性が輝く社会づくり」を掲げて、女性の積極的社会活動を主導してきた。しかし、世界的水準からみて、男女の格差すなわちジェンダーギャップは狭まらない。それどころか、年々その開きは大きくなっている。たとえば、世界経済フォーラムによるジェンダーギャップ指数では 2008 年度 (130 ヶ国中) で 98 位であり、2016 年では、111 位に、先進 7 か国中最下位になった (ここでの数字は政治・経済における参加と期待の順位で教育・健康分野では比較的格差は小さい)。そして 2019 年度では、121 位と発表され、2021 年度では 119 位 (政治・経済分野) であった。

2020 年は節目でもあった。“202030”のスローガンのもとで、政府の看板政策であった「2020 年 12 月までに指導的地位に占める女性の割合を 30% にする」目標を断念し、ス

ローガンは緩やかな、「早期の達成を目指して」に変更した。そのために、2030年にこの目標達成にむけ「女性活躍推進法」を新設して、整備につとめてきた。関係省もクオータ制の奨励、目標達成した企業をクローズアップさせている（“なでしこ銘柄”は経済通産省などが女性活躍を推進している企業として呼称している）。国をあげての政策にもかかわらず、一向にこの数値目標は達成されない。

管理職（ここでは、指導的立場としての女性）が少ないこと、不均衡の問題は特に意思決定状況での反映の弱さを浮き彫りにする。意思決定では、多くは集団決定で、そこでの男女比（クリティカル・マス）は重要でその偏りは、少数意見として反映されにくく、バリアはそこから不平等性が生じることになる（前田健太郎、2019）。いわば悪循環を呈している。よくボーイズ・グループといわれる男性集団の強さにおいて、意思決定の強さは階層の上位に従って生じるといわれるが、この点では、マイノリティに1人でもサポーターがいれば、その意見の信頼性は増すと検証されてきた（Ash,S.E.1956;Moscovici,S.1976）。

女性管理職の少なさの原因を明らかにすべく、あるいはその対処法を模索することでは多くの研究者を巻き込み活発な研究がなされてきた。社会的活躍において、性差ばかりでなく民族の格差、年齢の格差などさまざまな格差の解消として、ダイバーシティ（多様性）の方向性から女性管理職の割合で比較することが多い。そのうち著名な指標として世界経済フォーラムが示すジェンダーギャップ指数を男女間の格差として、教育・政治・企業など管理職の男女の格差に注目し、その要因を明らかにする研究は多い。たとえば、馬欣欣他（2017）では、人的資本年数として経験・勤続年数、仕事要因として労働時間・昇進意欲、また企業属性として制度から検討している。そこではとくに勤続年数からの検討では、女性の早期離職が年数に影響を与え、一定年数を経ないことで、結果として管理職への道が閉ざされ、それがバイアスを生じさせていると。しかし、この年数は女性のライフ・イベント（結婚、出産、子育て）と重なり、阻んでいるのかもしれない。さらに女性管理職率が低いのは人的資本要因ばかりでなく差別的扱いもその原因であるのではと予測している。この差別・不平等性では、公的制度（税制、賃金など）の指摘は労働経済視点からも注目される（山口一男、2017）。

さらに多くの調査研究からは、女性自身の個人的要因として、管理職に消極的ということがあり、日本の女性はリーダーになりにたがらない、昇進への意欲の低さ（川口章、2012）、さらに昇進にあたっては自信、不安などに打ち勝つことへの回避など、管理職への姿勢に女性側の個人的理由としている（武石恵美子、2014a；b）。そこでは家庭との両立の難しさ、責任の重さ、自信のなさ、そして長時間の労働であった。このような消極的意識・態度は働き方の問題では、男性も同じで、ただ認識として女性に負担がかかることで、重要視された。また21世紀職業財団（2013）では対象者のうち昇進意欲のある割合は1/3程度で、その改善策として、卒業時点でのキャリア意識の高さ、上司からの積極的支援と仕事の与え方（挑戦し甲斐のある仕事）などであった。

女性の個人的特性として、消極性が管理職への意向を減少させることは確かにあるだろう。しかし当初たとえば入社時ではどうであろう。これまでの先行体験から得られた多様な経験、体験、知識、その遂行過程の情報、さらにはそれらの成功体験、失敗体験など、多様な機会、出会いなどはその後の類似作業のレディネスとなり、それが自信のなさを低減し、次なる仕事への意欲、自己効力感、予測と課題への前向きな姿勢をもたらすので

はないか（石塚由紀夫、2018）と初期体験が次のステップに多様な影響を与えることを示唆している。

1 初期体験としての学習効果

入社は新たな社会参加であり、さまざまな経験の蓄積となる。この社会は組織体として、階層的社会的ななかの関係である。その多様な関係を身近に接することで、その振る舞い、部下への接し方などモデリングとして上司の行為・行動を観察することで、自らの行動の手がかりとなるだろう。それはプラス・マイナスも含めてである。このような具体的体験、観察などこれらのプロセスを探ることで、何が管理職への到達の意向を困難、あるいは促進させているかのヒントがあるのではないか。つまりそこでは、組織制度、個人のキャリア意識、関係する仲間（上司・部下）との関係が大きくかかわっていて、なにより、組織全体の価値意識・企業文化などが影響するのではないだろうか。

田中真理子・佐藤ら（2017）は、昇進意欲を昇進動機（昇進の見込み、実力で判断）、ステータス動機（地位に伴う期待、社会的評価）に分け、検討した。結果、就業前の大学4年次では昇進意欲では差はなく、また就職半年後（11月）でもその差はなかった。しかし、ステータスへの動機は学生時では男女差はないが、その半年後では女性が有意に低下した。これについて、就職後半年と短い期間でありながら、女性の減退は、マネジメントの男女差、キャリア形成が思うようにいかないなど現実の場面に直面したことで、昇進意欲は低下すると考察している。田中らでは卒業前後での仕事に意欲の変容を明らかにしている。卒業前から入社後では急速に変化するが、入社当初の動機の高さは男性とさほどの差異はない。しかしその後変容する。コッター（2018）は入社後の対処では、失敗であれ、成功であれ、効果的に発揮している人たちはキャリアの早い段階で大きな試練に遭遇し、リスクを背負い成功と失敗から学習すると述べている。

初期経験の経緯

入社して新たな職場でどのような経験を積んで仕事を知り、その内容・技術を習得し、自分の仕事として理解していくかの初期段階は重要である。それはその後の仕事とのかかわり、職場の関係、さらには今後のキャリアとのかかわりに例えば「一皮むける経験」ということがある。これは仕事を通して、それが自己を振り返る機会となり、経験が後の行動の展望・予測・期待となりキャリア推進の手がかりとなる（金井寿宏、2002）。

島直子（2019）は女性に多い反応として管理職への消極的態度として自己評価の低さが管理職に新たな業務・職務に躊躇し、消極的になると仮定した。まずここではこの「一皮むける」は、「成長の早さ」を示す根拠とした。入社直後、女性は成長と経験を先取する必要があるからと。なぜなら、女性にとってはライフ・イベントで速やかな学習がもたえられるからである。そのほか自己評価の影響として、「リーダーシップ要請」、「成長を実感する」、「上司らの育成熱意」などが自信を持たせる要因とした。これらを独立変数とし、従属変数はリーダーシップ自己評価として重回帰分析を施行した。対象者は新卒男女である。

結果は、まず自己評価は継続して女性は男性ほど高まらない。「成長の速さ」では男女ともマイナスの効果つまり、成長が早いと感じるほど自己評価は低かった。男女とも効果があるのは、「職場の期待」であり、男性のみでは「成長の実感」であり、女性に顕著

だった要因は、「上司らの育成熱意」で、これは女性においてのみ影響があった。この女性に見られる傾向は前年度の効果も影響し、上司の影響はまさしく実感としてうけとめられ、リーダーシップとしての管理職志向につながっていた。

中間（ミドル）管理職

初期段階として中間管理職といわれる課長・マネージャー・主任などは、トップマネジメントと現場・スタッフの中間にある管理職である。その多くは初めての職場としての経験とそして多様な人々（階層組織からの人間関係、職場の上司、同僚、部下）などの出会いである。大方はこれまでの経験から、比較できる対象はなく、新規の人間関係であろう。さらに重要なことは、この組織では、集団としての目標があり、その目標に向かっての協働作業である。ここでは目標に向かって多様な学習があり、直接体験のほか他者関係から、模倣から学ぶであろう。初めての管理職までの変容を探ることだがそのプロセス、いくつかステップを経たうえでの到達といえよう。それは組織の状況を生かし、何が管理職への到達が困難であったかの個人内要因ばかりでなく、そこでの集団のメンバーの一人として把握されよう。とくに組織・職場の組織制度、個人のキャリア意識、関係する仲間（上司・部下）との関係が大きくかかわっていると想定される。そしてなにより、組織全体の指針・規則だけでなく、明文化されていないが、暗黙に共有された規則など当然視されている一定の価値意識が影響するのではないだろうか。

本研究ではこのあいまいであるものの、組織で共有する規則・規範に焦点をあて、それがその組織・集団を共有する者たちの基準・規範になるのではないかと想定した。組織全体に明文化された規則、明文化されなくても暗黙裡に継承されている規則・約束ごとがある。これを一般には組織文化あるいは組織風土と称される。さらに、注目する対象はライン管理職で、入社以来多様な立場の従業員と直接的・間接的に交換をしてきた。そして、管理職になった。このような立場にいかなる関係性をもって現在の地位に至ったか。このプロセスを経てその職につくかは管理職への行程を見るうえで手がかりをあたえてくれるだろう。それは多くの企業階層では、初めての管理職であり、わが国においては女性にとって課長職は比較的多く、また具体的にチャレンジしやすい地位である。ここでは主として、プロジェクトマネジメントの達成、部下の生産性とモチベーション視点、ダイバーシティ・マネジメントのパフォーマンスなどがある。今回注目するのは女性管理職の少なさをこのプロセスを通して明らかにすることである。

2 職場・組織の影響としての組織風土

組織あるいは職場には、意識上の展開は薄いものの風土・文化として暗黙裡に集団あるいは集合体に形成されている規範・基準といった約束ごとがあり、それらはそこにあらたに加わった社員にとってはまずは試練ととらえる。そしてその新たな基準を認識させ、自覚させ、そのバリアを除くことで、その試練を糧とする。しかしかならずしも糧だけではないであろう。これまでの自己内に蓄積された多様な基準がありそれらはかならずしも適合しない。

