

管理職の自己評価に男女差は存在するのか？

大菌陽子*

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科

要旨：

本稿では、管理職の能力に関する自己評価（12項目）の男女差が存在するかについて検証を行った。管理職の能力に関する自己評価を個別に検討した結果、「業務遂行能力、実行力」、「責任感、目的達成意識」の2項目に関しては、女性管理職の方が男性管理職よりも有意に自己評価が高かった。また、「幅広い知識・教養」、「判断力」の2項目に関しては、男性管理職の方が女性管理職よりも有意に自己評価が高かった。（192字）

キーワード：管理職、自己評価、男女差

1. はじめに（問題意識）

本稿の目的は、管理職の能力に関する自己評価について、性別による差異が存在するのにかについて検討することである。

管理職の能力に関する自己評価に着目する理由は、男性管理職と女性管理職で能力に関する自己評価の差異を検討することが、女性管理職が少ない理由の一因を探ることに資すると考えられるからである。

現時点での我が国の女性管理職の役職別の割合は、2008年においても係長相当職が12.7%、課長相当職は6.6%、部長相当職は4.1%と非常に低い水準である（内閣府（2009））。

このような男女格差（賃金格差や昇進格差）が存在することを説明する仮説としては、Becker（1971）が唱えた「使用者差別仮説」や Phelps（1972）が提唱した「統計的差別仮説」がある。

そして、近年、男女間の経済的格差を説明する仮説として、「競争に対する嗜好の男女差」に着目した仮説が登場してきている（第2節で詳述）。この仮説によれば、競争に対する嗜好に男女差があることが、高賃金所得を得る職業に就く比率に男女差を生み出す原因となっており、男性の方が女性よりも競争に参加すること自体が好きであったり、競争でより実力を発揮できたりすることで、昇進競争での勝者の差の男女差として現れるので

* 〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4-1-1 email: ohzono@a7.keio.jp

はないかと指摘されている（大竹（2008））。

本稿では、「競争に対する嗜好の男女差」に関する先行研究の中で指摘されている「男性は女性と比較して自信過剰度が高い」と示されていることに着目して、実際に管理職として就業している男女を対象に自己評価に対する性別の差異を考察したいと考える。

2. 研究課題

まず、管理職の能力に関する自己評価の性別による差異に言及する前提として、「男性は女性と比較して自信過剰度が高い」ことが指摘されている先行研究に触れることとする。

また、Niederle and Vesterlund（2007）は、計算問題を解く実験を行い、男性は女性と比較して自信過剰度が高いことを見出している。水谷他（2009）は、このNiederle and Vesterlund（2007）を基にさらに発展させた実験を日本で行い、男性は女性がグループにいと自信過剰になり、女性は、男性がグループにいないと自信過剰になるという、男女構成比が自信過剰に与える影響について報告している。

このような自信過剰度の男女差に関する先行研究は、まだ蓄積の少ない分野であると思われるが、上記の先行研究から、男性は女性と比較して自信過剰度が高い傾向があると言えるだろう。もちろん、自信過剰度が高いことと、本稿で考察する自己評価の高さとは、ダイレクトに結びつくわけではないが、これまでの先行研究の概観を踏まえて、本稿が貢献可能な課題を3つ提示したい。

第1に、先行研究では、男女間の差異について経済実験により考察しているが、本稿ではアンケート調査を分析した実証研究により考察したい。サンプル数が多いアンケート調査である利点を生かし、分析した実証結果を経済実験の結果と比較することが可能になると考えられる。

第2に、先行研究では、学生を分析対象としているが、本稿では実際に管理職に従事している者を分析対象とする。実際に管理職に従事している男女を分析対象とすることで、より実践的な政策的インプリケーションを導くことも期待できる。

第3に、先行研究では具体的な能力までは踏み込んでいないと思われるが、本稿では、職務を遂行する上で同等の職位の平均的な人と比べた、能力に関する自己評価を考察することにより、さまざまな能力について検討する。

3. 方法

本稿で使用する管理職に関するデータは、21世紀職業財団雇用均等業務部が2003年1月に実施した調査「管理職のキャリア形成についてのアンケート、2003」の個票データで

ある¹。

調査は、東京、大阪、名古屋の株式市場の上場企業及び店頭銘柄並びに生命保険、損害保険などを加えた約 3,700 企業に働く男女管理職（係長相当職以上で部下を 1 人以上持つ者及び課長相当職以上の者）を対象として実施され、有効回収数は、女性管理職 695 名、男性管理職 815 名であった。

