

〈論 説〉

女性の昇進意欲に影響を及ぼす自己評価のバイアスとその変化

～認知行動療法を活用したセルフマネジメントの提案～

渡 辺 伊津子

1. はじめに

女性管理職への期待はますます高まっている。政府は、「2020年に指導的地位に占める女性の割合を30%にする」という目標を掲げている。しかしながら2020年を数か月先に控えた現在、その現状をみると目標達成にはほど遠い状態にある。国際労働機構（ILO）によれば、2018年における世界の管理職に占める女性の割合は27.1%であり、日本は12%と主要7カ国（G7）のなかで最下位となっている。また、日本における女性管理職の比率は、若干の上昇がみられるものの、係長相当職の割合が最も高く、より上位の管理職ほど女性比率が低くなる傾向がみられる（厚生労働省『賃金構造基本統計調査、2013）ⁱ。

日本で女性管理職が少ない理由として、企業側の解答には「必要な知識や経験を有する女性が少ない」、「管理職に就くための在籍年数を満たしていない」などがあるが、しかしその一方で「女性が希望しない」、「女性に昇進意欲がない」と指摘されることが少なくない。2013年に実施された独立行政法人労働政策研究・研修機構の「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」によれば、課長以上への昇進を希望する者の割合は、男性が一般従業員の5～6程度であるのに対して、女性は一般従業員の1割程度と顕著に低くなっている。

昇進を望まない理由としては、「自分には能力がない」、「責任が重くなる」、「やるべき仕事が増える」「仕事と家庭の両立が困難になる」、「周りに同性の管理職が少ない」などが上位を占めている。表現を少し変えてみると、女性は自分の能力についての評価が低い、責任の重さを回避したい、ワークライフバランスの点で両立が難しいと感じている、ロールモデルになるような存在がいない、などと感じているということになる。

「管理職になりたくない」理由として意識調査等で必ずといっていいほどあがってくるこうした声の背後にあるのは、表現や言い回しの違いはあるにせよ、管理職昇進にあたって女性が不安を感じていること、そして自信のなさである。しかしながら、そもそも「意欲がある」とか「意欲的である」ということは、女性が管理職になるということについてまったく心配や不安を感じていないということではなく、そうした感情があったとしてもそれに支配されることなく、挑戦し、成長したいと考えるということであろう。この意味で、意欲は挑戦へと駆り立て、失敗から学び、そして成功へ導くための第一歩である。「仕方なく」とか「嫌々ながら」ではなく、「自らすすんで」管理職に昇進するということは、本人にとってのみならず、企業側にとっても望ましい姿である。

したがって、本当の意味で女性の昇進意欲を高めたいのであれば、知識水準が高く、その個性や能力を十分に発揮することが求められる女性たちの昇進意欲をいかにして高めることができるかという課題に取り組むことが不可欠である。特に能力に対する自己認識の低さ（能力過小評価）という問題は注目に値する。なぜなら女性管理職が少ない理由についての企業側のトップ解答は「必要な知識や経験を有する女性がないから」というものだからである。評価する側の企業が女性の能力の欠如を指摘し、女性の側も自身を過小評価していれば管理職比率は低くならざるをえないが、過小評価であるとすれば、これに注目することが女性管理職比率を向上させていくことにつながるはずである。

では女性はなぜ自己の能力を過小評価してしまうのか、この課題を克服するにはどうすればよいただろうか？本稿はこの課題に取り組む。そこでまず、近年

の昇進意欲に関する先行研究について考察する。次に過小評価を生み出している自己評価のバイアスについて、それに影響を与えている要因について考察する。その後、認知行動療法の認知モデルに焦点を当て、このバイアスを変えるためのアプローチに関する手がかりを探る。最後に、認知行動療法を活用したセルフマネジメントの手法を提案する。

2. 昇進意欲に関する先行研究

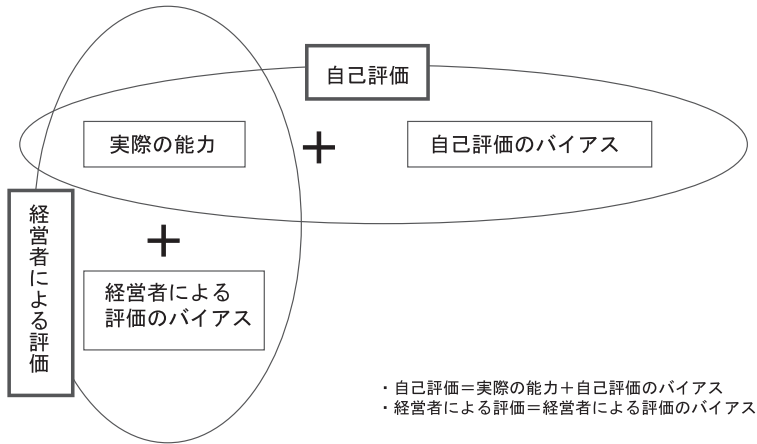
男女間の昇進格差の研究と比べて、「昇進意欲そのもの」に焦点を当てた研究はまだ少ない（川口，2012）が、ここでは女性の昇進意欲の低さと企業の取り組みについて、続いて昇進意欲を自信と関連づけた研究に焦点を当ててみていくことにする。まず女性の昇進意欲の低さと企業の取り組みについてみてみたい。川口（2012）は、さまざまな個人属性や企業属性を調整したうえで、女性の昇進意欲が男性と比べて非常に低いこと、積極的改善措置（ポジティブ・アクション）を熱心実施している企業では男女とも昇進意欲が高いこと、女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いこと、仕事と育児の両立支援施策は女性の昇進意欲と有意な関係がなく、男性の昇進意欲とは負の相関関係があることを明らかにしている。安田（2012）は、どのような特徴を持つ正社員の昇進希望が強いのか、どのような特徴を持つ正社員の昇進希望が弱いのかという問題意識のもと、20代の正社員を対象に管理職への昇進希望に影響を与える要因の男女間差異について実証分析を行い、分析の結果、男性よりも女性の昇進希望はかなり弱く、「課長クラス以上への昇進希望」は個人属性や企業属性などさまざまな要因をコントロールしてもなお女性よりも男性のほうが約34ポイント強いとされ、男性に比べて女性の昇進意欲が低いことが指摘している（安田，2012）。武石（2014）は、女性の昇進意欲を高めるうえで、コーポレートレベルで女性活躍推進や両立支援の施策を実施することの効果は限定的であり、従業員が女性活躍推進策や両立支援策の取り組みが行われていると認識すること、とりわけ上司の部下育成にかかるマネジメントが重要であるこ

