

# 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

## Factors that increase the self-evaluation of female recruits for leadership

島 直子  
Naoko Shima

Using panel data tracking the same individual until the third year of employment, we tried to examine the factors that increase the self-rating of female new recruits for leadership.

The obtained findings are as follows.

First, women's self-assessment of leadership is not only lower than men, but does not rise as much as men after joining.

Second, for both men and women, the more they are asked for leadership and the more they are expected in the workplace, the higher their self-esteem is. However, women do not feel required to have leadership compared to men. In addition, the feeling that it is expected in the workplace does not increase year after year as men.

Although it is pointed out that women may create new business models and a corporate culture, the way of leadership in the organization and the image of leaders are still uniform. Which is a major factor that makes it difficult for women's leadership to be developed.

キーワード：leadership（リーダーシップ）

female recruits（女性新入社員）

panel data（パネルデータ）

### 1. 本稿の目的

近年、女性の活躍推進が重要な政策課題の一つとされ、女性管理職の登用を促す取組みが進められてきた。

女性管理職の育成・登用に必要な要因は様々考えられるが、女性が自らのリーダーシップに自信をもつことの重要性が指摘されている。なぜなら管理職を務めるうえで、リーダーシップは欠かせない能力の一つである。しかし多くの女性がリーダーシップを発揮して部下をマネジメントすることに自信をもっておらず、管理職など務まるわけがないと考えているのである（渡邊 2012）。

従来、多くの研究によって、女性は自らの能力や成果を過小評価しがちであることが明らかにされてきた。たとえば能力に関する客観的評価と自己評価の関連について、男性は比較的高い相関性があるが、女性は両者にギャップが生じており、自己評価が低い傾向にある。つまり女性の自信の低さは、実際の能力の高低とは無関係である。そしてこのセルフイメージの低さが現実を作り出し、女性活躍のハードルとなっている可能性がある（中

原・トーマツイノベーション 2018)。

これらの点からリーダーシップに対する女性の自己評価を高める取組みが求められるが、特に初期キャリア段階からの働きかけが必要とされている。女性企業役員を対象とする調査が明らかにしたように、女性のリーダーシップを開発するためには、早期の職業経験を豊かにして「将来的に企業内リーダーになりうる人材である」と自認させることが重要なのである(石原 2006)。

そして近年、企業では早期のリーダー育成が活発化している。かつては初期キャリア期のリーダーシップ開発にほとんど関心が払われてこなかったが、企業間競争の激化を受けて、将来の経営人材をなるべく早く選抜・育成しようとする流れが生まれているのである(森永 2012、館野 2018)。

しかしながら管見する限り、若手女性のリーダーシップ開発については十分な研究が行われていない。そこで本稿では、2015年に民間企業の正規職について新規学卒者(大学・大学院卒)を入社3年目まで追跡したパネルデータを用いて、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について検証することを試みる。

従来、リーダー育成やリーダーシップ開発に関する研究は、主に一回限りのインタビュー調査やケーススタディなどの手法で行われてきた。これに対し本稿では、同一個人の異時点間を比較するパネルデータを用いて分析を行う。このためリーダーシップに対する若手女性の自己評価の「変化」と「変化をもたらす要因」について、より精緻な検証が可能になる。

なおリーダーシップの定義は研究者や研究分野によって多様であり、リーダーシップ研究の分野では、40種類近くものリーダーシップ論が存在する(三宅 2015)。そこで本稿では、リーダーシップの定義そのものには踏み込まない。調査設計上、その定義づけは個々の調査対象者に委ねられる。つまり女性新入社員が「自身がイメージするリーダーシップ」を身につけていると思えるためには、何が必要かを検証するものである。また分析に際しては、男性新入社員を比較対象におく。女性ほど自らを過小評価しないとされる男性と比べることで、若手女性のリーダーシップの自己評価についてより理解を深めたい。

## 2. 先行研究：リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因

これまでの研究によると、リーダーシップに対する女性の自己評価は以下のような要因に影響される。

第一は、求められる成長スピードの早さである。

リーダーシップ開発のプロセスについて明らかにするため、企業役員や経営幹部などを対象として「一皮むける経験」に関する調査が蓄積されてきた。「一皮むける経験」とは仕事を通じて自らの能力を飛躍的に成長させる契機であり、多くの調査によって、リーダーシップ開発に有効であることが実証されている(石原 2006、金井 2002)。

