

# わが国における女性管理職研究の展望

## Research on Women in Management Positions in Japan

堀 井 希依子

Kieko HORII

### 概要

日本の女性管理職比率の低さは社会的な問題である。女性管理職の登用が進む諸外国では、女性管理職に関する学術的な知見をベースに政策や施策への反映が見られるが、そもそも日本における女性管理職研究の現状はどのようなものであろうか。本研究は、女性管理職が対象となっている国内の学術論文を展望、整理し、今後の望ましい女性管理職研究のあり方を検討するものである。レビューの結果、日本の女性管理職研究は、「女性管理職登用の促進要因」、「女性管理職登用の阻害要因」、「女性管理職の社会的評価」、「女性管理職への有効な教育とその効果」、「組織の女性活用施策の効果」の5つの視点から研究がなされていることが明らかとなった。今後の研究においては、より多くの視点から女性管理職の特徴を捉えることが必要であること、実証研究を充実させることが課題として挙げられた。

キーワード：女性 管理職 リーダー 展望

### Abstract

Japanese society is struggling with a low percentage of women in management positions. The appointment of female managers is now being incorporated into various policies and measures in many other countries, and the trend has its foundations in academic insights. This paper takes a broad look at Japanese studies on women in management positions, arranging and classifying them in order to better consider the ideal course for similar research in the future. A review of the literature reveals that research on women in management positions in this country tends to be done from five key perspectives: (1) factors that promote the appointment of women to management positions, (2) factors that hinder the appointment of women to management positions, (3) social evaluations of women in management positions, (4) effective education and training for women in management positions, and (5) the effects of organizational policies to utilize female talent. It is clear that research from a more diverse set of perspectives is needed if we are to clearly understand

the unique features of female management. There is also a need for more experimental studies to be carried out.

**Keywords:** Women Management positions Leaders Review

## 【目次】

1. 問題と目的
2. 調査方法
3. 国内の女性管理職研究の現状
  - 3.1 研究数の推移
  - 3.2 研究方法の分類
4. 国内における女性管理職研究の展望
  - 4.1 女性管理職登用の促進要因
  - 4.2 女性管理職登用の阻害要因
  - 4.3 女性管理職の社会的評価
  - 4.4 女性管理職への有効な教育とその効果
  - 4.5 組織の女性活用施策の効果
5. 考察
  - 5.1 女性管理職研究の量的な現状と課題
  - 5.2 女性管理職を取り巻く現状と女性管理職研究における課題
  - 5.3 これからの女性管理職研究のあり方

## 1. 問題と目的

日本は、女性が活躍する社会なのであろうか。女性の社会進出の歴史を紐解けば、1986年に男女の雇用場面における平等を定める男女雇用機会均等法が施行されたことを契機に、1999年には男女共同参画社会基本法が制定され、2003年には男女共同参画推進本部より「社会のあらゆる分野において2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度になるように期待する」との方針が示された。その後、2012年に発足した第二次安倍晋三内閣にあっては、首相自らが「全上場企業において、積極的に役員、管理職に女性を登用していただきたい」と強調し、アベノミクスと称される経済成長戦略の中核として女性活用が位置づけられた。このことを契機として、「ウーマノミクス<sup>1</sup>」なる言葉も流行し、女性活用は日本において非常に関心が高い話題である。

現在の日本における女性活用への関心は高いが、日本の女性活用を数字で捉えると冒頭

の問いかけに対する答えが見えてくる。日本は、女性が活躍する社会であろうか。その答えは、否である。世界経済フォーラムが発表した男女の格差を示すジェンダーギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）は、日本の男女格差の程度が136ヶ国中105位であるとしている。この結果は、101位の順位であった前年を下回るものであり、先進国の中で最下位である。さらに厚生労働省の「平成25年度雇用均等基本調査」によると、専門職を除いた日本の課長職以上に占める女性管理職比率は、6.6%と低い水準にある。また、平成23年度に実施された同調査の女性管理職比率は6.8%と報告されており、女性活用への関心とは相反して0.2ポイント低下している。さらに諸外国の女性管理職比率を概観すると、アメリカの43.1%を筆頭に、フランスで39.4%、スウェーデンで34.6%と高い水準が並ぶ。ここからも、いかに日本の女性管理職が少ないのか伺えるとともに、日本の女性活用が遅れていることが理解できる。世界にも類を見ないスピードで進展する日本の少子高齢社会は労働力不足という難題を突き付けようとしている。この労働力不足の問題を解決するうえで女性はキーパーソンとして位置づけられる。そうであるにもかかわらず、女性が活用されない、もしくは女性を活用できない日本の現状は深刻である。

諸外国では、様々な学問領域でその国の女性管理職に関する知見が蓄積され、それらが実際の女性活用に反映されている<sup>2</sup>。特に女性活用が遅れている日本は学術的に明らかにされた知見をベースにした対策や施策を構築し、運用することは急務である。では、日本における女性活用に関する知見はいかに蓄積されているのであろうか。本研究の目的は、女性活用の一つの指標である女性管理職に焦点を当て、日本における女性管理職の先行研究を展望することにある。そして、学術的に明らかにされた女性管理職の現状を踏まえながら望ましい女性管理職研究のあり方を検討するものである。

## 2. 調査方法

国内の女性管理職に関する先行研究を調査するにあたって、文献検索エンジン「CiNii」を用いた。検索条件を「女性・管理職」、「女性・リーダー」、「女性・課長」、「女性・部長」、「女性・社長」と設定し、先行研究の検索を行った。また、検索する先行研究については、女性の社会進出の契機になったと考えられる男女雇用機会均等法が施行された1986年以降から現在（2014年10月7日）までという条件を追加した。その結果、「女性・管理職」で401件、「女性・リーダー」で470件、「女性・課長」で92件、「女性・部長」で136件、「女性・社長」で411件の文献が抽出された。しかし、抽出された文献にはビジネス雑誌やコラム等の記事や女性管理職を中心に据えて論じられていない文献が存在した。そこで、本研究では学術雑誌に掲載され、女性管理職を対象としている文献のみを分析の対象としてさらなる抽出を行った。また、抽出された文献を精査すると、看護師や公務員、教

師など専門職の女性管理職を対象とした研究が存在した。これらの文献に関しては、専門職者とそうでない者との間に差異があることを鑑み除外した<sup>3</sup>。その結果、抽出された文献は、「女性・管理職」で31件、「女性・リーダー」で13件であり、「女性・課長」、「女性・部長」、「女性・社長」のキーワードに関しては学术论文が抽出されなかった。また、「女性・管理職」と「女性・リーダー」のキーワードにおいて6件の先行研究が重複して抽出された。そのため、38件の学术论文を本研究における分析の対象とした。検索により得られた38件の文献を表1に示す。

