

女性リーダー育成セミナー

# 女性が創る未来社会

～求められるリーダー像とは～

2021年3月4日 木

14:10 ~ 15:10

教職員・学生対象

13時半から海外派遣報告会を開催しています（出入り自由）。

**開催方法** ZOOM オンラインによるライブ配信

日本の労働環境がなかなか変わらない理由の一つとして、管理職への女性登用が進んでいないことが挙げられます。国際労働機関（ILO）が2019年に発表した管理職における女性の割合は12%と、日本は主要7カ国（G7）で最下位で、1991年から28年間で3.6%しか上昇していない状況です。また、研究者における「指導的地位」に占める女性の割合も16.7%と低く、職位が上がるにつれて女性の割合が減少しています。なぜ女性登用がここまで進まず、女性リーダーが誕生しにくいのでしょうか。

このセミナーでは、元「日経WOMAN」編集長で女性リーダー育成に詳しい東京家政学院大学特別招聘教授の野村浩子氏にご自身の体験談を交えながら女性リーダーの変遷や役割についてお話しいたします。また、リーダーシップと男女の意識の関係を探った調査結果からみえてきたこれからのリーダー像についてご教示いただきます。

## 講師紹介

### 野村 浩子 氏（のむら ひろこ）

ジャーナリスト・東京家政学院大学特別招聘教授

1962年生まれ。84年お茶の水女子大学文教育学部卒業。

日経ホーム出版社（現日経BP）発行の「日経WOMAN」編集長、日本初の女性リーダー向け雑誌「日経EW」編集長、日本経済新聞社・編集委員、淑徳大学教授などを経て、2020年4月東京家政学院大学特別招聘教授、東京都公立大学法人監事。2019年3月には東京ソワール社外取締役に就任。財務省・財政制度等審議会委員、経済産業省・なでしこ銘柄基準検討委員会委員、神奈川県男女共同参画審議会委員、板橋区男女平等参画審議会会長など政府、自治体の各種委員を務める。

