

# 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

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科

高田 朝子

## 要旨

地域産業においても女性の管理職が増加している。彼女達に効果の高い教育訓練が実施される必要がある。しかしながら、高額な教育訓練費用をかけることが出来ない中小企業にとっては、より効率的で効果的な訓練方法について再考する時期が来ている。中小企業の管理職が有意義なそして有効な意思決定を行うためには、最近顕

著な進化を遂げている脳科学からの知見を援用する可能性について考える。より効果的なリーダーシップ訓練をいかにして行うか。脳科学の知見と経営学の知見を整理した上で様々な角度から実験的に試論する。

キーワード：リーダーシップ 女性管理職 中小企業  
教育訓練

## Brain Science and Community Development: Discussion of the new training program for female managers

Hosei Business School of Innovation Management  
Asako Takada

### Abstract

Increasing the female managers is significant, not in the big firms, but also in the small enterprises. Many of those enterprises are lack of the opportunity to train their employees because of their financial difficulty. We discuss about the

new training program for female managers which is based on brain science.

Keyword: Community Development, Brain Science, female managers, Small enterprises, training

## 1. はじめに

### 1.1 議論の背景

地域経済の活性化は地場企業の活性化と同義である。そして企業が活性化するためには、そこで働く従業員がその能力を十分に発揮することが不可欠である。これは中小企業にとっても当然のことで、むしろ中小企業であるからこそ、人材の、経営に占める重要性は高くなる。多くの場合マネジメントに関わる能力は、職場での実践知として蓄積していくか、あるいは何らかの訓練によって磨かれることが不可欠である。教育訓練という側面から考えた場合、現実には資金や人手不足など多くの制約がある中小企業よりも、資金や人手に余裕のある大企業の方が熱心であり、多くの研修が実施されている。

一方で、企業組織に目を向けてみると、女性管理職が年々増加している現実がある。女性は家で家事や育児をして男性は外で働くという伝統的な考え方から、職業を

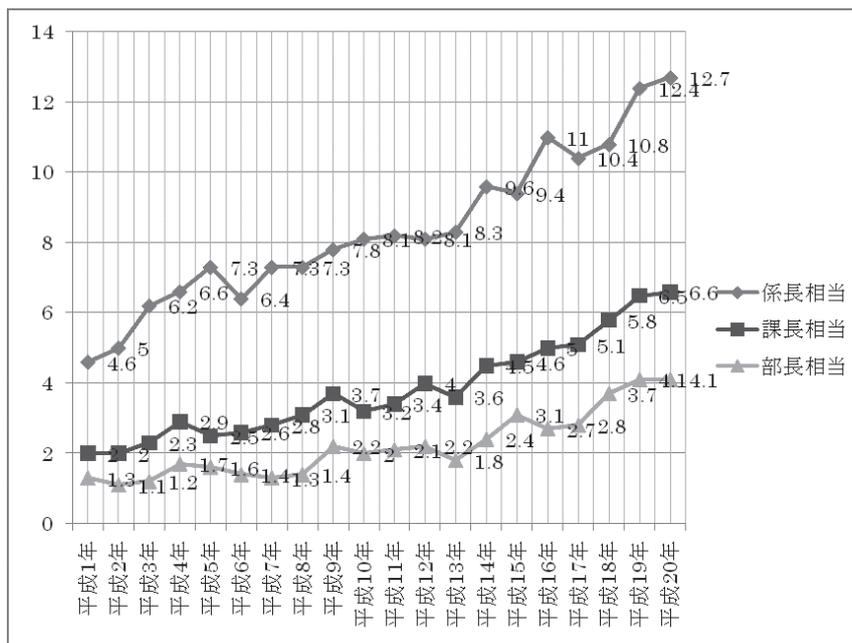
持ち働き続けるという考え方が主流となりつつある。さらに言えば、長く続く不況や少子高齢化は結果的に女性がビジネスの現場への復帰の後押しとなっている。これは、東京・大阪などの都市部は勿論のこと日本全体の傾向としてみられる。