表1 国内の女性管理職研究の一覧

発行年	研究方法	文献	
1	2014	統計データ	西川清之 2014 女性の管理職比率と「日本的雇用慣行」：ダイバーシティ・マネジメントの視点から、能谷大学経営学論集, 53(2), 18-37
2	2014	文献 統計データ	植田智子・杉浦裕良 2014 女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察—働く女性のロールモデル提示の重要性—, 愛知大学経済論集, (194), 27-46
3	2013	質問紙	川口章・笠井高人 2013 女性活躍推進施策と企業業績—大阪府における中小企業の分析—, 同志社政策科学研究, 15(1), 85-97
4	2013	インタビュー	高田朝子 2013 女性管理職育成についての定性的調査からの一考察—昇進の背中を押した事象とは何か—, 経営行動科学, 26(3), 233-248
5	2013	事例	中川有紀子 2013 女性管理職育成・登用をめぐるエージェンシー理論分析—日米韓3社の事例分析—, 経営哲学, 10(2), 82-92
6	2012	事例	松村歌子 2012 女性の雇用をめぐる状況とポジティブ・アクション, 総合福祉科学研究, 3, 139-154
7	2012	インタビュー	石黒久仁子 2012 女性管理職のキャリア形成—事例からの考察—, GEMC Journal, (7), 104-128
8	2012	質問紙	奥井めぐみ・大内章子 2012 管理職キャリアパスの日米独比較—日本の女性管理職比率低迷の原因を探る—, 金沢学院大学紀要(経営・経済・情報・自然科学編), (10), 9-22
9	2012	インタビュー	高田朝子・横田絵里 2012 女性中間管理職の育成と人的ネットワーク, 経営情報学会全国研究発表大会要旨集, 2012f(0), 72-75
10	2011	質問紙	大友友子 2011 女性起業家および管理職創出に必要とされる支援について—日米支援助機関調査から—, 京都学園大学経営学部論集, 21(1), 1-29
11	2011	インタビュー	高田朝子・横田絵里 2011 日本企業の女性上級管理職のキャリア形成とマネジメント・スタイル—人的ネットワークの観点から—, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, (14), 453-458
12	2011	質問紙 インタビュー	宮木由貴子 2011 女性管理職の社内コミュニケーションの実態—男性管理職・男女一般職との比較から—, ライフデザインレポート, (199), 28-39
13	2010	事例	浅海典子 2010 製造業生産現場における女性リーダーの仕事とキャリア, 神奈川大学国際経営論集, (40), 11-27
14	2010	文献	本間道子 2010 我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景, 日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要, 2, 43-65
15	2010	質問紙	横田絵里・高田朝子 2010 女性上級管理職と組織マネジメントシステムに関する研究—実態調査の結果報告—, 三田商学研究, 53(1), 117-146
16	2010	質問紙	横田絵里・高田朝子 2010 女性上級管理職の行動特性についての一考察, 経営情報学会全国研究発表大会要旨集, 2010s(0), 69-72
17	2009	質問紙	大内章子・奥井めぐみ 2009 女性の管理職への道のり—中小企業勤務者の事例研究—, ビジネス&アカウンティングレビュー, (4), 55-69
18	2009	文献	高田朝子 2009 地域活性化のための有機的な女性管理職リーダーシップ訓練についての一試論, 地域イノベーション, (2), 13-19
19	2008	事例	浅海典子 2008 生産現場の女性リーダーに関する事例研究, 国際経営論集, 36, 175-186
20	2008	文献	大園陽子 2008 ポジティブ・アクションに関する一考察—女性の管理職登用に着目して—, 季刊政策分析, 3(3・4), 15-26
21	2007	文献	高田朝子 2007 女性管理職のリーダーシップ訓練についての一試案, 高千穂論叢, 41(4), 1-14
22	2006	インタビュー	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ための一考察—, Works review, 1, 22-35
23	2004	事例	合谷美江 2004 企業におけるメンタリング促進教育の必要性—女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から—, 国際経営論集, 28, 107-132
24	2004	質問紙	渡辺祐子・森田一寿 2004 職場の女性リーダーのイメージに関する研究, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, (7), 260-265
25	2003	事例	松繁寿和・梅崎修 2003 銀行における女性従業員の管理職昇進—キャリアと家庭、二者択一の局面—, 日本労務学会誌, 5(2), 44-55
26	2001	事例	谷口真美・平野光俊 2001 女性管理職登用と組織変革—イオン株式会社事例—, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, (4), 271
27	2000	事例	青島祐子 2000 ポジティブ・アクションによる女性リーダーの育成について—日本テキサス・インスツルメント社の事例から—, 産業教育学研究, 30(2), 75-81
28	1999	インタビュー	大内章子 1999 女性総合職・基幹職の実態調査, 三田商学研究, 42(1), 117-180
29	1998	文献	前田勲 1998 女性の管理職登用について, 聖徳大学研究紀要短期大学部, 31, 23-30
30	1996	質問紙	仙田幸子 1996 企業における女性管理職割合の規定要因の探索的検討, Sociology today, (7), 84-91
31	1992	質問紙	坂田輝子・黒川正成 1992 女性および男性管理職に対する態度に関する研究—女性管理職に対する態度尺度(WAMS)および男性管理職に対する態度尺度(MAMS)開発の試み—, 広島大学総合学部紀要, 15, 37-53
32	1992	事例	八代充史 1992 大手小売業における女性の管理職への昇進—人事部門の機能の実態—, 日本労働研究雑誌, 34(4), 28-41
33	1991	インタビュー	金井篤子・佐野幸子・若林満 1991 女性管理職のキャリア意識とストレス—インタビュー調査の結果から—, 経営行動科学, 6(1), 49-59
34	1989	質問紙	若林満・佐野幸子・酒井澄子 1989 教育訓練が女性管理職の自己イメージの変化に与える影響について, 経営行動科学, 4(1), 49-63
35	1987	質問紙	高木晴夫 1987 女性管理職の意識構造調査—日米比較をもとにして—, 組織科学, 21(1), 43-53
36	1987	質問紙	宗方比佐子・若林満 1987 女性リーダーに対する態度—二重の偏見—, 経営行動科学, 2(1), 15-22
37	1987	質問紙	若林満・宗方比佐子 1987 女性管理職とリーダーシップ—二重の偏見—, 組織科学, 21(3), 19-31
38	1986	質問紙	若林満・宗方比佐子 1986 女性管理職に対する態度(WAMS)と女性リーダーシップの評価に関する研究, 名古屋大学教育学部紀要教育心理学科, 33, 229-246

注1) 太字は論文名を示している

### 3. 国内の女性管理職研究の現状

#### 3.1 研究数の推移

まず、1986年から現在に至るまで女性管理職に関する研究がいかに蓄積されてきたのかを年別に捉えたものが図1である。それによると、男女雇用機会均等法が施行された直後の1986年から1987年にかけては研究が蓄積されたが、1990年代においては十分な研究が行われていない。その後、2006年から現在にいたっては継続的に女性管理職に関する研究が蓄積されていることが示された。