本データを利用する利点として、女性管理職と男性管理職の経歴を比較して大きな差異が見られないことを意図して調査されたことが挙げられる。なお、分析に用いるサンプルは、25 歳から 66 歳の管理職の男女である。

使用する設問は、以下の設問（問 2）である。

表1 「管理職のキャリア形成についてのアンケート(設問抜粋)」					
問2 あなたは職務を遂行する上で、同等の職位の平均的な人と比べ、下記の能力がどのくらいあると考えておられますか。自己評価の結果を項目ごとにご記入ください。					
＜能力＞					
(1) 責任感、目的達成意識	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(2) 業務遂行能力、実行力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(3) 幅広い知識・教養	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(4) 判断力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(5) 交渉力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(6) 部下指導力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(7) 企画力、開発力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(8) 説得力、論理構築力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(9) 専門的知識や高い技能・技術	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(10) リーダーシップ	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(11) 変革力、創造力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る
(12) 対人関係調整力	5 優れている	4 やや優れている	3 普通	2 やや劣る	1 劣る

それでは、次に管理職の能力に関する自己評価における分析方法を説明する。

被説明変数、表 1 で示した「あなたは職務を遂行する上で、同等の職位の平均的な人と比べ、下記の能力がどのくらいあると考えておられますか。自己評価の結果を項目ごとにご記入ください（問 2）」という設問を活用し、次の変数を作成する。

変数は、「優れている」、「やや優れている」、「普通」、「やや劣る」、「劣る」5 段階の回答に対して、それぞれ 5～1 とした数字を付し、「管理職の能力に関する自己評価（12 項目）」の合算個数を自己評価スコアとして作成する。

推計は、説明変数の「女性ダミー」の有意差が存在するかに注目して分析を行う。その他の説明変数には、個人属性として、「職階」、「現在の会社での配置転換回数」、「有配偶ダミー」、「子供ダミー」、「年齢（連続変数）」、「入社経緯」、「勤続年数（連続変数）」、「最終学歴」を導入する。最後に、推計に上方バイアスがかかることをコ

¹ 本研究の分析を行うに当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから「管理職のキャリア形成についてのアンケート、2003」（21 世紀職業財団）の個票データの提供を受けた。記して心より謝意を表したい。

ントロールするために、企業特性を示す変数である「勤務先の産業」、「勤務先の規模」などを説明変数として導入する。

4. 結果

表2は、管理職の能力に関する自己評価スコア（全12項目を合算したもの）を被説明変数として、順序プロビットモデルで推計した結果である。

表2 推計結果1(管理職全体・男女別) 被説明変数:「(全体スコア)管理職の能力に関する自己評価(1)~(12)」

説明変数	管理職全体		女性管理職		男性管理職	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
女性ダミー	-0.035	0.073				
課長相当職 <基準:係長相当職>	0.260	0.067 ***	0.228	0.098 **	0.310	0.096 ***
部長相当職	0.548	0.113 ***	0.503	0.199 **	0.704	0.146 ***
役員	-0.690	0.361 *	-0.946	0.664	-0.494	0.472
配置転換回数	0.022	0.012 *	0.046	0.021 **	0.014	0.015
有配偶ダミー	0.151	0.090 *	0.167	0.118	0.149	0.147
子供ダミー	-0.046	0.090	-0.007	0.128	-0.033	0.129
年齢	0.038	0.008 ***	0.047	0.013 ***	0.029	0.012 **
中途入社 <基準:学校卒業後すぐ現在の会社に就職>	-0.013	0.102	0.172	0.148	-0.195	0.146
その他(入社の経緯)	0.275	0.341	1.258	0.524 **	-0.577	0.466
勤続年数	-0.002	0.001 ***	-0.002	0.001 *	-0.003	0.001 ***
中学 <基準:高校>	-0.227	0.518	-0.670	0.636	0.688	1.029
専修・専門学校	-0.090	0.185	0.185	0.254	-0.285	0.280
短大・高専	0.093	0.127	0.148	0.148	0.347	0.339
大学	0.133	0.090	0.214	0.138	0.152	0.127
大学院	0.278	0.149 *	0.623	0.225 ***	0.042	0.205
その他(最終学歴)	-1.301	0.755 *	-0.792	1.254	-1.241	1.055
建設業 <基準:製造業>	0.119	0.140	0.059	0.223	0.112	0.182
電気・ガス・水道業	-0.176	0.157	-0.371	0.238	-0.089	0.217
運輸・通信業	-0.228	0.163	-0.137	0.234	-0.279	0.230
卸売・小売業、飲食店	-0.011	0.088	0.116	0.140	-0.117	0.117
金融・保険業、不動産業	0.036	0.089	0.073	0.141	-0.034	0.121
サービス業	-0.157	0.128	-0.139	0.177	-0.067	0.194
その他(勤務先の産業)	0.312	0.160 *	0.381	0.226 *	0.261	0.233
規模299人以下 <基準:規模1000人~4999人>	-0.334	0.101 ***	-0.428	0.167 ***	-0.278	0.130 **
規模300人~999人	-0.177	0.075 **	-0.301	0.118 **	-0.100	0.101
規模5000人以上	-0.002	0.083	-0.044	0.118	0.043	0.119
Prob > chi2	0.000		0.000		0.000	
対数尤度	-3781.642		-1621.847		-2120.672	
擬似決定係数	0.022		0.035		0.018	
サンプル数	1236		547		689	