著書「女性リーダーが生まれるとき」（光文社新書）「未来が変わる働き方」（KADOKAWA）

「定年が見えてきた女性たちへ」（WAVE出版）「働く女性の24時間」（日本経済新聞出版）



主催：宇都宮大学 ダイバーシティ研究環境推進本部

【お問合せ】ダイバーシティ研究環境推進本部

担当：川面

TEL/FAX 028-649-5151 E-mail gender@cc.utsunomiya-u.ac.jp

# 女性が創る 未来社会

～求められる  
リーダー像とは～

2021年3月4日

宇都宮大学

女性リーダー育成セミナー

ジャーナリスト

東京家政学院大学特別招聘教授

野村浩子

# 野村浩子

## ジャーナリスト・ 東京家政学院大特別招聘教授

## 東京都公立大学法人監事

「日経WOMAN」編集長  
日本経済新聞・編集委員  
淑徳大学教授などを経て  
2020年4月から現職

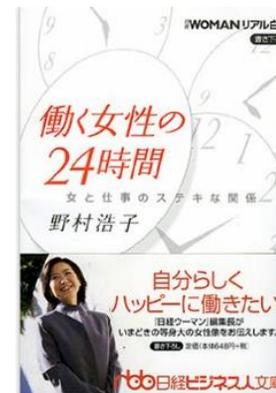


著書に  
「女性リーダー生まれるとき」

「未来が変わる働き方」

「定年が見えてきた女性たちへ」

「働く女性の24時間」



# 女性が創る未来社会～求められるリーダー像

PART I なぜ、女性リーダーが必要なのか

PART II アンコンシャス・バイアスに気付く

PART III 求められるリーダーシップと性差

# PART I

なぜ、女性リーダーが必要なのか

SDGsに掲げられるジェンダー平等、  
ひとつの指標である女性リーダーを  
国際社会の中でみると――

# ドイツの女性役員 2019年女性リーダーの取材より



**BASF**  
父はドイツ人、  
母は日本人。  
出産3カ月で  
夫、娘を伴い  
シンガポール赴任



**ティッセングループ**  
初の非ドイツ系女性  
役員。ベルギー出身



**ボッシュ**  
両親はトルコ  
からの移民

**ベルリン鉄道**  
中卒。  
裁縫工場を経て  
鉄道運転手、  
そして監査役に



# 米シリコンバレーのエグゼクティブ



バンク・オブ・  
ザ・ウエスト  
インド出身。  
事務からCEOに

ドロップボックス  
中国系  
子ども4人

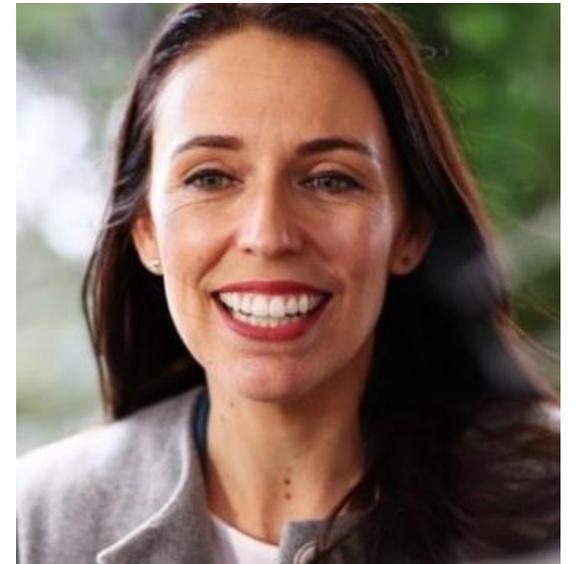


インテル  
BPから転職。  
70歳

ジェネンテック  
元スタンフォード大  
教授で癌科医



海外で女性の国家元首の活躍が目立つものの、  
日本では・・・。



# 海外の女性元首のリーダーシップがなぜ注目されたのか？

アンドロジニアス(両性具有)のリーダーシップ

□科学的根拠に基づき、いち早く方向性を示す

□弱い立場の人に寄り添う「共感力」

□「境界線」から、新しいリーダーが生まれる

# 大学トップ



東大総長、五神真氏

日本の女性学長は現在  
国立大学 4.7%  
私立大学 11.9%

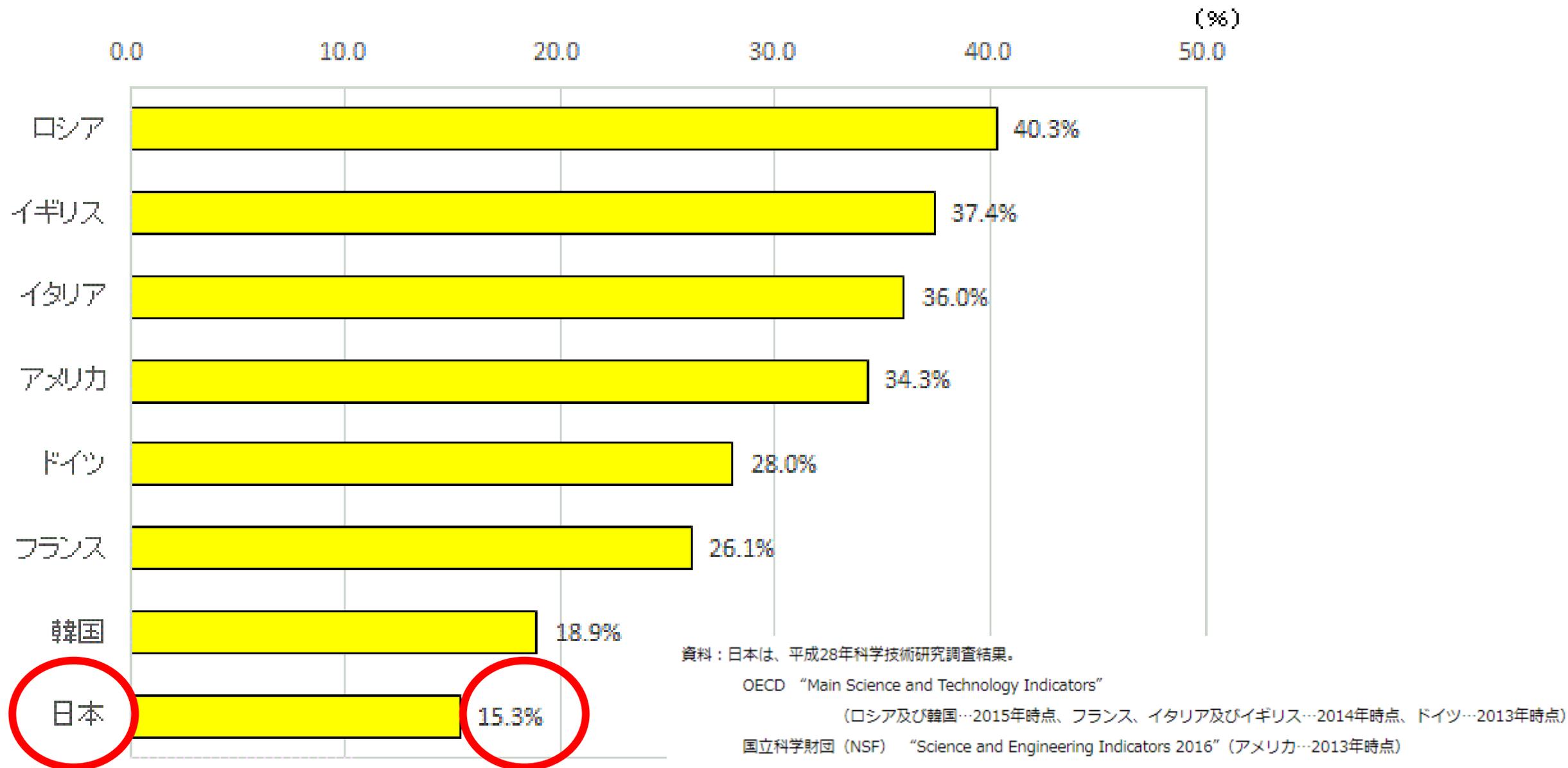
ハーバード大28代  
学長 ドルー・ギル  
ピン・ファウスト氏。  
2007年、59歳で就  
任