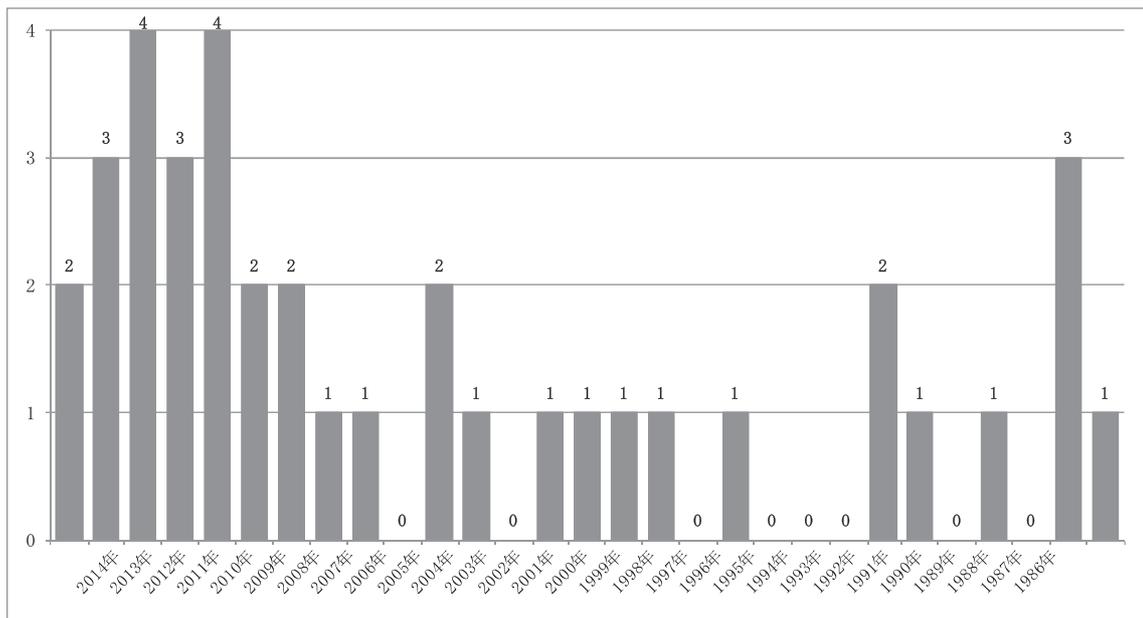


図1 国内における女性管理職研究の推移

#### 3.2 研究方法の分類

38件の先行研究がいかなる研究手法を用いて検証を行っているかについて概観したところ、「統計データ」、「文献」、「事例」、「インタビュー」、「質問紙」の5つに分類された。各文献において用いられた研究手法を表1に示す。また、図2に5つの研究手法がそれぞれどれくらい用いられているのかの件数を示す。図2によると、質問紙法を用いた先行研究が最も多い。しかし、質問紙法を用いる研究を精査すると、研究で得られたデータを多変量解析もしくは多重比較という統計手法により分析している研究は10件であり、その他5件の研究は記述統計により現象の実態を捉えようとするものであった。

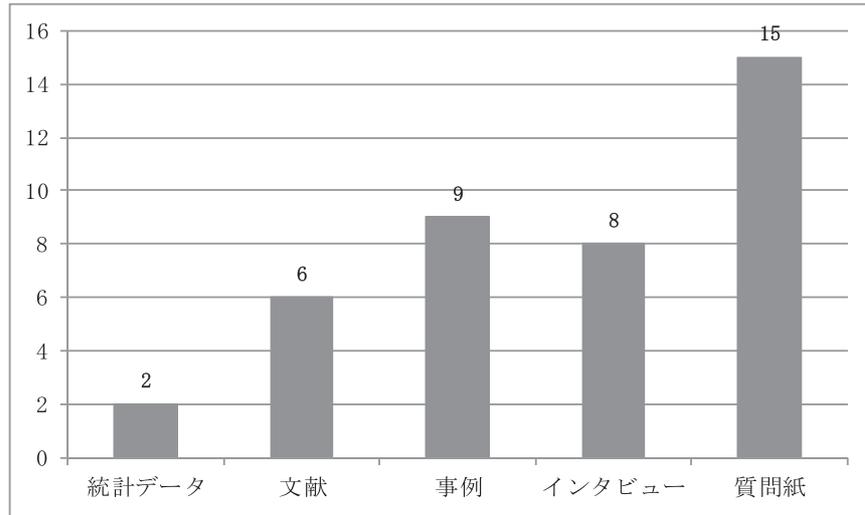


図2 研究手法別研究数

#### 4. 国内における女性管理職研究の展望

文献検索の結果、得られた38件の文献をデータとして扱い、各々の研究が明らかにしようとするものの類似性に基づいて分類した。その結果、5カテゴリ、12サブカテゴリが抽出された(表2)。以下、その詳細をカテゴリごとに述べる。なお文中では、カテゴリを『 』、サブカテゴリを「 」で表示する。

表2 国内における女性管理職研究の分析結果

カテゴリ (件数)	サブカテゴリ (件数)	文献
女性管理職登用の促進要因	人事制度の観点からの組織マネジメントのあり方	女性上級管理職と組織マネジメントシステムに関する研究—実態調査の結果報告—
		女性管理職性用と組織変革—イオン株式会社事例の事例研究—
		女性の管理職への道のり—中小企業勤務者の事例研究—
		大手小売業における女性の管理職への昇進—人事部門の機能の実態—
行動特性の観点からの組織マネジメントのあり方	製造業生産現場における女性リーダーの仕事とキャリア	
	生産現場の女性リーダーに関する事例研究	
	女性起業家および管理職採用に必要とされる支援について—日本支店機関調査から—	
	企業における女性管理職採用の相違要因の探索的検討	
心理特性の観点からの組織マネジメントのあり方	女性総合職・基幹職の実態調査	
	ポジティブ・アクションによる女性リーダーの育成について—日本テキサス・インスツルメント社の事例から—	
	女性の雇用をめぐる状況とポジティブ・アクション	
	ポジティブ・アクションに関する一考察—女性の管理職登用に寄与して—	
キャリアパスの観点からの組織マネジメントのあり方	女性上級管理職の行動特性についての一考察	
	女性中間管理職の育成と人的ネットワーク	
	日本企業の女性上級管理職のキャリア形成とマネジメント・スタイル—人的ネットワークの観点から—	
	女性の管理職登用について	
女性管理職登用の阻害要因	女性管理職の育成・活用を阻む人事制度の問題点	女性管理職の意識調査—日本比較をもとにして—
		女性管理職育成についての定性的調査から—考察—見違の理中を押し出した事象とは何か—
		女性管理職のキャリア形成—事例からの考察—
		女性管理職のキャリア意識とストレス—インタビュー調査の結果から—
女性管理職の社会的評価	女性管理職の社会的評価	女性管理職の「一度むける経験」—幹部候補女性を育てる企業のための一考察—
		女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察—働く女性のロールモデル提示の重要性—
		管理職キャリアパスの日本比較—日本の女性管理職比率低減の原因を探る—
		女性の管理職比率と「日本の雇用慣行」—ダイバーシティ・マネジメントの観点から—
女性管理職への有効なリーダーシップ教育とその効果	女性管理職への教育的効果	銀行業における女性従業員管理職昇進—キャリアと家庭、二者択一の局面—
		女性管理職育成・登用をめぐるエージェンシー理論分析—日本銀行の事例分析—
		女性リーダーに対する態度—二重の偏見—
		女性管理職とリーダーシップ—二重の偏見—
組織の女性活用施策の効果	組織の女性活用施策の効果	女性管理職に対する態度(WAMS)と女性リーダーシップの評価に関する研究
		女性および男性管理職に対する態度に関する研究—女性管理職に対する態度尺度(WAMS)および男性管理職に対する態度尺度(WAMS)開発の試み—
		職場の女性リーダーのイメージに関する研究
		我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景
組織の女性活用施策の効果	組織の女性活用施策の効果	女性管理職の社内コミュニケーションの実態—男性管理職・男女一般職との比較から—
		地域活性化のための有識な女性管理職リーダーシップ訓練についての一試案
		女性管理職のリーダーシップ訓練についての一試案
		企業におけるメンタリング推進教育の必要性—女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から—

