

~~~~~  
論 説  
~~~~~

## 女性管理職者のコミュニケーション・ スタイルに関する研究(2)

——社外から管理職に就任した女性たちの  
新しい職場環境への適応に関する一考察——<sup>1)</sup>

井 上 美 砂\*

末 田 清 子\*\*

### 要旨

本稿の目的は、管理職に就いている女性たちが転職により新しい職場で働くことに際して、管理職として転職先の社員とどのようにコミュニケーションをとり、どのような課題に直面し、その課題にどのように対応しているのかを探求することである。本稿では、転職して管理職に就任している女性たちの状況を異文化接触と捉え、新しい職場に対する認識や、転職先の社員との協働に関わる課題、そして管理職としての職責を果たすために、どのように取り組んでいるかを当事者の視点に注目し探求した。

本稿の調査協力者は、30代から60代で、管理職として転職した女性3名である。研究の方法としては、半構造化面接を実施して、構成主義版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Charmaz, 2006, 2014)を用いて分析した。

分析の結果、女性管理職者を取り巻く環境について、彼女たちの語りから共

---

\* 青山学院大学国際政治経済学部非常勤講師

\*\* 青山学院大学国際政治経済学部教授

1) ここでいう女性管理職者は、一般企業において管理職に就いている女性で一人以上の部下をもち、その部下の人事考課を行っている者とする。

通して言及されたこととして、未だ日本の企業では社外からの管理職の起用、女性の上司の存在、年次逆転人事に対して抵抗があることがわかった。次に、女性管理職者たちも受け入れ側の人たちも、コミュニケーションを重ねることによって、お互いの認識や受容態度を変化させることが示された。そして職場という文脈では、それらの受容態度が業務の成果に影響を及ぼす可能性が示唆された。

**キーワード：女性管理職者、職場でのコミュニケーション、異文化適応**

## 1. はじめに

本稿の目的は、筆者らが行っている日本の女性管理職者のコミュニケーション・スタイルに関する一連の探索的研究<sup>2)</sup>の初年度の成果の一部を報告することである。本稿では、初年度のデータの中から転職して管理職に就任した女性3名のデータの分析を試みる。具体的には、女性管理職者が新しい職場において、周囲の人々とどのように関わっているのか、また管理職としての職務を果たすためにどのようにコミュニケーションを行なっているかを探求する。

平成27年8月には女性活躍推進法が国会で成立し、2020年までにあらゆる分野で指導的地位に女性が占める割合を30%まで引き上げるという目標が掲げられ、その数値に注目が集まっている(宮木, 2015)。

日本社会の特徴である終身雇用制度も徐々に変化の様相をみせ、近年ではヘッドハンティングのような形で転職する人も増加し(滝田, 2006)、その対象は男性だけでなく、女性管理職者を社外から起用することも珍しくない時代になった。また同時に、女性が継続的に働くようになり、同一企業でキャリアを重ね、指導的立場に就く女性も増えている。金井ら(1991)によれば、女性の管理職への昇進が、同僚や周囲の人々とのそれまでの関係を変化させ、人間関係を複雑にしているという。つまり、女性管理職者に課せられた課題が重層的かつ複

---

2) 本稿はJSPS科研費JP15K04373(研究代表:末田清子)の助成を受けて行う。

雑化していることが推測される。

本稿では、「社外から管理職に就いた女性たちが、新しい職場環境でどのように受容されているのか、女性管理職者たちは新しい職場にどのように適応しているのか、そして彼女たちは管理職としての職務を果たすために、周囲とどのようにコミュニケーションをとっているのか」を研究設問とし、転職によって管理職に起用された女性3名のデータを中心に、構成主義版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Charmaz, 2006, 2014) を援用<sup>3)</sup>して、探索的に分析した結果を報告する。

## 2. 先行研究

### 2.0. 本節の構成

本節では、女性管理職者の職場でのコミュニケーションに関する先行研究をレビューする。まず、女性管理職者のコミュニケーションに関する海外の研究を概観し、次に日本の女性管理職者に関わる研究をレビューする。そして最後に本稿の課題を提示する。