とを指摘している。さらに西村・呼(2017)では、リーダーの経験をする事が女性の昇進意欲に影響を高めること、つまりリーダーの経験がある場合はそうでない場合と比べて昇進意欲が創出される確率が1.8~1.9倍高いこと、その意味でリーダーの経験をする事が意欲や自信につながると指摘されている。

次に、女性の昇進意欲が低い理由について、多くの研究で女性が男性に比べて「自信過小」の傾向にあることが明らかにされている。たとえば水谷ら(2009)では、競争への嗜好(競争的環境への参入を好むかどうか)において、男女でパフォーマンスの差はないが、女性より男性のほうが競争的報酬体系(自身の成果のみに依存した報酬体系ではなく他人のせいにも依存する報酬体系)を選択する確率が高いとし、その理由を男性が女性よりも相対的順位について自信過剰であることに起因するとしている。ただし男女の構成比が自信過剰に影響を及ぼし、男性は女性がグループにいると自信過剰になり、女性は男性がグループにいないと自信過剰になるとしている。また大園(2009)は、男性は女性と比較して自信過剰度が高いという点に着目し、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男女間の差異を考察した。それによると、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間に統計的に優位な差は存在しなかった。そこから大園(2009)は、女性管理職比率を高める方法として、男女同等に採用や訓練を行うこと、加えて、男女が平均的に自信を持っている評価項目(女性の場合には、「業務遂行能力・実行力」、「責任感、目標達成意識」の2項目、男性の場合には「幅広い知識・教養」、「判断力」の2項目)が要求されるような部署に人員を配置することなどをあげている。

水谷ら(2009)と大園(2009)による研究結果は、一見矛盾しているように思われるが基本的には同じことになる。その理由について若干補足すると、図1が示しているように、自己評価は「自己評価=実際の能力+自己評価のバイアス」で表されるものである。大園(2009)における「自己評価」とは「実際の能力と自己評価のバイアスの両者を含んだ概念」であり、これについて既に

図1 昇進評価の概念図



出所：大園（2009）

管理職として就業している男女の差はなかったというのが大園（2009）の分析結果である。一方、水谷ら（2009）における「自信過剰」ないしは「自信過小」とは「自己評価のバイアス」のことであり、この自己評価のバイアスに男女差があるということを明らかにしている。つまり男性は「自信過剰」であり女性は「自信過小」である。

彼らが指摘するように、仮に「実際の能力」の差ではなく、「自己評価のバイアス」によって自己評価が低下し、それが昇進意欲を低下させているとすればどうだろうか？もしそうしたバイアスによって自己評価を低下させ、その結果として「私には管理職は向いていない」という考えや自信のなさにつながっているとすればどうだろうか？そこで以下では、自己評価のバイアスが女性自身が自信や自己肯定感を持つためのカギを握る概念とみなし、この点に焦点を当ててみていくことにする。

3. 自己評価のバイアスに影響を与える心理的・社会的要因

こうした自己評価におけるバイアスとはどのようなものだろうか？またそれ

に影響を与えている要因は何だろうか？以下では社会心理学および産業心理学の研究の知見を中心にそのヒントを探ることにするが、ラッドマンら（2008）の研究は、男性と女性のそれぞれが持っている「望ましい属性」と「望ましくない属性」を明らかにしている。男性は「作動的（agentic）特性」を望ましいとするのに対して、女性は「共同的（communal）特性」を望ましいと感じる。作動的な特性とは、自信、独立、冒険的、支配、強さ、競争など「ひとりの人間として目指すべき自己成長や達成などに関する特性」であり、これに対して共同的特性とは、配慮、相互依存、温かさ、養育、従属性、強力など「他者との協調や親密さなどに関する特性」である。作動的な特性の多くは、社会的・文化的に上位にある人が共通して持っていると考えられている特性である。要するに、一般的に言われるリーダー像に相当するのが、「作動的」特性である。このため男性的なリーダーシップ、つまり作動的特性を持ったリーダーシップが高く評価されることになる。他方、リーダーシップ役割と女性の持つ共同的な特性とは不適合とされる。結果として、男性の場合は、「リーダーの持つ特性」と「自分の望ましいと感じる（ないしは自分が持っていると感じる）特性」とが適合しているので、自己を否定的に評価する傾向はあまりないが、女性の場合には否定的な見方で自分自身を評価する傾向が高まることになる。