このような組織に暗黙裡に共有され、それ故しばしばその規則としては確認されないまま、組織・職場に在籍したことで、当然のように共有を求められる。これらの事象は当の組織で長い歴史のなかで独自に培ったものもあれば、広い社会一般の事象を背景するもの

もある（本間道子、2010）。またそれは当の組織において、組織理念、目標に合致したのもあれば、各従業員にとっては不合理・公正性を欠く場合もある。それらは特定の従業員に半ば強制的に課する事象もある。このように組織・職場などで、なかば意識的に共有された明示的あるいは非明示的規範・約束事を組織文化、あるいは風土とするが、本稿では北居明（2014）による「組織、職場を取り巻く環境に対する個人の知覚」である心理的風土の集積としよう。

管理職行程の影響要因としてのジェンダーバイアス

今回この事象を男女間の差異・バイアスから、一般には組織風土の一部と捉えている現象として、このバイアスは当事者（今回は女性）にいかなる影響を与えているかを管理職への行程への影響要因としてとらえる。そこで、このバイアスをジェンダーバイアス（Gender bias, GB）とし、職場における差異化・格差として注目した。しかし現在多くの組織体では、性差の差別はあからさまな様相にはない（Modern sexism）。多くの組織では、ダイバーシティ志向と包摂（共生・公正・平等）としたダイバーシティ・マネジメントとして表層的な差別は少なくなった。各企業はワーク・ライフ・バランスとして女性に配慮した制度設計、育児休業の制度など採り入れている。しかしそれを認めるも、現実にはジェンダー間のギャップを感じている女性は少なくない。そこには、認知的・意識的事象を超えて無意識レベルで行動を突き動かしていることが多いからである。このような偏見のメカニズムの解明は、種々の理論に基づいて明らかにされてきた（本間、2019）。それらを意識的にとらえて、考慮するのは難しい。なぜならその多くが非意識レベル（無意識的；US; Unconscious Bias）で、意識上では明確に自覚されない行為だからである（Glick P. & Fisk, S.T, 1996; 2000; 2001）。そしてそこには、しらず知らずの偏見・思い込み、差異化が生じる。だから意識的の制度があつて、それに準じることが正しいと知りつつも、別の気づきにくい規範も働き、それがジレンマとなるもしばしばあり、組織内で明文化されない暗黙規範に準じることがある。

たとえば、厚労省の2019年の調査結果（平成30年度雇用均等基本調査）で、男性育児休業の取得率は6.6%である。そしてその期間は5日未満が6.3%と最も高い。その理由として、「休業を得やすい雰囲気職場」である一方、取得しなかった反応では、取得意向のあった男性でも「取得しづらい雰囲気だったから」である。職場にとって理に叶った制度にあるにも関わらず、そして該当者にはその意向があるにも、取得していない。

ここでは“雰囲気”が決定している。取得する、しないを決めているこの職場の雰囲気とは何であろう。先のGlick & Fiskらは、偏見として性別認識、ジェンダー観は当事者への好意・受容と敵意・反感だけでないことを明らかにしている。好意は慈愛的、父親的（Benevolent sexism）とされるがかならずしも好意として受け止められない場合もある。特に階層が明確な場では、むしろ当人にとっては行く手を阻まれた感じになる。それは時には従来の性役割志向的な視点となり、それにジレンマを感じている女性側に迷い、反発が生じやすい。そこから飛び出そうとする気概がそがれる。この場合、往々にしてその上司は思いやり（親切心・慈愛）の場合が多いので、厄介である。同じ職場で好意的態度を無視・拒否するのは難しい。

3 職場内の暗黙裡の方向性としてのダイバーシティ風土

正木郁太郎（2019）によれば、組織の制度と組織風土は、密接に関連し、このような暗黙裡において、職場などで共有されている規範・行動の手がかりとして組織風土への認識、それは暗黙であれ、明確な認識であれ、当人に心的影響を与えるものとしてとらえた。このような風土としてダイバーシティ風土の寄与を指摘した Nishii（2013）による知見では差別による、不平等解消、権限など性別によるギャップの解消を性別ダイバーシティとした。

正木・村本（2017）はこのダイバーシティ風土に関しては、“公式には明文化されていないが、職場全体に暗黙裡にその集団の意向、規範、ルールとして作用すること、いわば非意識的に意識・行為を規定することでこれを組織文化あるいは組織風土”としている。そしてこのダイバーシティ風土には、公正性（包摂性）、女性登用、多様な働き方を含めている。ここでもいわゆる包摂としての共生つまり平等・主権なども含まれる。さらに、制度との関係で、柔軟な働き方、育児休業の制度、などの支援制度の充実は肯定的ダイバーシティ風土につながると仮定した。彼らは組織風土尺度を作成、類型化し、ダイバーシティ風土の重要性を明らかにした。

本稿ではこのような風土をダイバーシティ風土とし、明文化されていないものの、組織、集団の行為の判断の依拠として存在し、それらは組織・職場を構成するメンバーの行動を規制、あるいは手がかりとする。（ここでは、組織風土は組織文化との異同は難しいが、組織に根付いた組織環境としてとらえ、意識的・形成より、企業歴史のなかで培われて表出された特性とする）。このダイバーシティ風土が制度を超えてそのメンバーに判断の手がかりを与え、またそれは行為を規制するものとして作用する。ここではジェンダー認識においてこの志向は強く、判断の手がかりの方向付けにもかかわる。それが組織を共にする女性に対する偏見を生み出し、それが実際の行為への判断にも影響しているのかもしれない。女性のリーダーシップの偏った見方、直観的判断（例えば、統計的錯誤）が実態を見るより先に、判断の手がかりになっていて、結果的に判断をゆがめている。さらにはこの暗黙の認識は広く一般社会認識の規範からも影響をうけているだろう。

4 ダイバーシティ風土と包摂関係

ここでは、ダイバーシティ風土に包摂性を含めた。しかし両者は社会的カテゴリー理論からみると相いれない関係である。なぜならダイバーシティは多様な民族、年齢、社会・家庭環境など複雑に絡んだ集団、つまり多様な背景のある人達が同じ空間を占めた仲間構成された集団であり、この間には公正・平等など共生としての包摂でもある。しかし、しばしば、なんらかのきっかけで、下位集団を構成し、それを包含する社会的アイデンティティが生じる。その間をいかに公正に対応するかの問題である。この問題の解消に導くことがこの理論の課題であり、実際の多様性のある（価値観の異なる、アイデンティティの異なる下位集団間）集団の課題でもあり、その集団間の調節作用として働く要因を模索している（正木・村本（2017）、正木（2019））。この理論（社会的アイデンティティ理論あるいはカテゴリー化理論）からのアプローチから、多様性と包摂の関係性では、研究者間で統一の取れた見解にはない（Knippenberg et, al（2004；2007））。ダイバーシティ風土は多様な属性をもった中で、属性ごとの集団化が全体の生産性・包摂性にプラス

にもマイナスにも影響を及ぼすことでは、全体とその下位関係の調整の難しさの認識も必要である（デ・ランゲ・ファーンバック（2020））。

この事例としてはいわゆるマミートラックと言われる現象がある。時短制度などで、ワーク・ライフ・バランス制度の充実は、多くの企業で歓迎され、なかでも、育児に関する女性には歓迎されている。しかしこの制度自体には、いくつかの問題もはらんでいた。いわゆる不平等性・不公平感の包摂性の問題で、新たに「時短採用者」と「通常勤務者」の2群の下位集団生成とその2集団間関係である。また時短を活用する本人にとってこの制度の有効性とキャリア育成の中断の不安・戸惑いがある。この制度の不正感、それを取得する育児中の女性対時短の必要のない女性との亀裂を生じさせた。

そこで、関係者は一方の不正感の解消のため、両者間に新たな仕組みを組み込んだ（休日が入ったサイクルで、公平感とキャリアの連続性）新たな制度で、集団間の関係を再構築し、下位集団間亀裂の回復に至る経過を報告した【(石塚由紀夫 (2016)、山際清子 (2016))】。

多様性は様々な属性（カテゴリー）を含み、下位に新たな集団を生むことがある。その構成では、その集団への帰属意識、集団との同一視（アイデンティティ）によるが、集団構成では集団間の公正感とその集団を差異化させることが多い。今回も育児に関連のない女性層と育児関連性に強いアイデンティティを担う層の間の公正感の問題である。

これまで、女性の管理職・リーダーとしての職務が増えないことでは様々な制度、雇用・税法制度により差別的、不平等的扱いがあると、労働経済学からも多くの実証的知見が示された（山口、2017）。しかし一方では、馬等（2019）も指摘しているように暗黙の差別的扱い、社会的規範・基準が人を拘束している。しかしそれはなかなか意識に上がらず、暗黙裡で集団・組織を縛るのではないかと予測している。そしてこれは、いわゆる「意識調査」では見えにくい要因でもある。

現在、多くの企業では国の推進制度も後押し、女性（男性も）仕事・家庭の働き方にバランスのとれた働き方制度（ワーク・ライフ・バランス）へとその改善の制度を設けている。そしてそれらは実践・活用しやすい制度になりつつある。それはなにより、それらの制度は女性の働きやすさにおいて優秀な女性が集まることも期待する事情もあろう。しかし制度はあってもその実現は未だである。明文化された制度がなぜ実効されないのだろうか。一つには制度の使い勝手の不十分さなどがある。そこにはこれまでのシステムがかならずしも否定されず、むしろ正当化することがある（System justification and palliative function）と、Jost, J.T. & Hunyady, O. (2002) は言う。とはいえ、その反応としては、それに対処するなんらかの行動、つまりコーピング行動が求められる。ダイバーシティ風土のなかで、GBに遭遇した時、その対処行動では反発・異議申し立て・戦略的行為・受容などさまざまであろう。どのような対処行動にあるかは、その場の状況・立場によって異なるだろう。またキャリアパス・育成、昇進の段階ではどのような準備段階にあったか。坂田貴子・本間（2019）ではとくにGBの強い組織では、その対応は反発・仕事へ興味低下であった。