#### 4.1 女性管理職登用の促進要因

『女性管理職登用の促進要因』のカテゴリーは、組織の中で女性管理職を育成し、活躍させる要因について明らかにした先行研究により構築された。具体的には、「人事制度の視点からの組織マネジメントのあり方」、「行動特性の視点からの組織マネジメントのあり方」、「心理特性の視点からの組織マネジメントのあり方」、「キャリアパスの視点からの組織マネジメントのあり方」の4つのサブカテゴリーが生成された。

##### 4.1.1 人事制度の視点からの組織マネジメントのあり方

「人事制度の視点からの組織マネジメントのあり方」のサブカテゴリーは、女性管理職を育成し、活用するためにはいかなる人事制度が求められるのかを明らかにする先行研究から生成されたサブカテゴリーである。

横田・高田（2010a）は、上場企業で執行役員以上の役に就く女性上級管理職に焦点を当て、彼女たちが活躍できる組織にはどのような組織マネジメントの仕組みがあるのかを明らかにするために、実態調査を行った。その結果、会社が設置している女性活用を推進する部署は十分な役割を果たしていないことを明らかにするとともに、実際に彼女たちの管理職登用を実現させたのは、女性を特別視しない雰囲気の中で、彼女たちがキャリア形成をする過程で出会った直属の上司の支えと、公正な評価であった。このことから、横田らは理解ある上司の育成と女性を正しく評価する評価制度の構築が必要であると述べている。大内・奥井（2009）は、中小企業に勤務する女性管理職がどのように管理職に昇進したのかを検討した。それによると中小企業では会社の規模を利に転換し、労働時間や勤務形態をフレキシブルにすることによって女性の戦力化を実現していることを明らかにした。大石（2011）においては、組織がいかなる支援を女性管理職に対して行うべきかを明らかにするために日本とアメリカの女性リーダー支援機関へのアンケート調査を行った。それによると、能力発揮が出来る制度を構築し、女性活用を積極的に需要する組織風土の醸成を実現する中で、女性リーダーに対して目的や段階に応じたトレーニングを実施しながらプロジェクト等のリーダー経験を蓄積させることが必要であると結論づけている。

女性管理職を育成し活用する人事制度の研究では、ポジティブ・アクション（以下、PA）<sup>4</sup>やアフーマティブ・アクション（以下、AA）<sup>5</sup>のあり方についても注目されている。松村（2012）は、日本のPAの現状が発展的ではない現状を示したうえで、PAの起源であるAAに先駆的に取り組むアメリカの現状に触れ、日本におけるPAの効果的な取り組みを説明している。それによれば、女性の意識改革、キャリア・サポートの相談窓口の設置や業務知識やスキルの習得状況の客観的把握を可能にする仕組みづくり、男性中心のビジネス習慣や業務内容の見直しを行うなどの抜本的な改革を行うとともに、女性管理職登用に当たっては、将来の女性管理職候補に対して個別の育成計画を作成し、人事部

門と職場が連携して計画的な育成を実施するなど女性にとって実践的で実務的なスキルトレーニングを実施する必要があると述べている。青島（2000）は、日本において先進的にPAを導入してきた日本テキサス・インスツルメンツ社の事例を取り上げ、PAのキーポイントが適切な研修プログラムにあることを示している。さらに、大藪（2008）は、日本のPAが進展しないのは、女性管理職が増加するメリットを企業側が十分に理解していないことが原因であると述べ、日本のPAを促進するには、国が女性管理職が増加するメリットを企業側に理解させることともに、企業側に雇用形態別の女性採用者数、女性管理職数、企業の均等施策やファミリー・フレンドリー施策<sup>6</sup>、目標とする女性管理職数といった非財務情報を企業の年次報告書などで開示することを義務づけるという国レベルでの整備が必要であると述べている。

#### 4.1.2 行動特性の視点からの組織マネジメントのあり方

「行動特性の視点からの組織マネジメントのあり方」のサブカテゴリーは、女性管理職の行動を手がかりに組織マネジメントのあり方を明らかにする先行研究から生成されたサブカテゴリーである。

横田・高田（2010b）は、女性上級管理職の行動特性を明らかにするために質問紙調査を実施した。その結果から、女性上級管理職はキャリアの初期から管理職を目指して行動してきたというよりは、企業の中で積極的に実績を積み重ねながら、理解ある上司に引き上げられることで上級管理職までの地位を獲得したことを明らかにし、女性が能力を発揮し実績を積み上げようとしている時に、その実績を男性同様に評価し、次の職位へと引き上げることができる上司や仕組みづくりの重要性を述べている。また、高田・横田（2011）では女性上級管理職、そして高田・横田（2012）では女性中間管理職を対象に彼女たちがいかなる人的ネットワークを築いているのかに着目して組織マネジメントのあり方を検討している。いずれの研究においても、女性管理職は社内の人的ネットワークを重視していたことが示されている。また、この社内の人的ネットワークが機能して、女性管理職自身が効力感を形成したことが昇進への契機となっていた。このことから、女性に幅広い社内ネットワークを構築させるために異動を含めた幅広い職種の経験をさせるマネジメントが必要であると示している。

#### 4.1.3 心理特性の視点からの組織マネジメントのあり方

「心理特性の視点からの組織マネジメントのあり方」のサブカテゴリーは、女性管理職の心理特性を捉えて、それに基づいて効果的な組織マネジメントのあり方を明らかにしている先行研究で生成されたサブカテゴリーである。

高木（1987）は、心理特性の中でも仕事への意欲に焦点を当て、日本とアメリカの女性管理職の意欲構造を比較することで、どのようにして日本の女性管理職に能力発揮させるのか、日本の女性はどのように管理職として高い職務達成や成功を目指すのかについて

検討した。その結果、女性管理職の意欲構造は、知識・技術に関する要因、協力関係に関する要因、組織風土に関する要因から構成されていることを明らかにし、その中でも日本の女性管理職は知識・技術に関する要因を重視する傾向があることを見出した。そのことから、女性管理職に対して職務達成に必要な知識や技術を習得させる施策を行うことで女性管理職の仕事への意欲は強く引き出されるとの可能性を示唆している。前田（1998）は、女性の管理職登用に対する意識を統計データや文献を用いて検討し、女性自身の意識改革と積極的な共同参画への意欲を示す必要性を強調したうえで、それを実現するために組織が配属や異動に特別扱いしないこと、成果の見えやすい仕事で実績を作らせること、目標管理を導入し、「個」として評価すること、女性社員育成の責任者を置くことを提案している。

#### 4.1.4 キャリアパスの視点からの組織マネジメントのあり方

「キャリアパスの視点からの組織マネジメントのあり方」のサブカテゴリーでは、女性管理職がこれまでどのようなキャリアパスを経て、現在のポジションに至ったのか注目することで女性管理職への適切な組織マネジメントを明らかにする先行研究から生成されたサブカテゴリーである。