リーダーシップという役割に対して男性は適合的であるが、女性是不適合であるとされるこうした「ジェンダー・ギャップ」は、社会心理学では「役割不適合性理論」と呼ばれている。役割不適合性理論は、「管理職は男性」というわれわれが持っているある種の信念を裏付けるものであり、この意味で人々の認知的なスキーマを形成している（大沢, 2019）。人はある一定のスキーマを持っており、そのスキーマに合致する情報には速やかに反応する。したがって、女性が自己評価をする際に「管理職は男性」という認知的なスキーマを持っているとすれば、それが「無意識のバイアス」となって女性自身の自己評価を低下させることにつながってしまう。無意識のバイアスを伴った認識が行われると、自分の能力に対して「女性は管理職に向いていない」というような偏

った見方で自分自身をみてしまうことになる。本人はそれを明確に意識しているわけではなく、ほぼ自動的にそのように解釈してしまう。まさに「無意識のバイアス」である。

先に示した安田(2012)ではリーダー像と昇進希望を規定する要因が男女で大きく異なることが明らかにされたが、この研究でも無意識のバイアスの影響をみてとることができる。この点について補足すると、女性社員の場合、自身がスペシャリストの社員であると認識している女性は、多様な分野で生かせる能力を持ったゼネラリストのタイプだと考える女性よりも昇進希望が弱いとされる。一般的に管理職はゼネラリスト志向が強いことから、自分自身をスペシャリストと認識している女性はそこに不適合を感じてしまい、昇進希望が弱くなっているということができるとであろう。

女性の自己評価に影響を与えている2つ目の要因として「ステレオタイプ脅威」の悪影響がある。これは役割不適合性理論において「管理職は男性、リーダーは男性が向いている」というイメージがもたらす悪影響といってもよい。ステレオタイプ脅威とは、「自分の所属集団が能力的な点で否定的ステレオタイプを持たれている領域(例えば女性にとっての数学や科学など)で遂行するときに感じる懸念」であり、「自分が否定的なステレオタイプで判断されたり扱われたりするかもしれない、そして自分の遂行次第ではそのステレオタイプを確証してしまうかもしれない」という具体的で現実的な脅威のことを指す(大沢, 2019)。この脅威への評価・反応が実際の成績低下や成績評価につながり、自信や意欲の低下を招くというものである。

たとえば、ダニングとアーリンガーの2003年の研究では、女性たちの「自分の能力に対する先入観」が自身に与える影響について調査している。大学の男子学生と女子学生に、科学の抜き打ちテストを行わせ、それについての自己評価を行わせた。実際のテストの平均点は女性が7.5点で、男性が7.9点でほぼ同じだった。自分の科学の学力については、女性のほうが男性よりも低く評価していた。それだけではなく、最後に生徒たちは、自分のテストの点数を知らされる前に、科学コンテストへの参加を問われた。申し込んだ女性は、男性

71% に対して 49% しかいなかった (Kay and Shipman, 2014)。この研究では実際の成績低下は認められないものの、成績評価に対する自信のなさや意欲低下がみられ、科学は女性には向かない、やはり女性はダメといったネガティブなステレオタイプを女性自身が確証していることがわかる。女性は科学という科目に対して無意識のバイアスを持っており、それが自己評価を低下させ、ひいては科学コンテストというチャンスを追求しつづけないという結果をもたらすという悪影響をみてとることができる。

「ステレオタイプ脅威」の悪影響を管理職昇進に当てはめてみると、女性が否定的なステレオタイプで判断されているという脅威、より具体的には女性は管理職に向かないし、管理職にふさわしい能力がないと判断されているであろうという脅威が、管理職に対する自己評価を低下させてしまうのである。

ここで自己評価のバイアスについて明らかになったことを整理しておくと、「自己評価のバイアス」とは、ある対象を認識したとき、その対象の持つイメージと自己のイメージとの「不適合を認識させる認知的なゆがみ」ないしは「認知的なフィルター」のことである。もしこのフィルターを通して自己評価するとすれば、実際の能力が同等であったとしても、自己に対して否定的な解釈をすることになり、自己評価は低下することになる。

3. 認知行動療法における認知モデルⁱⁱ

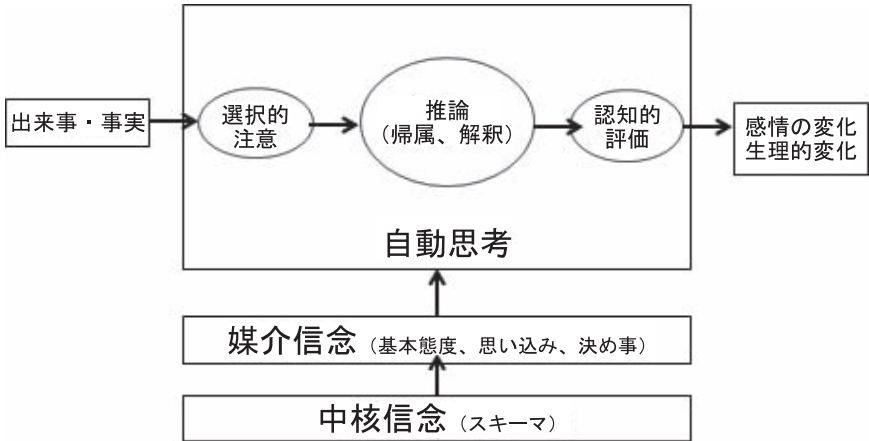
ここまでみてきたように、自己評価のバイアス（以下では無意識のバイアスと呼ぶ）は、認知に伴うバイアスであり、それが女性の自信過小を生じさせる。では、この無意識のバイアスを変化させるにはどのようにすればよいであろうか？ここでは、その手がかりを探るために認知行動療法に焦点を当てる。認知行動療法は、人間の感情や行動に「認知（予測や判断、価値観や信念など）」がどのような影響を及ぼすのかに注目し、当事者が認知・感情・行動の悪循環に気づくことができるように援助していく（鈴木・神村, 2005）。そうすることで、さまざまな技法を活用しながら認知の変容をうながし、クライエ