### 2.1. 海外の研究

海外では女性管理職者と男性管理職者のコミュニケーション・スタイルに違いがあるとする研究 (Baird & Bradley, 1979; Byron, 2007; Callan, 1993; Harper & Hirokawa, 1988; Tannen, 1995; Wood, 2013) が散見される。

Harper & Hirokawa (1988) は、部下に業務上の指示を出す際に、男性管理職者は、処罰を仄めかすのに対して、女性管理職者は部下へのメリットを説明して説得するという。また Baird & Bradley (1979) は、男性管理職者は部下に対して独裁的で直接的にコミュニケーションするが、女性管理職者は、相手を気遣いながらコミュニケーションするといひ、女性管理職者のコミュニケーション

---

3) 本稿の対象とするデータは、組織外から転職してきた女性管理職者3名であるため理論的飽和を満たしているとは言えない。したがって、本稿ではグラウンデッド・セオリー・アプローチの使用ではなく援用とする。

ン・スタイルの方が、部下の士気を高め、管理職として効果的だと述べている。Tannen (1995) は、女性管理職者は関係性志向が強く、男性管理職者はタスク志向であるとし、コミュニケーション・スタイルの男女差を示した。

管理職を対象とした非言語コミュニケーションの研究が希少ななかで、Byron (2007) は、管理職の非言語感情表現の理解の正確さとその効果について調査した。その結果、女性管理職者の方が非言語感情表現を正確に理解しているとし、それは上司からの評価につながるだけでなく、部下の満足度にもつながっていることが示された。また Wood (2013) は、女性の方が男性より非言語コミュニケーションを活用する頻度が高く、非言語メッセージに対する感受性も高いと述べている。

海外の研究を概観すると、女性は周囲の人間関係に気を配り、相手との合意を重視するのに対して、男性は独断的で直接的なコミュニケーション・スタイルを好むとし、コミュニケーション・スタイルの違いを明示する研究が主流である。

## 2.2. 日本の研究

日本では欧米と比較して未だ女性管理職者の存在が限定的であることから、女性管理職者と男性管理職者を比較するような研究は希少である。むしろ女性社員を取り巻く環境や、彼女たちに課せられている様々な課題に関する研究が多くみられる。

山口 (2007) によれば、職場環境のジェンダー差に対する認識の調査で、女性の方が男性よりも組織での処遇と人事考課に不公平感を抱いていることが分かった。その要因として、女性には男性と同質の情報が与えられていないことと、同等に意見が取り上げられていないことを示した。

宮木 (2011) は、女性管理職者の社内の人々とのコミュニケーションについてどのような課題を認識しているか調査した。調査の結果、女性管理職者は周囲の人たちを気遣い、積極的にコミュニケーションをとって人間関係を築いていることが分かった。また女性管理職者は、業務を円滑に進めるためにはタイ

プの合わない人ともうまく付き合うべきだと考えているという。そして会社に対する貢献意識や信頼、感謝や帰属意識が強いことも示された。女性管理職者が職場で感じるストレスは、昇進や地位に関してよりもむしろワークライフバランスに対するストレスが高い傾向にあった。これは女性管理職者たちが、家事育児と仕事の両立の難しさに直面していることを示している。

金井ら(1991)が民間企業で働く女性管理職者40名に行ったインタビュー調査では、女性管理職者の抱えるストレスが具体的に語られている。役割に関わるストレスとしては、中間管理職という立場から、上司と部下の間での調整の難しさと、上司・部下との人間関係をストレスの要因としてあげている。また長く勤めることによって、女性の先輩や同僚が少なくなり孤立しがちだということも示された。さらに男性部下を使うことにストレスを感じたり、若い女性社員の指導に頭を悩ませたりしていることもわかった。また評価、昇進、職位、期待に関しても男性と比較して差別的待遇を感じることもあるという。女性差別に関連して、昇進した女性に対する男性の妬みで仕事がやりにくくなるということも述べられている。

大藪(2010)は、管理職の能力に関する自己評価について、性別による差が存在するかを調査した。「業務遂行能力・実行力」と「責任感・目的達成意識」では、女性管理職者の方が自己評価が高く、「幅広い知識・教養」と「判断力」については、男性管理職者の方が自己評価が高いという結果が示された。この結果を見ると、女性管理職者の方がいわゆる業務に密接に関係する実践的な項目で高いことから、女性管理職者たちが管理職としてだけでなく、自らも積極的に業務をこなすプレイングマネジャーの役割を担っていることが窺える。