内閣府の調査によると、全国の企業において管理職として勤務する女性の数は、2000年から2004年までの間に、全国平均で役職別管理者数に対して10.71%から11.04%と各年にわたり微かであるが上昇傾向にある。地域別に見ると、青森県(12.6%から15.20%) 鹿児島県(11.28%から13.47%)を筆頭に半分以上の地域で増加傾向である(図表1)。

しかし、彼女達が十分に自分の持つ能力を発揮しているのか、特に彼女達に対する教育訓練という側面では、多くの工夫がなされているとは言い難い。

2009年度版中小企業白書において、『中小企業の人材育成の取り組みは大企業と比べるとOFF-JTよりも計画

図表 1 役職別管理職に占める女性割合の推移



(厚生労働省「平成20年度 賃金基本統計調査」より作成)

的なOJTに力を入れている傾向が見られる』としている。リーダーシップ訓練を含むOFF-JTの実施には人材、費用、研修時間の捻出など中小企業にとってはハードルが高いものが多く、難しい側面が多い。しかし、従業員側にとってはOFF-JT等の実施は仕事のやりがいに対する満足度と強い関係があり、今後積極的に従業員の教育訓練に力を傾けていくべきであると同書は指摘しているが、実際の処は絵に描いた餅になっている場合が多い。

本稿は中小企業における女性管理職のリーダーシップ訓練について考える。女性管理職が徐々に増えていく中で、彼女達をどのようにして教育訓練していくのか。中小企業にとっては、ただでさえ様々な面で教育訓練への費用的なハードルが高い中では、より効果的な訓練が開発されることが求められる。そこで、本稿では新しい角度から効率的で有効な訓練を考えるための理論の手がかりを模索したい。

### 1.2 作業の足がかり

女性管理職の教育訓練をより有機的に、そして効果的に行うためにはどうすればいいのだろうか。リーダーシップ訓練についての研究は経営学の大きなテーマの一つであり、多くの研究がなされてきた(例えば、Simon1945, Drucker1954,1977)。ここでは最近めざましい発展をみせる脳科学からの知見に着目する。脳科学では脳には性差があるとされる。それは優劣の問題ではなく、一般的に男性に多く見られる意思決定傾向や女性に多く見られる意思決定傾向が存在することが分かっている。

勿論、個人差が多く影響するので、男性だから必ずこの性質を持つ、とか女性だから必ずこうであるということはない。あくまでも個人差の幅がある中での性差による意思決定の傾向がみられるということである。

脳の持つ性質を所与として考えるとリーダーシップ訓練について新たな視点が浮かび上がる。自分の意思決定においてある種の傾向があるのならば、それを予め知っておいた上で、訓練なり研修なりを受けた方が効果的と考えられる。自分の思考傾向を知るということは、意思決定の際に様々なことを俯瞰するということであり、事態を俯瞰した上で冷静に改めて意思決定をすることが管理職の意思決定をより有効性の高いものにするのではないかと考えられる。

様々な制約条件があり、少ない費用と短い期間でより効果的な訓練をしなくてはいけない中小企業にとっては、新しい発想のリーダーシップ訓練の構築は必要なのであろう。ビジネスの現場において、管理職が自分の意思決定についての「方向性の傾向」を知ることは、リーダーシップの訓練にとって一助になるのではないかとというのが本論文の問題意識であり、試論の出発点である。

## 2. 経営学における女性管理職—議論のための整理

### 2.1 女性管理職はマイノリティ

経営学において、特に今までなされてきた企業組織に

におけるリーダーシップ研究の視点から女性管理職の存在を眺めると常にそこに違和感がある。経営学はその発展の歴史からして男性管理職を話題の中心におき、彼等がいかにかふるまうべきかを研究することが前提条件であった。管理職のリーダーシップについて議論がなされる際も、男性の管理職が男性主体の部下達をどのように導きどのように動機づけるかということが関心の中心であり大前提であった。

時代の流れとともに、ウーマンリブ運動など様々な社会運動が広がりを経て、ビジネスの現場への女性の進出が広く見られるようになった。マネージャーを表す表現も、男性だけではなく、“he/she”等、両方の性に配慮した書き方が見られるようになってきている。しかしながら、「ガラスの天井」という言葉の通り、企業組織の中で女性の昇進には様々な壁があり、依然としてマイノリティであることは残念ながら現実である。