ントの問題を解決することを目標としている（鈴木・神村，2005）。これらの点で、認知行動療法は、ここまで述べてきた無意識のバイアスを再検討し、その変化をについて示唆を与えてくれると思われる。

認知行動療法が現在のいわゆる「ストレス・マネジメント」の源流であると言われているように、女性が昇進に対して抱く心配や不安などもまた、われわれ人間が生活や職場で直面するストレスの一つである。ただし、物事に対する見方やとらえ方、そこに求められる行動への自信の程度、そして結果の予測については人それぞれである。そして、当事者本人は意外に自分の思考が自分を苦しめていることに気づかない（鈴木・神村，2006）。こうした認知の問題に焦点を当てたのがベックの認知理論（Beck et al, 1979; Beck, 1995）である。図2ⁱⁱⁱからもわかるように、認知モデルは階層をなしており、その場で浮かんでくる何気ない言葉のようなものもあれば、価値観や信念のような確固たる考え方のようなものまでいろいろなレベルのものがある（Neenan and Dryden, 2004）。

自動思考（automatic thought）からみていくと、自動思考とはその場で浮かんでくる思考や言葉であり（Beck, 1995）、われわれの気分や感情あるいは

図2 認知モデルと自動思考の構造



(出所：Neenan and Dryden, 2004)

行動に影響を及ぼしている。たとえば上司から昇進の話を聞いて、たとえば「昇進してもきつとうまくいかないわ」といったように、その場の状況や相手などに応じて、反射的に出てくる思考や言葉であり、否定的な性質を持つ場合（たいてい否定的である）には「自動ネガティブ思考（ANT：automatic negative thought）」と呼ばれる。自動思考は帰属および解釈の機能を担っている。そこでさらに、この推論の部分について考察する。

ベック（Beck et al, 1979）によれば、不適応の状況にあるクライアントの情報処理システムにはある種の「ゆがみ」があり、そのゆがみによって外界の情報や記憶情報を適切に処理することができない状態にあると考えられている。これは「推論のあやまり」あるいは「認知のゆがみ」と呼ばれている。これらの歪んだフィルターを通して現実世界をみたとき、生活全般において過剰で柔軟性のない否定的な解釈に支配されてしまう。そして、これらの推論のあやまりは、「自己に対する否定的な見方」「経験への否定的な解釈」「将来への否定的な予測」を促進して、否定的な感情を引き起こし、自発的な活動を抑制してしまう（鈴木・神村, 2005）。

「推論の誤り（認知のゆがみ）」は、女性が昇進に際して採用してしまいがちな「無意識のバイアス」と同じ意味合いを持つ。推論の誤りは、「自分はダメだ」「これまでもダメだった」「将来もダメだろう」というように否定的な自己評価を生み出す点で、ここまで考察してきた無意識のバイアスと軌を一にしている。ベック（Beck et al, 1995）は9つの推論の誤りを確認している^{iv}。

- 1) 破局的推論：現実的な可能性を検討せずに、否定的な予測をエスカレートさせること
- 2) 読唇術推論：他者が考えることを確認もせずに、自分はわかっていると思いつい込むこと
- 3) 個人化の推論：出来事の成り行きや結果を自分のせいだと思いつい込むこと。
- 4) 選択的抽出推論：ある特定の事実だけを取り上げて、それがすべての証拠であるように考えること
- 5) トンネル視：出来事の否定的な側面のみを見ること

- 6) レッテル張り：自分や他者に肯定的なラベリング（たいてい否定的な）をすること
- 7) 全か無か推論：少しの失敗や例外を認めることなく、二分法的に結論づけをすること
- 8) 自己と他者のダブルスタンダード：自己にだけ他者と異なる厳しい評価基準を持つこと
- 9) 「すべし」評価：自己や他者に対して、常に高い水準の成果を要求すること

このような推論の誤りが自信過少や自己否定を生み出しているとすれば、それが感情や行動に影響を及ぼすのは明らかである。認知は、われわれがどのような感情を抱き、その結果どのような行動をするかに影響を及ぼすからである。たとえば、管理職に昇進することを想像しただけで、不安や心配が心を支配し始めるはこのためである。しかしながら、われわれは通常、認知（考え方）と感情や行動がどうつながっているのかを意識していない。意識せず、無意識のまま、私には向いていない、私にはできないと考えてしまうのである。特に破局的推論やレッテル貼りは自分自身にかたくなまでのダメだしをしてしまう点で、自信過少につながっていく。こうした否定的な考えを「反芻 (rumination)」すること、つまり考えすぎてしまうことも、自分自身を追い詰める傾向がある自信を奪い、意思決定や行動することを阻んでしまう (Kay and Shipman, 2014)。

