

リーダーの採用面接評価に混入する ジェンダー・バイアスの検討¹⁾

——女性リーダーの希少性と多元的無知に着目して——

山内 香奈

キーワード：自動的偏見, ジェンダー・バイアス, リーダーの面接評価, 多元的無知, 顕現性

1. 問題と目的

我が国では、女性リーダーが依然として少なく、特に政治や経済の分野でその傾向は顕著である。厚生労働省の令和5年の調査によると、10人以上の企業で課長職相当以上の管理職に占める女性の割合は12.7% (厚生労働省, 2024) であり、10年前と比較してもわずか3.6ポイントしか上昇していない。ジェンダー平等が叫ばれ、女性リーダーを増やそうとする施策もとられており、日本社会も確実に変わりつつあるが、その変化のスピードは諸外国と比べて遅々としている。そのため、女性リーダーが増えていきづらい原因を学術面からも広く検討し、知見を得ることは社会の発展に資すると考えられる。

女性リーダーが増えづらい原因として、例えば、女性リーダーのロールモデルの少なさや、ワークライフバランスのとりにくさ、男女間での給与格差など、複数挙げられるが、本研究では男女リーダーの評価の公平性に関わる問題を扱う。より具体的には、職場でのリーダーの採用面接評価に混入するジェンダー・バイアスに注目する。採用面接場面では、その人がどのような人物なのか、採用すべき人なのかどうかを見定める対人認知 (person perception) がなされる。人はあまりよく知らない他者に対し、表象を形成し、解釈する際、ステレオタイプを当てはめて判断することが多く (ステレオタイプ化と呼ばれるトップダウン処理)、それには一定の合理性があるが、偏見や差別に繋がる場合もあるため、注意を要することが知られている (唐沢, 2017)。対人認知の際、ジェンダー・ステレオタイプが活性化されると、それに基づく予期の形成や合致する情報への注目などにより、ジェンダー・ステレオタイプに沿った印象形成が促され、ジェンダー・バイアスが生じやすくなると考えられる。

米国白人と日本人を対象とした実験研究

Brescoll & Uhlmann (2008) は、「女性は感情的である」という西欧社会に古くから広く浸透しているジェンダー・ステレオタイプに着目し、それがリーダーの採用面接場面での評価に及ぼす影響について、米国白人を対象にした心理実験により検討している。その結果、男性リーダーの怒りの表出はリーダーとしての評価を高めるが、女性リーダーのそれは評価を低めることを明らかにした。また、女性

リーダーの怒りの表出は、内的帰属（例：怒りっぽいなど当人の性格特性に原因を求める）がされやすいのに対し、男性リーダーのそれは、外的帰属（例：同僚や状況に原因を求める）がされやすいことも示している。ネガティブな感情表出のような一般的には望ましくないとされる他者の行動を内的に帰属することは、その人に対する非難、そして相互作用の回避に繋がるため（Karasawa,1995）、女性リーダーが内的帰属されやすいことは、リーダーとして活躍したり、評価を受けたりする上で不利といえる。なお、Brescoll & Uhlmann（2008）の実験では、面接者役の実験参加者と実験刺激として提示された被面接者の性別間での交互作用効果はみられなかった。

一方、山内（2022a, 2022b, 2023a, 2023b）はBrescoll & Uhlmann（2008）の実験パラダイムを踏襲した形で、日本人を対象にしたオンライン実験を行い、先行研究とは異なるジェンダー・バイアスのパターンがみられたことを報告している。大きな差異としては、日本人の場合、面接者役の実験参加者とリーダー役の被面接者の性別間で交互作用効果がみられ、男性実験参加者と女性実験参加者で男女リーダーの評価に混入するジェンダー・バイアスのパターンが異なることが明らかになった。例えば、男性リーダーの怒りの表出については、男性の実験参加者は能力や将来性を女性の実験参加者よりも高く評価し、女性の実験参加者は男性の実験参加者よりも内的帰属をしやすかった。また、女性リーダーの悲しみの表出については、男性の実験参加者は女性の実験参加者よりも能力を高く評価する傾向がみられた。さらに、リーダーの性別に関わらず、怒りや悲しみを表出する場合と比べ、感情を表出しない場合に最も評価が高くなることが明らかになった。

日本社会における女性リーダーの希少性

このように米国白人と日本人を対象とした研究間で結果に差異がみられた背景には、感情の表示規則（display rule）の文化差の影響が考えられる。感情の表示規則とは、ある社会的状況においてどのように感情を表出（抑制）すべきかに関する規則のことで、発達を通じて社会・文化的に学習される（Ekman & Friesen, 1969）。日本人は公的場面で否定的な感情の表出を抑制する規則を有していることから（中村, 2000）、男性リーダーにおいても感情表出をしない実験条件下の方が評価が高くなったと考えられる。この表示規則の文化差以外にも、対応バイアス（correspondence bias）の文化差の影響も考えられる。対応バイアスとは、人の行動を生み出す原因を行為者の内的特性に過剰に求め、外的な状況要因の寄与を過小評価してしまうバイアスである。このバイアスは、西洋文化圏に比べアジア文化圏ではバイアスの程度が弱いことが知られている（Masuda & Nisbett, 2001）。そのため、日本人実験参加者は米国白人実験参加者よりも対応バイアスの影響を受けにくかった可能性がある。さらに、米国と日本の社会における女性リーダーの希少性の違いも評価に影響を及ぼした可能性が考えられる。本稿の冒頭でも述べたように、日本では組織で活躍する女性リーダーの割合が世界的にみても低く、ジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GPI）に基づく評価でも両国の差（世界146カ国中、GPIは米国は43位、日本は118位）は歴然としている（World Economic Forum, 2024）。日本における女性リーダーの希少性の高さは、「女性でリーダーになる人は優秀である」といったポジティブな人物像を生起させることがある一方で、「女性リーダーはお飾り」といったネガティブな人物像を生起させることも考え