## 2.2 男性のリーダーシップ、女性のリーダーシップ

リーダーシップという視点からの女性管理職の研究は大きく二つに分類できる。第一には彼女自身に焦点を当てるものである。女性管理職のリーダーシップスタイル、特に組織においてどのように振る舞うのかに大きな関心が持たれてきた。そして出産育児などのライフイベントにどのように対応するのかというキャリアの観点から研究された。第二はどうやって女性管理職を扱うのかという企業経営側からの視点である。特にどのようにして女性管理職をマネジメントするのか、又は施策として彼女達が働きやすい職場にするにはどのようにすればいいのか議論されてきた。

特に女性管理職のリーダーシップスタイルについては、常に男性のそれと比較対照されてきた。多くの研究で女性管理職の特徴としてあげられているのは、男性と比べて物事を長期的に見ることや、組織において他人との関係作りを重視し、それを育むことを好むことであった（例えば Adler,2002, Ibara&Obodana2009, Groysberg 2008, Janice & Susanna 1995, 若林・宗方 1987 ほか）。これらの研究は女性管理職のリーダーシップにおける「要素」の抽出に重点がおかれていたといえる。

一方でビジネスの現場で最も重要であるパフォーマンスとの関連を扱った研究は少ない。女性リーダーとパフォーマンスとの関係についての実証研究は、弁護士事務所において女性上級管理職が存在することによって下位階層の人間の動機付けになっていることを指摘した Ely (1994) があるが、多くの研究は、リーダーシップスタイル

の男女差という観点から述べられ、その関心は「女性管理職はどのようなリーダーシップを発揮するのか、どのような特徴があるのか」といった方向に集中していた。

女性管理職によりその能力を発揮させるための施策として、最近ではダイバーシティマネジメントという観点から企業における女性の活用の必要性が訴えられている。ダイバーシティとは米国雇用機会均等法委員会によるとジェンダー、人種、民族、年齢における違いのことをさし、大きな意味での個人の多様性を活かした戦略を企業がとることでビジネスを成功に導こうとするものである。特に昨今では企業の社会的責任の一つとして、少子化対策の一つとして女性の資力を活用しようという動きが活発に見られるようになってきた。これらの研究は性差や人種の違い等の生物学的な相違や、個人の多様な思考方法、行動パターン等の内面的なダイバーシティがどのように組織のアウトプットに影響を与えるのかということが興味を中心にある（例えば谷口2005, Thomas,2004）。

重要な点は、ビジネスの現場において女性管理職は、女性という異性であることは所与条件であるものの、役割としての管理職のとるべき姿については、男性管理職の行動の規則の遵守が基本的に求められている点である。管理職が女性である場合、彼女の社会的な扱われ方の議論に焦点があてられ、機能としての性差を経営学の文脈で議論されることはほとんどなかった。

## 2.3 リーダーシップと訓練

女性管理職とリーダーシップについて改めて考えると奇妙なことに気がつく。そもそも、経営学の視点においてリーダーシップは訓練によって身につくことがある程度可能と考えられている。勿論生まれつきの性質として備わっている要素もあるが、多くの場合後天的に訓練が可能とされてきた（例えば Kotter,1986,1990, Drucker, 1977,1990 他）。

現実世界に目を向けてみよう。インターネットを開いてみても、そして新聞や雑誌においても、リーダーシップ研修やリーダーシップ開発という言葉が並び、多くリーダーシップに関わる研修やセミナーが人気を博しているのが分かる。女性管理職の向けのこの種のセミナーも存在する。しかしながら、一つ一つの内容を確認していくと、女性管理職というターゲット顧客が決まっているものと、それ以外の管理職のくくりのものとの違いは、前者には組織の中のマイノリティとしての行動の仕方についての追加部分の有無である<sup>1</sup>。しかし、リーダーシップ訓練の根幹の部分では両者に差異は見られない<sup>2</sup>。こ

<sup>1</sup> 女性管理職に限定しているセミナーは少ない。

<sup>2</sup> 日本経済新聞社主催 日経セミナー（2009年7月から12月）、女性向け丸の内キャリア塾（2008年）、社会経済生産性本部実施 2008年度実施済みセミナーについて調査。