この「一皮むける経験」による成長スピードの加速化は、女性リーダーの育成において、より求められる。なぜなら、女性のキャリアは年齢との競争だからである。女性が女性特有のライフイベントを乗り越え、リーダーへと成長するには、入社直後から成長と経験を先取りする必要がある(リクルートワークス研究所 2013)。

ただし「求められる成長スピードが早い」と感じる仕事は、負の側面もあわせもつことが指摘されている。たとえば新入社員を対象とした調査によると、「求められる成長ス

スピードが入社前にイメージしていたより早い」と感じる仕事は、やりがいや成長実感を与えキャリア形成意欲を高める一方、残業頻度が高く、能力不足を痛感させる「しんどい経験」であることが推測される（高見 2017）。

第二は、リーダーシップの要請である。

能力を明示するためには、それを顕在化させる機会が不可欠である。ゆえにリーダーシップに自信をもつためには、リーダーシップを求められ、発揮する機会を与えられる必要がある（中原・トーマツイノバージョン 2018、舘野 2018）。しかし一般的に、女性は他者をマネジメントして成果を出すことは不得意とみなされがちである。このため多くの女性が、こつこつと成果を出す単独プレイの仕事を任されてきた（リクルートワークス研究所 2013）。

第三は、成長実感である。

能力や成果に自信をもつためには、「できなかったことができるようになる体験」をして、成長や学びを実感する必要がある。そこで仕事上の能力について自信をもつためには、仕事ができるようになったという成長実感が不可欠である（中原・トーマツイノバージョン 2018）。

第四は、職場からの期待である。

女性管理職が少ない理由として、「管理職になる覚悟ができていない女性が少ない」ことをあげる企業は多い。しかし覚悟とは、期待されているという確信がなければ生まれない。現状では、多くの女性が会社は女性に期待していないと感じていることから、「この会社を率いてほしい」「そのために成長を追求してほしい」と女性に期待し、その期待を継続的に伝える必要がある（リクルートワークス研究所 2013）。

第五は、上司の育成熱意である。

リーダーシップ開発には、「一皮むける経験」のように難易度の高い仕事体験が求められるが、実際にこのような仕事を与えられるのは上司である。上司こそが、一定の背伸びをすれば達成できるような「ちょうどよい仕事」を与えることができるのである。ただしそのためには、日頃から丁寧に部下を観察し、部下の能力を正確に把握する必要がある。本人にどのような能力・スキルがあるのか、長所／欠点は何か、どのような仕事や伝え方がモチベーションにつながるのか。これらを把握するために、上司には部下を育成しようという強い熱意が求められる（中原・トーマツイノバージョン 2018、リクルートワークス研究所 2013）。

事実、若手社員の自信は、上司の熱心な育成によって高まることが報告されている（山谷 2015）。また第四の要因である「職場からの期待」を伝えるうえで、上司の熱意が重要である。なぜなら会社の期待を日常的に感じさせられるのは、上司にほかならないからである（リクルートワークス研究所 2013）。

### 3. 方法

#### (1) 分析方法とデータ

「リーダーシップの自己評価」を従属変数、リーダーシップの自己評価に影響を及ぼすとされる「求められる成長スピードの早さ」「リーダーシップの要請」「成長実感」「職場からの期待」「上司の育成熱意」を独立変数とする重回帰分析を行う。

はじめに **Between** 推定を行い、個体間の異質性を用いてリーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因を推計する。これによって、一時点の調査データを用いて得られた先行研究の知見との整合性を確認する。次に **Within** 推定（固定効果モデル）を行い、個体内のデータ変動を用いて推計を行う。つまりパネルデータならではの、より精緻な因果分析を試みる。

データは、独立行政法人国立女性教育会館が実施した「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」（第一回～第三回調査、いずれも **WEB** アンケート調査）を用いる。本調査は、調査参加企業（17社）に2015年に入社した新規学卒者（大卒もしくは大学院卒）を入社1年目～3年目まで追跡するパネル調査として実施された。参加企業17社は、正社員が3000人以上（10社）、1000人以上2999人以下（4社）、800人以上999人以下（3社）の大企業で、金融業1社、建設業1社、コンサルタント業1社、サービス業7社、商社・卸業1社、通信・ソフト業2社、製造業4社（本社は東京15社、埼玉1社、大阪1社）である<sup>(1)</sup>。

