

# 女性活躍を阻む、 アンコンシャス・バイアスの壁



野村 浩子 氏

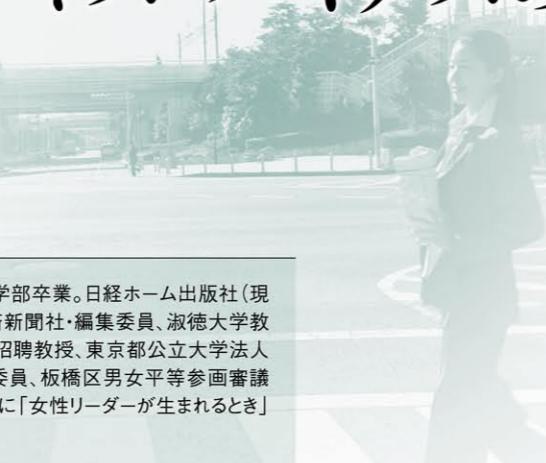
ジャーナリスト。1984年お茶の水女子大学文教育学部卒業。日経ホーム出版社(現日経BP)発行の「日経WOMAN」編集長、日本経済新聞社・編集委員、淑徳大学教授などを経て、2020年4月東京家政学院大学特別招聘教授、東京都公立大学法人監事。経済産業省・なでこ銘柄基準検討委員会委員、板橋区男女平等参画審議会会長など政府・自治体の各種委員も務める。著書に「女性リーダーが生まれるとき」(光文社新書)などがある。

数々のダイバーシティ推進施策を打ちながらも、なかなか浸透しない。こう悩む人事担当者が最後にいきつく壁が「アンコンシャス・バイアス」である。無意識の偏見(刷り込み)とも訳されるアンコンシャス・バイアスは、プラスもあればマイナスもある。過去の経験から仕事の優先順位を瞬時に判断するなど生産性を上げるために役立つこともあるが、問題は差別や格差拡大につながる刷り込みだ。

様々な実証研究から、採用、昇進昇格における評価などで、無意識の偏見が少数派に不利益をもたらす可能性が浮かんできた。米国のあるオーケストラでは、団員が男性に大きく偏っていたことから、採用時に衝立を立てて応募者の性別がわからないようにして楽器演奏のみで採用面接を行った。すると女性の合格率が一気に上がり、男女比が半々近くになったという。また米国の大学で、航空機部品メーカーの営業部長補佐のポストに就く2人のプロフィールを用意し、グループ毎に男女の名前を入れ替えて評価をさせる実験を行ったところ、プロフィールの内容にかかわらず男性名のほうが「有能だ」とした割合が86%に上ったという。

こうした調査研究も受けて、無意識のうちに男性また白人を高く評価している可能性があるとして、先端企業はアンコンシャス・バイアス研修など様々な取り組みを始めている。ドイツのボッシュ本社では、人事権のある役職者に対して「無意識のうちに女性を選ばない」といったことがないよう、評価のバイアスを取り除く研修を行っている。また後継者育成プログラムに管理職候補を選ぶにあたり、訓練をうけた試験官複数人がビデオインタビューをみて判断することで客観性を担保する。米国シリコンバレーではAIを用いてバイアスを排除する試みも始まっている。エスピディアでは、人材募集の案内文をAIでチェックして性差に配慮をすることで、女性の応募者を6%増やすことができたという。

日本では、チェンジウェーブが「ANGLE」というアンコンシャス・バイアスのeラーニングツールを開発した。個々人がPC端末で質問に答えていくことで、性別役割分業意識の強弱などが判定されるとい



## 25社2,500人調査から浮かんできた ジェンダー・バイアス

では実際に、日本企業にどのようなバイアスが潜んでいるのか。日本企業においてはダイバーシティ推進のなかでも女性活躍が最も大きな課題となっている。そこで筆者は桜美林大学特任講師の川崎昌氏とともに、ジェンダー(社会的・文化的性差)にまつわるジェンダー・バイアスに着目して、25社約2,500人を対象にジェンダー・バイアスに関する調査を行った(注1)。そこで得られた結果を、ここでは3点紹介したい。

