

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 26 日現在

機関番号：32648

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2022

課題番号：17K03890

研究課題名(和文)女性のリーダーシップ・スタイルと組織内育成についての実証研究

研究課題名(英文)An Empirical Study of Women's Leadership Styles and Development in Organizations

研究代表者

野村 浩子(Nomura, Hiroko)

東京家政学院大学・現代生活学部・特別招聘教授

研究者番号：30742134

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：大手企業25社2527名に行った「リーダーシップとジェンダーバイアス」調査の結果、リーダーは男性向きで、女性にはふさわしくないというジェンダー・バイアスが示唆された。これが女性幹部登用の壁となっている可能性がある。また組織を変革して成果をもたらす「変革型リーダーシップ」には、男女差がないことが分かった。リーダーにふさわしい女性候補がないという認識の根拠を問い直す必要がある。さらに日本企業の女性役員「一皮むけた経験」を分析し、先行研究の男性役員と比較したところ、飛躍的な成長をもたらす経験に男女差は見られなかった。女性幹部育成には男女差のない育成環境が鍵になることを示している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本では意思決定層への女性参画が急務であるが、女性管理職があまりに少数であったため、幹部男女を対象とした比較調査研究が十分に行われてこなかった。管理職に占める女性割合が1割を超えてようやく定量調査が可能となり、役員から管理職予備軍に至る各層、男女に対する定量調査を初めて実施することができた。今回は企業を対象とした定性・定量調査であるが、ここから導き出した女性リーダー育成に向けての課題と有効策は、各分野に応用できるものである。今回見出された、リーダーは男性向きというジェンダー・バイアスは、米国の研究でも同様の分析結果が出されており、同テーマで日米を比較した初の研究となった。

研究成果の概要(英文)：The results of the "Leadership and Gender Bias" survey of 2,527 respondents from 25 major companies suggested a gender bias in which leaders are oriented toward men and are not appropriate for women. This may be a barrier to the promotion of female executives. The survey also found that there is no gender difference in "transformational leadership," which transforms the organization and brings results. It is necessary to question the basis for the perception that there are no suitable female candidates for leadership positions. In addition, an analysis of the "Quantum Leap experiences" of female executives in Japanese companies and a comparison with male executives in a previous study found no gender difference in experiences that brought about dramatic growth. This indicates that a gender-neutral development environment is key to the development of female executives.

研究分野：女性のキャリア形成

キーワード：キャリア形成 女性リーダー リーダーシップ ジェンダーバイアス 女性管理職 ダイバーシティ推進 DE&amp;I

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

日本は、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、先進国のなかで大きな後れをとっている。研究計画を策定した2017年当時の雇用均等基本調査によると、全産業での女性管理職に占める女性割合は11.5%である。政府は2020年までに官民組織の意思決定層に占める女性割合を3割に引き上げることを目標に掲げていた。

女性管理職比率が低い要因を組織内に見るならば、第一に採用時の男女差、第二に日本企業の人材育成の男女差、第三に評価における女性差別があるとされる。そのほか、女性の経験不足や昇進意欲の低さなども指摘されている。実際に女性が管理職に求められる能力・資質を欠くのかを確認した先行研究はほとんど見あたらない。とくに日本では、女性管理職比率が極めて低いか、女性リーダーに関する実証的な研究成果が乏しい。

女性管理職比率がようやく1割を超え、当事者である女性管理職含めての定量調査が可能となった。そこで本研究では、女性管理職を対象として、組織リーダーの実証的研究を行う。調査対象は、日本の経済成長のために女性管理職の育成が急務とされる民間企業に絞り、日本民間企業各社の協力を仰いでの調査研究を行う。

### 2. 研究の目的

管理職の中核的な役割であるリーダーシップに着目し、日本におけるリーダーシップ・スタイルの男女差を確認し、それに対しジェンダー・バイアスがどのように影響しているかを明らかにする。同時に、女性がリーダーシップを育む過程を探ることで、女性管理職の育成を後押しする。