第一回調査は、2015年10月1日～10月20日に実施された。調査対象者は2137人（女性836人、男性1301人）であり、1258人から回答を得た（回答率58.9%、うち有効回答1255人）。第二回調査は2016年10月3日～10月22日に、第一回調査対象者のうち第二回調査実施時点での退職者などを除く1931人（女性753人、男性1178人）を対象に行われた。回答者は979人（回答率50.7%、うち有効回答975人）であった。第三回調査は2017年10月2日～10月21日に、第一回調査対象者のうち第三回調査実施時点での退職者などを除く1825人（女性690人、男性1135人）に対して実施された。回答者は1092人（回答率59.8%、うち有効回答1090人）であった。

## （2）分析に用いた変数

「求められる成長スピードの早さ」については、「求められる成長スピードが早い」と感じる程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した<sup>(2)</sup>。

「リーダーシップの要請」については、「チームやグループを牽引するリーダーシップ」を求められる程度を用いる。「求められる」「どちらかという求められる」「どちらかという求められない」「求められない」という選択肢に、順に4～1点を付与した<sup>(3)</sup>。

「成長実感」については、「仕事を通じて成長しているという実感がある」程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというあてはまる」「どちらかというあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「職場からの期待」については、「職場では、自分は期待されている」程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというあてはまる」「どちらかというあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「上司の育成熱意」については、「上司はあなたの育成に熱心である」程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというあてはまる」「どちらかというあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

従属変数である「リーダーシップの自己評価」については、「チームやグループを牽引するリーダーシップ」を身につけていると思う程度を用いる。「十分にある」「ある程度ある」「やや不十分」「全く不十分」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

以上、推計に用いた各変数の平均値を男女で比較したところ、表1のような結果が得られた(独立したサンプルのt検定)。リーダーシップの自己評価とリーダーシップの要請の平均値は、入社1年目～3年目いずれも女性の方が低い。

表1 リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因の男女差

	平均値		t値、自由度、有意確率
	女性	男性	
<入社1年目:第一回調査>			
リーダーシップの自己評価	1.901	2.190	t=6.583、df=1080.093、p<.001
求められる成長スピードの早さ	—	—	—
リーダーシップの要請	—	—	—
成長実感	3.304	3.366	t=1.462、df=1253、n.s.
職場からの期待	2.842	2.855	t=.321、df=1253、n.s.
上司の育成熱意	3.344	3.325	t=-.439、df=1253、n.s.
<入社2年目:第二回調査>			
リーダーシップの自己評価	1.858	2.146	t=6.341、df=972、p<.001
求められる成長スピードの早さ	2.929	3.022	t=1.845、df=972、n.s.
リーダーシップの要請	2.713	3.052	t=6.028、df=832.683、p<.001
成長実感	3.089	3.129	t=.820、df=902.335、n.s.
職場からの期待	2.878	2.917	t=.856、df=972、n.s.
上司の育成熱意	2.987	3.028	t=.768、df=972、n.s.
<入社3年目:第三回調査>			
リーダーシップの自己評価	2.022	2.265	t=5.394、df=918.883、p<.001
求められる成長スピードの早さ	2.880	2.993	t=2.178、df=841.735、p<.05
リーダーシップの要請	2.846	3.141	t=5.719、df=1087、p<.001
成長実感	2.949	3.025	t=1.520、df=1087、n.s.
職場からの期待	2.822	2.897	t=1.643、df=1087、n.s.
上司の育成熱意	2.900	2.909	t=.176、df=1087、n.s.

註)「求められる成長スピードの早さ」「リーダーシップの要請」は第一回調査では尋ねられていない

#### 4. 結果

##### (1) 入社後の変化：リーダーシップの自己評価

表2はリーダーシップの自己評価の変化について、男女差を示したものである。表側がある時点、表頭がその次の時点の状態を示している。たとえばある時点でリーダーシップが「全く不十分」と自己評価した女性165人のうち、49.1%は次の時点でも「全く不十分」と回答したことを意味する。

第一に、表1でも同様の傾向が確認されたが、各時点(t時点およびt+1時点)の回答分布から女性の方が自己評価が低いことがわかる。第二に、女性は男性より自己評価が高まりにくい。たとえばある時点での自己評価が「全く不十分」だった者のうち、次の時点でも「全く不十分」なままの者は、男性35.9%に対し女性49.1%である。またある時点で「やや不十分」と自己評価した者のうち、次の時点では「ある」と評価するに至った者(=「ある程度ある」+「十分にある」)は、男性23.2%に対し女性13.2%である。