られる。集団におけるマイノリティ性が特定の固定的な人物像を誘発するならば、それらも採用面接評価における対人認知に影響を及ぼしうると考えられる。「女性は感情的である」といったネガティブなジェンダー・ステレオタイプの他にも、女性リーダーの希少性の高さ（男性リーダーの希少性の低さ）に由来する日本社会に共有された見方、すなわち、過度な一般化を含む信念としてのステレオタイプがあるならば、それらの中身をより丁寧に把握することで、ジェンダー・バイアスについての理解が深まり、それらの抑制策の検討にも役立つと考えられる。しかしながら、日本社会に広く共有された男女リーダーの認知表象（以降、イメージと呼ぶ）について詳細に検討した研究はみられず、知見の蓄積は乏しい。そこで本研究では、男女リーダーに対して人々が抱くイメージの様相を実証的に明らかにすることを目指す。その際、研究者側で男女リーダーのイメージについてのある程度の前提があり、その前提に基づき特定のイメージを調査参加者に提示し、その強度を評定してもらう質問紙調査法を採用することもできるが、この方法では研究者が把握していない、もしくは、想定していない内容を網羅することができない。そのため、男女リーダーのイメージがどのような言葉で語られるのかを直接検討する必要がある。そこで本研究では、男女リーダーのイメージを自由記述形式で尋ねたデータに、KJ法（川喜田, 1967）で分類整理することにより、それらの特徴を明らかにする。これが本研究の第1の目的である。

1.2 「女性は感情的である」という信念に関する多元的無知

女性リーダーを評価する際、「女性は感情的である」というジェンダー・ステレオタイプが過度に適用され、評価にジェンダー・バイアスが混入しやすくなるのであれば、そのようなステレオタイプが社会で維持され、個人の選好行動（ここでは評価）に影響を及ぼす心理的機序の観点から、その抑制策を考えることは有用であると考えられる。その際、多元的無知（pluralistic ignorance）と呼ばれる集合現象に着目する。多元的無知とは、「集団の多くの成員が、自らは規範を受け入れていないにもかかわらず、他者の大半がそれを受け入れていると推測している状況のこと（Allport, 1924）」と定義される（村本, 2021）。個々の成員はこの推測に基づき、自身の選好に反し、他者が受け入れていると信じる規範に従った行動を採用する。そしてその行動が他者に目撃され、追従行動が再生産される。このような成員相互の推測と行動の連鎖により多元的無知が社会現象として維持される（村本, 2021）。この多元的無知の現象が維持されることで、多くの成員から受け入れられていない規範が社会²⁾で維持され、人々はその影響を受け続けることになる。

「女性は感情的である」というジェンダー・ステレオタイプは、記述的規範（descriptive norm）として捉えることができる。記述的規範とは、多くの人々が実際にとる行動によって示されるものである。それは、典型的な行動がどのようになされているかという知覚を含む概念であり（Cialdini, 2003）、周囲の他者がとる行動を、その状況における行動の基準として知覚することに基づく規範である（Cialdini, 1988）。このような社会的規範の影響力は強く、たとえ否定的な内容でも人の行動を促進することがあることが知られている（Cialdini et al., 2006）³⁾。

20代から60代までの日本人10,906人を対象に、内閣府が行った調査⁴⁾（内閣府, 2022）によると、「女

性は感情的になりやすい」という信念を支持する人（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を選択した人の加算値）の割合は、男性で全体の35.3%，女性で37.0%を占めたことが報告されている⁵⁾。しかし、この調査では、自分以外の多くの他者の当該信念に対する支持や非支持の推測（他者推測）に関しては調べておらず、多元的無知の生じやすさの程度を推し量ることは難しい。そこで本研究では質問紙調査を行い、回答者自身の当該信念に対する支持・非支持と、多元的無知の生起に関わる他者推測について調べ、多元的無知の生じやすさについて検討する。これが本研究の第2の目的である。

以上の本研究の2つの目的について改めて示す。第1の目的は、リーダーの評価に影響を及ぼすと考えられる男女リーダーのイメージの特徴を、自由記述データを取得し、KJ法による分類整理を通じて明らかにすることである。第2の目的は、「女性は感情的である」という信念についての回答者本人の支持・非支持と、世間一般の人々に関する他者推測について質問紙調査により調べ、両者の関係を明らかにし、多元的無知の生じやすさについて検討することである。なお、本研究ではリーダーとして、職場の管理職を想定する。

2. 方法

調査時期と調査参加者

調査は2023年2月にインターネット上で調査票を示し、回答を得る形で実施した。調査の実施はインターネット調査会社Freeasyに委託し、調査会社のモニターに回答を求めた。調査参加者は、首都圏（東京都、千葉県、神奈川県）在住の30歳から59歳（平均年齢44.79歳、標準偏差8.16歳）の494名（男性243名、女性251名）であった。

調査票と分析対象の変数

調査票は大きく3つの内容（男女の管理職のイメージ、ジェンダー・ステレオタイプや性役割に関する認識、個人属性）から構成された。なお、本稿では誌面の都合上、本研究に関わる項目のみを以下に示す。

男女管理職のイメージ

男性管理職、女性管理職についてそれぞれ心に浮かぶことを自由に書いてもらうように求めた。具体的には、「女性（男性）管理職は、」の後に続く内容について自由に記述するように求める文章完成法で回答を求めた。