具体的には、以下の3点を明らかにする。

リーダーシップ・スタイルの男女差

男女のリーダーシップ・スタイルとジェンダー・バイアスとの関係

女性がリーダーシップを育んだ経験と、その背景にある職場・社会環境

### 3. 研究の方法

本研究は、次のように定量調査と定性調査を組み合わせ、リーダーシップの性差について多面的に実態を把握し、女性がリーダーシップを育む過程を明らかにする。

リーダーシップ・スタイルの男女差 定量調査

男女のリーダーシップ・スタイルとジェンダー・バイアスとの関係 定量調査

女性がリーダーシップを育んだ経験と、その背景にある職場・社会環境 定性・定量調査

#### < 定量調査の方法 >

##### 定量調査(1)

民間企業の管理職およびその予備軍を対象に行った。大手企業に勤務する 役員・部長職、課長職、管理職一步手前の予備軍、の3段階に属する男女に、企業の人事部を通じて各層20名以上を目安として調査研究へ協力を依頼した。

調査項目は、以下3分類に加えて、最後に自由記述欄を設けた。

A、リーダーシップ・スタイルを問うもの(35問)

B、ジェンダー・バイアスを問うもの(38問×3セット)

C、性別役割分業意識や昇進意欲を問うもの(16問)

調査はインターネットリサーチ会社マイボイスコム社のオンライン調査システムを活用し、2018年6月初旬から約1カ月間の回答期間を設けて実施した。最終的には、25社、2527名から回答を得られた。回答者の性別は、男性66.3%、女性33.7%であった。

##### 定量調査(2)

定量調査(1)で協力を得た25社の企業人事担当者を対象に、ダイバーシティ推進施策の取り組み状況を聞いた。

#### < 定性調査の方法 >

日本ならびに海外先進国で、女性リーダーがリーダーシップを育んだ過程について聞き取り調査を行うことで、女性リーダー育成に必要な経験、環境を探った。なかでも飛躍的に成長をとげた「一皮むけた経験」に着目し、日米欧、また男女の違いと共通点を探っていった。

2018年2月から12月にかけて、日本の大手企業の女性役員(執行役員、取締役、監査役)10人に、「一皮むけた経験」について聞き取り調査を行い、その経験を項目ごとに分類し、男性役員の一皮むけた経験を比較した。

同様に、2019年2月にドイツの大手企業の女性役員(執行役員クラス、取締役、監査役)7人、また2019年8月、米国シリコンバレーの大手企業役員(執行役員クラス、取締役)7人に、「一皮むけた経験」について聞き取り調査を行った。

#### 4. 研究成果

##### 1) (定量調査分析) リーダーシップ・スタイルの男女差

大手企業勤務者を対象とした定量調査(1)で、「部下有」と回答した1546名のデータを取得し、性別、階層別のリーダーシップ・スタイルを分析した。分析に用いたのは、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」を測る尺度MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)である。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。

MLQ質問票を用いて1546名のデータを分析したところ、成果につながる変革型リーダーシップに「男女による差はない」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、あるいは変革を求めるリーダーポジションに女性はふさわしくないといった理由が挙げられることもあるが、この認識の根拠を問い直す必要があるといえる。

変革型リーダーシップに男女差はないものの、階層差はみられた。階層別にみると、男女ともに役職上位層のほうが下位層よりも、変革型リーダーシップを行動に取り入れていることが分かった。

##### 2) (定量調査分析) 組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係

大手企業勤務者2527名を対象とした定量調査(1)をもとに、リーダーに関するジェンダー・バイアスを分析した。ジェンダー・ステレオタイプに関する先行研究も参考に、38の特性語に対して日本社会で成人男性が持つことが望ましい、成人女性が持つことが望ましい、組織リーダーが持つことが望ましいとする程度を、7件法で回答を求めた。

分析の結果、男性として望ましい特性と、リーダーとして望ましい特性は、上位10で半数の項目が共通するなど似通った傾向がみられた。「説得力がある」「行動力がある」「率先して行動する」などである。これに対して、女性として望ましい特性と、リーダーとして望ましい特性では共通項が少なく、上位10では「責任感が強い」「自立している」の2項目にとどまる。女性に望ましい特性上位10をみると、「周囲への気遣いがある」「困っている人への思いやりがある」「手助けを惜しまない」など、フォロワー的ともいえる特性が並ぶ。

これらのデータ分析から、組織リーダーは望ましさを程度が似ている男性向きで、女性にはふさわしくないというジェンダー・バイアスが存在している可能性がうかがえる。女性の側は、社会的に求められる女性らしさに沿う行動を続ける限り、リーダーとなるチャンスは巡ってこない。管理職や経営者はまた、女性社員に対して無意識のうちに、日本社会に刷り込まれた女性らしさを求めるなら、女性リーダーの育成はおぼつかない。社会に望ましいものと刷り込まれた、女性らしさ、男性らしさのジェンダー・バイアスを取り除くことが、女性幹部育成には必要である。