# 経済団体のトップ



# 中央銀行のトップ

# 女性研究者は先進国の中でも少なく15.3%



# 政治分野の女性リーダーが少ない

世界平均は、  
24.9%

- 国会議員の女性比率 衆議院 9.9% 参議院 22.9%
- 都道府県議会の女性議員比率 11.4%
- 市区町村長の女性割合 1.9%

(「女性の政治参画マップ2020」内閣府より)

栃木県議会の女性議員比率12.0%

栃木市  
大川秀子市長



# 2019年発表のジェンダーギャップ指数で 日本は153カ国中、121位。過去最低に――

世界経済フォーラムの2019年12月発表の  
男女平等格差(ジェンダーギャップ)で  
日本は153カ国中121位(2018年は110位)＝過去最低

↓

- 「政治・経済で意思決定にかかわる  
女性が少ない」  
(管理職、閣僚、議員が少ない)
- 専門職、技術職で女性が少ない
- 男女の賃金格差が大きい

## 153カ国中順位

分野	スコア(順位)	昨年の スコア(順位)
経済	0.598(115位)	0.595(117位)
政治	0.049(144位)	0.081(125位)
教育	0.983 (91位)	0.994(65位)
健康	0.979 (40位)	0.979(41位)



## 森氏の発言で見えてきた課題

□女性蔑視

～日本の常識は世界の非常識

□ムラ社会的な意思決定

～同質集団で忖度・根回し

□クリティカル・マスの意味

～なぜ3割、4割必要なのか

□「わきまえる女」「わきまえない女」

□経営トップの相次ぐ「失言」

# なぜ、あらゆる分野で 女性リーダーの活躍が必要なのか

- 1、生産年齢人口が減るなか、女性、高齢者、外国人の活躍に期待
- 2、多様性が価値を生む、イノベーションを生む
- 3、意思決定層を多様化することで、リスクヘッジをする  
(グループシンキング＝集団浅慮を防ぐ)
- 4、「誰ひとり取り残さない」世界をつくる(人権を守る)