反芻について、Kay and Shipman (2014) は、女性の脳と男性の脳の働きの違いを取り上げ、女性は男性よりも色々なことを同時に行い、自分のまわりで起こっていることすべてをしっかりと認識している。そしてそれらすべてが私たちの思考を煮詰めてしまうと指摘している。女性は一般的にマルチタスクを柔軟にこなす能力があるとされるが、そうした女性ならではの特性が女性自身を考え過ぎという悪循環に追い込んでしまっているというのである。「考え過ぎて動けない女性たち」(Kay and Shipman, 2014) という表現は、自動思考が生み出す傾向をうまく捉えている。

また図2の下の部分にある「中核信念（スキーマ：core belief）」はその人の思考全般に影響を及ぼす価値・信念体系を成すものであり、ここでは役割不適合理論やステレオタイプ脅威論に裏付けられた「女性は管理職には向いていない」、「私はリーダーにはなれない」など、社会的なスキーマに相当する。こうした中核信念を受けて生じるのが、個人の基本的態度や決めつけとしての「媒介信念（underlying assumption）」である。たとえば、「管理職になって失敗したら周りからバカにされてしまうだろう」などがこれにあたる。もちろん、どのような中核信念や媒介信念からの影響を受けるのかは、社会・文化的な要因も影響するが、これらが背景となって自動思考に影響を及ぼしているのである。このようにして、ベックの認知モデルに照らして無意識のバイアスを位置づけてみると、無意識のバイアスにいかに対処するかを考えるための拠り所として、認知行動療法の提唱する認知変容のプロセスを活用することが有効であると考えることができる。

4. 自分との付き合い方を学ぶ

認知行動療法における認知変容の技法ないしはプロセスに注目すると、これらの技法はクライアントの否定的で柔軟性のない考え方や、現実離れしている過剰な考え方を改善していくことを狙いとしている。しかし、クライアントの考え方のよくない点を指摘して、肯定的な考え方を享受するだけではクライアントの認知を変容することはできない（鈴木・神村, 2006）。なぜならクライアントの生活のなかで繰り返し想定される特定の思考（自己や将来に対する否定的な予測や判断、解釈）は、これまでの生活歴のなかで強固に習慣化しており、たんなるアドバイスをするだけで変容できるほど可塑性の高いものではない（鈴木・神村, 2005）からである。

強固に習慣化されたクライアントの思考を変化させ得る唯一の方法は、①クライアント自身がみずからの思考の特徴に気づき、②それらの思考が自分の気分や感情、あるいは生活上の悩みに影響を及ぼしていることを理解し、③思考

の妥当性を現実の生活に照らし合わせながら再検討しながら、新しい考えや取り組みを探索していくとともに、④新しい考えや取り組みを生活のなかで積極的に活用しながらその有効性を確認していくことである（井上、1997）。

認知行動療法における認知変容テクニックは、「気づく、整理する（再検討する）、新しい考え方を探す、実践する」というプロセスを把握することに重点が置かれている。より具体的には、(1) 認知変容とは、考え方の「植えつけ」ではなく「気づく」ための道先案内である。(2) 楽観性を重視するのではなく、状況に即した柔軟性や多様性を身に着けさせることである。(3) ベースとなる技法は、指示・教育ではなくて、質問・整理・提案である。(4) 「気づく」「整理する（再検討する）」「見つける」「実践する」ことを積極的に賞賛し、そのような試みを育てていくことである（鈴木・神村、2005）。

このような流れを組んだ代表的な技法が「認知再構成法」と呼ばれるものである。認知再構成法は、まず問題に関連する状況、思考、感情、行動を観察するところから始まる。次に、気分や行動の変化に思考が大きく関与していることを理解する（体験する）。その後、考え方の偏りや過剰さに気づくとともに、状況に即した他の考え方を検討する。そして最後に現実場面で実行してみる（試してみる）というステップをとる。

この技法における認知変容のポイントは、「他の考え方もできるようにする」、「表現を変えてみる」、「確信度を下げていく」ことであり、これにより柔軟で多様な思考の獲得を目指すことにある。これを脱中心化（distancing）という。確信度を下げていく表現が示しているように、管理職昇進にあたって「管理職は向いていないし、自信もない」と決めつけている考え方から離れ、別の考え方、たとえば「世の中には管理職の女性もいるのだから」とか、「会社はこの問題に積極的に取り組んでいるようだ」などと、今の考えとは別のポジティブな考え方やニュートラルな考え方ができるようになればそれで良いとする。なぜなら、既に述べたように、自動思考を簡単に消すことは無理であり、むしろ別の解釈ないしは別のロジックを獲得することのほうが建設的だという立場をとるからである。

4-1 認知再構成法を軸にしたセルフ・マネジメントスキル (1)

こうした認知構成法の技法に基づいて、女性が自分自身で行うことを前提としたセルフ・マネジメントスキルについてみると、それは以下の(1) 発見、(2) 検討、(3) 実践というステップで説明することができる。

(1) 発見段階：発見するスキル

認知構成法の第一段階は「発見」である。より具体的には自分の自動思考に気づき、それが感情や行動に影響を与えているということに「気づく」ことである。この段階は、思考が感情や行動に影響していることをしっかり意識化する段階である。無意識のバイアスに気づき、それを意識化する段階である。