表2 リーダーシップの自己評価の変化

		t+1時点				計	
		全く不十分	やや不十分	ある程度ある	十分にある		
t時点	全く不十分	女性 N	81	74	10	0	165
		%	49.1	44.9	6.1	0.0	100.0
	やや不十分	女性 N	52	75	16	2	145
		%	35.9	51.7	11.0	1.4	100.0
	ある程度ある	女性 N	60	217	42	0	319
		%	18.8	68.0	13.2	0.0	100.0
	十分にある	女性 N	63	291	96	11	461
		%	13.7	63.1	20.8	2.4	100.0
	計	女性 N	9	48	39	3	99
		%	9.1	48.5	39.4	3.0	100.0
		男性 N	6	104	112	14	236
		%	2.5	44.1	47.5	5.9	100.0
	女性 N	0	1	1	5	7	
	%	0.0	14.3	14.3	71.4	100.0	
	男性 N	1	9	16	5	31	
	%	3.2	29.0	51.6	16.1	100.0	
	女性 N	150	340	92	8	590	
	%	25.4	57.6	15.6	1.4	100.0	
	男性 N	122	479	240	32	873	
	%	14.0	54.9	27.5	3.7	100.0	

(2) 入社後の変化：リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因

リーダーシップの自己評価に影響を及ぼすとされる各要因について、入社後の変化にあられる男女差を確認したところ、「職場からの期待」に比較的大きな差がみられた。

職場からの期待は、男性の方が年々上昇する傾向がみられる。たとえばある時点で「あてはまらない」と回答した層では、次の時点で「どちらかというにあてはまる」もしくは「あてはまる」と回答した者が、女性 35.7%に対し男性 54.6%である。ある時点で「どちらかというにあてはまらない」と回答した層でも、次の時点で「どちらかというにあてはまる」もしくは「あてはまる」と回答した者が、女性 43.1%に対し男性 54.0%である（表3）。

表3 職場からの期待の変化

		t+1時点				計	
		あてはまらない	どちらかというにあてはまらない	どちらかというにあてはまる	あてはまる		
t時点	あてはまらない	女性 N	4	5	4	1	14
		%	28.6	35.7	28.6	7.1	100.0
	どちらかというにあてはまらない	男性 N	5	5	11	1	22
		%	22.7	22.7	50.0	4.6	100.0
どちらかというにあてはまる	女性 N	14	60	49	7	130	
	%	10.8	46.2	37.7	5.4	100.0	
あてはまる	男性 N	9	66	84	4	163	
	%	5.5	40.5	51.5	2.5	100.0	
計	女性 N	4	50	279	27	360	
	%	1.1	13.9	77.5	7.5	100.0	
	男性 N	16	65	356	78	515	
	%	3.1	12.6	69.1	15.2	100.0	
	女性 N	1	3	33	49	86	
	%	1.2	3.5	38.4	57.0	100.0	
	男性 N	3	10	78	82	173	
	%	1.7	5.8	45.1	47.4	100.0	
	女性 N	23	118	365	84	590	
	%	3.9	20.0	61.9	14.2	100.0	
	男性 N	33	146	529	165	873	
	%	3.8	16.7	60.6	18.9	100.0	

### (3) 「求められる成長スピードが早い」仕事の特徴

リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因として、「求められる成長スピードの早さ」が注目されてきた。しかし初期キャリア期に「求められる成長スピードが早い」と感じることは、プラス/マイナス両義的であることが指摘されている。そこで「求められる成長スピードの早さ」と、職場環境や仕事内容に対する評価との相関関係を検証した(表4)。

結果をみると、男女ともに、「求められる成長スピードが早い」と感じる人ほど「やりがいのある仕事をしている」「将来のキャリアにつながる仕事をしている」「仕事に必要な教育・訓練の機会が充実している」「上司はあなたの育成に熱心である」と感じている。その一方で、「休みが取りやすい」「できるだけ定時退社を心がけている」と感じられず、「自分の能力で今の仕事を続けていけるか不安である」と感じている。

こうした傾向から「求められる成長スピードが早い」と感じる仕事は、やりがいや将来性があり、職場環境としても教育・訓練機会が充実し上司が育成熱心である一方、ワーク・ライフ・バランスが実現しにくく、能力不安を伴いやすいと考えられる。