ジェンダー・ステレオタイプに関する認識

「女性は感情的である」という信念に対する支持の程度と、自分以外の多くの他者が支持する程度を推測して回答してもらった。前者は「女性は感情的である」について、後者は「『女性は感情的である』というのは世間の多くの人が支持する一般的な見方である」について、該当度をそれぞれ「1：全くあてはまらない」から「7：かなりあてはまる」までの7件法で回答を求めた。

個人属性ほか

回答者の性別および年齢を尋ねた。また、回答者の管理職の経験を「経験なし」、「現在、管理職」、「過去に管理職」、「答えたくない」の4件法で回答を求めた。女性管理職に関する経験や認識を尋ねる3項目（①女性管理職の下での仕事経験：「女性管理職の下で働いた経験が現在あるいは過去にありますか」、②好感をもった女性管理職：「好感をもてる女性管理職があなたの身近に現在あるいは過去にいましたか」、③女性管理職を増やす重要性：「社会にとって女性管理職を増やすことは重要だと思いますか」）について、①と②は「1：はい」「2：どちらともいえない」「3：いいえ」の3件法で、③は「1：全くあてはまらない」から「7：かなりあてはまる」までの7件法で回答を求めた。

3. 結果

以降の分析では、調査参加者494名分のデータを対象とした。分析には統計ソフトIBM SPSS Statistics Ver.29を用いた。統計的検定では、有意水準を全て5%とした。

3.1 基礎統計量

調査参加者の人数の内訳を表1に示した。サンプルサイズの決定は、研究予算内で年代と性別で構成されるカテゴリに含まれる人数が最大となるようにした。また、性別と年代別の人数はできるだけ均等になるように考慮した。

表1 調査参加者の性別×年代別の人数

年代	女性	男性
30代	82人	82人
40代	85人	79人
50代	84人	82人

管理職の経験 管理職の経験について「経験なし」と回答した人は全体の68.42%（男性53.50%，女性82.87%）、「現在経験している」は14.37%（男性25.10%，女性3.98%）、「過去に経験していた」は13.36%（男性17.70%，女性9.16%）、「答えたくない」は3.85%（男性3.70%，女性3.98%）であった。管理職の経験がない人は全体の約7割弱を占めており、女性でより多かった。

女性管理職の下での仕事経験 女性管理職の下で働いた経験について尋ねた結果、「経験あり」が全体の44.13%（男性30.86%，女性56.97%）を占めた。男性より女性の方が経験があると回答した人の割合が26ポイントほど高かった。

好感をもった女性管理職 好感をもった女性管理職が身近にいた経験を尋ねた結果、「経験あり」は全体の28.14%（男性21.40%，女性34.66%）であり、男性より女性の方が経験があると回答した人の割合が13ポイントほど高かった。また、女性管理職の下で働いた経験があると回答した人のうち、好感をもった女性管理職がいたと回答した人は全体の49.54%で、男性よりも女性（51.74%）の方が6ポイントほど高かった。

女性管理職を増やす重要性 女性管理職を増やすことの社会的課題としての重要度を高いと認識して

いる人（「かなりあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」を選択した人の加算値）の割合は全体の54.25%であった。男女別にみると、男性に比べ女性（64.94%）の方が22ポイントほど高く、女性の方が重要性をより高く認識する傾向がみられた。

3.2 男女管理職のイメージ

「女性（男性）管理職は」という語に続いて書かれた記述の平均記述数は、女性管理職が15.73語（標準偏差6.36語）、男性管理職が14.18語（標準偏差2.83語）であった。自由記述データをKJ法により分類した。その際、筆者と学生2名の計3名で行った。意見に相違があった場合は協議して振り分けた。

3.2.1 全体的傾向

表2と表3に、女性管理職と男性管理職に関する記述の分類結果を示した。「特になし」などの記述は分析対象から除外し（女性管理職43件、男性管理職は27件）、女性管理職451件、男性管理職467件の記述を分類対象とした。

分類カテゴリ 女性管理職の記述は10個（ポジティブな評価、ネガティブな評価、両義的な評価、数、差別、年齢・プライベート・容姿、象徴・希望、女性特有のハンディキャップや配慮、性別関係なし、その他）のカテゴリに分類された。複数のカテゴリに含まれる内容は、該当する全てのカテゴリに振り分けた。なお、ここでの両義的な評価とは、「難しい」や「大変」など、誰にとって、何について難しいのか、あるいは大変なのかということが読み取れないもの、多義的で解釈が難しいものを指す。男性管理職の記述は、女性管理職と同じ10個のカテゴリに、さらに2つのカテゴリ（個人差が大きい、普通・変わり映えしない）を加えた計12個に分類された。なお、女性特有のハンディキャップ・配慮のカテゴリには、「出産がなくて楽」、「生理休暇などの女性特有の悩みを相談しづらい」などの記述がみられた。

分類件数が多いカテゴリ 表2と表3は、分類件数が多く、全体に占める割合が高いカテゴリが上になるように並べられている。表から、管理職の性別を問わず、ポジティブな評価、ネガティブな評価、数の3つのカテゴリの記述数が他のカテゴリよりも多く、女性では全体の65.76%、男性で57.67%と半数以上を占めた。男女管理職を問わず全体に占める割合が高かったポジティブな評価とネガティブな評価に着目すると、女性管理職では、ポジティブな評価（31.93%）がネガティブな評価（17.86%）よりも約14ポイント高く、一方、男性管理職ではポジティブな評価（21.27%）の方がネガティブな評価（26.18%）よりも約5ポイント少なかった。女性管理職と男性管理職のポジティブな評価の割合の差について比率の差の検定（対応なし）を行った結果、男性管理職よりも女性管理職の割合の方が有意（5%水準）に高いことが示された（ $z=3.73, p=.00$ ）。同様にネガティブな評価の割合の差についても比率の差の検定（対応なし）を行った結果、女性管理職よりも男性管理職の割合の方が有意に高いことが示された（ $z=3.13, p=.00$ ）。これらから、女性管理職に対しては男性管理職よりもポジティブなイメージが浮かびやすく、反対に男性管理職に対してはネガティブなイメージが浮かびやすいことが明らかになった。