### I リーダーは男性向きで女性には向かないという バイアスがある

今回の調査では、「競争的である」「野心的である」「周囲への気遣いがある」といった38の特性語に対して、現在の日本社会で「組織リーダーに望まれる」「男性として望まれる」「女性として望まれる」程度を7段階で答えてもらった。

その結果、「組織リーダーは男性向きで女性には向かない」というバイアスがあることが浮かんできた。表1と3をみると分かる通り、組織リーダーとして望まれる特性と、男性として望まれる特性には重なりが多い。「責任感が強い」「行動力がある」「説得力がある」など5項目にわたる。一方、表2と3をみると、組織リーダーとして望まれる特性と女性として望まれる特性には重なりが少なく「責任感が強い」「自立している」の2項目に留まる。女性に望まれるもの(表2)としては「礼儀正しい」「周囲への気遣いがある」「気遣いが上手である」「友好的である」など、リーダー的特性よりもフォロワー的なものが並ぶ。

ここで浮かんだ「組織リーダーは男性向き」というバイアスは、各階層に共通するものだが、男女で比べると、男性よりも女性のほうがより強くそうしたバイアスをもっていることが分かった。こうした傾向は、日本のみならず米国でもみられる。米ラトガース大学のラドマン・L・A教授らは、女性のほうが「女性はこうあるべき」という規範から逸脱した際のバックラッシュが強いため、より規範に沿う考え方や行動をとるようになると分析している。

女性がバックラッシュをおそれて、社会で女性に望まれる特性に沿うように行動するなら、リーダーシップを身につけることはままならない。また組織の側も無意識のうちに女性としての望ましさを求めるならば、女性幹部の育成はおぼつかない。評価にあたってもジェンダー・バイアスが影響するおそれもある。「管理職にふさわしい女性がない」と嘆く声が聞かれるが、その言葉の裏にバイアスが潜んでいないか、今一度立ち止まって考える必要があるだろう。

(表1)男性に望ましい特性、上位10

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2)女性に望ましい特性、上位10

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

(表3)組織リーダーに望ましい特性、上位10

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

## II ジェンダー・バイアスが強い層をみると、男性は課長層、女性は係長層に多い

統いて、特にジェンダー・バイアスが強い項目、さらにはバイアスを強く持つ層をみていきたい。

男女で望ましさの差が大きい上位10の特性語(表4)をみると、男性により望ましいとされる項目が8項目を占めた。「ハードワークに耐える」「野性的である」「競争的である」「数字に強い」などである。この中で最も差が大きかった「ハードワークに耐える」の回答分布をみると図1のようになる。

女性の平均値がリーダーや男性に比べると低く、かつ集中度合いが強い。そこで女性はハードワークに耐えてはいけないという抑制的ジェンダー・バイアスが働くことになる。なお「野性的である」「競争的である」も同様の回答分布で、女性には野性的、競争的な行

動を禁じる働きかけとなる。そうした規範から逸脱した女性はバッシングを受けたり、嫌われたりする可能性がある。

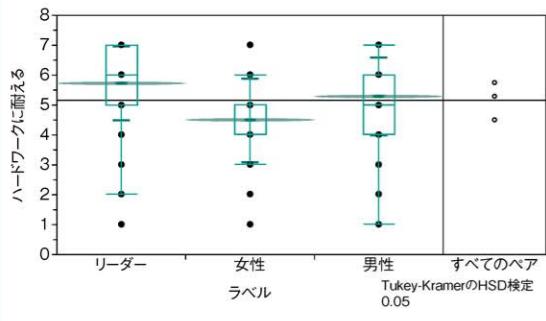
今回男女差が最も大きかった「ハードワークに耐える」で、「男性に望ましく、女性には望ましくない」と答えた人は全体の約11.0%、このグループをジェンダー・バイアスが高い層として、その属性を探ってみた。その結果、男性は課長層、女性は係長・主任層が多く、男女で有意差があることがわかった(表5)。男性の場合はリーダー意欲が高めで昇進意欲が強い傾向があり、女性はその逆の傾向をもつ。