5 初管理職に至るプロセス（キャリアパス）

キャリアアップと管理職としての育成—リーダーシップ

キャリアパス、自身のキャリア育成のステップは、自身の目標、業務内容、職場内の関

係、とくに上司との関係、制度など、キャリアアップに関する育成制度が重要である。さらにチームの部下として仕事内容、メンバーとしての協働性、上司からの仕事の委譲、全体の目標に向かっての協働体制など当事者の目指すキャリアと仲間の関係、上司との関係はダイバーシティの風土はどのように影響するか。さらに管理職として、部下を指導・纏めるにあたっては、坂爪洋美（2020）は、多様な人材受け入れがそれぞれの能力を発揮しそれを経営成果に結実させることで、そこでは人材育成の制度、チーム一員としての仕事、チーム関係、上司の働きかけなどを指摘している。しかしそこには、組織・職場のダイバーシティ風土も関わるだろう。

ダイバーシティ風土からの管理職立場に向かって、新たな役職の試練と準備姿勢はどのようになされるのだろうか。管理職の役務を担うことはどのように認識されているのだろうか。管理職またはリーダーシップといっても組織体としては多様である。それは企業規模にもよるが、まずは階層によってその在り方は異なるだろう。階層的には、トップ管理職、中間管理職、そして、下位つまり、初期段階の管理職とその地位により異なるであろう。今回注目する管理職は課長クラスの中間管理職である。この管理職はどのような能力・リーダーシップ力をもとめられ、それを自身の行動基準としているのだろうか。そもそも昇進に際しての評価の査定に影響するのだろうか。そうならどのような、またそのための準備態勢は組織体として、あるいは、個人レベルで認識にあるのか。さらには意識的なリーダーシップからどのような自我像がみえるだろうか。

本研究目的

女性管理職への登用・入社以来の管理職への道筋・流れはどのような過程になっているか、インタビュー（面接協力者）の管理職への歩みを辿りその軌跡から明らかにする。その場合、組織メンバーとしての認識・行動としてとらえ、今回規定したGBは組織の風土に取り込まれ、暗黙裡に受け取られ、日常の活動のなかで作用する。ここでは個々人の認識のなかで、職場で具体的に抱いた風土をダイバーシティ風土とした。必ずしも組織・職場全体を示すものではなく、個人の組織・職場の一員としての認識である。

本研究では働き方における男女の不平等、不公正、格差をGBとし、我が国における企業組織の管理職の男女の不均衡な現状において、このバイアスが女性に不利な状況となっている原因をキャリアアップ、さらに育成論としてリーダーシップから明らかにすることである。組織内の動向、つまりダイバーシティ風土を軸に初期段階からの個人内のプロセスに注目する。

これらの目的では、質的研究法からのアプローチに拠った。これまで先行研究でも紹介した研究の多くは質問紙調査で、その対象者は多くはweb上の対象者による。しかし今回初経験がその後の行動にいかなる影響を与えたかの変容過程が求められ、島（2019）のようにパネル調査は有効である。しかし、なにがその行為をもたらしただか。そしてそれにたいする心的反応はどのようなものか、などのプロセスまでは至らない。今回この点に注目することで、組織風土（ダイバーシティ風土）がどのようにかわったか、さらにその後のキャリア形成、さらには管理職とリーダーシップ行動に影響を与えたかの変容を追うことを目的とする。これには、いわゆる質的研究分析で導くことが多く、半構造的面接法を用いた。しかし、その協力者に面接時間の考慮、内面的要素も露出し、協力者には負

担の多いことである。面接の説明、プライバシーの保護、などの了解を得ることで、少数の対象者となる。このことでは、定量的分析では無理で、それが普遍の見解、一般論的仮説設定、その検証には限界がある。しかし個々人の組織空間との関わりの中での関係性、変遷を追うことで、初期効果としてのキャリアの効果にダイバーシティ風土がどのように影響するのかを検討することでそのプロセスが明らかになるのではないか。それ故、今回は明確な仮説検証ではないが、それを導く関係性からジェンダーに関する風土が個人にキャリアあるいは具体的管理職としてのリーダーシップへの変容の構造を明らかにすることで有効とみなした。今回半構造による面接の反応をデータとしてこのデータを Kuckartz, U.ら (2018; 2019) が開発した質的分析手法である MAXQDA (2020 版) に基づいて、分析その結果を明らかにすることを研究目的とした。

方法

面接協力者：面接時複数部下をもつ女性中間管理職者。本研究では組織の初期管理職に就き、現在その役職にある課長・マネージャークラス（ライン管理職者）で、女性管理職としての地位において組織を構成する従業員である。データ収集にあたっては、機縁法（縁故法）などで、業種・職種の限定はないが1企業1名とし、協力者を募った。面接時点で職務として課長職（またそれに相当する地位）で、部下が複数いるチームを形成している職にある。また組織規模では大企業（従業員300人以上、中小企業300人以下）とした。大企業と中小企業を明示したのは、先行研究たとえば脇坂明 (2018) によれば、女性管理職数は一般的イメージとは異なり、中小企業においての全従業員の割合で女性管理職比率の高い結果にある。しかしながら、その理由・根拠が明らかになっていないことなどで今回取り上げた。

分析の対象となった協力者10名は以下の通りである。企業規模、面接当時年齢、業種、職種、ライン管理職名、初管理職年齢、経過年数、部下人数等である。

表1：協力者概要

協力者	年齢	規模	業種	職種	職位	初管年	経年	部下数
A	40代	大	サービス	マーケティング	マネージャー	36	5	25
B	50代	大	人材派遣	営業	マネージャー	31	9	12
C	40代	大	機械メーカー	企画開発	マネージャー	38	15	2
D	50代	大	在宅機器	営業支援	主幹	41	19	12
E	40代	中	化学メーカー	商品開発	課長	33	9	8
F	40代	大	電気通信	サービス企画	担当課長	28	6	16
G	30代	中	通訳サービス	企画推進	課長	36	9	11
H	40代	中	物流業	総務人事	課長	37	10	3
I	40代	中	卸小売業	販売支援	課長	41	18	23
J	40代	中	プロダクション	映像作成	ディレクター	36	10	17

面接方法

半構造的面接法；データ収集では面接による半構造的面接に拠った。面接場所は協力者の勤務先、また調査者の用意した会議室。

面接の枠組みと面接の内容

入社以来の管理職としてライン管理職就任にいたる経緯、その間のキャリア形成、管理職としてリーダーシップの意識的行動とし、そこでの仕事、部下とのかかわりを軸に面接をおこなった。当協力者の認識する職場の規範について、とくに性役割的風土を軸にその風土の認識からの自己との関わり、対応、具体的行為を求めた。さらにアンビバレントセクシズムと平等性、社会通念（思い込み）としての男女平等・不平等性の認識を問うた。そして今後のリーダーシップのあり方を働き方・社会・組織環境の変化から問うた。具体的面接内容としては、機会の平等・不平等性、キャリアアップの問題、ワーク・ライフ・バランス、女性側の問題意識として、意欲、キャリアアップ志向（特に役割適合性の問題）、組織・会社内の問題（ジョブとワーク、部下の統括、信念・偏見・思い込みなどについて、できるだけ自由な反応を求めた。面接者は共同研究者と2名で行った。資料として、組織図、当企業の方針など公開されている資料を参考にした。

調査期間

2017年11月から2019年12月。一人当たりの面接は1時間30分から2時間。

基本的分析過程

質的研究法の分析に際して、面接口述を文字テキストデータとし、MAXQDA理論（Kuckartz, U.et.al, 2019；2018, Radiker, S., 2020）に依拠した。

1. 問いの設定

現状の女性管理職への登用・入社以来の管理職への道筋・行程状況など管理職への歩みをその軌跡から明らかにする。具体的研究目的として、予め主たるコードとしてダイバーシティ風土、キャリア育成、リーダーシップ行動を演繹的（仮說的）に想定した。

2. 文書のコーディング

オープンコーディング（定性的コーディング、脱文脈化）：コードシステムとして意味ごとに切片化することで、面接の反応として語られた文言をその前後の意味合いは取り除き、一つの文言（あるいは短文）として扱い、その集積が個人のデータ（文書データ）となる。

3. 研究目的からのカテゴリー化にむけて再文脈化

ここでは、本研究目的から主たる概念（コード化された行為・思考・感情・観念・事象）をカテゴリーによる類似性のまとまりをカテゴリー化の上位として、またその下位概念から分類、階層化し、カテゴリー間の相互関連、カテゴリーと協力者反応との相互関係、図解化、文書変数として個人データを定性、あるいは定量的に変換した。

結果

1-1 組織・職場におけるダイバーシティ風土からのジェンダーバイアス（GB）のグループ化

本研究では組織風土として、ダイバーシティ風土は個人内のGBの認識である。それ故、組織・集団の統一的認識による風土とは異なり、当協力者の組織・職場のダイバーシティ風土の認識過程になる。その認識の有り様よっての行動の選択、対処行動の過程を追うことである。具体的には、面接の言語反応コーディングから、これまでの知見（正木・村本（2018）；Nishii（2013））に拠った。また風土としてGBの視点からの職場の

文化・風土による影響、それによる行為に注目してまとめた。そのコード群をまず階層化によって、コード同士を関連づけ、また概念の形而上の範囲から具体的指標の関係を階層的マップに示した。

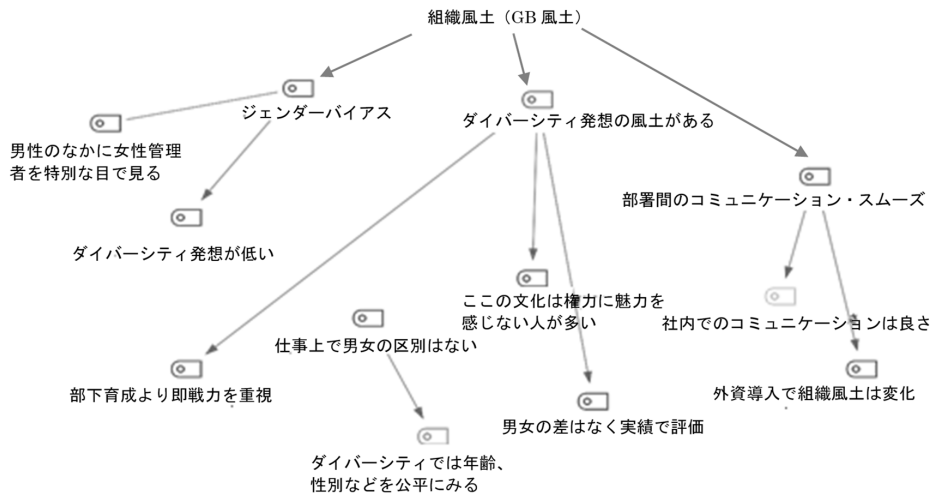


図1：階層化による組織風土のサブコードの弁別

1-2 協力者の認識としてのダイバーシティ風土におけるGB

図1はダイバーシティ風土の結果をコードにより、上位概念からの階層化からまとめた（紙面の都合で下位コードは除いた）。主要な2カテゴリーから協力者10名のダイバーシティ風土のGBの弁別を全体のコードから、それぞれの風土にコードの関連性を見た。さらに、コード数、コード類が多いカテゴリーでまとめ、ダイバーシティ群をLGB群（低ジェンダーバイアス群）、HGB群（高ジェンダーバイアス群）とし、そのほかその程度が不明確群をMGBとした。その結果、本研究の協力者は表2のような群の構成となった。ダイバーシティ風土としては、男女の差はなく実績で評価、女性管理職への特別な見方、部下育成より速戦力優先、仕事上の男女の差別はない。また両者間にコミュニケーションの差異はなかった。