ポジティブな評価とネガティブな評価の記述内容 ポジティブな評価とネガティブな評価の各カテゴ

りに割り振られた記述内容をみると、管理職の性別を問わず、両者の内容は表裏一体の関係にあるものが多くみられた。女性管理職では、ポジティブな評価として、細やかな配慮ができる、丁寧さ、共感性の高さ、親しみやすさ、（物腰の）やわらかさ、などが多くみられた一方で、ネガティブな評価として、細かすぎる、大局がみえない、気分や感情に左右される、舐められる・気安くなりすぎる、などの記述がみられた。男性管理職ではポジティブな評価として、威厳がある、頼りがいがある、リーダーシップがある、大局をみることができる、理性的である、などが挙げられた一方、ネガティブな評価として、怖そう、威圧的である、細やかさに欠ける、共感的でない、などがみられた。これらの内容は、女性的性格特性とされる共同性（communal）の特性に関するものと、男性的性格特性とされる作動性（agency）の特性に関するものであり、それらがポジティブな側面とネガティブな側面から言及されているものと考えられる。それらの占める割合は、女性管理職では、共同性に関わる記述がポジティブな評価の全体の55.92%を、ネガティブな評価の63.53%を占め、ネガティブな側面においてより多くみられた。一方、男性管理職では、作動性に関わる記述がポジティブな評価の全体の68.27%を、ネガティブな評価の65.62%を占め、女性管理職よりポジティブ、ネガティブの両面でより多くみられた。

女性管理職について共同性に関する記述以外では、ポジティブな評価では、男性とは違う目線で業務に取り組める、優秀、逞しい・強い、努力家、働きもの、気分で判断しない、といった内容がみられ、ネガティブな評価では、男性社員が嫌がる、自己満足、面倒事を嫌う、プライドが高い、といった内容がみられた。男性管理職の作動性に関する記述以外では、ポジティブな評価については、必要とされている、無難に仕事をこなせそう、人脈がある、働き者、面倒見がよいといった内容が、ネガティブな評価では、仕事をしない、保身、なあなあで済ませる、魅力がない、といった内容がそれぞれみられた。共同性や作動性に関する記述以外では、性別を問わずみられる特徴や、特定の人を想定したと考えられる特性が含まれていた。

表2 「女性管理職は」に続く文の分類と頻度・割合

カテゴリ	記述例	頻度	割合(%)
ポジティブな評価	・細やかな気配りができる ・相当な努力をしてきている ・優秀 ・逞しい, 強い ・男性とは違う目線で業務に取り組める ・プロセスを大切に作る ・クールに物事に対応しつつ, 人情でも動ける ・共感してくれる, 相談しやすい	152	31.93
ネガティブな評価	・感情に左右されやすそう ・大きな流れが理解できない ・細かすぎる ・融通がきかない ・舐められる、気安くなりすぎる ・性格がキツイ人が多い	85	17.86
数	・男性に比べ数が少ない, 少なすぎる ・ふえつつある ・なり手が少ない	76	15.97
年齢, プライベート, 容姿	・スーツが似合う ・独身, 子どもいない, プライベートが犠牲になる ・ワークライフバランスが難しい ・育児休暇を使い, もとに戻れることをアピールする	30	6.30
両義的な評価	・大変 ・難しい	28	5.88
差別	・男性にない視野を浸透させる事に苦勞しそう ・相当な覚悟がないとできない ・女性という理由で昇進したと言われる	27	5.67
性別関係なし	・性別で考えるべきではない ・性別は関係なし	15	3.15
象徴, 希望	・もっと発言力をもつべき ・女性目線でいろいろなことを男性に伝えて欲しい ・これからの時代に必要とされる	14	2.94
女性特有のハンディや配慮	・女性部下が女性同士の方が相談しやすいことがある ・出産, 育児の負担が大きい	7	1.47
その他	—	44	9.24
合計		476	100

表3 「男性管理職は」に続く文の分類と頻度・割合

カテゴリ	記述例	頻度	割合(%)
ポジティブな評価	・威厳がありそう ・強そう, パワフル ・頼りになる ・感情的にならずに俯瞰できる ・リーダーシップがある ・穏やかで落ち着きがある	104	21.27
ネガティブな評価	・偉そう, 高圧的, 怖そう ・固定観念が強そう, 型にはまった ・大雑把 ・ハラスメントしそうな ・頼りにならない, 保身 ・年功序列でなれる	128	26.18
数	・数が多い, たくさんいる ・女性の進出で数が減りそう	50	10.22
両義的な評価	・大変 ・難しい	31	6.34
差別	・女性を軽くみがち, 女性蔑視な態度に気づかない ・年齢でなれる場合がある, 若いとなれない	27	5.52
普通・変わり映えしない	・昔ながらの ・慣習的な感じで古い	24	4.91
年齢, プライベート, 容姿	・40代以上 ・くたびれた感じ ・カッコよい, スマート ・家族持ちが多い ・家に帰れない	14	2.86
性別関係なし	・有能であれば性別は問わない ・性別は関係ない	13	2.66
象徴, 希望	・会社や職場, 従業員を守るべき存在 ・日本社会そのもの	8	1.64
個人差が大きい	・ひとそれぞれ, 一括りにできない ・できる人とできない人の差が激しい	5	1.02
女性特有のハンディや配慮	・生理がない, 出産がなくて楽 ・女性の立場や気持ちを理解できない人が多い	4	0.82
その他	—	81	16.56
合計		489	100