(注) ***は1%、**は5%、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

表2の結果を概観すると、「管理職の能力に関する自己評価(12項目)」の全体を表現している「自己評価スコア」において「女性ダミー」は有意な影響を与えておらず、男女における有意な差は観察されなかった。したがって、管理職の能力に関する自己評価全体においては、男性管理職と女性管理職の間で統計的に有意な差はないことが分かった。

下記の表3は、「管理職の能力に関する自己評価(12項目)」をひとつずつ、被説明変数に用い、順序プロビットモデルを採用して推計した結果である。

表3 推計結果2(管理職全体・男女別) 被説明変数:「(個別)管理職の能力に関する自己評価(1)~(12)」

		管理職全体		女性管理職		男性管理職	
		説明変数	係数 標準誤差	係数 標準誤差	係数 標準誤差		
女性の方が自己評価が高い項目	(1)業務遂行能力、実行力	女性ダミー	2.230 0.026 **				
		配置転換回数	1.530 0.125	0.029 0.023	0.015 0.016		
		有配偶ダミー	0.670 0.505	0.025 0.128	0.152 0.162		
	(2)責任感、目的達成意識	女性ダミー	0.140 0.888	-0.037 0.140	0.070 0.141		
		配置転換回数	0.142 0.079 *				
		有配偶ダミー	0.002 0.013	0.024 0.023	-0.001 0.016		
男性の方が自己評価が高い項目	(3)幅広い知識・教養	有配偶ダミー	-0.056 0.098	-0.129 0.129	0.055 0.160		
		子供ダミー	0.082 0.098	0.094 0.141	0.098 0.140		
		女性ダミー	-0.301 0.080 ***				
	(4)判断力	配置転換回数	-0.010 0.013	-0.011 0.024	-0.015 0.016		
		有配偶ダミー	0.084 0.099	0.229 0.132 *	-0.101 0.160		
		子供ダミー	-0.310 0.099 ***	-0.319 0.144 **	-0.258 0.140 *		
	男女間で有意差がない項目	(5)交渉力	女性ダミー	-0.170 0.080 **			
			配置転換回数	-0.005 0.013	0.012 0.023	-0.011 0.016	
			有配偶ダミー	-0.046 0.099	-0.052 0.129	-0.025 0.163	
		(6)部下指導力	子供ダミー	0.010 0.098	0.022 0.141	0.028 0.142	
			女性ダミー	-0.108 0.078			
			配置転換回数	0.027 0.013 **	0.024 0.023	0.033 0.016 **	
(7)企画力、開発力		有配偶ダミー	0.157 0.097	0.242 0.127 *	0.018 0.159		
		子供ダミー	0.027 0.096	0.027 0.138	0.087 0.138		
		女性ダミー	-0.051 0.079				
(8)説得力、論理構築力		配置転換回数	0.018 0.013	0.029 0.023	0.019 0.016		
		有配偶ダミー	0.024 0.098	0.033 0.128	0.062 0.161		
		子供ダミー	-0.024 0.097	-0.068 0.140	0.081 0.140		
(9)専門的知識や高い技能・技術		女性ダミー	-0.042 0.079				
		配置転換回数	0.015 0.013	0.030 0.023	0.007 0.016		
		有配偶ダミー	0.283 0.098 ***	0.282 0.126 **	0.303 0.162 *		
(10)リーダーシップ		子供ダミー	-0.173 0.097 *	-0.163 0.138	-0.155 0.140		
		女性ダミー	-0.034 0.079				
		配置転換回数	0.019 0.013	0.043 0.023 *	0.015 0.016		
(11)変革力、創造力	有配偶ダミー	0.158 0.098	0.139 0.127	0.187 0.159			
	子供ダミー	0.039 0.097	0.116 0.139	0.017 0.138			
	女性ダミー	-0.057 0.078					
(12)対人関係調整力	配置転換回数	-0.017 0.013	-0.004 0.023	-0.025 0.016			
	有配偶ダミー	0.048 0.096	-0.036 0.125	0.139 0.158			
	子供ダミー	-0.104 0.095	0.101 0.137	-0.251 0.138 *			
	女性ダミー	0.004 0.078					
	配置転換回数	0.029 0.013 **	0.045 0.023 **	0.024 0.016			
	有配偶ダミー	0.143 0.098	0.118 0.126	0.201 0.161			
	子供ダミー	0.046 0.097	0.090 0.138	0.029 0.140			
	女性ダミー	0.010 0.078					
	配置転換回数	0.023 0.013 *	0.062 0.023 ***	0.002 0.016			
	有配偶ダミー	0.218 0.097 **	0.283 0.126 **	0.133 0.159			
	子供ダミー	-0.056 0.096	0.016 0.137	-0.110 0.138			
	女性ダミー	0.021 0.079					
	配置転換回数	0.032 0.013 **	0.026 0.023	0.040 0.016 **			
	有配偶ダミー	0.123 0.098	0.200 0.127	0.058 0.160			
	子供ダミー	0.055 0.097	-0.019 0.138	0.143 0.140			