例えば、高田（2013）は、地方銀行に勤務する女性管理職を対象に彼女たちのキャリアの中で昇進の背中を押した事象は何であったのかをインタビューによって調査している。その結果、達成体験の積み重ねが効力感に繋がり管理職への昇進を受容するに至ったこと、幅広い社内人的ネットワークが後押ししたこと、同性のキャリアモデルは不足していることから近くにいる異性の同僚をロールモデルにしながら管理職まで到達したことを明らかにした。以上から、組織にとって女性管理職の効力感を引き出しやすい環境づくりをすることが必要であるとし、それを実現させるためには部下の育成に明るい上司を管理職候補の女性の近くに配置すること、女性に幅広い社内ネットワークを構築させること、様々な人と一緒に働く経験、すなわち様々な職種を経験させることが肝要であるとしている。石原（2006）は、仕事上自らのリーダーシップを開発するのに有効であった仕事経験を一皮むけた経験と位置づけ、その内容を明らかにするために上場企業および公開企業において上級管理職である女性にインタビュー調査を実施した。その結果、女性上級管理職たちは「Challenging Assignment」、「Hardships」、「Other People」、「Other Events」という4つの大きな気づきや教訓に繋がった出来事を経験し、その出来事を自分自身、他者、仕事や課題に対しての新しい発見へと結びつけていることを明らかにしている。この結果から、女性管理職を増やそうと考える場合には、女性管理職候補たちが一皮むける経験を豊かに積み上げられるような配置・任用を積極的かつ戦略的に行うことが重要であり、女性社員たちの初期キャリアにおける職業経験を豊かにすることで、彼女たちに管理職になる可能性があるという認識を持たせることが重要であるとしている。金井・佐野・若林

(1991)においては、女性管理職のキャリアパスに存在するストレスに注目している。その結果、女性管理職がキャリア形成をする中で発生したストレスに対して、管理職自身のキャリア意識や職場のキャリア・サポートが調整要因として働くことで管理職としてのキャリア形成を実現している可能性を示唆しており、組織が女性にとってより働きやすい職場を模索する重要性を強調している。

## 4.2 女性管理職登用の阻害要因

『女性管理職登用の阻害要因』のカテゴリーは、女性管理職比率が向上しない要因を明らかにする先行研究により構築された。具体的には、「女性管理職の育成・活用を阻む人事制度の問題点」、「女性管理職の育成・活用を阻む経済理論からの問題点」の2つのサブカテゴリーが生成された。

### 4.2.1 女性管理職の育成・活用を阻む人事制度の問題点

「女性管理職の登用を阻む人事制度の問題点」のサブカテゴリーは、女性管理職比率が向上しない理由を組織の人事制度から説明しようとする先行研究で生成された。

榎田・杉浦(2014)は、管理職への昇進には勤続年数や労働時間の面でどれくらい長く職場にいるかという職場へのはりつき勤務が重要視されることが女性の管理職登用における障壁となっていることを統計データにより指摘している。そして、現在の女性管理職が男性と同等の労働時間で就業していることで後に続く女性が男性並みに働く女性をロールモデルとして認知し、管理職として働くためには労働時間や勤続年数の面で男性並みに働くしかないと思うことが管理職を断念する一因になっているとしている。松繁(2003)は、地方銀行における女性管理職昇進までのプロセスに存在する仕事の不規則性、労働時間の不規則性、転居を伴う異動が阻害要因となっていることを示している。西川(2014)と奥井・大内(2012)はともに日本の慣習的な昇進制度に着目している。日本の昇進制度は長期雇用を背景に諸外国と比較しても時期をかなり遅く設定するのが慣習である。いずれの研究も日本におけるこの昇進時期の遅さが、昇進よりも前に結婚や出産というライフイベントがやってくる女性にとって管理職に登用されないという現象を引き起こしていると指摘している。

### 4.2.2 女性管理職の育成・活用を阻む経済理論からの問題点

「女性管理職の育成・活用を阻む経済理論からの問題点」のサブカテゴリーは、女性管理職比率が低い現状を経済学のエージェンシー理論<sup>7</sup>を用いて説明しようとする先行研究で生成されている。

中川(2013)は組織内でエージェンシー問題が発生していることが日本の女性管理職が少ない原因であると述べている。この研究の中で、エージェンシー問題が発生している日系A社の内情を捉え、エージェンシー問題を克服したアメリカのGE社と韓国のサム

スン社の事例と比較した。その結果、エージェンシー問題を抱える組織には、インセンティブシステムとモニタリングシステムが欠如しており、それが女性管理職比率が向上しない一因であるとしている。

#### 4.3 女性管理職の社会的評価

『女性管理職の社会的評価』のカテゴリーは、女性管理職に対する女性管理職を取り巻く環境の態度や認識に関する先行研究により構築された。

若林・宗方（1986）、若林・宗方（1987）、宗方・若林（1987）の一連の研究では、女性が周囲に職場のリーダーとしてどのように認識されているのかを測定する「女性管理職に対する態度尺度（WAMS）<sup>8</sup>」を用いた調査をしている。大学生の男女を対象にしたこれらの研究では、リーダーが取る行動のうち男性的行動（代表性・調停力・不確実耐性・説得力・構造づくり・役割遂行・生産強調・予測の正確性・出世志向）に対しては男性リーダーを高く評価し、女性的行動（配慮行動）に対しては女性リーダーを高く評価する傾向があることを明らかにした。また、男性はすべてのリーダー行動において男性リーダーを高く評価し、女性リーダーの能力を男性以下にしか評価しない傾向があることに加えて、男性が女性管理職に対して好意的な態度を持つ場合でも、その理由は女性リーダーが男性的なリーダーシップを持っているかどうかではなく、女性ならではの行動をしているかどうかにか点を置く傾向があることを明らかにした。この結果から、女性管理職には、男性にリーダーシップ能力や管理能力を相対的に低く見られるという偏見と女性は女性らしい行動によってのみリーダーとして評価されるという偏見の二重の偏見が存在していると指摘している。坂田・黒川（1992）においては、WAMSの信頼性、妥当性を検証したうえで実証研究を行い、女性の部下は女性管理職に対して好意的な態度を形成しているのに対して、男性の部下は世代やライフスタイルにより女性管理職への態度に差異があることを示している。渡辺・森田（2004）では、女性リーダーは人間関係重視型のリーダーとしてイメージされていることを明らかにし、従来の男性が取ってきた男性らしいリーダーのスタイルと異なることが女性管理職が登用されにくい一因となっているのではないかと考察している。

本間（2010）は、社会心理学のジェンダーギャップ（性差）に関する知見を基にして、役割の差異、性役割観の差異、認知の差異という女性に対する誤った社会認識に女性が引きずられる形で管理職になることを躊躇するという性におけるダブルスタンダードが存在すると述べている。さらに、本間の研究では、ジェンダーギャップが生じる原因を表すジェンダーギャップ統合モデルを作成し、ジェンダーギャップは女性自身の要因に加えて、社会と組織が形成する女性への認識も影響して生じることを示している。