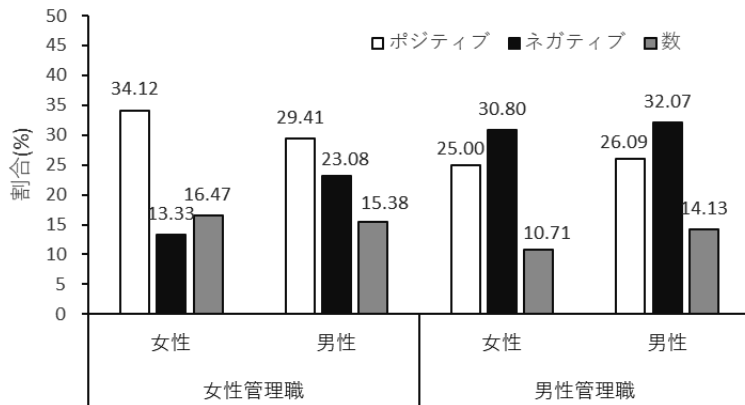
数のカテゴリ ポジティブまたはネガティブな評価に次いで多くみられたのは、“数”のカテゴリで、女性管理職では全体の15.97%を、男性管理職では全体の10.22%を占めた。女性管理職では数の少なさを、男性管理職では数の多さを言及したものが多くみられた。女性管理職では、数が少ないという記述と共に、優秀である、沢山の努力をしてくている、遅しい、といった有能さや特別さに関する記述内容が一緒に書かれた記述が多くみられたのに対し、男性管理職では、数が多いという内容と共に、ふつう、

変わり映えしない、年功序列、個人差が大きい、などの記述が多くみられた。

3.2.2 3つのカテゴリの割合に関する回答者の性差

記述数が多かった上位3つのカテゴリ（ポジティブな評価、ネガティブな評価、数）の割合を回答者の性別ごとに求めた結果を図1に示した。男女の管理職について、ポジティブな評価、ネガティブな評価、数の各カテゴリについて回答者の性別で割合に差がみられるかをそれぞれ比率の差の検定（対応なし）により検討した。女性管理職については、ネガティブな評価のみ有意差がみられ、女性回答者より男性回答者の方がネガティブな記述の割合が高く、男性回答者の方がネガティブなイメージを連想する人が多いことが示された（順に、 $z=1.07$, $p=.29$; $z=2.79$, $p=.01$; $z=.30$, $p=.76$ ）。男性管理職については、いずれも有意差がみられず（ $z=.25$, $p=.80$; $z=.27$, $p=.39$; $z=1.05$, $p=.30$ ），回答者の性別間に顕著なイメージの差異は認められなかった。

図1 男女回答者別にみたポジティブな評価・ネガティブな評価・数の割合



3.3 「女性は感情的である」という信念に関する分析

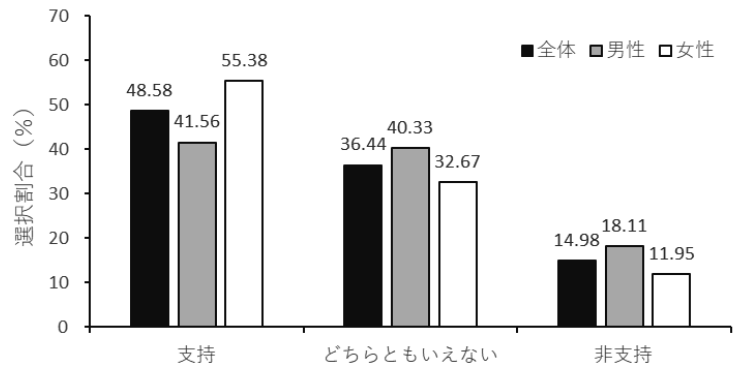
3.3.1 回答者本人の態度

支持・非支持の割合 「女性は感情的である」という信念に支持と回答した人（「かなりそう思う」「そう思う」「ややそう思う」を選択した人の加算値）の割合は全体の48.58%，非支持と回答した人（「ややそう思わない」「そう思わない」「全くそう思わない」を選択した人の加算値）の割合は14.98%，「どちらとも言えない」を選択した人の割合は36.44%であった。また、男女回答者別の割合を求めた結果を図2に併記した。

支持と非支持について、回答者の性別間で割合に差があるかを比率の差の検定（対応なし）により検討した結果、支持では女性回答者の割合の方が男性回答者のそれよりも有意に高く（ $z=3.07$, $p=.00$ ），女性回答者の方が当該信念を支持する人が多いことが示された。一方、非支持には有意差はなく（ $z=1.92$, $p=.06$ ），性別による顕著な差異はみられなかった。女性回答者に支持が多かった背景として、自己確証（self-verification）動機によるネガティブなジェンダー・ステレオタイプを受け入れてしまう