表4 「求められる成長スピードの早さ」との相関

	仕事の やりがい	仕事の 将来性	教育・訓練 機会の充実	上司の 育成熱意	休みの 取りやすさ	定時退社	能力不安
女性: 第二回調査 (N=393)	0.243***	0.178**	0.184**	0.274***	- 0.164**	- 0.202**	0.138**
第三回調査 (N=409)	0.293***	0.309***	0.189**	0.302***	- 0.149**	- 0.209***	0.155**
男性: 第二回調査 (N=581)	0.250***	0.214***	0.173***	0.205***	- 0.100*	- 0.157**	0.171***
第三回調査 (N=680)	0.258***	0.257***	0.182***	0.228***	- 0.077*	- 0.141**	0.153**

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### (4) リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因：Between 推定

リーダーシップの自己評価に影響を及ぼすとされる要因について Between 推定を行ったところ、表5のような結果が得られた。所属企業の風土や制度をコントロールしてもなお、各変数が効果をもつか検証するため、統制変数として企業ダミーを投入している。

男女ともに、求められる成長スピードが早いと感じるほどリーダーシップの自己評価が低い(ただし女性は $p<0.1$ )。また男女ともに、リーダーシップを求められると感じるほど、また職場で期待されていると感じるほど、リーダーシップの自己評価が高い。成長実感と上司の育成熱意は、男性にのみ有意な効果をもつ。男性の場合、仕事を通じて成長しているという実感があるほどリーダーシップの自己評価が高く、上司が育成に熱心であると感じるほどリーダーシップの自己評価が低い。

女性では企業ダミーが有意なことから、所属企業の風土や制度が女性のリーダーシップの自己評価に影響を及ぼすことや、企業によって変数の値に偏りがあることが考えられる。しかし本稿は個別企業についての議論を意図するものではないため、企業間の差異には言及しない。

表5 リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因 (Between 推定)

	女性	男性
求められる成長スピードの早さ	-.0776+ (.0401)	-.1088** (.0329)
リーダーシップの要請	.2343*** (.0361)	.1761*** (.0309)
成長実感	-.0315 (.0437)	.0762* (.0359)
職場からの期待	.2395*** (.0496)	.2442*** (.0371)
上司の育成熱意	.0079 (.0416)	-.0707* (.0349)
企業(企業1 基準)		
企業2	-.0851 (.2020)	.0698 (.2072)
企業3	.1591 (.2110)	.2345 (.2163)
企業4	.1994 (.2480)	.2285 (.2324)
企業5	-.1440 (.2482)	-.4248 (.4205)
企業6	.1021 (.2183)	.1851 (.2173)
企業7	.1034 (.2765)	.2101 (.2939)
企業8	-.5227* (.2539)	-.3161 (.2519)
企業9	-.1127 (.2569)	.2797 (.2291)
企業10	.0760 (.2192)	.2459 (.2090)
企業11	.0246 (.2168)	.0617 (.2456)
企業12	.0386 (.2180)	.1357 (.2241)
企業13	-.1806 (.2043)	-.0778 (.2141)
企業14	.0136 (.2096)	.0230 (.2268)
企業15	.0963 (.2638)	.3326 (.3158)
企業16	.0738 (.2431)	-.0411 (.2234)
企業17	.0557 (.2072)	-.0835 (.2864)
定数項	.9112** (.2625)	1.1494*** (.2496)
自由度修正済み決定係数	.1904	.1690
サンプル・サイズ	802	1261
個体数	517	827

( )は標準誤差

+p<.10、\*p<.05、\*\*p<.01、\*\*\*p<.001

(5) リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因：Within 推定

入社1年目から3年目にかけて、リーダーシップの自己評価を変化させる要因について検証するべく Within 推定（固定効果モデル）を行ったところ、表6のような結果が得られた。

男女ともに、リーダーシップを求められるという認識が高まると、また職場で期待されているという認識が高まると、リーダーシップの自己評価が高まる。求められる成長スピードの早さと上司の育成熱意の変化は、女性にのみ有意な効果をもつ。女性の場合、求められる成長スピードが早いという認識が高まると、リーダーシップの自己評価が低下する。また女性の場合、上司が育成に熱心であるという認識が高まると、リーダーシップの自己評価が高まる傾向にある（ただし  $p < 0.1$ ）。