表2：協力者とGBの3分類

GB	HGB群	MGB群	LGB群
協力者	E J D	B C H I	A G F

1-3 GBのダイバーシティ風土と対処行動

暗黙的規範認識は男女の性役割認識としてダイバーシティ風土コードのそれぞれの特質は図2に示した。具体的な行動では以下の事例が示された。（英大文字は協力者符号で以下同様）

コードシステム	規模=B	規模=A	LGB	MGB	HGB
組織風土					
部署間のコミュニケーション・スムーズ	■				■
外資導入で組織風土は変化		■			
仕事上で男女の区別はない	■			■	
ダイバーシティでは年齢、性別などを公平にみる	■	■	■	■	
組織への帰属意識は低下した		■	■		
社内でのコミュニケーションのよさ	■			■	
ダイバーシティ発想の風土がある	■	■	■	■	■
この文化は権力に魅力を感じない人が多い		■	■		
男女の差はなく実績で評価	■			■	
部下育成より即戦力を重視	■	■	■	■	
ジェンダーバイアス					■
過剰に庇護される。男性女性の間に線引きがあるらしい					■
男性のなかに女性管理者を特別な眼でみる				■	
仕事では女性は固定的で補佐の仕事				■	
ワークライフバランスの意識は低い			■		
女性管理職の位置づけの低さ					■
性役割意識は強い	■				■
意思決定に反映されない					■
仕事の男女差異	■				■
権力志向風土がある	■			■	■

図2：ダイバーシティ風土

HGB（高ジェンダーバイアス）の特徴とコーピング行動

今回の事例では、協力者は企業のサイズに明確な方向性はなかった。ここではE、D、Jの反応は敵意的、反発、ストレスフル、挑戦である。職場では制度は整っていないか、制度はある程度整備されているがその活用は低い（育休率の低さ）、組織の男女不平等認識は高く、女性にとってはキャリア育成・昇格制度も十分配慮されていない。Jは入社当初から同輩3人と営業担当の業務であるが、同じ行動は認められず、求めても上司はそれを拒否した。また他企業からも女性の同行は否定的反応でミソロジー的反応であり、それが入社以来3年続いた。その初期行動としての学習効果、経験を通しての成功体験と失敗体験の積み重ね、それらの体験と次への仕事への展望、上司・同僚の行動観察からの情報などの学習はなく、試行錯誤的に日々過ごした。営業本来の仕事はなく、書類の整理・パソコン操作などで時間をつぶした。悔しさがばねとし自己学習で過ごした。そして業務としてはお茶入れの1日4回は義務であった。性別役割の強制（お茶入れは女性の仕事、会議での発言は無視など）また、セクハラ的発言（女性は若さの信奉者との思い込み）も男性側の楽しみ、ユーモアとされ、その痛手を理解できない。さらには、パターナリズム（上司の好意・父親的思いやり）として上司からの配慮・気遣いはむしろ職場に対しては否定的になる（しかしトップを信頼しつつ何とか持ちこたえた）。公正・平等の認識、性役割の強調で典型的な職場で、トップは女性の参加をもとめても、その情報は弱く全体にいきわたらず、直属の上司はこれまでの女性軽視にこだわった。従来の基準に従うことと、その理由付け（システム正当化主義）をする（お茶入れは女性のほうが喜ばれる）ことで、新たな方針が職場全体に浸透していないのは、トップのパターナリズムによって補われている。

Dは雇用機会均等法の制定1年目で総合職であった。女性の多い職場だが男女の格差が強い職場であった。当初一般職と同じ仕事で、周囲には女性の役職者はいなかった。育成制度はあるが、女性には適用されず、海外出張などの経験も具体的キャリア指導もなかった。特に入社初期では仕事はルーティンで、専門性は全く生かせなかった。自社の

キャリア育成制度をあきらめ、自力（時間・費用）でキャリアアップのため国家資格を獲得した。そのことがまた、敵視的・非好意が著しくなった。そこには、総合職として入社したためか、バックラッシュ（Rudman, 2012）として総合職の女性に“お前は男なんだから男とおなじように車の運転をしろ”と。対処行動として、組織・職場には頼らず、自らキャリアアップに適した資格を取得することで成果（優秀成果による受賞歴）を上げた。対処行動は悔しさ、見返し、反発の起爆力である。

LGBの特徴とコーピング行動

GBは低いもののすべてではないが典型的な職場はC、F、Jとなった。ここでの特徴は基本的にGBの意識はなく、とくに男女差がないことを標榜し、当事者もそれを認識している。仕事と賃金は男女で変わりなく、制度自体公平な扱いで、そのことで、実績・業績で評価される。またキャリア育成にも積極的である。それはその技能が成果に現れることで、初期段階から基本的指導を受ける。また昇進でも推薦・研修を課され昇進のレディネスが可能である。そのことでは他の部署への評価につながる。Aでは目標達成の理念に沿い、しばしばワーク・ライフ・バランス制度の取得で女性の働き方に改善の余地があるとして、周囲にそれを促し、また上部も受け入れてくれた。上層部の柔軟な対処があることも積極的なダイバーシティ風土を推進する重要な要素となっている。Jではむしろ顧客からの評価が高かった。

MGBの特徴とコーピング行動

HGB、LGBの中間として、というより、明確な中間の表象ではない。B、C、H、Iの4ケースがあった。このGBでは、対応で異なっている。女性に対する対応として、Hでは仕事上での男女の差異はなく、研修、機会・経験の希望などでは平等・公正を認識している。また昇進では業績・実績で判断される。しかし、ワーク・ライフ・バランス制度は充実とは言えなく、取得したい人が現れたら制度設計をするから、進んでその制度取得にはならない。人材育成では男女の差異はなく、個人の能力・実績が優先される。しかし女性管理職は少なく、前任者が辞めその後を継いだ。積極的に女性の採用ではないが、企業目的達成の貢献で優秀であれば、男女の差異はない。一方、育休制度などあるにはあるが実際の活用では低くワーク・ライフ・バランスの制度はかならずしも充実していない。

組織制度の活用程度からみると、MGBではワーク・ライフ・バランス方向の制度では、その充実度・活用での積極さは低い（必要性が生じて制度ができる）。そのことが結婚・出産で退職することが多くなり、それが管理職の少なさにもつながる。しかしキャリア育成の制度は積極的である。男女とも、中小企業のように人材に制限がありつつも、優秀な女性が入社傾向にあり、企業自体が専門職集団の故かもしれない。このことが女性の能力を積極的に活用し、組織側もそれに応えていると思われる。ある意味日本型キャリアとしてのメンバーシップ型より、ジョブ型として、当初から明確な目標があるキャリアを目指すことを奨励することとも思える。このことがダイバーシティ風土として、明確にならなかったようだ。このようにGBの生起には2面性がみられ、それが働き方にも影響を与えている。

1-4 企業規模・制度とGB

ここでは企業規模においては、LGBでは、大規模組織であるが、HGBでは、大規模組

織も含まれている。管理職比率では日本平均値（2019年）と比べ、高い4社が大規模、1社で中小であり、そのうち大規模でLGBであった。今回は中小でかならずしも女性管理職者が多いとは言えないが、2社でMGBである。女性の管理職の低さはHGBで特徴的である。この結果からは一般的に大企業で女性管理職率の高さの認識は、脇坂もいうように、思い込み、統計的錯誤の可能性もあるかもしれない。

育児休業制度と男性育児率

男性育児休業取得率では、ワーク・ライフ・バランスにおいてGBが明示的に示される。性別役割意識では今なお育児は女性の仕事と根強い認識では、男女とも同じであろう。Bでも上司の課長は、どのように取得を促すか迷うと述べている。これは組織内問題だけでなく女性自身のなかにもジレンマを抱えて、女性にとっては、女性としての責任として、男性にとっては、組織内の暗黙の規範と妻との関係におけるジレンマである。

2-1 キャリア形成過程4パターンとGB関係

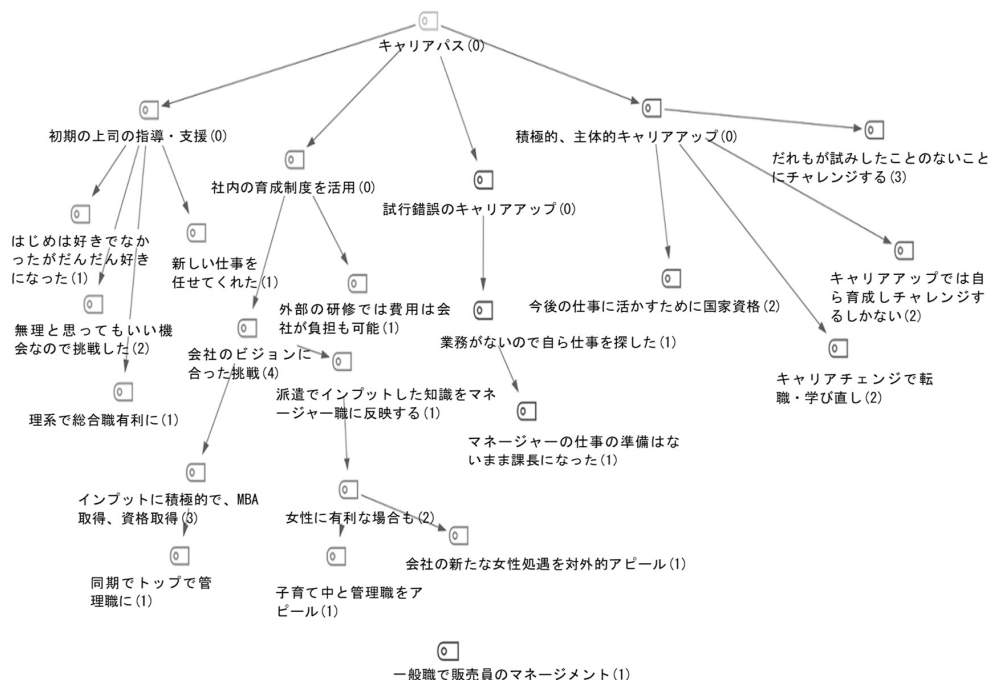


図3：キャリア形成におけるコード階層化

主体的キャリアアップ：大学の専攻（理科系、語学系など）から就職先の業種、入社後の部署など底流に具体的キャリアの目標に沿った流れにあることで、ここでは職場の様々な機会を超えて自らの目的に沿った独自のプログラムがある場合である。ライフキャリア意識の明確さと推進では、多くは大学時の専攻からキャリア意識が明確で入社においても意識的である。職場の制度・仕事がそれを育成する場合、そのキャリアを伸ばすことが有効だ。初期の転職の場合、自らのキャリアに合わないことで、転職を選ぶ場合もある。Hでは、大学に戻って、再就職の道を選んだ。Fは教育研修、キャリア育成的仕事を目標