日本の研究では、総じて女性管理職者の置かれている環境が未だ男性管理職者と同等ではないことが読み取れる。また海外の研究と同様に、周囲に対する気配りや周囲との関係構築を重要視したコミュニケーション傾向があることが分かるが、このような傾向が女性管理職者の特性なのか、周囲からの暗黙の期待に応えての態度なのかは定かではない。

### 2.3. 先行研究のレビューからの課題

先行研究のレビューから、本稿で対象とする女性管理職者の新しい環境への適応について3つの課題が浮上した。

一つ目は、女性管理職者がどのようにして自分に対する受容度を判断し、それに合わせた行動をとっているかを探求することである。2.2.でも述べられているように、日本の職場環境では、未だに性別による待遇の差もあり、周囲の態度も管理職のジェンダーによって異なることがわかっている。本稿の対象者のように社外からの起用は、女性であることに加えて、新参者という立場もあり、一層風当たりが強い可能性がある。しかし管理職という立場からも、周囲の人たちと関わりながら、業務を遂行する必要がある、その意味でも周囲の人たちの受容度を明らかにすることは、彼女たちの直面する課題を知るだけでなく周囲の人たちとの協働のあり方に示唆を与えうる。

次の課題は、女性管理職者に課せられたコミュニケーションの課題を明らかにすることである。宮木(2011)では、女性管理職者が周囲の人との相互理解やチームワークの形成に積極的であることが示された。また金井ら(1991)では、女性管理職者が上司や部下との人間関係や、部下の指導に悩んでいる様子が示されている。つまり女性管理職者たちがコミュニケーションを重要視していると同時に、周囲の人たちとのコミュニケーションの課題を抱えていることが示唆された。このことから女性管理職者にとって周囲の人たちとのコミュニケーションは、仕事を進めるうえにおいて重要な課題であるといえよう。そこで二つ目の課題として、女性管理職者がどのようにしてコミュニケーションの課題に取り組んでいるのかを彼女たちの実践から明らかにすることが重要である。

最後の課題として、女性管理職者と周囲の人たちの信頼関係構築について注目する必要がある。どのようなことをきっかけにお互いを協働者と認識するのか、あるいは協働関係が築けないとしたら何が関係構築を阻んでいるのかを彼女たちの経験から検討する必要がある。

このような複雑な状況下で管理職としての役割や責任を果たすには、個人が有能であるというだけでなく、部下や周囲の人々と協力して職務にあたる必要

があることは明らかである。そのためには、彼女たちの経験を解釈主義的アプローチ (末田, 2011) を用いて、当事者の視点で状況を把握することが重要である。

### 3. 研究方法

本稿では、転職して管理職に就任した女性3名のデータを中心に報告する。冒頭でも述べた通り、本研究は2015年4月から行なっている日本の女性管理職者のコミュニケーション・スタイルに関する一連の探索的研究の一部である。調査を進めるなかで、転職して管理職に就任するという共通点をもつ3名のデータに注目した。女性管理職者という立場に加えて転職という複雑な状況で生じるコミュニケーションの課題について探求するには、当事者の視点が重要であると考え、解釈主義的アプローチ (末田, 2011) をとる構成主義版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Charmaz, 2006, 2014) を援用して探索的な分析を試みた。研究参加者には約60分から90分の半構造化面接を行い、許諾を得たうえでICレコーダーに録音し、その後逐語録を作成した。研究参加者のプロフィールは表1の通りである。

表1: 本稿の対象になった研究参加者のプロフィール

	業種	職位	プロフィール
A	観光	総支配人	東京で雑誌の編集長などを経て、地方のホテル再建のために移住し入社。いくつかのホテル再建を成功させた手腕を買われ、現在は新しいコンセプトのホテルの開業準備を終え、総支配人として勤務。(60代)
B	製造	課長	管理職候補として入社後、1年間のトレーニング期間を経て多国籍・専門職チームを率いるプロジェクトマネージャー(課長職)に就任。東京勤務だけでなく、生産拠点である地方の工場、海外の工場をも取りまとめる立場。(30代)
C	保険	部長	2年前に部長として現職(保険会社)へ転職。大学卒業後はシンクタンク勤務から投資顧問会社、その後人材紹介業などを経て、40代前半で地方銀行の副頭取に就任。主として金融関連の企業で管理職経験が豊富。(50代)