表6 リーダーシップの自己評価に影響を及ぼす要因（Within 推定）

	女性	男性
求められる成長スピードの早さ	-.1624** (.0495)	-.0632 (.0409)
リーダーシップの要請	.1348** (.0506)	.1521*** (.0426)
成長実感	-.0374 (.0556)	.0633 (.0485)
職場からの期待	.1581* (.0693)	.1875** (.0539)
上司の育成熱意	.0847+ (.0504)	.0115 (.0461)
定数項	1.4512*** (.2327)	1.1551*** (.2247)
自由度修正済み決定係数	.0823	.0828
サンプル・サイズ	802	1261
個体数	517	827

(6) 「求められる成長スピードの早さ」とリーダーシップの自己評価

今回の分析によると、予測に反して、「求められる成長スピードの早さ」はリーダーシップの自己評価に負の影響を及ぼす。

ただし「求められる成長スピードが早い」と感じる仕事については、両義性が指摘されている。今回のデータでも、やりがいがあり職場環境も恵まれている一方、能力不安を伴いやすいことが示された（表4）。ゆえに「求められる成長スピードの早さ」が

( )は標準誤差  
+ $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

リーダーシップの自己評価に及ぼす影響は、その両義性に左右されることが推測される。

そこで入社2年目および3年目で「求められる成長スピードが早い」と回答した者<sup>(4)</sup>を対象として、職場環境や仕事内容に対する評価<sup>(5)</sup>とリーダーシップの自己評価の関連性を検証した。結果をみると、男女ともに「自分の能力で今の仕事を続けていけるか」という不安がある（＝「能力不安あり」）と、リーダーシップの自己評価が低い（表7）。「求められる成長スピードが早い」と感じる仕事は、能力不安を伴うとリーダーシップの自己評価を下げるのが推測される。

表7 リーダーシップの自己評価と能力不安（「求められる成長スピードが早い」者対象）

性別	調査回数	自己評価	能力不安あり	能力不安なし	合計	カイ2乗値
女性	入社2年目 第二回調査	リーダーシップの自己評価・高	51.3% (20)	48.7% (19)	100.0% (39)	カイ2乗値=5.333, 自由度=1, $p < .05$
		リーダーシップの自己評価・低	70.0% (170)	30.0% (73)	100.0% (243)	
	入社3年目 第三回調査	リーダーシップの自己評価・高	47.8% (32)	52.2% (35)	100.0% (67)	
		リーダーシップの自己評価・低	70.0% (152)	30.0% (65)	100.0% (217)	
			能力不安あり	能力不安なし	合計	
男性	入社2年目 第二回調査	リーダーシップの自己評価・高	39.3% (48)	60.7% (74)	100.0% (122)	カイ2乗値=28.925, 自由度=1, $p < .001$
		リーダーシップの自己評価・低	67.4% (217)	32.6% (105)	100.0% (322)	
	入社3年目 第三回調査	リーダーシップの自己評価・高	47.1% (89)	52.9% (100)	100.0% (189)	
		リーダーシップの自己評価・低	64.0% (208)	36.0% (117)	100.0% (325)	

1) リーダーシップの自己評価・高: 「チームやグループを牽引するリーダーシップ」が「十分にある」+「ある程度ある」  
 リーダーシップの自己評価・低: 「チームやグループを牽引するリーダーシップ」が「やや不十分」+「全く不十分」  
 2) 能力不安あり: 「自分の能力で今の仕事を続けていけるか不安である」が「あてはまる」+「どちらかというあてはまる」  
 能力不安なし: 「自分の能力で今の仕事を続けていけるか不安である」が「あてはまらない」+「どちらかというあてはまらない」  
 3) ( )内はN

## 5. 考察と結論

女性管理職を育成するためには、若手女性が自身のリーダーシップに自信をもてるよう、環境を整える必要がある。そこで本稿では、同一個人を入社3年目まで追跡したパネルデータを用いて、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について検証することを試みた。

これまで多くの研究によって、女性は自身の能力や成果を過小評価する傾向があり、リーダーシップの自己評価も男性より低いことが報告されてきた。そして今回、パネルデータを用いて分析を行った結果、リーダーシップに対する女性の自己評価は男性より低いのみならず、入社後、男性ほど上昇しないことが新たに示された。