これは管理職として求められる行動に男女差がない以上、管理職養成を想定した訓練においても男女差がないことは当然であろう。

しかしながら、管理職として求められる行動に男女差がないという条件が所与としてあるとして、男女によって思考の傾向や行動の傾向に何らかの差があるのならば、訓練の最大公約数的な効果を考えるためには性差を所与とした何らかの工夫が必要ではないだろうか。具体的に考えてみよう。管理職は求められるアウトプットに対して自分なりのリーダーシップを発揮してアプローチをする。この課題へのアプローチの仕方に何らかの傾向があるならば、知識としてそれを知っておくことは無駄ではないと考える。つまり、物事に対して自分の反応や思考にある種の傾向があるのならば、それは予め認識しておくべきである。自分は必ず最悪の事態を想定しそれにとらわれて消極的な行動しか出来なくなるということを知っていたら、そのような事態になったときに「ああ自分は今いつもの癖が出ている。別の角度から考え直してみよう」と自分の行動を俯瞰することができる。自分の思考傾向を俯瞰することは、よりの確かな意思決定に繋がることが多い。

訓練を実施する側からすると、ある事象に対して女性に多く見られる反応や対応があるのならば、それを考慮に入れた上で訓練を構築した方が、より効果的と推察する。勿論これは女性であるからこうすべきである、このような傾向があると決めつけるものではない。個人差の一つとして性差に対して注意を払うことは無駄ではあるまい。

### 3. 脳科学の視点からの性差

男女差を考える際に根拠とするのが脳科学からの知見である。最近の脳についての研究の発展は目覚ましい

ものがある。今まで未知の世界であった脳の構造や働きについて多くの事が解明されつつある。特に、医療の進歩と共に男性と女性では脳の働きと構造に違いが見られることが指摘されるようになった (Kimura,1999; Halpern,2000; Howard,2006 ほか)。勿論、性差が遺伝的差異によるものか、社会的環境の差異によるものか、又扁桃腺等の器官が活動する年齢、性周期のタイミングの違いによるものなのかについての解釈については意見が分かれる。未だに様々な因果関係の細かい部分については解明されていない部分が多い。

図表2は一般的に言われている研究を表にしたものである。

#### 3.1 脳の性差

男女の得意とする分野に差があるであろうということは体験的に知られていた。子供の頃から数学が得意なのは男性が多く、文章を書くことや話をするのが得意な女性が多いということは体験的知識として認知されてきた。近年、脳を可視化する技術が発達したことによって様々な研究の進展がみられた。Allen et al (1991) が左右の脳半球を繋ぐ脳梁の一部が女性の方が男性よりも大きく丸く繋がっており脳についても性差があることを指摘したのを皮切りに、Kimura (1999) は男女の脳には明らかに違いがあり、それによって認知スキル、問題解決スキルの差異が存在していると指摘するなど多くの優れた研究がなされている (例えば Brizendine,2006, Ellison,2005 など)。

脳の機能から見ると言語機能は左脳が、空間認知能力は右脳が深く関係する。一般的に女性は左側大脳皮質が厚く、男性は右側大脳皮質が厚い。人と話すことや読むことなど言語を使うことについては、男性の場合は左脳のみを使って処理しているが、女性は左右両方の脳を使う (新井,1999; 今井 2000) ことから、多くの場合、女性

図表2 脳についての性差

女性脳	男性脳
左半球の皮質が厚い	右半球の皮質が厚い
相対的に見て脳梁が脳重量よりも厚い	相対的に見て脳梁が脳重量よりも薄い
男性と比べて左右両半球の連絡がよくバランスよく動く	偏った動きをしやすい
脳が男性よりも効率的に全体を使って活動する	偏った動きをするために女性よりも消耗する度合いが大きい
感情を左右の両半球で活動する	感情についての動きは右半球のみ
言語に関する能力が高い	迷路や地図などの空間認知能力が高い

(Owner7S Mnual for the Brain 6<sup>th</sup> ed より作成)