既存の「知」と「知」の新しい組み合わせから  
新たな発想が生まれる



研究分野で…

## スタンフォード大のロンダ・シービーガー教授は「ジェンダード・イノベーション」を提唱

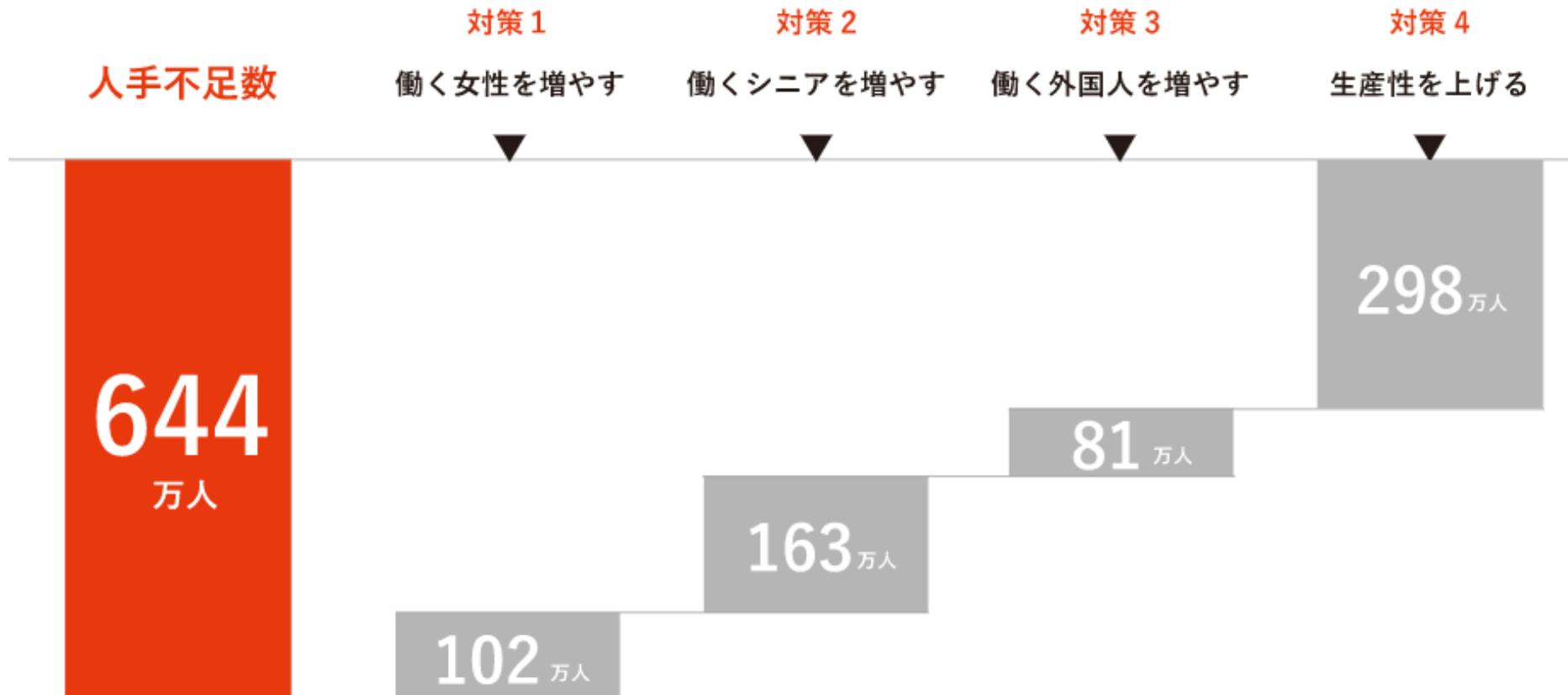
セックス(生物学的性差)、ジェンダー(社会的性差)の分析方法を自然科学、医学、工学の研究開発に用いることで成果につなげることができるという「ジェンダード・イノベーション」を提唱。