各要因がリーダーシップの自己評価に及ぼす影響とその男女差については、以下のような知見が得られた。

第一に、男女ともに、求められる成長スピードが早いと感じるほどリーダーシップの自己評価が低い（女性は  $p < 0.1$ ）。さらに女性の場合、求められる成長スピードが早いという認識が高まると、リーダーシップの自己評価が低下する。

従来、女性のキャリアは年齢との競争であるとして、女性リーダーの育成には成長スピードの加速化がより必要であると指摘されてきた（石原 2006、金井 2002、リクルートワークス研究所 2013）。ただし「求められる成長スピードが早い」と感じる仕事については、能力不足を痛感させられるなど「しんどい経験」であることも示唆されている（高見 2017）。今回のデータでも同様の傾向が示され、さらには能力不安を伴うとき、男女ともにリーダーシップの自己評価が低いことが確認された。

これまで「一皮むける経験」については、飛躍的な成長をもたらすキャリア志向を高めるといった、プラスの側面が注目されてきた（石原 2006、金井 2002、リクルートワークス研究所 2013）。しかし新入社員を対象とする今回のデータや先行研究によると、「求められる成長スピードが早い」と感じる仕事は男女ともに自信喪失につながりやすく、結果、リーダーシップの自己評価を低下させる可能性がある。ゆえに若手男女の成長スピードを加速する際には、それに伴う負担や不安を把握し、それらを取り除く必要があるだろう。

第二に、成長実感は男性にのみ有意な効果をもつ。男性の場合、仕事を通じて成長しているという実感があるほど、リーダーシップの自己評価が高い傾向がみられた。一般的に、人が自信をつけるためには成長や学びを実感することが必要である（中原・トーマツイノベーション 2018）。しかし女性がリーダーシップに自信をもつためには、「仕事を通じて成長している」という全般的な実感では不十分であり、リーダーシップの向上に直結する経験や機会が必要であることが考えられる。

第三に、上司の育成熱意がリーダーシップの自己評価に及ぼす正の効果は、女性においてのみ確認された。女性の場合、上司が育成に熱心であるという認識が高まると、リーダーシップの自己評価が高まる傾向にある（ただし  $p < 0.1$ ）。また本稿と同一の調査データを用いた分析によると、女性は上司の熱意を前年より強く実感できないと、管理職志向が低下する（島 2019）。これらの結果から上司の育成態度は、若手女性のキャリア意識に対して、若手男性のそれに対して以上に影響することが考えられる。

第四に、男女ともにリーダーシップを求められると感じるほど、また職場で期待されていると感じるほど、リーダーシップの自己評価が高い。さらにはリーダーシップを求めら

れるという認識が高まると、また職場で期待されているという認識が高まると、男女ともにリーダーシップの自己評価が高まる。これらの結果からリーダーシップに自信をもつうえで、リーダーシップを発揮するよう求められ、職場で期待されること、そしてそれらの期待が年々高まるのが、男女ともに重要であるといえる。

しかし今回のデータによると、女性は男性ほどリーダーシップを求められると感じていない。また職場で期待されているという実感も、男性ほど年々高まらない。ここにリーダーシップに対する女性の自己評価が男性より低く、かつ男性ほど上昇しない一因があると考えられる。

では、なぜ女性は男性ほどリーダーシップを求められず、職場で期待されないのだろうか。理由の一つとして、組織や労働者自身が理想化する「リーダーシップ」のイメージが旧態依然なままであることが考えられる。

グローバル化、多様化など変革の著しい現代、一人の強力なリーダーが組織を牽引することはもはや難しいと指摘されている。また本来、集団の目標達成には様々なタイプのリーダーシップが必要である。そしてこの「多様なリーダーシップ」の一つとして、利他的に奉仕してチームワークを引き出すなど、いわゆる「女性的」資質にもとづくリーダーシップの有効性が注目されている (Gerzema & D'Antonio 2013、本間 2019、Loden 1985、三宅 2015)。

これまでの研究によると、女性は男性より参加型・民主的な意思決定スタイルをとり、人間関係とコミュニケーションを重視してリーダーシップを発揮する傾向にある (Eagly & Engen 2004)。女性経営者を対象とする調査でも同様の傾向が確認されており、彼女らは表現力、共感力、利他的、直感的、忠実、計画性など、いわゆる「女性的」と分類される資質をリーダーシップ発揮に効果的に生かしていた。そして重要な点として、このような自身のリーダーシップ資質を非常に高く評価している (三宅 2015)。