は言語能力に優れていると言われる。一方で、積み木を様々な形に並べたものを、色々な方向から見た図の候補から正しい図を選ぶというテストでは男性の方が良いスコアを出す傾向がある (Hampson 1999)。これをもって空間認知能力とすると、この分野では男性の方が優れているとされる。

Hedges & Nowell (1995) は実際に試験という数値化できるデータから、男女の得意とするものの違いについての調査をおこなった。彼等は米国で行われた6つメンタルテスト成績から、男女の知的能力における性差を検証した。その結果、平均点において僅かに女性が感覚の速さや連合記録において点数が高く、男性は数学や社会に関連する問題において点数が高い事がわかった。特に、1971年からの20年間において実施された National Assessment of Educational Progress (NAEP) の17歳の男女10万人について読み、書き、数学、科学の分野についても行ったところ、女子学生は読み書きの分野で、男子学生は科学と数学でそれぞれ異性よりも良い点を取る傾向があった。特に書く事は女子生徒が非常に良い点をとるが、それ以外の項目については男女間の差は少なかった。男子学生の方が全ての科目において圧倒的にばらつきが大きかった。しかし、この研究もサンプルの多さの効果を割り引くと平均点の性差は小さくなる。つまり、女性であるから必ず数学が得意が不得意ということはなく、逆も又然りである。あくまでも一般的な傾向であり、個人差が入り込む余地は勿論多くある。

Moir & Jessel (1991) は男性型の脳は、攻撃性、競争性、自己主張、自信、自己への信頼などの特性があることをあげ、これらの特性は男女の別ではなく各自の持つ男性ホルモンのレベルと関係があるとした。一方で女性は、言語、直感力、記憶力、社会的な認知、社会的関係の構築などに長けていると指摘した。Baron-Cohen (2003) は男性の脳はシステムを理解し、構築する傾向が優位になるように構成されており、女性の脳は周囲に対して共感する傾向が優位になるような構成を持つとしている。

### 3.2 個人差が大きい

注意しなくてはいけないのは、これらの脳の性差はあくまでも性別で捉えた脳そのものの傾向であり、能力の違いとは決して同列に扱うことができない点である。当然のことながら男性でありながら女性脳が得意とされる共感性や感情伝達に長けている人間も、女性でありながら攻撃的で自己主張が強く数学に強い人間も共に多く存在する。構造的もしくは機能的に男性の脳にとって有利と考えられる課題を女性がこなす場合においても、課題を担った人間のそれまでの生育歴や置かれている環境と

本人の気質によって、脳の構造的、機能的な劣位性の影響を受けない場合も多く存在する (Sax, 2005)。脳は個人差が非常に大きく、個人差がどうして発生するのかについては未だ研究がなされている。

脳の持つ先天的なものと、その後の訓練や環境や社会からの刺激で得られ強化される後天的なものとは分けて考えるべきだろう。現状では脳が先天的に持つ構造的、機能的なものと、個人の発揮できる能力は直線的な因果関係では説明することができないからである。

歴史的に見て男女の差という論題は常に多くの政治的な要因を内包してきた。1950年代後半から一般的となった一種のイデオロギーは、男性と女性との間に根本的な違いは無く、あるとすればその人間が育った文化や、環境などの社会的要因が大きく影響して差異が発生するという考え方である。現在においても、性差はその構造や機能の差ではなく文化的、社会的なフィルタを通してのみ理解され認識される、という考え方も根強くあることに触れておかななくてはいけないだろう。

### 3.3 脳は状況によって強化される

一方で脳はある種の訓練によって機能を強化できることは、一連の脳障害患者に対する研究によってあきらかにされている (古市, 2008 他)。交通事故などによって、脳のある種の機能が損なわれた場合に、リハビリテーション訓練を継続的にうけることで、別の部分が損傷した部分の障害の代替機能となり得ることが古くから知られている。脳は刺激に対してある種の反応を行うことでその機能を維持しようとする生理的特性があるとされる。

脳の持つこの基本的な機能は男女差において二つのことを示唆する。一つは男女の振る舞いの違い、特に女性的とされているものは、後天的に社会や環境からのある種の刺激のセットを脳が受け、その部分が強化されていったものと考えられることができる。二つは、ある必要な機能を訓練すれば、脳が強化されることが可能であるということである。