し、入社後留学を経験し、自己実現と自らの方向を明確にしつつ、キャリアアップをしてきた。管理職への道も初めは否定的だったが、自己実現のために有効と判断し引き受けた。

一方、企業内の様相など入社しなければわからないことも多い。職種ではキャリア意識が明確であって企業選択もその方向だが実際には、その達成は困難と思い、自らその方向性を外部に求めた。D の場合は、国家資格の取得がキャリア育成に効果的と判断し、職場の援助なしに挑んで、現在の地位を獲得したタイプである。この企業では、女性のキャリア育成への意向は低く、すべて自らの判断・意志で決断する。GB のような暗黙の規範である場合、それは、外からもなかなか見えにくく、入社してから気づくことも多い。このタイプでは、ダイバーシティ風土とは対極にある。他方では職場では女性のキャリア育成に無関心というより、否定的で、キャリアアップではすべて自らの信念と責任で行うが、それが職場の抵抗・いやがらせに合うこともあり、心的な苦痛との闘いでもある。GB の高低によってキャリアアップへのプロセスの困難さでは対極になることも多い。

制度・育成プログラムの積極的活用：自己のキャリア育成に関係して企業が設けた制度等を積極的に使う。育成にむけて多様な制度がある組織では、総じてGB は低い。E では職場のシステム、制度の積極的活用を通して、イノベーション人材の育成が目的の制度(外部企業研修)に挑んだ。そこからこれからの職場の在り方、働きやすい職場など学ぶことが多かった。とくにマネージメントスタイルではこれまでメンタル不調な部下のケアではやさしさだけだったけど、積極的に若手を育てるマネージメントを学んだ。

またG でもキャリアのインプットでは意識的に社内制度を活用した。キャリア育成に沿った仕事を与えられ、それに興味をもち、さらに組織に合ったキャリアとして自覚しサービス開発、事業開発を目指した。それは組織側からも合致した選択であった。チームを率いてのサービス開発で社長賞を得てそれが評価され、マネージャー職についた。ここでも初期段階で自らのキャリアを目指し、仕事もそれに合ったものを課せられ、さらにインプットとして国内留学を果たし、同時に管理職としてのチームを率いた仕事の成果からマネージャーに昇格した。自らのキャリアが組織の方向性と合致し、それを促進しつつそれに合った制度を活用し、管理職の準備段階として、チームを率いた成果をあげ、それらが評価されマネージャーに就いた。

職場の上司・先輩の積極的働きかけと挑戦：B は〈入社当初は、キャリア意識はなかったし、学生気分が残っていた。しかしはじめに与えられた仕事にだんだん興味を覚えた。上司の指導で多様な経験をし、キャリアを重ねた。またちょっと無理かなと思う仕事にもチャレンジした。〉ある体験がその後の方向性を決定する場合がある。新たな取り組み・経験・上司の積極的指導、機会を与えることは職場新人では、仕事の導入と機会の多さに恵まれることで方向性と経験の豊かさは、キャリア育成の重要な働きを示す。ときとしてそれがのちのキャリアを方向付け、起爆剤となる場合がある。初期効果として‘一皮むける’に通じるだろう。その担い手はロールモデルの役割も担う。E 〈入社当初は一般職だったけど、ある女性のマネージャーの部下になった。その上司は部下から興味を喚起して、やる気を起こさせた。その上司の仕事の巧みさに“女性でも可能”と、これまでとは違う上司像に、それが、私の目標となり私の道が開けたかなと思った。〉

J では編集の仕事に面白みを感じて、入社してから上司から任された仕事の内容は今の

自分には難しいが、敢えて挑戦した。機会を与えられ挑戦しその結果が望ましいものと、その後その事実がのちの業務作業の自己効力感となり自信とやる気が起きた。〉ここは組織制度が十分でないことでも、そのような上司の指導が得られる場合のラッキーな偶然ともいえるかもしれない。

Cでは〈入社1年目で6名の仲間のうち2名が退職して1人で課を任された。準備も態勢もなく、営業で仕事を獲得するところから任された。最初は無理と思っていたけど、思い切り挑戦しようと頑張った〉。この頑張りが達成感・自己効力感の基盤となった。この試練がのちの仕事に役立った。この上司の積極的関わりは鳥（2019）では女性のみにも効果的な結果である。しかしこれは女性への育成制度が男性とくらべ十分機能していないからか、制度自体が十全に整っていないからか、さらにはパターンリズムのような上からの目線の考慮か、問われるかもしれない。

試行錯誤的キャリアアップ：Hではダイバーシティ風土ではGBが高く、女性の研修制度はなく、他の男性同僚とは同じ仕事は与えられなかった。トップに惹かれ尊敬できる人物だったのでどうにか職場に就いた。仕事はなく、模索のなか、資格取得でなんとか帰属意識は維持した。毎日、不安と疑念とでストレスフルな生活であったが組織全体もそれを是とした。管理職を任命されたがそれまで、管理職としての、あるいは直接上司らの指導はなく、暗中模索のなかに迷い、心身の不調に迫られた。その直接的原因は、マネジメントは仕事の配分、委譲など、部下に任せることなく、自らで処理してしまう。まさに、自己プレイングとみなせるが、同時に部下育成、仕事の優先順位など、初期段階での経験が全くない。ほとんど自己流の仕事であったことが推測できる。入社して3年間営業の仕事が本来でありながら、それに関する仕事はまったく与えられず、初期学習として、経験を積み、自己のキャリア成長に取り入れることはなかった。当時、女性が久しぶりの営業部員として、大いなる活動を期待し、採用したが、女性活用の新たな方策を講じるのでなく、従来の方式に従うことで、人材としての女性の活用を無駄にし、女性自身のやる気も損なう結果になった。

2-2 ダイバーシティ風土とキャリア形成への影響

バイアス認識と挑戦

ダイバーシティ風土とキャリア形成は密接に関連する。とくに明文化された制度が介在するとその傾向はよりはっきりする。HGBのDでは男性には育成の制度はあるけど、女性にはなく、海外研修など上司の推薦で男性に決まってしまう。だから自分なりにキャリアアップをめざした。初期効果としてHの入社後の扱いは営業として同輩男性3名と女性1人の集団である。しかし彼女には実際の営業業務はなくまた協働行動もない。入社直後は職場の仕事、その従業員関係は新しく、学ぶべき事柄、上司との関係、仲間との共同作業から多くのことを学ぶ対象者にその機会はなかった、このキャリアの初期態勢としての損失は大きい。自らの学習、模倣、仕事の性質とその対処がない3年であった。ただトップとのつながりが救いとなり、なんとかこの組織への積極的姿勢は続いた。

Aの職場では、制度においては不文律のように子育て中のマネージャーはキャリア育成の制度を利用しないことが暗黙裡に共有されていた。しかし、Aはキャリア育成制度に応募した。そこで応募に際して、「母親」を全面に、ダイバーシティの重要性から説いた。

これまで、外部移籍制度利用はマネージャーで子育て中の女性はいなかった。まだ合格者も応募者もいなかった。しかし禁止条項もない。当時の上層部にとっては想定外で、周囲は驚いたが、人事的に女性の活躍を推進する方向だったからか、好意的に上から良いロールモデルにと言われた。制度の積極的活用で上層部の態度を変えた。ただやみくもに風土を変容させるのではなく、組織の目的も視野に入れながら行ったことが功を奏したようだ。

ロールモデルの存在

具体的な特定の人物の存在ばかりでなく、様々な場面でキャリア育成の手がかりとなった。むしろ入社初期に、影響を受けたことがその後のキャリアへの指針となったことである。そしてその記憶が鮮明なのは、その経験の新鮮さ、これまでのイメージの変換で、とくに女性マネージャーのイメージ転換は、その後のマネージャーの身近な存在としての位置づけともなった。そしてそれはかならずしも同性ではなく、男性先輩、上司などの影響もその後の仕事に影響を与えた。A〈ある時期、女性マネージャーに出会って、そのマネージャーは控えめで、これまでの自分のリーダーシップのイメージを変え、部下のやる気を引き出すやり方に新鮮さを感じた。そのソフトさは自分の方向に合致し、これなら結果が出せるかなと思った。〉ある人物全体像でなく、ここではリーダーシップスタイルに新鮮さを見だし、それを自らのリーダーシップスタイルの指針とした。

2-3 昇進と評価の認識：ミドル管理職への評価と準備

管理職に必要とされる能力の査定は明確ではない。多くはこれまでの実績としての個人の業績など個人内の資質である。Hでは、その職に就いてははじめ部下の指導・育成のありようの経験がなかったことに気づかされた。多くはこれまでの実績が主で、個人の成果・作業実態の評価である。Fは〈はじめは管理の仕事は否定的だった、むしろ専業主婦志向だった。しかし研修の仕事に興味をわき、自己申告制度を利用して自分の知識やスキルを活用できると、それにはレポートと上部の面談があり、マネージャーになった。キャリアパスでは“やりたいこと”から自由裁量が多くなることが魅力的に映り、管理職へ積極的に臨んだ。あらかじめマネージャー候補を申し出、それまでの業務評価から、マネージャー推薦になった。〉Cでは課題論文が課せられ、それが評価対象になった。また管理職をこれまでとは異なった新たな能力・知力、人を掌握する能力より広い視野（チーム全体の動向。その上での成果）に立つこと。まさしくチームリーダーとしての認識の有無である。