しかしながら今回の分析によると、女性のリーダーシップに対して、若手女性の自己評価と職場からの期待はともに低い。本稿では調査設計上、調査対象者にリーダーシップの定義づけを委ねていることから、女性自身もいまだに旧来型のリーダーシップイメージを内面化していることが推測される。女性が新しいビジネスモデルや企業風土を創造する可能性が指摘されながらも、組織でのリーダーシップのあり方やリーダー像が不変であること、ここに女性のリーダーシップが開発されにくい大きな理由があると考えられる。

## 註

- 1) 本調査では、以下のような困難が明らかになったことから無作為抽出が断念された。中小企業の場合、即戦力となる経験者の中途採用が一般的であるため、新規学卒者の追跡調査は難しい。また企業規模にかかわらず、外部の調査機関が社員の情報を長期的に把握することに懸念をもつ企業も多い。そこで本調査では、大企業に広く協力を依頼して、承諾が得られた企業の大卒以上の新規学卒者全員を対象とすることになった。「新入社員を追跡するパネル調査」は管見の限り他に例がなく、今後も実施は難しいと考えられる。ゆえに「大企業の大卒以上の新規学卒者」の行動や意識について、観察されない異質性を統制して個体レベルでの変化を把握し得る、貴重なデータと位置づけることが可能であろう。
- 2) 第一回調査では、本項目は尋ねられていない。
- 3) 第一回調査では、本項目は尋ねられていない。
- 4) 「求められる成長スピードが早い」について、「あてはまる」もしくは「どちらかとい

うとあてはまる」と回答した者である。

5) 具体的には、表4で「求められる成長スピードの早さ」との相関関係を検証した「仕事のやりがい」「仕事の将来性」「教育・訓練機会の充実」「上司の育成熱意」「休みの取りやすさ」「定時退社」「能力不安」である。

## 文献

- Eagly, A & M. Engen 2004 “Women and men as leaders” Goethals, G., G. Sorenson, and J. Burns (eds.) *Encyclopedia of Leadership* Vol.4. Sage Publications, 1657-1663
- Gerzema John & D’Antonio Michael 2013 *The Athena Doctrine: How Women (and Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*, Young & Rubicam Brands, (=2013 有賀裕子訳、『“女神的”リーダーシップ』プレジテント社)
- 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：女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社、113-162
- 石原直子, 2006, 「女性役員の“一皮むける経験”：幹部候補女性を育てる企業の一考察」『Works Review』Vol.1
- 金井壽宏, 2002, 『仕事で“一皮むける”：関経連“一皮むけた経験”に学ぶ』光文社新書
- Loden Marilyn 1985 *Feminine Leadership: How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*, Random House, (= 1987 山崎武也訳、『フェミニン・リーダーシップ』日本能率協会)
- 三宅えり子, 2015, 「女性経営者にみられるリーダーシップ・スタイルの特徴」『同志社女子大学 学術研究年報』第66巻、41-51
- 森永雄太, 2012, 「階層型組織におけるリーダーシップ開発に対するセルフリーダーシップ論の貢献」『立教ビジネスレビュー』第5号、9-17
- 中原淳・トーマツイノベーション, 2018, 『女性の視点で見直す人材育成：だれもが働きやすい“最高の職場”をつくる』ダイヤモンド社
- リクルートワークス研究所, 2013, 『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』リクルートワークスホールディングス
- 島直子, 2019, 「女性新入社員の管理職志向を低下させる要因：パネルデータを用いた検証」『大原社会問題研究所雑誌』727号、55-69
- 高見具広, 2017, 「総合職女性における“リアリティ・ショック”：そのキャリア形成に与える意味」国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第7号、42-55
- 館野泰一, 2018, 「リーダーシップ教育の理論と設計」館野泰一・高橋俊之編著『リーダーシップ教育のフロンティア 研究編：高校生・大学生・社会人を成長させる“全員発揮のリーダーシップ”』北大路書房、53-79
- 渡邊祐子, 2012, 『長期勤続女性の活用に関する心理学的研究』いなほ書房
- 山谷真名, 2015, 「若手女性社員のキャリアの不安と自信・仕事への積極性：若手男女社員へのアンケート調査より」『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究：均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より』21世紀職業財団、125-166

(しま なおこ：国立女性教育会館研究員)