自己確証バイアスの影響が考えられる。

図2 「女性は感情的である」の信念に対する支持・非支持・どちらとも言えないの割合



先行調査との比較 前述の内閣府の調査（内閣府，2022）と本調査で，支持すると回答した男女の割合を比較すると，男女いずれも本調査の結果の方が高い数値を示し，特に女性の割合の数値の高さが目立った．具体的には，先行調査では男性は35.3％，女性は37.0％であったのに対し，本調査では男性41.56％，女性で55.38％であった．これらの差異はサンプリング誤差である可能性もあるが，両調査の評定尺度の段階数（先行調査は4件法，本調査は「どちらとも言えない」を含む7件法）の違いや，質問文の表現の一部が異なっていたことなども影響していると考えられる．また，先行調査は「性別による無意識の思い込みに関する調査」という表題で行われたインターネット上での公的調査であるという性質上，回答者の偏りや社会的に望ましい回答に歪みやすいことも考えられる．そのため，両結果の比較，解釈については慎重を期する必要がある．

3.3.2 他者推測

『『女性は感情的だ』というのは世間の多くの人が支持する一般的な見方である』を支持すると回答した人（「かなりあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」を選択した人の加算値）の割合は全体の52.43％であり，回答者の約半分は，世間の多くの人は「女性は感情的だ」という信念を支持していると推測していることが示された．次に，本人の支持・非支持の回答別に，他者推測の割合を求めた結果を表4に示した．

表4 本人の支持・非支持と他者推測との関係

他者推測 \ 本人	支持(n=240)			非支持(n=74)			どちらとも言えない(n=180)		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性	全体	男性	女性
支持	58.75	57.43	59.71	48.65	50.00	46.67	45.56	34.69	58.54
どちらとも言えない	20.42	17.82	22.30	18.92	20.45	16.67	47.22	57.14	35.37
非支持	20.83	24.75	17.99	32.43	29.55	36.67	7.22	8.16	6.10
計	100	100	100	100	100	100	100	100	100

注）表中の数値は割合(%)を示す

本人が支持の場合は非支持の場合に比べ、世間一般も支持していると推測する人の割合（本人支持：58.75%，本人非支持：48.65%）が有意（5%水準）に高く（ $z=2.42$, $p=.02$ ），反対に本人が非支持の場合は支持の場合に比べ、世間一般も非支持と推測する人の割合（本人支持：20.83%，本人非支持：32.43%）が有意（5%水準）に高かった（ $z=2.42$, $p=.02$ ）。これらは、自分の信念と整合的な形で他者推測をしやすいことを示しており、フォールス・コンセンサス効果（false consensus effect）が働いたものと考えられる。ただし、本人が非支持の場合でも、世間一般は支持と推測する人は48.65%と半数近く存在することから、たまたまある特定の集団（例えば、複数人で面接する場合の評価者集団など）において非支持の人が多くを占めても、自分以外の他の多くの成員は支持と誤推測する可能性があり、多元的無知が生じる素地はあると考えられる。特に、他の集団成員から自分の行動が観察可能な状況下では、自分は非支持であるにも関わらず、支持の人に合わせた同調行動をとったり、沈黙しやすくなったりすることが予想されることから、その影響はより大きくなると考えられる。また、本人が「どちらともいえない」を選んだ人も、他者推測として支持を選んだ人は45.56%と半数弱いることから、非支持の人と同様、条件が揃えば多元的無知に近い状況が生じると考えられる。

回答者本人は非支持で他者推測は支持と回答した人の割合は男性で50.00%，女性で46.67%と、男性の方が女性よりもわずかに高い値を示したが、比率の差の検定（対応なし）の結果から、2つの割合に有意差はなく（順に $z=1.27$, $p=.20$ ； $z=2.82$, $p=.78$ ），他者推測に顕著な性差は認められないことが示された。

4. 考察

本稿では、リーダーの採用面接評価に混入するジェンダー・バイアスに着目し、それを生じさせる原因となりうる2点に焦点を当て検討した。一つは、日本人の多くが共有する男女リーダーのイメージの特徴を明らかにすることであった。その際、女性リーダーの希少性の高さの影響についても探った。もう一つは、「女性は感情的である」というジェンダー・ステレオタイプが社会で維持され、リーダーの評価に影響を及ぼし続ける機序としての多元的無知の現象に着目し、その生じやすさに関する知見を得ることであった。

男女リーダーのイメージ

男女管理職についての記述は10個の共通のカテゴリに分類することができた。ただし、男性管理職についてはさらに2つのカテゴリを必要とした。その一つは個人差が大きいこと、もう一つは、普通で変わり映えしないことに関するものであった。これらはいずれも男性管理職の数の多さ（希少性の低さ）から派生すると考えられるものであった。

全体に占める割合が高かったカテゴリは、管理職の性別を問わずポジティブな評価（女性管理職31.93%：男性管理職21.27%）とネガティブな評価（女性管理職17.86%，男性管理職26.18%）であった。それらに次いで多かったのが、数に関するカテゴリ（女性管理職15.97%，男性管理職10.22%）であった。

男女管理職について、ポジティブな評価とネガティブな評価に分類された記述内容の半数以上は、ジェンダー・ステレオタイプの中核にあると考えられる男女の性格特性、すなわち、男性的性格特性である作動性と女性的性格特性である共同性に関連するものであった。これらから、人々が抱く男女リーダーのイメージに、伝統的なジェンダー・ステレオタイプの影響が色濃く反映されていることが明らかになった。それら以外の記述には、女性管理職では希少性に関連すると考えられる内容の記述、具体的には、大変な努力をしてきた、優秀、人脈が乏しい、なり手が少ないなどがみられた。一方、男性管理職については、数の多さに関連すると考えられる記述、具体的には、年功序列でなれる／若いとなれない、なあなあでやれるなどがみられた。これらから、日本における女性リーダーの希少性の高さあるいは男性リーダーの希少性の低さは、男女の管理職に対するイメージの形成に一定の寄与を果たしていることが示された。