昇進時ではその評価が試験、推薦、評価論文などで公平な基準に従うより、上司などの推薦がありその上で、査定があるのが多い。そしてその評価ではこれまでの業績がその実績であることである。Fでは目標管理と評価、また人材評価基準会議で、マネージャー評価もあり、それらを合わせて業績評価で行われた。Cでは課題論文の評価から積極的姿勢としての意識改革を示したからと認識している。その評価基準では、実績の評価が主で、管理職の育成としては、個人の特性（リーダーシップの経験）に拠っている。Aでは入社以来、同僚との仕事、上司の仕事を観ることもなく、また具体的指導・育成もなかった。

実際の評価ではDはそれまでのチームを率いたサービス開発が評価され（社内の社長賞）ことがある。また自分でもサービス開発をキャリアとして希望していたのでそれが評

働された。つまり単なる評価だけでなく、管理職としてのチームを率いる能力、当人のキャリアアップに関連づけた昇進評価がうかがえる。



図4：キャリア形成過程、昇格評価、初めての管理職

管理職への準備態勢

この準備態勢では、新たなジョブとして、それまで自らのキャリアの認識と異なる能力・資質の獲得・自覚が必要となる。多くは課長になることで管理職の役務はこれまでの異なった能力・技術・視野・視点を求められる。その一つは部下をもつことでチーム、部下として集団に課せられた目標の達成にむけた責務である。つまりこれまではチーム一員として、業務を課せられた責任、また協働作業あった。しかし、新たな業務は人事関係、部下の指導・キャリア育成、チームとして課せられた成果の達成とともにチーム全体の維持である。このような新たな視点、「初めての管理職」では、サブコードは「できるかどうか迷った」である。そこには不安と今の能力で可能性の自信のなさなどが推察され、特にHGBで顕著である。新たな地位・ポジションは当該の位置・組織としての関係性・課せられた役務に関する情報がなければそれは不安となり、そのために何らかのレディネスが必要であろう。

それを象徴的に明示するのが課長職への準備態勢としての「転勤」が新たな仕事経験を通して能力開発やキャリア形成の手段とした。Aは昇格の期待を知らされ上司から、マネージャー職に就くにあたって、地方転勤を求められ、そこで新たな業務を命じられた。そしてマネージャー職の試験を受けた。異動して、新たな機会、体験はこれまでにないさまざまな出会いも含め「幅を広げるものだった」という。

しかし、異動・転勤について、武石・高崎（2020）は、ダイバーシティ風土として、ワーク・ライフ・バランス視点からその運用の難しさを指摘している。これは視点をかえ

れば、キャリア形成の主體的側面より、企業の人事権に寄り添うことが多い。一般には、研修などを通して、リーダーシップを学ぶ。しかしそれは制度としてまだ男性を主としたものである。

3-1 部下育成・指導 評価・マネージメント：3 パターンのリーダーシップ行動

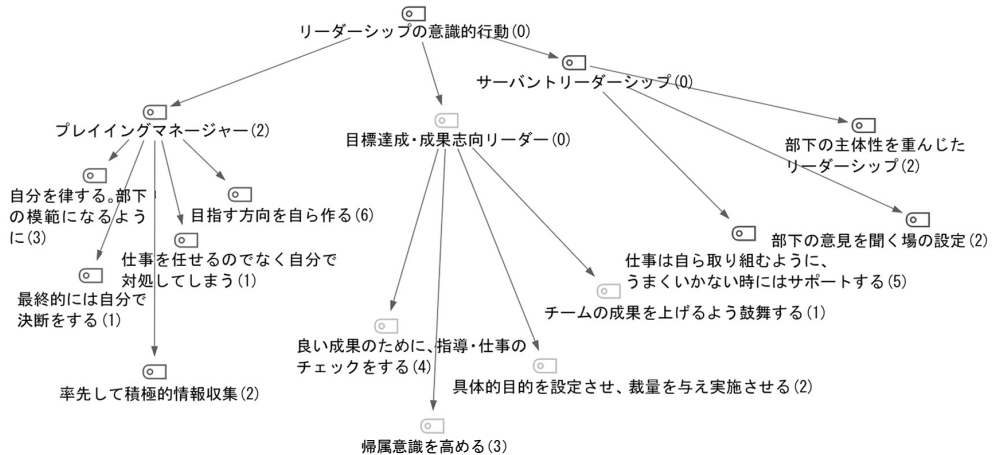


図5：リーダーシップ行動のコード階層化

コードシステム	LGB	MGB	HGB	規模=B	規模=A
▼ リーダーシップの3タイプ行動					
▼ サーバントリーダーシップ	■				■
> 部下は自ら考え解決策を考えるので幸せ度は高い					■
> 仕事は自ら取り組むように、うまくいかない時にはサポートする	■	■		■	■
> 部下の主体性を重んじたリーダーシップ	■	■	■	■	■
▼ プレイングマネージャー					
● 女性の非正規労働が増えたこと	■				■
> 仕事を任せるのでなく自分で対処してしまう		■	■	■	
> 率先して積極的の情報収集		■		■	
● 目指す方向を自ら作る	■	■		■	■
● 自分を律する。部下の模範になるように		■		■	
▼ 目標達成・成果志向リーダー					
● 進捗管理、スケジュール通りの成果			■		
> チームの成果を上げるよう鼓舞する			■	■	■
● 具体的目的を設定させ、裁量を与え実施させる	■		■		■

図6：リーダーシップ行動とGB関係

目標志向・成果志向のリーダーシップ：ここではチーム目標達成、成果志向、部下の鼓舞など集団生産性を第一義的にしたリーダーの存在として自己を認識する。しかしそこには組織の重要視点であればチームを率いる者としては第一義であろう G〈意識的な行動としては目標をはっきり伝え、それを達成するための具体的目標を明確に部下に示す。〉これは内容的にはいわゆる Bass (1997) による MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) の3パターン内で変革型志向である。一般には性差では変革型では男性、交換型では女性の傾向だったが、現場では必ずしもそうでなく、むしろ Eagly (2008) では、現場で直接関係する上司の結果は、女性が優位に変革型である。

プレイング・マネージャー：Cでは〈自分を律して、部下の模範になるように（背中をみて育てと）手取り足取りで指導するのではなく、自ら率先し模範を示す。それに十分に应付できないと、手を出してしまう。〉課長職への評価は多くはそれまでの実績に対してである。このことは課題・目標達成の優秀さ、優れた技術など仕事に課せられた技術・能力の優秀さ、仕事をこなすことで高く評価された。つまりお手本を示すけど、部下との関係、チーム関係、部下への視線・配慮などヒューマン的スキルにおいては、関心が向かない、ときとして部下から仕事を与えてほしいと。

一方、自ら模範を示しつつ部下を鼓舞するHでは、〈一人ひとりの開発精神がものをいうのでその音頭をとり、率先的にふるまう。〉

サーバントリーダーシップ：Greenleaf, R. (1977) は池田・金井 (2007) による概念に沿って、このスタイル、手法を学び意識的に行動する事例として、Dでは〈はじめは指導・率先的にまとめ役を担った。その成果も評価され、管理職についた。そこでは新規事業のこともあり、まず部下のことより、成果をどう上げるかに重点をおくが、部下はその一部であって気合だけで、部下の視点・育成の気づきはそのあとで、リーダーシップにも意識的になった。しかし女性マネージャーの特質とされるコミュニケーションの意識はなく、いわばビジネスパーソンだった。部下自らの主体性を全面に出すマネジメントスタイルになった。そしてそれが結果的に失敗もあるけど、現実的に課題達成に向かう。〉Dは課長職を移動しつつ長年（内地留学期間をいれて20年）の間チームを率いてきたこともあって、その変遷は興味深い。

3-2 部下のキャリア育成とチーム関係

リーダーシップに男女の違いがある。B〈たとえば決めつけでは、男性なら偉そうにみえ、女性なら嫌な女性とみられてしまう〉。Eでは〈自らがロールモデルとなるように、特に子育て中でも管理職に、身近な存在としてロールモデルとなるように。またメンバーの評価で重視していることは、マネージャー職は中間管理職なので仕事ができるかどうかでなく、人を育てられるかどうかで人を育てる意思だと思う。そしてメンバーの仕事を引き出せるかモチベーションを引き出せるか〉。F〈ヒューマンマネジメントを強調してモチベイトをたかめること。そしてチームとしての生産性を高めることはするけど、ベースとしては楽しく働く事〉。Dでは〈部下との関係では、性差ではなくそれぞれの個性から。実際の能力を見極めて〉。

しかし、現実の管理職をみて、“管理者ブラック”と思われている。時短で戻っても元の仕事に復帰させる（それを望めば）。しかし、アウトプットも変わり内向きの仕事になる。そしてこのような変化の激しい企業では、産休という間の変化を取り込むのは困難なようで、上司としてもやはりその間の扱いは難しいようだ。

Aでは、〈通常は本人たちが考えた企画をベースに上位部門（開発、営業）と交渉することが私の仕事です。しかし、そこで上位部門と揉めたときだけ、口を出し、部下を護るようにする〉。管理職の評価は、その実績はそれまでの成果、そこから予測できる能力・可能性で直接リーダーシップ的評価ではない。さらに、管理職への準備では、LGBでは、管理職の準備段階がありAでは、地方の系列会社で責任ある地位につき、そこでの経験が管理職の道への自信になった。

管理職の阻害要因として経験のなさ、準備のなさが不安をよび、尻込みさせる。このような、自信のなさは個人要因というより、それへ向かう準備状態がないことで、女性の登用も結果的に低めることとなる。またそれまでの仕事と異なるのは、部下との関わりである。部下への仕事配分、仕事の委譲、目標への統合と鼓舞はマネージメントの仕事で、新たな仕事となる。さらには部下のキャリア育成も重要である。人的資源 (HRM) に注目した E は自ら望んだ他企業研修で、部下との関係性を学び、新たな視点からのかかわりでサーバント的リーダーシップを意識的行動とした。