##### 3) (定性調査分析) 女性がリーダーシップを育んだ「一皮むけた経験」

日本企業の女性役員10人から、計45の「一皮むけた経験」を聞き取った。これを関西経済連合会が神戸大学元教授の金井壽宏教授の指導のもとで20社20人の男性経営幹部に行った「一皮むけた経験」聞き取り調査の分類項目に照らすと、「異動・配属」「新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ」「昇進・昇格による権限拡大」「入社初期の配属」などに分類される。関経連の男性幹部と、女性役員10人の調査結果を比較すると、「大きな男女差はない」ことが分かった。この分析結果が意味することは、男女差なく鍛えられ「一皮むけた経験」を積んだ女性が昇進昇格を果たしているということだ。上司が男女差なく成長する経験を積ませる、職場が男女差のない育成環境を整えることが重要だといえる。

ドイツ企業、米国シリコンバレー企業で行った女性役員定性調査でも、同様の傾向がみられた。

##### 4) (定量調査分析) 女性リーダー育成につながるダイバーシティ推進施策

大手企業勤務者25社2527名を対象とした定量調査(1)の「性別役割分業意識」と「リーダー意欲」に関する質問項目と、企業25社の人事担当者に対するダイバーシティ推進施策に関する定量調査(2)をクロスさせ、取組施策の効果を探った。

分析の結果、女性活躍推進に積極的な企業ほど、社員のジェンダー・バイアスが低い傾向がみられた。逆に取り組みに消極的な企業では、男性が養い、女性が家事・子育てを行うという古典的な性別役割分業意識が高い傾向にあった。具体的な施策のなかでは、女性の役員や管理職の数値目標を設定して、役職ごとに女性管理職を育成する人材育成計画を策定し、実行することが、ジェンダー・バイアスの低減に有効である可能性が示唆された。

また管理職必須のダイバーシティ研修と、女性のリーダー意欲の間に正の相関がみられた。女性のリーダー意欲の向上には、ダイバーシティ推進の理解を促し、気づきを与える管理職必須の研修が有効である可能性が高い。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 野村浩子、川崎昌	4. 巻 第5号
2. 論文標題 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	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 淑徳大学人文学部研究論集	6. 最初と最後の頁 69 - 79
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 野村浩子、川崎昌	4. 巻 第4号
2. 論文標題 組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 淑徳大学人文学部研究論集第4号	6. 最初と最後の頁 13-24
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 野村浩子	4. 巻 なし
2. 論文標題 「女性幹部を増やせ」独企業が急ぐ育成・登用の透明化	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日経電子版	6. 最初と最後の頁 1-3
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 野村浩子	4. 巻 なし
2. 論文標題 女性役員10人における女性リーダーの育ち方	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日経ビジネスオンライン	6. 最初と最後の頁 1-4
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 野村浩子	4. 巻 第1～10回
2. 論文標題 女性役員の「ひと皮むけた経験」シリーズ	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日経ビジネスオンライン	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件(うち招待講演 0件/うち国際学会 0件)

1. 発表者名 野村浩子、川崎昌
2. 発表標題 性別役割分業意識と女性管理職育成に関する一考察
3. 学会等名 人材育成学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 川崎昌、野村浩子
2. 発表標題 リーダー意欲と性別役割分業意識に関する属性分類の探索的検討
3. 学会等名 情報ディレクター学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 川崎昌、野村浩子
2. 発表標題 組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係
3. 学会等名 産業・組織心理学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 川崎昌、野村浩子
2. 発表標題 男女管理職の階層別リーダーシップ・スタイルとジェンダー・バイアスに関する一考察
3. 学会等名 経営行動科学学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 野村浩子、川崎昌
2. 発表標題 女性リーダー育成につながるダイバーシティ推進施策
3. 学会等名 人材育成学会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 野村浩子	4. 発行年 2020年
2. 出版社 光文社	5. 総ページ数 328
3. 書名 女性リーダーが生まれるとき	

〔産業財産権〕

〔その他〕

調査結果の報告会を、お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所、21世紀職業財団などで計4回行った。
------------------------------------------------------

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	昌 川崎  (SHO KAWASAKI)		

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関