#### 4.4 女性管理職への有効な教育とその効果

『女性管理職への有効な教育とその効果』のカテゴリーは、女性管理職に対するリーダーシップ教育のあり方とその効果について検討する先行研究から構築された。具体的には、「女性管理職への効果的なリーダーシップ教育のあり方」と「女性管理職への教育効果」の2つのサブカテゴリーから生成された。

##### 4.4.1 女性管理職への効果的なリーダーシップ教育のあり方

高田（2007）と高田（2009）は、脳科学の知見をベースに女性に対するリーダーシップ教育のあり方を提案している。高田によると、脳は二つの部分に分けられるという。脳への連続的な刺激を受けることにより開発、強化される部分と先天的にその人間が固有に持っている部分である。高田の研究では、前者の機能に着目している。そして、女性的な行動と従来の男性管理職が行ってきた振る舞いという二つの行動を求められている女性管理職の現状に対して、その企業組織で求められているリーダーシップの要素を予め分析し、その上でそれらの能力の強化を可能にする環境づくりが必要であると述べている。つまり、組織が求めるリーダーシップ能力を明らかにし、男性管理職であれ女性管理職であれ足りないところは訓練という脳への刺激で補っていくようなマネジメントが今後は求められるとしている。合谷（2004）においては、航空会社A社を事例的に取り上げ、女性リーダーに対するメンタリング教育が効果的であると述べている。そして、メンタリング教育の導入に当たっては、全社的にメンタリング関係が根付く組織風土形成のための教育を行うこと、女性などのメンタリング関係を築きにくいマイノリティグループに対しては、組織が主導してメンタリング・プログラムを実施することが望ましいと述べている。

##### 4.4.2 女性管理職への教育効果

「女性管理職への教育効果」のサブカテゴリーは、女性管理職に対する教育がどのような効果を持つのかを明らかにする先行研究から生成された。

若林・佐野・酒井（1989）では、女性管理職を対象にしたセミナーが女性管理職の自己イメージにどのような効果を与えたかを調査している。ここで言う自己イメージとは、男性性と女性性に関する自己イメージのことを指している。セミナー後の女性管理職の自己イメージは、男性性には変化が見られず、女性性については低下していた。この矛盾した結果について若林らは、女性管理職は職場で男性に負けないようにと男性と同じ行動を取ることが期待されていることから、女性管理職は男性性のイメージの見直しを頻繁に行うことで、女性性（女性らしさ）を修正し、管理職としての自己イメージを保っている可能性があると考えしている。

#### 4.5 組織の女性活用施策の効果

『組織の女性活用施策の効果』のカテゴリーは、女性活用施策が組織にもたらす効果に

ついて明らかにする先行研究により構築された。

川口・笠井（2013）は、従業員数 300 人未満の企業が講じる女性活用施策が女性の活躍とどのように関係しているのか、また、それらの施策を行うことが売上高や総資本経常利益率などの企業業績とどのように関係しているのかを分析している。その結果、経営者の均等化への意識が高い企業ほど、そして多くの女性活用施策を実施している企業ほど女性管理職割合が高いことを明らかにしている。一方で、企業が講じる女性活用施策と企業業績の関係については、女性管理職割合と売上高の間には有意な負の相関がみられ、女性活用施策数と売上高の間には有意な正の相関関係がみられたがその効果については曖昧であるとし、今後の精査の必要性を述べている。

## 5. 考察

### 5.1 女性管理職研究の量的な現状と課題

日本における女性管理職研究を数で捉えるとその数は極めて少ない。日本の女性管理職比率に関する問題や女性活用が遅れている背景には、学術的な知見が不足しているということもその一因であると考えられる。今後においては女性管理職研究の絶対数の増加が期待される。

抽出された先行研究が用いた研究方法に注目すると、統計データ、文献調査、事例調査、インタビュー調査など質的に検証を行う先行研究が圧倒的に多い。質問紙を用いて量的な調査を行っている研究ももちろん存在するが、記述統計的にデータを処理することで実態を捉えようとする研究も多い。事例研究などの質的な発見事実から仮説は生じられ、統計的に実証されていくのが社会科学分野における研究の常であることを鑑みれば、蓄積されたこれらの知見は重要なものである。そして、日本の女性管理職研究が量的に非常に少ないという事実からも、現時点ではこの発見事実の積み重ねに意義が見出される段階とも考えられるだろう。しかし、これだけ女性活用が社会的な問題になっている日本の現状を考えると広く利用可能な知見の登場が期待され、これからの女性管理職研究では一般化可能性の高い研究が望まれる。

### 5.2 女性管理職を取り巻く現状と女性管理職研究における課題

#### 5.2.1 促進要因と阻害要因に関する研究からの考察

なぜ、女性が活躍する社会を実現できないのかという問いに多くの先行研究が示しているのは、女性を取り巻く組織マネジメントの問題である。これまでの日本企業は女性を管理職にまで登用するという視点を持っておらず、企業が講じる施策は男性を予見したものであった。この日本の慣習的なマネジメントシステムが活躍しようとする女性に適合しな

いことが明らかにされている。先行研究から見出された女性の活躍を阻害する具体的な要因を表3に示す。表3によると、日本における女性管理職登用の阻害要因に関する研究は、「人事制度」と「経済理論」の側面から検証されている。しかし、人事制度や経済理論の問題だけが女性の活躍を妨げているのだろうか。他にも要因があるのではないだろうか。例えば、女性の意識はどうであろうか。女性の家庭と仕事との両立の問題はどうであろうか。女性管理職登用を阻害する要因は他にも求められる可能性が高く、今後の女性管理職研究の課題として位置づけられる。

少子高齢化を背景とした労働力不足の社会が必至である現在において、企業には従来と異なる意識やキャリア観を持つ人材をいかに活用するのかを問い続ける姿勢が求められる。その上で、有効な手掛かりとなるのは、先行研究が明らかにしている女性管理職登用の促進要因であろう。女性の活躍を促進する要因として日本では、「人事制度」、「行動特性」、「心理特性」、「キャリアパス」の視点から研究が蓄積されている。その具体的な内容を表3に示す。表3から様々な視点から多くの研究が蓄積されていることが把握できるが、さらなる促進要因を検討する研究が期待される。その中でも、多様な人材を活かそうとするダイバーシティ・マネジメントの視点からの知見は重要であると考えられる。「平成25年度雇用基本調査」を見ると、多くの企業は女性管理職が少ない理由として、「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がない」、「女性が希望しない」、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」、「家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない」と回答している。この結果から企業は、女性管理職が少ない理由は女性側に問題があると認識していると考えられるが、これは明らかに企業側のダイバーシティ・マネジメントの欠如を表したものである。女性は、出産というライフイベントと家庭と仕事の両立という問題を切り離すことは難しい。あまりにも有名なこの原理を女性の問題であるとする向きは、女性活用が急務な日本の現状からして時代遅れだろう。今や女性が抱えるこの種の問題は、個人と組織とが協調して乗り越える問題へと変化している。その点から考えると、とりわけ家庭と仕事の両立を表すワーク・ライフ・バランス（以下、