本報告では社会的認識としてのバイアスに触れる部分は少なかった。しかし本間 (2010) も指摘したが、組織風土はその周囲の社会的影響は強いだろう。特に性差に関する情報は分離しての思考は困難だ。たとえば、Bass ら (1997) の開発したリーダーシップ尺度 MLQ では、男性に多くみられる傾向として変革型、女性では交換型であるが、Eagly&Koenig (2008) では現場の様子の実際行動からの評定は、女性に変革型が多く示された。

3-3 GB (LGB・HGB) の影響過程における管理職モデル化

以上さまざまなコード概念さらにはカテゴリー化からダイバーシティ風土により GB の傾向を通して、入社以来の初管理職まで、そして現時点におけるチームリーダーとしての過程を追った。そこから今回の目的に合わせ、ダイバーシティ風土における GB 視点からのモデルを図解化で示した。

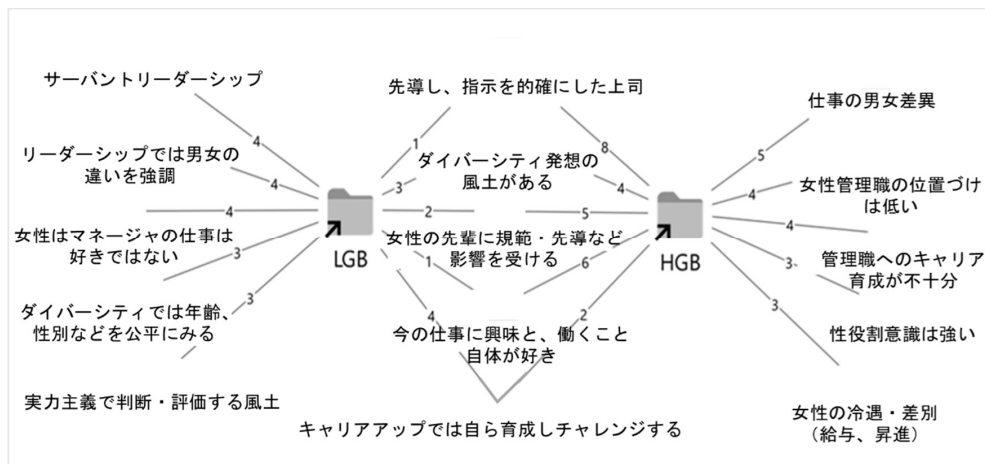


図7: GB の影響によるキャリア形成とリーダーシップ行動

今回、データとして扱ったコード群を一律にして、GB を HGB と LGB (2 事例) のそれぞれの注目コード (左右のコード) と共有するコード (中央のコード) をそれぞれの GB 上の特性として示したものである (図 7)。数字は全体コードの割合の数字が入る。LGB では、重点がおかれているのは、リーダーシップとしてのサーバントリーダーシップ、その間に男女の差異はある、しかしマネージメントの仕事は好意的ではない。一方 HGB では、仕事の男女差異、管理職の位置づけの低さ、キャリア育成の不十分などで、共通するのは管理的職務への拒否反応である。ここから現場では管理職

としての役務は望まれていないと推察できよう。管理職は魅力のない役務であり、仕事であり、自ら進んで望むものではない。とくに HGB において包摂的要因で注目される。トーゲル（2016）は欧米では見られない、日本女性の特色とみなしている。しかし初期効果として女性上司の管理・リーダーシップからの新たな発見がのちの管理職像・リーダーシップ像にポジティブな姿を導いた事例もある。そしてなにより、リーダーシップそれ自体は拒否反応にはない。このことから、推察・仮説的に考えられるのは、コッター（2018）の管理職（マネージメント）とリーダーシップの差異として理解できるかもしれない。両者は補完関係にあり、同じ役割ではない。

この位置づけとしての、管理職の問題、例えば働き方、管理職の守備範囲、制度としての男女差など具体的事象としての周囲の管理職像からの拒否反応と推察できる。さらには、坂爪（2020）は Leroy et al（2018）の結果を修正した新たなモデルでは、リーダーシップと人事資源管理（HRM）との差異性と関連性を示し相互関連性にあるとする。

ここでは HRM 組織構造とリーダーシップ関係の類似性が大きいと、追補的關係にあり、互いに補い合うことで一貫性をもって個々人にかかわる。一方で類似性が低いと相補的となるとする。しかしここでは後者、つまりリーダーシップと HRM では、十分な補完性・相補性にはなっていないのではないだろうか。現場はサーバント的リーダーシップを発揮しつつも、人事・組織構造からの反応は必ずしも公正との認識がなく、HGB 風土では、むしろストレスフルでこの地位は否定的、消極的方向にあるのではないか。そこにはダイバーシティ風土が大いに関係するだろう。結果として HRM と各リーダーシップの主體的関わりの葛藤・ずれが当人にとっては不安・消極志向となり管理職への抵抗となることを予測させる。

考察

今回の協力者は 1980 年代後半から 2000 年代の部下を抱く女性中間管理職（ライン管理職者）である。協力者たちのプロセスは多様であるが、現時点では、達成した者である。実際それは企業の働き手としては少数者であろう。しかしこの時期の対象者は労働界の波乱と変革の時代でもあった。1985 年の国際法である「女性差別撤廃条約」を批准し、同年、わが国でも男女雇用機会均等法が制定され、翌年施行された。男女が職場で均等に処遇され女性が男性と対等に仕事に従事できることであった。その後大学卒では、女性には一般職と総合職の選択肢があり、いわゆるコース別雇用管理制度が登場した。そこではコース別としながらも両者では総合職が男性並みにそして一般職は相変わらず事務的仕事であった。それから 30 年経つ。そして今も「女性活躍推進時代」の掛け声は高くも、男女の格差としての例えば、今回注目した管理職の女性比率は低いままで女性の活躍促進ははなはだ心もとない。今回はその原因の一つとして、組織・職場内さらには社会一般の通念としてなかなか意識されにくい、性別の差異化つまり、女性性にたいする差異化・差別化があり、そこには組織として偏見・ステレオタイプが内包されているのではないかと仮定し、これを GB として注目した。それは性差を超えて、働く場の多様性（ダイバーシティ）に壁をつくり、その間の共生つまり包摂とされる、それぞれの主権を阻害することなく公正性、平等性を考慮し

た関係を阻害する。

管理職のなりづらさと消極的態度：初期効果の試練とモデリング

図7から、GBの差異による管理職をモデル化した。GBの傾向では、女性管理職の位置づけの低さである。これは個人の志向より、職場・組織の制度を含んだ低さである。この位置づけの低さは権限の低さともいえよう。仕事でも部下の評価・査定はできない、今回の協力者でもっともダイバーシティ風土のネガティブな影響を受けたのがJであった。本人自身は入社以来、仕事への意欲・動機は高く、また優秀で当企業の帰属意識も積極的で、自身のキャリア形成に関心も高く、真摯にそれに邁進した。しかし結果的に職場との関係に心身とも悪影響を及ぼした。管理職の役務のなかで、何回かの休業のあと、彼女に新たなポジションが与えられ、それは彼女の専門性を生かした職務である。そこには彼女のリーダーシップの問題を感じた上層部の配慮があった。その対応はその時点では望ましいものであっただろうが、彼女の入社以来のキャリア形成にはどうであったろう。彼女は課長職を求められ、部下の育成の仕事に課せられた。頑張る気は十分だが見当付かず、慌ててコーティングスキルなどを勉強した。しかしまた不調を来した。

問題はどこにあるのだろうか。まず入社直後の彼女の経験は職場関係である。ここで仕事の具体的習得ばかりでなく、職場の上下関係、仲間関係の学習がどれだけあったであろうか？つまり教えることの背景には学んだ経験がプラスにせよマイナスにせよ、何らかの経験が背景にあるが、彼女にはなかった。無意識のバイアスは男性ばかりでなく女性にもある。意識レベルにない行為、習慣的行為、効果的成功体験（いままでそれでうまくいった）、などの現象は風土としてその空間内で自動的行為なので変更、見直しは難しい。そして制度は施行されるけど実際の活用では、活かされない。その典型例は育児休業の男性取得の低さである。

管理職候補生の育成の問題

そこには準備態勢（昇格評価、マネージメント、キャリア育成）の不十分さが消極的態度をとらせる制度が独り歩きして、現場の準備態勢（昇格への評価基準、管理職・キャリア育成の準備）が十分整っていないことが消極的態度を取らせ、不十分な育成システムと一本釣りがそこにあった。そこには資源としてのマネージメント視点が欠けていた。

何人かの反応では、上司の指導がキャリア育成に効果的との指摘であった。一般職では女性は同じ仕事に従事（Sticky floor）で、機会、新たな経験などは少ない。

しかし、管理職男女差異が大きいとの認識は、HGBにおいてであり、それまでの傍らでの観察・学習からは女性管理職への魅力は高まらないではないか。この消極的態度は初期効果の結果を予測させる。

おおくは昇格ではこれまでの仕事上の実績である。この実績は個人の成果、仕事の評価である。そこには、個人のプレイングでは優秀であるけど、管理職の資質はそれだけではない。チームをまとめる、チームの成果を上げたというマネジメントの要素も必要で、それに対する準備状態は十分とは言えない。これまで昇格の評価はその個人のそれまでの実績であった。

従来の組織構造の変化への抵抗と権力構造の維持

特に男性中心の意思決定では、その間のコミュニケーション、仲間意識の心地よさはさらには、組織では、ポジションとそれに伴う権力は一致している。それが損なわれる恐れ

がある場合、そのポジションを擁護する。女性に厳しい評価、チャンスを与えないことはありうるだろう。なぜGBが維持されるかはシステム正当化主義で説明することがある(Jost, J.T. & Hunyady, O. 2002)。ここでは、これまでも社会システム、制度、慣習は効果的に機能してきた。だからそれを変更する必然性はないと。従来システムの主張者はその組織での成功者、年長者である。この層は組織の上層部を掌握する層でもある。この組織意思決定を担う層でもある。この層がこれまでのシステムの温存、変更には躊躇する。それ故下位層で、ジレンマ、不平等でもがいてもその受け取られ方は難しい。変更を予期すると、バックラッシュの可能性に遭うかもしれない。たとえば女性管理職者として有能者として認識しつつも、リーダーシップとしては不安要素があるとマイナス視点を加える。

女性側の積極的行動と男女超えて働き方の見直し

女性自身の変容も、まだ従来の性役割行為にこだわる女性側にこれまでの役割意識が強いことも明らかになった。家事ではまだまだ夫の存在は補助的援助としてで、その責任は自分にあると。性役割意識の強さは女性自身の護りでもあるかもしれないが、女性自身のものだけでなく、男性もその役割を担うこと協働作業としての展開も求められよう。