ポジティブな評価とネガティブな評価の割合を比較すると、女性管理職ではポジティブな評価の割合がネガティブな評価より約14ポイント高く、反対に男性管理職ではネガティブな評価がポジティブな評価よりも約5ポイント高くなっていた。比率の差の検定の結果から、女性管理職に対してはポジティブな連想が浮かびやすい人が比較的多いことが窺えた。ただし、回答者の性別でみると、男性回答者は女性回答者より、女性管理職に対してネガティブな連想が浮かびやすい人が多かった。この背景には、従来の男性優位社会に生きてきた男性、あるいはそれを良しと考える男性にとって、女性管理職の存在が競争者が増えるといった面白くない存在として捉えられたことによるものという見方もできるだろう。しかし、今回の調査結果からはそれ以外の要因も推察される。女性回答者は男性回答者よりも女性管理職の下で働いた経験があると回答した人が26ポイント多く、また、女性管理職の下で働いた経験がある人のうち、約半数は好感をもった女性管理職がいる経験があった。つまり、女性管理職と接する機会が増えるほど、好感を持つ女性管理職に遭遇する機会も増え、それによりポジティブな連想が促されやすくなると考えられる。男性回答者の方がネガティブな連想が浮かびやすかったのは、女性管理職との接触機会の相対的な少なさによる影響も考えられるだろう。今後、社会に女性管理職が増えていくことで、好感がもてる女性管理職と遭遇する機会も増えると、女性管理職に対する男性のネガティブな連想が減っていく可能性がある。あるいは、現状で数の多い男性管理職のように、女性管理職の中での個人差の大きさが認識されやすくなり、評価に混入するジェンダー・バイアスが希薄化していくことも考えられる。

リーダーの面接評価における対人認知の情報処理は、被面接者のどのような情報に注意を向けるかというところからはじまる。相手の外見の特徴や言動、履歴書に書かれた内容など、さまざま情報をすべて均等に処理することは難しく、評価者は自ずと注意を向ける情報を無意識下で選別していることが多い。情報への注意は、その対象の知覚的な目立ちやすさであるカテゴリーの顕現性 (salience) Gaertner, Mann, Murrell, & Dovidio (1989) が関わっている。外見や言動など目立った特徴がある対象、また、男性職員ばかりの職場にいる女性職員のように、社会的文脈によってもカテゴリーの顕現性は高まる。さらに、ステレオタイプから逸脱するような、期待と一致しない情報の顕現性も高くなる。顕現性の高い対象は、良くも悪くも評価が極端になることが知られている。そのため、女性リーダーを取り巻く社会

環境が変わること、特に人数が増え、男女のカテゴリの顕現性が相対的に低下することは、面接評価場面での評価に混入するジェンダー・バイアスをも減らすことにつながると考えられる。自動的偏見に関する先行研究において、内外集団カテゴリの顕現性は、自動的偏見に重要な役割を果たしていることがわかっており、とくに、顕現性が弱まった場合に自動的偏見が低減することが示されている (Hall, Crisp, & Suen, 2009)。本研究から、男性リーダーに対して、多くの人が共有するネガティブなイメージがあることも確認されており、面接評価での性別カテゴリの顕現性を低下させることによる恩恵は、女性だけでなく、男性にもあると考えられる。

多元的無知の現象に関する知見

「女性は感情的である」という信念に対する回答者本人の支持・非支持の割合は、先行調査の結果と本研究の調査結果とでは必ずしも整合的なものとはいえず、当該信念に対して非支持を表明する人の割合（男性 18.11%，女性 11.95%）は支持を表明する人のそれ（男性 41.56%，女性 55.38%）に比べて低かった。ただし、複数人で面接評価するといった場合のように、ある目的のもと、特定の集団が形成される場合、非支持を表明する人が集団の多数派になることは十分に考えられる。本調査の結果から、自分は非支持であっても、他者推測として支持と回答した人は約半数弱みられたことから、多元的無知が生じる素地は十分にあると考えられる。そのような状況下では、「女性は感情的である」という信念を支持していない人が多数いるにも関わらず、支持している人に合わせた同調行動がとられやすくなった。自らの信念を伝えず沈黙したりすることが予想され、評価にジェンダー・バイアスが混入しやすくなることが懸念される。これらから、女性リーダーを複数人で評価する際は、その評価集団のメンバーのジェンダー・ステレオタイプに関する意見分布や、評価結果が他のメンバーから観察可能なのか否かということについて考慮し、評価環境を整えることが重要である。

本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題を述べる。1 点目は、本研究で行った調査のサンプリングの偏りや標本数の少なさの問題が挙げられる。調査結果を日本社会に一般化するには、回答者の選び方（管理職経験がある人が少ないなど）を加味した上で、調査規模を拡大する必要がある。ただし、研究には予算などの現実的な制約もあるため、個々の研究から一般化できることには限界がある。そのため、産学連携しながら研究知見を蓄積していくことや、規模の大きな社会調査の中に必要な調査項目を組み込んでデータを取得するといったことが重要になるであろう。2 点目は、本研究では KJ 法を用いてイメージの分析を行ったが、これは機械的、計量的なテキストマイニング手法などに比べ、分析者の解釈に頼る部分が少なくない。今後は、機械的判断がより多い手法も活用しながら、データを多角的に分析することが必要であろう。特に、語の共起性に関する分析をし、男女リーダーの「数」に関する言及とポジティブな表現、ネガティブな表現との関係を定量的に把握することが有用である。3 点目は、多元的無知が生じている状況では、多くの他者の信念を読み間違え、自らを少数派だと勘違いすることで、自分が支持していない行動をとることが問題視される。しかし、現実世界では、自らを少数派であると知覚しな