(注1) ***は1%、**は5%、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

(注2) 説明変数に導入した「年齢」、「最終学歴」、「職階」、「入社の経緯」、「勤続年数」、「勤務先の産業」、「勤務先の規模」に関しては、表示を割愛した。

表3の推計結果を見ると、「(1)業務遂行能力、実行力」に関して「女性ダミー」が5%水準で有意に正の影響、「(2)責任感、目的達成意識」に関して「女性ダミー」が10%水準ながら有意に正の影響を与えていた。すなわち、この2つの能力に関しては、女性管理職の方が男性管理職よりも能力の自己評価が高い項目であった。Niederle and Vesterlund (2007)、水谷他 (2009) では、男性は女性と比較して自信過剰度が高いことを見出していたことに

関連して考察すると、本稿において、「(1)業務遂行能力、実行力」「(2)責任感、目的達成意識」の2つに関して、女性管理職の方が男性管理職よりも自己評価が高いということは、注目に値する。そして、「(3)幅広い知識・教養」に関しては、「女性ダミー」が1%水準で有意に負の影響、「(4)判断力」に関して、「女性ダミー」が5%水準で有意に負の影響を与えていた。この2つの能力に関しては、男性管理職の方が女性管理職よりも有意に自己評価が高い項目であることがわかった。

5. 結論

本稿では、管理職の能力に関する自己評価について、性別による差異が存在するかについて検証を行った。推計結果からは、管理職の能力に関する自己評価全体において、男性管理職と女性管理職の能力の自己評価において、統計的に有意な差はなかった。

そして、管理職の能力に関する自己評価を個別に検討した結果、「業務遂行能力、実行力」、「責任感、目的達成意識」の2項目に関しては、女性管理職の方が男性管理職よりも有意に自己評価が高かった。また、「幅広い知識・教養」、「判断力」の2項目に関しては、男性管理職の方が女性管理職よりも有意に自己評価が高かった。それ以外の8項目に関しては男女間に有意な差は観察されなかった。

本稿の貢献は、管理職の能力に関する自己評価に関して男女差があるかについての実証研究を行ったことにある。先行研究では、経済実験によって、男性は女性よりも自信過剰度が高い傾向が観察されていたが、本稿においては、管理職の能力に関する自己評価が男性の方が女性よりも顕著に自己評価が高いとまでは言えないという知見を見出した。

引用文献

- 大竹文雄（2008）「なぜ残る男女格差」日本経済新聞, 2008年5月5日版.
- 内閣府（2009）『平成21年版男女共同参画白書』.
- 21世紀職業財団（2003）「管理職のキャリア形成についてのアンケート」.
- 水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄（2009）「自信過剰が男性を競争させる」『行動経済学』R Vol.2 no.1: 1-26.
- Becker, Gary S. (1971) “*The Economics of Discrimination 2nd Edition.*” The University of Chicago Press.
- Niederle, Muriel and Lise Vesterlund (2007) “Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much?” *Quarterly Journal of Economics* 122(3): 1067-1101.
- Phelps, Edmund S. (1972) “The Statistical Theory of Racism and Sexism,” *American Economic Review* 62: 659-661.