傍らで上司の深夜までの働きを視つつ、女性はこれは無理だと思うのも当然であろう。長時間労働、これが帰属意識の高さとか誠実性などの証との思い込みは生産性とはそれほど関係なく自己満足であることを、反芻する時であろう。特に女性にとって30～40代はライフ・イベントでは、生活と仕事のバランスが最も困難な時期であり、働き方にはそのバランスの調整が求められる時期でもある。

サーバントリーダーシップそしてインクルーシブ・リーダーシップの視点から

一方では、女性自身の変容も期待されている。チームリーダーとしてのダイバーシティと包摂の視点である。さらに女性の資質として、コミュニケーションの効果を発揮した視点である。今回の個人個人の配慮であるサーバントリーダーシップは特にGBの低い風土でその重要性を踏まえて、注目された。しかし、このスタイルはキャリア形成過程で自らの積極的初期の経験とその機会の積み重ねにより獲得した者で占められた。

しかしダイバーシティ風土では今回扱った性別間だけではない。チームリーダーとしてのダイバーシティと包摂の視点の重要性も指摘された。部下に対して公正なあるいは平等な扱いがダイバーシティとしての様々な特性がチームとして作業する場合、重要な視点である。しかし公正・あるいは平等性においてなにを公正とするか、どうなれば公正かは異なる。今後ますますダイバーシティつまり多様な属性のチームメンバーの構成は求められ、マネジメントとしての人事資源管理のより高い認識が求められよう。例えば、正規と非正規従業員が同じ空間を共有する作業では、そこに公正の認識をどう働かせるか、ダイバーシティ・マネジメント、あるいはインクルーシブ・リーダーシップとして多様な背景ある部下の配慮、公平な対応が重要となるだろう。管理職としての準備態勢の弱い職場、特にGBの大きい組織では自ら変革を推進することによって、あとに続く後輩の道を開き、なにより、職場上層部の思い込みを転換させた(E)。後輩の指導が具体的で熱心なのは自分が受けてきた苦痛・ストレスの苦しみを部下には味合わせないように具体的な指導(G)をした。変化は現場から起きつつある。とはいえ、これら期待される行動の実践の困難さは坂爪(2020)も指摘する。

今後の課題

本研究では、日本企業の代表としての抽出ではない。また面接対象者は女性管理職のみで、同様な地位にある男性と比較対比が出来なかったことでは、片手落ちのそしりを逃られない。しかし、個人内の変容プロセス、特に自身のキャリアパス、入社初期の経験（上司・仕事・仲間）・部下のキャリア育成との関連性、リーダーシップ形成とマネージメントの差異など、職場・組織の風土は、密接な関連性があることが明らかになった。

今回風土はダイバーシティ風土、特に性差に関してであった。しかしそれは単なる GB ではなく、そこに 2 面性の存在が予測された。つまり、個人の生産性に対する公正・平等といった共生・包摂性と働き方（ワークライフバランス）への考慮に関しての面である。そしてミドル管理職への行程では、新たな技術・資質・責任のための準備態勢の少なさも昇格を躊躇させる一端になることが明らかになった。この結果を現場の管理職育成への手がかりにしたい。さらに上位管理職の変容についての検討を深めたい。今回企業の規模についても取り上げた。大企業・中小企業の差異は明確にならなかったが、中小企業ならではの特徴（小規模組織の融通性、直接的コミュニケーション、トップの価値意識・意向の疎通）、現況（女性比率の高さ）など女性管理職の動向を大企業との比較において検討したい。今回の分析手続きでは、ジェンダーを軸にした組織風土として、これまでの知見からダイバーシティ風土における風土は個人認識による GB である。これは個人自体としての認識で組織全体の様相ではない。そこに GB の組織全体の様相として改めて考察する必要があるだろう。

引用・参考文献

- Ash,S.E. (1956) Studies of independence and conformity : A minority of one against animus majority. *Psychological Monograph* 70 (a), 1-7.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1997) *Revised manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Chin, J.L., Lott, B., Rice, J.K. and Sanchez-Hucles, J. (eds.) (2007) *Women and leadership-Transforming visions and diverse voice*. MA Blackwell Publishing.
- Eagly, A.H. & Koenig, A.M. (2008) Gender prejudice : On the risks of occupying incongruent roles. In E. Borgida & T. Fiske (eds.) *Beyond common sense Psychological science in the courtroom*. Blackwell Publishing ; MA USA 63-81.
- Glick, P. & Fiske, S.T. (2000). Beyond prejudice as simple antipathy : Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal Personality and Social Psychology*, 79, 763-775.
- Glick, P. & Fiske, S.T. (2001) Ambivalent sexism. *In Advanced in Experimental Social Psychology*. 33, 115-188.
- Glick, P. & Fiske, S.T. (1996) The Ambivalent Sexism Inventory : Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.

Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leaship*. NY : Paulist press.

<http://www.greenleaf.org:/leadership/servant-leadership>) 邦訳 (金井壽宏・金井真弓) (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英字出版社 ハンター, J (高山祥子訳) (2012) 『サーバント・リーダーシップ』 海と月社.

本間道子 (2019) 「性差を超えた新たなリーダーシップ構築を」、大沢真知子編著『なぜ女性管理職は少ないのか』 青弓社、113-162.

本間道子 (2010) 「我が国におけるリーダーシップと現状」、『人間社会研究』 Vol.1 日本女子大学人間社会学部、43-65.

石塚由紀夫 (2016) 『資生堂インパクト』 日本経済新聞出版社.

石塚由紀夫 (2018) 『働く女性ほんとの格差』 日本経済新聞出版社.

池田守男・金井寿宏 (2007) 『サーバント・リーダーシップ入門』 かんき出版.

川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」、『日本労働研究雑誌』、No620、42-57.

金井寿宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」』 光文社新書.

北居明 (2014) 『学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析』 有斐閣.

厚生労働省 (2019) 『平成 30 年度雇用均等基本調査』

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-30r/07.pdf>.

コッター、J. (2018) 「リーダーシップとマネジメントの違い」 In ハーバードビジネスレビュー編集部 (ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー (訳) 2012 『グループリーダーシップの教科書』ダイヤモンド社、15-40.

Van Knippenberg, D. De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004) Work group diversity and group performance : An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007) Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

Kuckartz, Udo & Stefan, Radiker (2019) *Analyzing qualitative data with MAXQDA Text, Audio, and Video*, Springer : Germany.

Kuckartz, Udo 佐藤郁哉訳 (2018) 『質的テキスト分析法：基本原理・分析技法・ソフトウェア』 新曜社 (Qualitative text analysis, 2002).

Jost, J.T. & Hunyady, O. (2002). The psychology of system justification and the palliative function of ideology. In W.Strobe & M.Hewstone (eds) *European Review of Social Psychology* (13) 111-153, Hove UK Psychology Press.

de. Langhe, B. & Fernbach, P. (バート・デ・ランゲ、フィリップ・ファーンバック (2020) 「カテゴリー思考の罫」、『ハーバードビジネスレビュー』 3月、76-88.

Leroy, H, Segers, J. Van Dierendonck, D. & den Hartog, D. (2018) Managing people in organizations : Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28, 249-257.

馬欣欣・乾友彦・児玉直美 (2017) 「管理職における男女間格差—日本の従業員と企業のマッチング・データに基づく実証分析」、『経済研究』 68、114-132.

前田健太郎 (2019) 『女性のいない民主主義』 岩波新書、23-53.

- 正木郁太郎・村本由紀子 (2017) 「多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能」、『実験社会心理学研究』57、12-28.
- 正木郁太郎・村本由紀子 (2018) 「性別ダイバーシティに高い職場における職務特性の心理的影響—仕事の相互依存性と役割の曖昧性に着目して—」、『経営行動科学』30、133-149.
- 正木郁太郎 (2019) 『職場におけるダイバーシティの心理的影響』東京大学出版会
- Moscovici, S. & Lage, E. (1976) Studies in social influence : 3 Majority vs minority influence in a group. *European Journal of Social Psychology*, 6, 149-174.
- 内閣府調査 (2019) 「男女共同参画世論調査」.
- Nishii, H.Lisa (2013) The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754-1774.
- 21世紀職業財団 (2013) 『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』.
- Radiker, S. & Kuckartz, U. (2020) *Focused analysis of qualitative interviews with MAXQDA*. MAXQDA Press.
- Rudman, Moss-Racusin, C.A., Phelan, J.E., & Nauts, S. (2012) Status incongruity and backlash effects : Defending the hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- 坂田貴子・本間道子 (2019) 「女性に初管理職にいたる心理的プロセス—ジェンダーバイアスに対する評価と対処行動」、『日本産業・組織心理学第35回大会発表』、83-84.
- 坂爪洋美 (2020) 「ダイバーシティ・マネジメントで管理職が直面する課題」、坂爪洋美・高村静 『管理職の役割』中央経済社、95-122.
- 島直子 (2019) 「リーダーシップに対する女性新入社員の自己評価を高める要因：入社3年目までのパネルデータによる検証」、『現代女性とキャリア』11、41-52.
- S・サンドバーグ (2013) 『リーニン 女性・仕事・リーダーへの意欲』日本経済新聞社.
- 武石恵美子・高崎美佐 (2020) 「初期キャリアにおける人材育成」、『女性のキャリア支援』中央経済社、65-84.
- 武石恵美子 (2014a) 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」、『日本労働研究雑誌』、No648、3-47.
- 武石恵美子 (2014b) 「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」、佐藤博樹・武石恵美子 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、15-33.
- 田中真理子・佐藤有紀・堀博美 (2017) 「昇進とステータスに対するモチベーションの性差」、『産業・組織心理学会第33回大会発表論文集』、241-244.
- トーゲル、キンガー (2016) 『女性が管理職になったら読む本』、日本経済新聞出版社、260-291.
- 山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等—理論と実証分析』日本経済新聞出版社.
- 脇坂明 (2018) 「遅い選抜は女性に不利に働いているか」、『女性労働に関する基礎的研究—女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社、141-179.

山極清子（2016）『女性活躍の推進—資生堂が実践するダイバーシティ経営と働き方改革』経団連出版。

註1 本論文は2019年度、日本女子大学「桜楓会奨学金」（申請タイトル：「女性管理職のバリア要因及びその内的構造—社会心理学的視点から」）による研究成果です。改めて関係各位に謝意を表すものです。