セックスやジェンダーの視点を欠いた研究開発の経済的損失は大きい。逆にセックス・ジェンダー視点を研究に組みこむことがイノベーションを生み出す鍵になると説く。

学生が活躍する近未来は・・・

学生が社会に出て活躍する、2030年の日本は？

→644万人の人手不足。女性、シニア、外国人の活躍が鍵



出典)パーソル総合  
研究所・阿部正浩  
中央大教授「労働  
市場の未来予測  
2030」

# PART II

性別・国籍・人種etc.に関する  
アンコンシャス・バイアス  
(無意識の偏見)に気付く

# 無意識のバイアスが、 ダイバーシティ推進の壁となる

例えば・・・

- 確証バイアス
  - 正常性バイアス
  - ハロー効果（ポジティブ、ネガティブ）
  - 集団同調性バイアス
  - イングループ・バイアス
  - ステレオタイプバイアス
- 等々

イングループ・バイアス

同じグループの人に好意を抱く

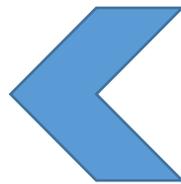
性別などグループのみ強調すると軋轢を生む

～男性vs女性、外国人vs日本人etc.

デモグラフィーの多様性

性別・国籍・人種・年齢など

(目に見えやすい)



タスクの多様性

経験、知見、価値観など

(内面にあり、目に見えにくい)

## ステレオタイプ・バイアス

あるグループに属する者には  
特定の特徴があると判断する

- 性別; 「ケア労働は女性に向いている」「男性はハードワークに耐えるべき」など、ジェンダー規範に基づいた刷り込み
- 国籍; 「ドイツ人はみなビール好きだ」「中国人は・・・」と国籍によって型にはめた見方をする
- 人種; 「黒人男性は暴力沙汰を起こしやすい」など人種による  
偏見 etc.

# こんなバイアスありませんか？

性別・国籍・年齢・  
働き方・・・

昇進を望まない  
女性が多い

子育て中の女性に  
重要な仕事を  
任せられない

男性だけ/  
日本人だけで  
仕事をするほうが  
楽だ

シニアスタッフは  
新規プロジェクト  
には向かない

外国人教員が  
大学の運営に  
関わるのは無理だ  
(日本人教員に  
負担がかかり  
不公平)

〇〇人は時間を守  
らない/〇〇人は  
相手の財布事情を  
詮索する

ジェンダー・バイアスの一例を挙げると――

# 組織リーダーは男性向きで、 女性はふさわしくないという ジェンダー・バイアスがあると考えられる

「組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係」25社2527人調査より

## 調査概要/

- ・2018年6月初旬から約1ヵ月間、大手企業25社2527人に無記名でオンライン調査。
- ・回答者は、役員から部課長、管理職一歩手前までの男女で、男性約6割、女性4割。
- ・ジェンダーバイアスは38の特性語を挙げ、日本社会で「組織リーダー/男性/女性に望ましい」とする程度を7件法で答えてもらった。
- ・桜美林大学特任講師・川崎昌氏との共同調査研究。
- ・文部科学省の科学研究費(2017年度～2020年度基盤研究(C)17K03890)にて実施

# (表1) 組織リーダーに望ましい特性上位10

男性に望ましいものとの重なりが多いが、  
女性とは重なりが少ない

N=2527

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
<b>上位10位</b>							
1	リーダーとしての能力を備えている	5.49	1.14	5.01	1.28	6.47	0.80
2	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
3	行動力がある	5.80	1.03	5.37	1.18	6.39	0.78
4	説得力がある	5.62	1.06	5.21	1.22	6.35	0.80
5	目標へのコミットメントが強い	5.59	1.07	5.14	1.24	6.33	0.83
6	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
7	プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	6.28	0.88
8	ビジネスセンスがある	5.49	1.14	5.06	1.28	6.27	0.89
9	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90
10	能力が高い	5.48	1.15	5.27	1.20	6.22	0.91

# (表2) 男性に望ましい特性上位10

## 組織リーダーとして望ましい特性との重なりが多い

N=2527

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90
2	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
3	行動力がある	5.80	1.03	5.37	1.18	6.39	0.78
4	礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	6.02	0.96
5	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
6	困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	5.94	1.03
7	チャレンジ精神が豊かである	5.66	1.08	5.23	1.26	6.20	0.89
8	周囲への気遣いがある	5.64	1.08	5.84	0.97	6.07	0.93
9	説得力がある	5.62	1.06	5.21	1.22	6.35	0.80
10	積極的である	5.61	1.06	5.24	1.19	6.20	0.85