表3 女性管理職登用の阻害要因・促進要因

阻害要因	促進要因
長時間労働	男女平等な組織風土
長期継続勤務	理解ある上司の存在
転居を伴う異動	適正な評価制度
限定的な職務経験	柔軟な勤務形態
遅い昇進制度	教育・訓練
エージェンシー問題	幅広い職務経験
	リーダー経験
	社内人的ネットワーク

WLB)からの検討は不可欠であろう。日本における女性管理職研究では、このWLBの視点からの考察が不足している。WLB施策に積極的に取り組むことは、女性の就業継続を促し、女性管理職割合を向上させることが先行研究では示されている(川口, 2011、松繁・竹内, 2008など)。今後は、どのようなWLB施策が有効であるのか、そして女性管理職への登用という文脈においてどのように組織にWLBを組み入れるのかを明らかにする知見は非常に意義深い。

### 5.2.2 社会的評価に関する研究からの考察

女性管理職の社会的評価をテーマにする先行研究が注目していたのは、リーダーの性別および性差であった。つまり、管理職の性別によって周囲はどのような態度を形成するのかということに関心が置かれてきた。当然のことながら、女性管理職であっても管理職として求められる役割や問われる事柄は、これまでの男性管理職が求められてきたことと同じである。特別なことなど何もなく、管理職に性別は関係しない。このことが強く影響するのか、しばしばビジネスの現場では女性管理職に男性管理職が取ってきた行動スタイルを遵守することが求められる事実を先行研究は明らかにしている。ところが、そもそも管理職に求められる行動スタイルは、男性の特性と一致する。つまり、女性が従来のリーダーシップを踏襲しようとする場合には、男性性を獲得しなければならないという課題が発生し、このことが原因となり女性管理職に対する評価は性別が女性であるということだけを根拠に低められているという事実も先行研究は浮き彫りにしている。では、女性管理職は本当に評価の低い存在なのであるだろうか。女性という性別は管理職に適さないのだろうか。Chemers (2001) はリーダーシップの性差に関する先行研究をレビューし、リーダーシップの性差による差異は取るに足らないと述べている。では、日本の女性管理職においてはどうか。現時点で、それを示す先行研究は見当たらない。換言すれば、日本の女性管理職は根拠のない偏見に晒されている状態にあると言える。今後の女性管理職研究の課題は、管理職やリーダーの性別とその効果(例えば、生産性、業績、部下の満足度など)との関係性を検証するとともに、それぞれの性別における特徴や強みを見出すことにあるだろう。そして、性別による差が生じる場合には、その差を踏まえた人材配置やその改善策を検討することが期待されるだろう。

### 5.3 これからの女性管理職研究のあり方

これまでの女性管理職研究は、組織マネジメントなどのマクロの視点から問題を解明しようとする研究が多く見られる。これらの先行研究が示した知見は非常に重要であるが、女性管理職比率の向上や女性活用を考えると、示された知見だけではカバーできない課題に直面するだろう。そもそも女性管理職とはどのような特徴を持つ人物なのであるか。どのような心理特性を持ち、どのような行動特性を持つ人物なのであるか。これま

での女性管理職研究ではこの課題に対する知見が十分ではない。そして、それを明らかにするには女性管理職をミクロの存在として捉える必要がある。どれだけ組織マネジメントを講じたとしても、それが女性管理職の特徴や意識と適合していなければその効果は得られない。ミクロの視点から女性管理職の特徴を明らかにし、それをマネジメントして組織に活かすことは非常に重要な意味を持つと考えられる。しばしば、女性管理職の登用に関する議論では、数を増やすという量的な側面ばかりが強調される。女性管理職人材の数を増やせば、すなわちそれが女性活用なのであろうか。その役割に十分に応える女性管理職を社会は求めているのではないだろうか。そうであるならば、量を増やす施策とともに質を高める施策も並行して実施しなければならない。女性管理職の質的な側面が問題になるとき、このミクロの視点からの知見は非常に重要な役割を果たすものと考えられる。

Eagly & Carli (2007) は、女性管理職が少ない理由を「キャリアの迷宮」という言葉を用いて説明している。女性は企業社会の中で少数派であり、企業の中で女性に対する偏見は長い間をかけて積み重なってきた。そして、多くの場合、彼女たちには家庭と仕事の両立という制約条件が突きつけられ、そこから発生する付き合いの少なさや人的ネットワークの少なさ等の複雑な要因が重なることで、自分の未来に対して自信が持てず、意識の上でも彼女たちが管理職を目指さなくなるというのである。まもなく、いやもうすでに「男性は仕事、女性は家事」というステレオタイプな時代は終わりを迎えた。男性至上主義のビジネスの現場に女性原理をどのように取り入れるのか。これが現代の企業が抱える課題であり、それと同時に学術的な課題でもある。あらゆる視点から精査された豊富な知見の蓄積が望まれる。

#### 【脚注】

- 1 「ウーマノミクス」とは、women（女性）と economics（経済）を組み合わせた造語であり、社会で活躍する女性が増加することによって経営活動の活性化や消費の拡大といった効果が得られ、社会や経済が活性化するという考え方のことを指す
- 2 例えば、ダイバーシティ・マネジメントについてまとめられた Jacqueline, A.G., Bette, A.S., & John, M.I 1999 Diversity Management: A New Organizational Paradigm, Journal of Business Ethics 21, 1: Academic Research Libraryなどを参照のこと
- 3 Goulder (1957) は、組織の成員をコスモポリタン（Cosmopolitans：雇用されている組織に対する忠誠心が低く、専門知識に深く関与しており、専門的な自己充足に関心を向ける志向性）とローカル（Locals：組織への忠誠心を強く持ち、そのヒエラルヒーの中での上昇に関心を向ける志向性）の2つに分類している。そのうち、専門職者は職業人性の志向性を有する傾向が強いことを示している
- 4 厚生労働省（2007）によると、ポジティブ・アクションとは、「過去の雇用慣行や性別役割分担意識などが原因で男女労働者の間に事実上生じている格差の解消を目的として行う措置」のことである
- 5 アファーマティブ・アクションとは、「雇用・教育・住宅や補助金の配分などについて伝統的に不利な立場におかれてきた黒人、女性、少数民族、障がい者などに対する社会的差別を是正する前に、雇用や高等教育などにおいて、それらの人々を積極的に登

- 用・選抜するなどの優遇をする各種措置の総称を指し、被差別集団の進学・就職において特別な採用枠を設置するほか、試験点数の割増など、直接の優遇措置」のことを指し(松村, 2012)、ポジティブ・アクションの起源に位置づけられるものである
- 6 厚生労働省によるとファミリー・フレンドリー施策とは、仕事と育児・介護との両立を目的に多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような施策のことを指す(参照 URL: <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/> (アクセス日 2014年 10月 7日))
- 7 中川(2013)によると、エージェンシー理論とは、すべての人間は限定合理的であるという仮定のもとに展開され、(1)すべての人間関係はプリンシパル(依頼人)とエージェント(代理人)との関係として見なされる、(2)両者の利害は必ずしも一致しない、(3)両者の情報も非対称的でプリンシパルはエージェントを完全に監視できない、という状況のもとでは、エージェントはプリンシパルの不備につけ込んで合理的に利己的な利益を追求するような行動を取るといふ。この不正で非効率的な人間行動を説明するのがエージェンシー理論である。
- 8 WAMSの詳細については、若林満・宗方比佐子 1985 女性管理職に対する態度(WAMS)の研究—日本語版 WAMS 開発の試み—, 名古屋大学教育學部紀要, 32, 257-285 を参照のこと