## 4. 中小企業のためのリーダーシップ訓練の試案

脳の性差は脳のある部分の構造的な違いから発生する。しかし構造的な違いとその人物が行動して得るパフォーマンスに関して、直線的な因果関係は認められない。男性だからこの仕事が向いているとか、女性だからこの仕事が向いていると言うことは一概に言えないのである。例えば空間認知力は男性の脳の方が適性があると一般的に考えられるが、最も立体的な空間認知力と、瞬

間的な判断力を求められる航空管制官は、訓練をうければ性差無く十分に任務を遂行することが出来る。つまりある種の刺激を受けやすい環境にいと、脳は訓練と経験を積むことでパフォーマンスを上げることが十分可能である。

重要な点は、管理職にとって必要な知識としてこの種の脳の処理の仕方を知っておくことである。つまり、リーダーシップ訓練を構築するときに先天的に得意とされているものを強化することと、後天的に訓練で獲得が可能であるものの二段階のアプローチを訓練にとり入れることが必要となる。

#### 4.1 評価軸の見直し

第一に、先天的に得意とするものを強化するためには、当たり前であるが女性脳が得意と一般的にされるものについての知識を持つておくことが必要である。性差の他に、自分がある場面ではこのように反応する傾向があるという、自分の思考性向について知っておくことが重要である。自分の思考性向を知り、意識し近視眼的になるのを押さえることで、意思決定の際に偏りがちになるのを自ら修正することが期待できる。

企業経営の立場からすれば、先天的に多くの女性が得意であるとされているもの、例えば他人に対する共感性を、単に効率重視の企業にとっては不要のものと割り切らず、評価軸の一つとして受け入れることである。女性管理職を男性管理職の相似形にするのではなく、彼女達の差異も受け入れ的確に評価するという姿勢が企業全体で不可欠であることはいうまでもない。

#### 4.2 求められるマネジメント能力の強化

第二に、後天的な強化という点から考えるならば、その企業組織で求められているマネジメント能力の要素、即ち意思決定の緻密さや組織メンバーをまとめ上げるために必要な種の部下への配慮等、様々な要素を予め分析し、そして自社において最も必要と思われる要素をいくつか抽出し、その種の能力を強化することが必要となる。これは二つのやり方がある。

一つはリーダーシップ訓練として独自の教育プログラムを構築することである。これは研修の形をとることが最も一般的だろう。しかしながら、中小企業の実状から考えると新しく独自のリーダーシップ訓練のプログラムの構築をすることは難しいだろう。そこで二つ目の案として、より効果的な環境を作る方法がある。もしもその企業にとって必要な能力が強化されるような環境が定常的に作れるのなら、それは格好のOJT訓練の場であるといえる。

例えば、ある企業において重要なマネジメント能力の

一つに、中年のパート社員の結束を促すという要素が不可欠であったとしよう。管理職候補の人間を常にパート社員と接点がある職場に配置したら、又、パート社員の結束を得ることが不可欠なプロジェクトの責任者として任命したらどうだろうか。それは日常の仕事しながらもパートをまとめるというその職場にとって必要な能力を日常的に強化していることになる。これは管理職もしくは管理職候補のOJTとしての絶好の環境となる。新たに教育訓練の時間をかけなくても、日常業務の中で能力を切磋琢磨していく環境を意図的に作ることが、人間の脳機能から考えて合理的なやり方の一つであると考えられる。

企業で必要とされるマネジメント能力が何であるのかを明らかにすること、そして、必要な要素が強化されていく仕組みを組織が持つことが今後の女性管理職育成にとって不可欠であろう。

企業組織で求められている人材は何かということを理解するためには大きな視座を得ることが必要である。そのために、部門を超え組織内にコミュニケーションネットワークが作れるような様々な機会を作ることが有効であろう。部門間ローテーションを頻繁に行い強制的に個人の知人ネットワークを広げ、自分をそして所属する企業組織を客観的に理解させる機会を設けるなどの経営上の工夫も必要と考える。