「ハードワークに耐える」ことは、継続的な長時間労働につながるとしたら問題となるが、時には難易度が高く負荷のかかる仕事を担うことは、成長につながる。女性がハードワークに耐えることを禁じるバイアスがあると、女性には鍛えられる機会が限られる可能性もある。特に現場で部下育成の権限を持つ男性課長層にジェンダー・バイアスが高いことは、女性育成の壁となる。

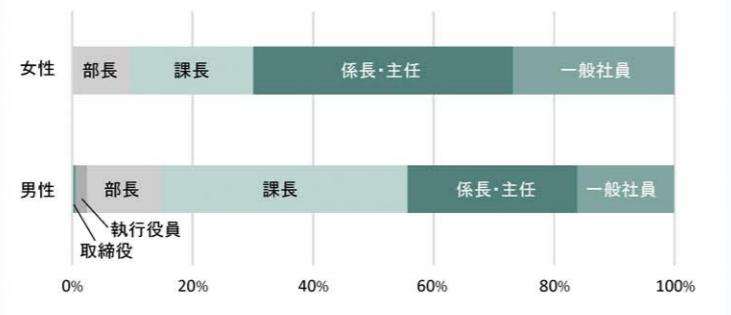
(表4)男性/女性に望ましいもので差が大きいもの上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		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	ハードワークに耐える	5.27	1.29	4.47	1.40	5.71	1.25
2	野性的である	4.80	1.22	4.14	1.32	5.29	1.27
3	競争的である	4.81	1.19	4.19	1.27	5.34	1.20
4	数字に強い	5.30	1.15	4.74	1.30	5.97	1.01
5	プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	6.28	0.88
6	分析的である	5.30	1.12	4.78	1.29	5.88	1.01
7	繊細である	4.18	1.28	4.73	1.28	4.52	1.43
8	きれい好きである	4.91	1.24	5.41	1.18	5.06	1.28
9	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
10	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

(図1)「ハードワークに耐える」の回答分布



(表5)ジェンダー・バイアスが高い人の性別、階層別差異



## III 管理職研修を必須で行う企業では、性別役割分業意識が低い

先端企業がアンコンシャス・バイアスに対する取組みを始めていることは、冒頭の節で紹介した通りである。では、企業の施策がアンコンシャス・バイアスの軽減にどう影響しているのか。今回調査に参加した25社のダイバーシティ推進状況(回答は人事担当)と、社員

2,527人の意識調査の結果をクロスさせて分析を行った。

その結果、管理職全員を対象にダイバーシティ研修を行う企業では、男性社員の性別役割分業意識が低く、かつ女性のリーダー意欲も高いことがわかった(図2、3)。管理職一部に対して実施している、もしくは全く実施していない企業では、こうした相関はみられなかった。図2、3は相関関係を示すものであり因果関係は明らかではないが、現場で部下育成に大きな役割を担う管理職全員に研修を

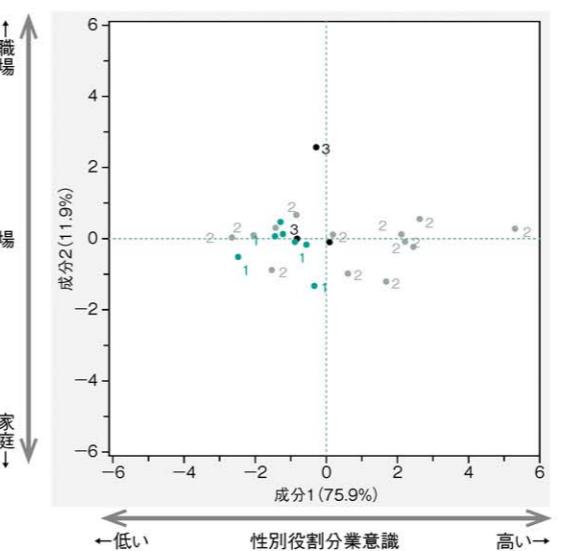
行なうことが、組織風土の改革、男女でみると男性のほうに高い傾向がみられる性別役割分業意識の軽減に影響することが示唆される。前節で「男性課長層」にジェンダー・バイアスが高い人が多いことを指摘したが、このことからもダイバーシティ研修を管理職全員に対して行う必要性がうかがえる。