#### 【引用・参考文献】

- 合谷美江 2004 企業におけるメンタリング促進教育の必要性—女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から—, 国際経営論集, 28, 107-132
- 青島祐子 2000 ポジティブ・アクションによる女性リーダーの育成について—日本テキサス・インスツルメント社の事例から—, 産業教育学研究, 30 (2), 75-81
- 浅海典子 2010 製造業生産職場における女性リーダーの仕事とキャリア, 神奈川大学国際経営論集, (40), 11-27
- 浅海典子 2008 生産職場の女性リーダーに関する事例研究, 国際経営論集, 36, 175-186
- Chemers, M.M. 2001 Leadership effectiveness: An integrative review. In M.A Hogg & Tindale(eds.) Group processes; Blackwell Handbook of Social Psychology, London; Blackwell Publishing
- Eagly, A.H., & Carli, L.L. 2007 Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review, September, 62-71
- 金井篤子・佐野幸子・若林満 1991 女性管理職のキャリア意識とストレス—インタビュー調査の結果から—, 経営行動科学, 6 (1), 49-59
- 川口章 2011 均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援等は均等化に寄与しているか—, 日本労働研究雑誌, (615), 25-37
- 川口章・笠井高人 2013 女性活躍推進施策と企業業績—大阪府における中小企業の分析—, 同志社政策科学研究, 15 (1), 85-97
- 厚生労働省 2012 平成 23 年度雇用均等基本調査
- 厚生労働省 2014 平成 25 年度雇用均等基本調査
- 本間道子 2010 我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景, 日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要, 2, 43-65
- 石黒久仁子 2012 女性管理職のキャリア形成—事例からの考察—, GEMC journal, (7), 104-128
- 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ための一考察—, Works review, 1, 22-35
- 松村歌子 2012 女性の雇用をめぐる状況とポジティブ・アクション, 総合福祉科学研究, 3, 139-154
- 前田勲 1998 女性の管理職登用について, 聖徳大学研究紀要短期大学部, 31, 23-30
- 松繁寿和・梅崎修 2003 銀行業における女性従業員の管理職昇進—キャリアと家庭、二者

- 扱一の局面一, 日本労務学会誌, 5 (2), 44-55
- 松繁和寿・武内真美子 2008 企業内施策が女性従業員の就業に与える効果, 国際公共政策研究, 13 (1), 257-271
- 宮木由貴子 2011 女性管理職の社内コミュニケーションの実態一男性管理職・男女一般職との比較から一, ライフデザインレポート, (199), 28-39
- 宗方比佐子・若林満 1987 女性リーダーに対する態度一二重の偏見一, 経営行動科学, 2 (1), 15-22
- 榎田智子・杉浦裕晃 2014 女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察一働く女性のロールモデル提示の重要性一, 愛知大学経済論集, (194), 27-46
- 内閣府男女共同参画局ホームページ <http://www.gender.go.jp/> (アクセス日: 2014年10月7日)
- 中川有紀子 2013 女性管理職育成・登用をめぐるエージェンシー理論分析一日米韓3社の事例分析一, 経営哲学, 10 (2), 82-92
- 西川清之 2014 女性の管理職比率と「日本的雇用慣行」: ダイバーシティ・マネジメントの視点から, 龍谷大学経営学論集, 53 (2), 18-37
- 大石友子 2011 女性起業家および管理職創出に必要とされる支援について一日本支援機関調査から一, 京都学園大学経営学部論集, 21 (1), 1-29
- 奥井めぐみ・大内章子 2012 管理職キャリアパスの日米独比較一日本の女性管理職比率低迷の原因を探る一, 金沢学院大学紀要(経営・経済・情報・自然科学編), (10), 9-22
- 大内章子 1999 女性総合職・基幹職の実態調査, 三田商学研究, 42 (1), 117-180
- 大内章子・奥井めぐみ 2009 女性の管理職への道のり一中小企業勤務者の事例研究一, ビジネス & アカウンティングレビュー, (4), 55-69
- 大藪陽子 2008 ポジティブ・アクションに関する一考察一女性の管理職登用に着目して一, 季刊政策分析, 3 (3・4), 15-26
- 坂田桐子・黒川正流 1992 女性および男性管理職に対する態度に関する研究一女性管理職に対する態度尺度(WAMS)および男性管理職に対する態度尺度(MAMS)開発の試み一, 広島大学総合科学部紀要Ⅲ情報行動科学研究, 15, 37-53
- 世界経済フォーラム 2014 The Global Gender Gap Report 2014
- 仙田幸子 1996 企業における女性管理職割合の規定要因の探索的検討, Sociology today, (7), 84-91
- 高田朝子 2007 女性管理職のリーダーシップ訓練についての一試案, 高千穂論叢, 41 (4), 1-14
- 高田朝子 2009 地域活性化のための有機的な女性管理職リーダーシップ訓練についての一試論, 地域イノベーション, (2), 13-19
- 高田朝子・横田絵里 2011 日本企業の女性上級管理職のキャリア形成とマネジメント・スタイル一人的ネットワークの視点から一, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, (14), 453-458
- 高田朝子・横田絵里 2012 女性中間管理職の育成と人的ネットワーク, 経営情報学会全国研究発表大会要旨集, 2012f (0), 72-75
- 高田朝子 2013 女性管理職育成についての定性的調査からの一考察一昇進の背中を押した事象とは何か一, 経営行動科学, 26 (3), 233-248
- 谷口真美・平野光俊 2001 女性管理職登用と組織変革一イオン株式会社の事例一, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, (4), 271
- 八代充史 1992 大手小売業における女性の管理職への昇進一人事部門の機能の実態一, 日本労働研究雑誌, 34 (4), 28-41
- 横田絵里・高田朝子 2010a 女性上級管理職と組織マネジメントシステムに関する研究一実態調査の結果報告一, 三田商学研究, 53 (1), 117-146
- 横田絵里・高田朝子 2010b 女性上級管理職の行動特性についての一考察, 経営情報学会全国研究発表大会要旨集, 2010s (0), 69-72

- 若林満・佐野幸子・酒井澄子 1989 教育訓練が女性管理職の自己イメージの変化に与える影響について, 経営行動科学, 4 (1), 49-63
- 若林満・宗方比佐子 1987 女性管理職とリーダーシップ—二重の偏見—, 組織科学, 21 (3), 19-31
- 高木晴夫 1987 女性管理職の意欲構造調査—日米比較をもとにして—, 組織科学, 21 (1), 43-53
- 労働政策研究・研修機構 2013 データブック国際労働比較 2013
- 若林満・宗方比佐子 1986 女性管理職に対する態度 (WAMS) と女性リーダーシップの評価に関する研究, 名古屋大学教育学部紀要教育心理学科, 33, 229-246
- 渡辺祐子・森田一寿 2004 職場の女性リーダーのイメージに関する研究, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, (7), 260-265

<新聞記事>

- 「成長戦略、医療・女性軸に、児童保育、2年で20万人、首相が第1弾」日本経済新聞 朝刊 2013年4月20日1面