そのために有効なのが「セルフ・モニタリング法」である。この技法では生活場面や職場場面での情報を、活動記録票、思考記録法などを用いて、自分自身で記入し、記録してることが第一歩である。エピソードの抽出を目的とし、そのエピソードについて状況、行動、認知、感情、身体に分けて記述してみるのである。たとえば、上司から昇進の話があった際、それについての決定を迫られた際のエピソードであれば、「やってみたいけど、責任が重いかも。遂げられなかったら迷惑をかけるし、期待を裏切る結果になっても嫌だし・・・」と考え、その旨を上司に伝えた。その後、「どうして自分に自信が持てないのだろう・・・と落ち込んでしまった」という具合に記入していく。エピソードを抽出し記述していくことで、思考・感情・行動のつながりについて観察し、意識化していくことである。これを活動記録表に記入していく。こうしたフォーマットを作成するのが面倒であれば、日記のようなものでもよいし、最近では認知行動療法の専門家が考案した活動記録の無料アプリもある。

ここで注意しなければならないことは、いかなる思考が発見されたとしても、それを持っている自分自身を責め立てないことである。そうではなくて、そう考えた場合どんな気分になるのかを感じてみるのが重要である。「無意識」のバイアスを意識化すること、このスキルは記録をしてみることから始まる。

(2) 検討段階：検討するスキル

第2段階は「検討」である。この段階は、自分の認知のあり方を再検討する段階である。たった一つのポジティブな解釈ないしはニュートラルな解釈が、自動的に起こるネガティブな思考を再構成し、自信に対するドアを開くものとなる (Kay and Shipman, 2014)。たとえば昇進について否定的な思考 (例：そんな荷が重いことはできないし、やりたくない) が浮かんだとしても、それを間違っていると思う必要はない。既に述べたことではあるが、そうではなくて、別の説明 (例：上司は私のことを評価しているかもしれない) を考える時間をつくるのである。検討段階では、現在の自分の考え方に対して、いくつかの質問を試みるのが有効であるとされる。そうすることによって柔軟で多様な思考を増やしていくことが狙いである。これらの質問をすることで考えの方のバリエーションや代替思考を増やすことができる。以下①～⑨は検討段階での代表的な質問であるが、①～③は現在の考えがほんとうに正しいのか、どれだけ正しいのか、すなわち現在の思考の根拠や反証について検討してみる質問である。④～⑨は考え方のバリエーションや代替思考を増やすための質問である。自分に対してはネガティブに考えるが、他人のことになるとポジティブなアドバイスができたりするが、たとえば以下のように自問してみることである^{vi}。

- 1) その考え方の根拠 (支持する事実) はあるのか？
- 2) その考えに反する事実や根拠は何か？
- 3) その考えのメリット・デメリットは何か？と自分に問いかけることで、現在の考えがほんとうに正しいのか、
- 4) 最悪のストーリーは？
- 5) 最高のストーリーは？奇跡が起きたらどうなる？
- 6) 現実にはどうなりそう？
- 7) 他の人ならどんなふうを考えるだろう？
- 8) 楽になる考え方は？
- 9) もし、友達にアドバイスするなら？

管理職昇進という観点からすれば、こうした検討段階は重要な役割を果たす。なぜなら不安や心配に押しつぶされずにより客観的な自己評価へと導くからである。不安から逃れられず、考え過ぎて動けなくなってしまう傾向があるとすれば、自らの考えを再検討するスキルは不可欠なものである。

(3) 実践段階：実践するスキル

認知再構成法の最終段階は、実践である。実践は実際にやって確かめてみる段階である。これは行動実験と呼ばれているものであり、獲得した新しい考えや取り組みを生活のなかで積極的に活用しながらその有効性を確認していくことである（鈴木・神村，2005）。行動実験の結果として、認知への挑戦を積極的に行えるようになり、柔軟で多様な思考様式を取り戻すことができるようになる。たとえば、他人の視線がとても気になるため常にきちんとした服装をしている人が、あえてだらしない恰好をして町を歩いてみる。結果として、ほとんど誰も自分の服装に注意していないことがわかれば、これまでの考えが「単なる考え」でしかなかったことに気づき、認知への挑戦を行えるようになる。

この点については「イメージ・トレーニング」が参考になる。これは自己統制感を高める方法であり、その狙いはイメージを用いたシュミレーションを通して、行動実験のなかで行う新しい考えや取り組みの反復練習を行うというものである。このイメージトレーニングは、①いつもの場面をイメージする、②思考・気分を観察する、③新しい考えや取り組みを確認する、④いつもの場面で新しい考えや取り組みをイメージしてみる、⑤思考・気分の変化を観察するという手順を踏む（鈴木・神村，2005）。

「昇進」を考えるにあたって、このようなイメージトレーニングを行うことは、昇進意欲の向上の一助になる。なぜなら、イメージトレーニングによって、現在のコンフォート・ゾーンからリスクなく抜け出し、その感じを味わうことができるからである。たとえば、いつもの職場、いつもの場面で、「上司はわたしのことを評価しているかもしれない」という新しい考え方をイメージして、その時の思考や気分の変化を観察してみることである。たとえば「わたしの強みは～である」という新しい考え方をイメージして、現在の職場で生じ

るマネジャーレベルの問題について実際に取り組んでいるところをイメージし、そのときの自分の思考や感情をよく観察してみるなどでもよい。これは認知への挑戦を積極的に行えるようになるだけではなく、実際に昇進した場合に、いつもと違う気分や結末を得ることができるのではないかという期待感を醸成することにもつながっていく。

4-2 エクスポージャー法を軸としたセルフ・マネジメントスキル (2)