男性にせよ、女性にせよ、自分の脳が本質的に得意なもの、不得意なものを予め知っておくことは管理職にとって必要な要素である。何故ならばビジネスの現場で環境の変化に対応する際に、管理職が自分の脳の特長やとりやすい反応を把握し、その上で対応を決定すれば起こしやすい過ちやエラーが発生する率が低くなるからである。

## 5. 結語

増加しつつある女性管理職が自らのリーダーシップのあり方を考えたときに、女性であるということ、組織の中の少数派であるという事実は変わらない。それでも、彼女たちは管理職としてリーダーシップを発揮することが求められ、又、部下として、チームメンバーとして、又は上司として迎え、即時アウトプットを出すことが求められている。

男女の脳の構造が本来違うのであれば男性管理職と同じような行動を求めるのではなく、男女間の差異を考慮に入れたリーダーシップのあり方を改めて考える時期に来ているのではないだろうか。人間の脳のメカニズムを踏まえたリーダーシップ理論の研究は今まで成されておらず、今後実施される価値があるものと考えられる。

## 参考文献

- Adler,N.J (2002) “Global managers nolonger mean alone” *International Human Research Management*. Vol.13,pp743-760
- Allen, Ls, Richey M.F, Chai Y.M and Gorski RA (1991) “sex differences in the corpus callosum of the living human being” *Journal of Neurocience*, vol11, pp933-942
- 新井 康允 (1999) 『脳の性差 - 男と女の心を探る』 共立出版
- Baron-Cohen, S (2003) *The Essential Difference: The Truth about the Male and Female Brain* Perseus Books Group 三宅真砂子翻訳『共感する女脳システム化する男脳』 日本放送協会
- Brizendine,L (2006) *The female brain* Broadway Books
- Doreen Kimura (1999) *Sex and Cognition* Bradford Books
- Drucker,P.F. (1977) *People and performance: the best of peter Drucker in management* Harper collins College Div
- Drucker,P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper Collins
- Drucker,P.F. (1990) *Managing the nonproftable organization: practice and principals*, HarperCollins
- Ellison,K (2005) *The Mommy Brain: How Motherhood Makes Us Smarter*, Basic Books
- Ely,R.J. (1994) “Organizational demographics and the dynamics of relationships among professional women” *Administrative Science Quarterly*.39;pp203-238
- 古市貞一編 (2008) 『分子・細胞・シナプスからみる脳 (シリーズ脳科学 5)』 東京大学出版会
- Groysberg,B. (2008) “How star women build portable skills” *Harvard Business Review* 2008,February
- Halpern,D.F (2000) *Sex Difference in Cognitive Abilities (3<sup>rd</sup> ed)* Lawrence Erlbaum
- Hampson, E. (1999) “Sexual differentiation of spatial functions in humans,” Matsumoto, A. ed., *Sexual differentiation of the Brain*, CRC press, Boca Raton, , pp279-300.
- Hedges, LV., Nowell,A ” Sex differences in mental test scores, variability, and numbers of high-scoring individuals “ *Science* 7 July 1995: Vol. 269. no. 5220, pp. 41 - 45
- Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill International (UK) Limited, 1991. (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣)
- Howard, Pierce J (2006) *The Owner's Manual for the Brain*, Bard Press,2006
- Ibarra,H & Obodara,O (2009) “ Women and the vision thing” *Harvard Business Review* 2009,January
- 今井むつみ 編著 (2000) 『心の生得性 - 言語・概念獲得に生得的制約は必要か』 共立出版
- Janice,L.F & Susanna,R. (1995), “ Achievement motivation and female entrepreneurs” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,Sep.,1995 Vol 68(3) pp209-218
- Kotter, J. P. (1986) *The General Managers*, New York: Free Press, 1986
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press,
- Moir,A.,and Jessel,D. (1991) *Brain and Sex: The Real Difference Between Men and Women* New York: Carol
- Sax, L (2005) *Why Gender Matters: What Parents And Teachers Need To Know About The Emerging Science Of Sex Differences*, Doubleday
- 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティマネジメント』 白桃社
- Thomas,D.A. (2004) “Diversity as Strategy” *Harvard Business Review* Sept 2004
- 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 卷 3 号 pp19-31