が積極的に意見表明する個人も存在する (Matthes, Morrison, & Schemer, 2010). そのような個人の存在の影響については本研究で扱えておらず、今後、検討すべき課題といえる。

注

- 1) 本研究は筆者を研究代表者とする JSPS 科研費 22K13797 の助成を受けた。
- 2) 社会心理学での「社会」とは、「個人の認知、感情、行動に、影響を与える可能性のある他者」を指す。「社会」とされる他者は、一人の場合だけでなく、複数人の場合も、集団（相互作用のある個人の集まり）の場合もある（太幡, 2024）。
- 3) 例えば、「こんな悪い行動をする人が多くて困っています」というメッセージが、「みんなそうしてますよ」という強力な規範的メッセージとなり、逆にその行動を増やす結果になってしまう。
- 4) 調査のサンプル設計は、人口構成比による抽出ではなく、性・年代・都道府県均等割付で抽出を行っており、日本全体を母集団とした代表性はない（内閣府, 2022）。全国 47 都道府県の性別、年代（20 代～60 代）を均等に回収する設計であった。
- 5) 回答者に「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の 4 段階のリッカート尺度で尋ねた。

引用文献

- Allport, F. (1924). Response to social stimulation in the group. *Social Psychology*, 11, 260-291.
- Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological science*, 19(3), 268-275.
- Cialdini, R.B. (1988). *Influence: Science and practice*. Scott, Foresman and Company. (社会行動研究会 (訳) 1991 影響力の武器——なぜ人は動かされるのか——, 誠信書房)
- Cialdini, R. B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 105-109.
- Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., & Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social influence*, 1(1), 3-15.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *semiotica*, 1(1), 49-98.
- Gaertner, S. L., Mann, J., Murrell, A., & Dovidio, J. F. (1989). Reducing intergroup bias: The benefits of recategorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 239-249.
- Hall, N. R., Crisp, R. J., & Suen, M. W. (2009). Reducing implicit prejudice by blurring intergroup boundaries. *Basic and Applied Social Psychology*, 31, 244-254.
- Karasawa, K. (1995). An attributional analysis of reactions to negative emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(5), 456-467.
- 唐沢 かおり (2017). なぜ心を読みすぎるのか——みきわめと対人関係の心理学—— (pp.) 東京大学出版会
- 川喜田 二郎 (1967). 発想法 中公新書
- 厚生労働省 (2024). 女性活躍に関する調査 結果概要 Retrieved October 29, 2024, from <https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001254959.pdf>
- Masuda, T., & Nisbett, R. E. (2001). Attending holistically versus analytically: comparing the context

- sensitivity of Japanese and Americans. *Journal of personality and social psychology*, 81 (5), 922.
- Matthes, J., Morrison, K. R., & Schemer, C. (2010). A spiral of silence for some: Attitude certainty and the expression of political minority opinions. *Communication Research*, 37, 774–800.
- 村本 由紀子 (2021). 多元的無知 子安増生・丹野義彦・箱田裕司 (監修) 現代心理学辞典 (p. 496) 有斐閣
- 内閣府 (2022). 令和4年度 性別による無意識の思い込み (アンコンシャス・バイアス) に関する調査研究調査結果 Retrieved October 29, 2024, from https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r04/02.pdf
- 中村 真 (2000). 表情と感情のコミュニケーション——表示規則と感情表出のモデル——. 心理学評論, 43(2), 307-317.
- 太幡 直哉 (2024). 序章 社会心理学のトリセツ 太幡 直哉・上原 俊介 (編) ディスカバリー社会心理学 (p. 3) 北大路書房
- 山内 香奈 (2022a). リーダーの感情表出がリーダーに対する評価に与える影響 (2) ——性・年齢の効果に着目して—— 日本行動計量学会第50回大会発表抄録集
- 山内 香奈 (2022b). リーダーの感情表出がリーダーに対する評価に与える影響 (1) ——怒りと悲しみの感情に着目して—— 日本心理学会第85回大会発表論文集
- 山内 香奈 (2023a). 管理職採用面接での応募者の感情表出が人物評価に与える影響—— エピソードトークに関する「怒り」の感情の伝え方の違いに着目して—— 日本社会心理学会第64回大会発表論文集
- 山内 香奈 (2023b). 管理職採用面接での被面接者の感情表出が面接者の人物評定に及ぼす影響—— 感情の表示・解釈規則と感情に関するジェンダー・ステレオタイプの効果—— 日本心理学会第87回大会発表論文集
- World Economic Forum (2024). Global Gender Gap Report, 2024, Retrieved October 29, 2024, from https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

Gender Bias in Leadership Assessments: Scarcity of Female Leaders and Pluralistic Ignorance

Kana YAMAUCHI
Seijo University

This study examines two factors contributing to gender bias in leadership hiring interview assessments: the representation of male and female leaders and the potential for pluralistic ignorance. We collected free-description data on images of male and female leaders and analyzed them using the KJ method. The analysis revealed that, regardless of the leader's gender, participants frequently mentioned "numbers" following positive or negative descriptions. This finding highlights a widely shared perception of female leaders' scarcity. This perception is a salient factor in leadership evaluations, unconsciously biasing information focus and intensifying assessments. Additionally, we investigated pluralistic ignorance surrounding the gender stereotype that "women are emotional." Results indicated that only 14.98% of participants did not support this belief, compared to 48.58% who supported it. Yet, a significant portion (48.65%) of a subgroup—where most individuals rejected the stereotype—assumed that others would endorse the belief. This suggests that pluralistic ignorance can emerge, increasing the likelihood that evaluations align with gender stereotypes.