自己評価のバイアスに焦点を当てて議論してきたが、解決すべき問題はまだ残されている。柔軟な思考を手に入れて昇進意欲が高まったとして、それが直ちに昇進への積極的な行動、すなわち昇進の決断につながるわけではないからである。その可能性はもちろん高まるであろうが、あくまでも可能性が高まっただけである。実際に自分自身で昇進の決断をし、挑戦することを期待するならば、認知の変化のみならず、それを確実に行動へとつなげていくプロセスが不可欠である。

Kay and Shipman (2014) は、彼女らの著書『なぜ女は男のように自信をもてないのか』で次のように述べている。「自信とは行動のことである。自信はまた、繰り返し挑戦することを必要とし、リスクをとることも計算しなければならず、考え方を変えることも必要とされる。」不安や心配の感情から回避してしまうようなことを、実際に経験してみることの重要性は認知行動療法でも取り入れられている。それが「エクスポージャー法 (exposure therapy)」である。なぜなら、実行してみることで人は不安感情への対処を学ぶことができるからである。

エクスポージャー法は「暴露療法」とも呼ばれ、「経験をとおして」恐怖や不安を変容する方法である。この基本原理は、エクスポージャー (暴露) によるマイナス感情の中和化である。より専門的には、恐怖の対象に暴露される経験を計画的に進めることによって、過剰な恐怖や不安などを効果的に低めていく手続きである。エクスポージャー法は、「回避せずに暴露される体験」を無理にならない範囲で計画し「実行してみる」ことである。具体的には、小さな

ステップ（スモールステップの法則）を踏みながら、それを積み上げてより大きな山に登ることを可能していくことができる。

昇進に関していえば、昇進前や昇進前後の研修で、昇進へのスモールステップを自分で計画し、実行してみることである。たとえば自分の部署に対して自分が貢献したことや自分の強みを紙にまとめてみる。それを仲の良い同僚に話してみる。その同僚からアドバイスをもらう。実際に上司の意見を聴き、相談・交渉してみる、などがあるだろう。自分自身でできる小さなステップを計画し、実行してみる。これらの小さなステップを踏むことで、不安や心配を調整しながら積極性を獲得していくことができるであろう。

ここで、こうした女性のセルフマネジメントを補完するところの企業側の役割についても記しておきたい。武石（2014）が指摘したように、女性の昇進意欲を高めるうえで、従業員が女性活躍推進策や両立支援策の取り組みが行われていると「認識すること」が効果的だからである。企業側が「既存の管理職やリーダー像」を変えようする取り組みを行うことを認識してもらうという意味において、企業の取り組みには重要な意義がある。たとえば、川口（2012）が指摘したポジティブアクションはここに働きかけている。つまり、企業のポジティブアクションによって、当該企業のリーダー像を変える、ないしはリーダーに求められる役割や負担を減らす方向への働きかけを行うことである。同様に、大園（2009）が女性管理職比率を高める方法として提唱している「男女が平均的に自信を持っている評価項目が要求されるような部署に人員を配置すること」も同様の効果を持つであろう。さらに女性の望ましいと考える「共同的特性」を生かしたリーダーシップ像として、近年のサーバントリーダーシップやEQリーダーシップを提唱することも有効である。

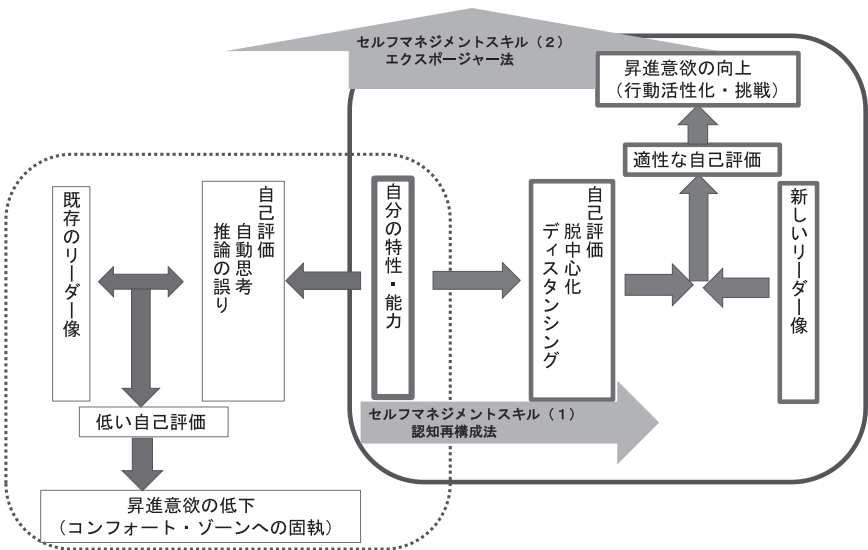
5. おわりに

「管理職になる自信がない」、「管理職に向いていない」という表現の根底には、自己評価のバイアス（無意識のバイアス）が存在している。本稿ではこの

無意識のバイアスに焦点を当てて考察してきた。自己評価のバイアスの罫に気づくことができれば、女性は自己評価に伴う古い呪縛から解放されることになるだろう。ここで示した自己評価のバイアスは女性に限ったものではない。男性・女性というよりも、むしろ個人差が大きいのもかもしれない。したがって、より重要なことは、まず自分のバイアスに気づき、それを疑ってみることである。そのための手法が認知再構成法である。自己評価において脱中心化をすることができれば、自信過小の傾向を食い止めることができる。認知行動療法は本来、心理的悩みを抱えたクライアントに対してカウンセラーが行う技法であるが、それは本質的に、われわれ人間の生活や職場生活において日々さらされているストレスに対処する技法でもあり、この意味で、より一般的にそして日常的に用いられる類のものである。Kay and Shipman (2014) の著書『なぜ女は男のように自信が持てないのか』においても、自信を自分のものにするための戦略として認知行動療法が数多く取り上げられている。