# (表3)女性に望ましい特性上位10

## 組織リーダーに望ましいものとの重なりが少ない

N=2527

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	6.02	0.96
2	周囲への気遣いがある	5.64	1.08	5.84	0.97	6.07	0.93
3	困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	5.94	1.03
4	気遣いが上手である	5.40	1.18	5.69	1.08	5.93	1.01
5	友好的である	5.54	1.05	5.69	1.01	5.79	1.05
6	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
7	優しい	5.31	1.16	5.56	1.12	5.37	1.22
8	手助けを惜しまない	5.53	1.13	5.55	1.07	5.91	1.06
9	助けになる	5.59	1.07	5.51	1.05	5.94	1.02
10	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90

- 組織リーダーは男性向きで、女性はふさわしくないというバイアスがあると考えられる
- 女性のほうが、より「リーダーは男性向き」と考えている
- 女性が、社会で求められる「女性らしさ」に沿うように行動する限り、リーダーシップを身につけることはむずかしい。
- 組織もまた、女性に無意識のうちに「女性らしさ」を求める限り、女性リーダーの育成はおぼつかない

# PART III

求められるリーダーシップと性差

# 成果につながるリーダーシップスタイルに 男女差はあるのか？

**MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**

組織に成果をもたらすリーダーシップ・スタイルとして  
知られている「変革型リーダーシップ」を測る尺度。

(Bass & Avolio, 1997)

- 大手企業25社の「部下有」社員を対象にMLQの尺度を含めた調査を行い、リーダーシップ・スタイルの男女差・役職階層差を確認。

# 変革型と交換型のリーダーシップ・スタイル

## ◆変革型リーダーシップ(Transformational Leader): 20問

- ・どちらかというとポジティブ
- ・従業員の熱情を発揮させ、変化と変革をもたらすカリスマ性
- ・高いレベルのモチベーションを刺激
- ・ビジョンを示し、従業員の挑戦を奨励

## ◆交換型リーダーシップ(Transactional Leader): 8問

- ・どちらかというとパッシブ
- ・給料や昇進などフィードバックを通して従業員の行動をコントロール
- ・規則、ルール重視

※上記の28問とリーダーシップの成果7問の計35問を調査

# リーダーシップ・スタイルの性別・役職別平均値の差

- 変革型と交換型のリーダーシップ・スタイルには性別差なし (n.s.)
  - 交換型リーダーシップ・スタイルは役職差なし (n.s.)
  - 変革型リーダーシップ・スタイルは役職差あり (有意差あり)
- N=1576

属性差	リーダーシップ・スタイル	
	変革型	交換型
性別差	n.s.	n.s.
役職差	$P < .001$	n.s.
(性別×役職)差	$P < .001$	n.s.

役職で見ると有意差がある

※「部下有」と答えた1576人を分析。  
部下有管理職、一般社員など

性別で見ると有意差はない

**「リーダーシップスタイルに性差はないが、  
役職差はある。上の階層にいくほど  
変革型リーダーシップの人が増える」**

→変革をもたらすリーダーに、男女差はない。  
女性に向かないという考えにはバイアスあり

→上の階層ほど、変革型リーダーは増える。女性の  
上級幹部の少なさから、男性向きというバイアスに  
つながっている可能性もある。

# 組織としてアンコンシャス・バイアスに どう対処するか

## 1、気づきを促す

～研修などで自身の中のバイアスに気づいてもらう。

役職者、教育者は自身のバイアスの影響力を知る。

## 2、行動変容を促す仕組みを作る

～ダイバーシティ推進を評価軸に入れる、AIの活用など

## 3、強制力のあるクォータ制（割当制）で変化を起こす

# アンコンシャス・バイアスを取り除く基本は教育

- 教職員の方、アンコンシャス・バイアスで自らの、  
そして、部下後輩のチャンスを狭めていませんか。
- 学生のアンコンシャス・バイアスを取り除きましょう。
  - ・「女性(女子)だから」「外国人だから」は禁句
  - ・女性、外国人教職員の活躍は、学生にとってのロールモデル
  - ・メディアや広告に潜むバイアスについて議論する場を
  - ・社会は変化している、変えていくのは学生、「あなた」である