また紙幅が限られたため図は割愛するが、女性幹部育成の取り組み度合いと、社員の性別役割分業意識の間にも、図2とおなじ

ような相関がみられた。具体的には、女性役員比率目標、女性管理職比率目標、女性管理職育成計画が、①いずれもあり、②2つはあり、③1つもあり、もしくはなし、の3段階に分けたところ、取り組み度合いの高い①の企業ほど、社員の性別役割分業意識は低かった。役職ごとに女性管理職を育成するための計画を策定し、実行することが、社員の性別役割分業意識を低減する可能性があるといえそうだ。

(図2)管理職研修と男性社員の性別役割分業意識

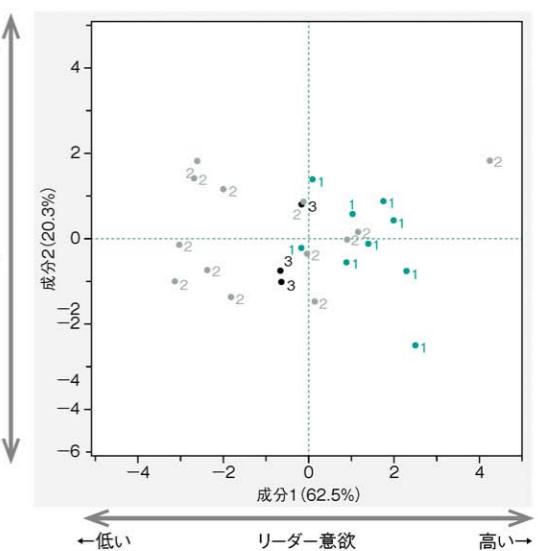
管理職に対するダイバーシティ研修を  
①全員必須、②一部実施、③実施していないで、ドットを表示。



(注)「性別役割分業意識」は、「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきである」「男性は妻子を養うべきである」など5項目から算出

(図3)管理職研修と、女性社員のリーダー意欲

図2と同じ管理職に対するダイバーシティ研修を  
①全員必須、②一部実施、③実施していないで、ドットを表示。



(注)「リーダー意欲」は「組織のより大きなビジョンを描けるようになりたい」「人を束ねて社会に影響を及ぼしたい」など5つの項目から算出

以上とするといったものだ。意識を変えるには時間がかかる。そこで過渡期の策として、期間限定で数値割当をすることで不平等を是正しようとするものだ。

目標をどこに掲げて、いつまでに達成するのか。重要度、緊急性をどう捉えるかによって、取るべき施策は変わってくる。どんなに制度を整えても最後にアンコンシャス・バイアスという壁は残る。これと如何に向き合うかで、ダイバーシティ&インクルージョンの進捗スピードと浸透度が変わってくるだろう。

(注1)調査は2018年6月初旬から約1カ月間、インターネットサーチ会社マイボイスコムのオンライン調査システムを用いて行った。大手企業25社に協力を依頼して無記名方式で行い、2,527名から回答を得た。回答者は20代から60代以上まで、一般社員から取締役までの各階層で、男性66.3%、女性33.7%。

## 参考文献

- Rudman, L. A., & Moss-Racusin, C. A., & Phelan, J. E., & Nauts, S. "Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders" Journal of Experimental Social Psychology, 48(1), 165-179. 2012年
- 「ひれふせ、女たち—ミソジニーの論理」(ケイト・マン、慶應義塾大学出版会、2019年)
- 「組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係——男女別、階層別のジェンダー・バイアスを探る」(野村浩子、川崎昌、淑徳大学人文学部研究論集第4号、2019年)
- 「女性リーダー育成につながるダイバーシティ推進施策」(野村浩子、川崎昌、人材育成学会発表論文、2018年)