図3は、これまでの議論の要約である。左側の点線で囲まれた部分は、自己

図3 昇進意欲を向上させるセルフマネジメント



(出所：筆者作成)

評価における無意識のバイアスが自己評価を低下させ、それが昇進意欲の低下につながっていることを示している。昇進に際して、実際の能力が欠如していることが昇進意欲を低くしているわけではない。自分の能力に対する歪んだ認知が障害になっているのである。このバイアスが、昇進に際して自信過小な状態を生み出し、昇進の機会を前に快適ゾーンから抜け出せず、立ち往生してしまうという悪循環を示している。これに対して右側の実線で囲まれた部分は、実際の能力を評価する際に、自分自身でセルフマネジメントを行い、無意識の否定的なバイアスから脱中心化を図ることで、より適正な自己評価へとつながっていることを示している。これがセルフマネジメントの第1ステップである。ただし、女性が管理職になることを決断し行動するためには、さらなるステップとして第2ステップが必要である。このステップでは、管理職昇進に向けて具体的な小さなステップ（スモールステップの法則）を計画し、実行することである。これによって行動活性化や挑戦が可能になる。

本稿で提示したセルフマネジメントのスキルは、もちろん自分自身で自分のために行うものを意図しており実用的な特性を持つ。については、セルフマネジメントに限らず、管理職前研修などでも適用できる。今後はそうした場面を含めて広く活用できる実践的手法について検討していくつもりである。最後になるが、女性の昇進意欲が低い理由はさまざまである。本稿では心理的な要素に焦点を当ててこの問題にアプローチしてきたため、女性の管理職昇進という問題をかなり単純化してしまっているところもある。この点を踏まえて、今後はより多角的な視点からの研究を進めたい。

- i 2013年の調査では、100人以上の企業においては、係長級が15.4%、課長級が8.5%、そして部長級は5.1%にとどまっている。1,000人以上の企業に限定すると、係長級12.6%、課長級が6.0%、部長級3.2%といずれも水準が低い。
- ii 第3節および第4節の認知行動療法やその技法等の説明については、主に坂野雄二監修、鈴木伸一・神村栄一著（2005）『実践家のための認知行動療法テクニックガイド 行動変容と認知変容のためのキーポイント』北大路書房、を参考にし

ている。

- iii 坂野雄二監修、鈴木伸一・神村栄一著（2005）『実践家のための認知行動療法テクニックガイド 行動変容と認知変容のためのキーポイント』北大路書房。
- iv 坂野雄二監修、鈴木伸一・神村栄一著（2005）『実践家のための認知行動療法テクニックガイド 行動変容と認知変容のためのキーポイント』北大路書房。
- v 坂野雄二監修、鈴木伸一・神村栄一著（2005）『実践家のための認知行動療法テクニックガイド 行動変容と認知変容のためのキーポイント』北大路書房。
- vi 9つの質問については、大月友（2019）「CBT（認知行動療法）ベーシック&実践コース」研修資料を参考にしている。

引用文献

- Beck, A. T., Rush, A. J., Shaw, B. F., and Emery, G. (1979) *Cognitive Therapy of Depression*, Guilford: New York. (坂野雄二監訳 (1992) 『うつ病の認知療法』岩崎学術出版.)
- Beck, J (1995) *Cognitive Therapy: Basics and Beyond*. Guilford: New York. (伊藤恵美・神村栄一・藤沢大輔訳 (2004) 『認知療法実践ガイド 基礎から応用まで』星和書店.)
- Kay, K and Shipman, C. (2014) *The Confidence Code The Science and Art of Self-Assurance, What Women Should Know*, Harper Collins Publishers (田坂苑子訳 『なぜ女は男のように自信をもてないのか』CCCメディアハウス, 2015).
- Neenan, M and Dryden, W. (2004) *Cognitive Therapy: 100 Key points and Techniques*. Brunner-Routledge: New York.
- Rudman L. A and Glick, P. (2008) *The Social Psychology of Gender: How Power and Intimacy Shape Gender Relations*, Guilford Press.
- 井上和臣 (1997) 『心のつぶやきがあなたを変える - 認知療法自習マニュアル』星和書店.
- 大沢真知子編著 日本女子大学現代女性キャリア研究所編 (2019) 『なぜ女性管理職

は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社.

大月友 (2019) 「認知行動療法ベーシック&実践コース」研修資料, 産業カウンセラー協会研修部.

大園陽子 (2009) 「管理職の自己評価に男女差は存在するのか」『行動経済学』Vo. 2, pp. 16-48.

川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No. 620, Feb-Mar. pp. 42-57.

厚生労働省 (2013) 「賃金構造基本統計調査」結果概要.

武石恵美子 (2014) 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』Vo. 56, No. 7, pp. 33-47.

西村智・呼敏娜 (2017) 「非管理職女性の昇進意欲の決定要因」関西学院大学経済学論究, Vo. 70, No. 4, pp. 25-49.

坂野雄二監修 鈴木伸一・神村栄一著 (2005) 『実践家のための認知行動療法テクニックガイド行動変容と認知変容のためのキーポイント』北王子書房.

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』Vol. 2, pp. 60-73.

安田宏樹 (2012) 「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』Vol. 64, No. 1, pp. 134-154.

労働政策研究・研修機構 (2013) 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」結果概要.