分析のプロセスとしては、初めにデータを注意深く読み意味の単位で切片化し、初期のコード化を行った。その後、共通するもの同士を分類、統合し、焦点化のためのコード化を行った。次に焦点化コードをサブカテゴリー、カテゴリーに分類、統合した。そして各カテゴリーの関係を検討し、全体の構造を解釈した。

## 4. 結果

### 4.0. 本節の構成

調査の結果は、構成主義版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Charmaz, 2006, 2014) に従って、データを切片化し、初期コード、焦点化コードを経てカテゴリーを抽出した。分析の結果、女性管理職者の働き方と職場環境のギャップ、女性管理職者が新しい職場の受容態度を受けてどのようなコミュニケーションをとり業務にあたったか、そして周囲の人たちの異文化受容態度の変化とそのきっかけについて報告する。

### 4.1. 女性管理職者の働き方と職場環境のギャップ

日本では未だに年功序列制度やジェンダー役割が固定された企業がある一方で、外資系企業を筆頭に、評価基準に成果主義が導入されたり、積極的に外部人材を登用する企業も増えつつある。本節では本稿で対象とする女性管理職者たちの職業観と彼女たちの新しい職場で共有されている価値観のギャップの影響を分析する。

#### 4.1.1. 女性管理職者の新しい職場環境と受容度

本稿で対象とする女性管理職者が転職した新しい職場は、決して先進的な職場環境ではない。Aは、東京の出版社の編集長から地方のホテルの再建事業や地域振興の企画・運営などに携わるため、移住という生活環境の変化を伴う転職をした。Aが総支配人として再建に取り組んだホテルでは、Aは業界を知らない「素人」、都会から来た「よそ者」として見られていたようである。そのよ



うな上司からの指示や依頼に周囲の人は拒否反応を示した。Aはホテル再建の取り組みの一つとして、料理を改善する必要を感じ、料理長に新しい料理を考案してほしいと相談をもち掛けるが、料理長は総支配人であるAの依頼に強い抵抗を示す。

Aは当時の様子を以下のように語ってくれた。

長年グループに勤めている料理長がいるのですが、いきなりやってきてあなたがいろんなことを言ったところで僕は18からこの世界に入って20年くらいやっている。支配人としては素人の私に「何を言ってるんですか」と包丁をパタパタさせられて、よその人がいても目の前でバカにされたりということはありませんでした…中略…料理なんかも改善ができないわけです。従来の旅館料理を出す状況だったので、これでは進歩がないということで、彼は怖かったのですが、毎日調理場に通って夜中まで議論して……2、3か月ケンカ腰で仕事終わってからずっと続けていたら、嫌々向こうが料理を違う料理に変えてくれて……。

料理長としては、プロとして、業界外から来たAに料理の改善を指摘されたことも拒否理由の一つではあるが、Aの新しい職場は自由に意見交換ができるような風通しの良い組織とは言えず、むしろお互いのテリトリーに介入しない閉鎖的な組織の様相が窺える。

またAの転職は東京から地方への移住を伴うということで、事前にその地域やその人たちについて情報収集をしていたが、実際には事前情報と全く異なる現実があったという。

来る前にQというのがどういう街で、どういう人たちがいて、どう働いているかというのを実家がQにある人に聞いたりしていたんですけど……結構本を読んでもオープンな気質で、というイメージだったのですが、実際働いたら全然オープンじゃない。閉鎖的。こんなに閉鎖的でいいのか、と思うくらいでびっくり。…中略…びっくりしました。本は嘘なんじゃないかと。会話をしない、というところに驚きました。(質問者：たとえばどういうところで閉鎖性を感じましたか?) 会話をしない。避ける。……会話は上手ではないと思います。もともと。「やあ、ようこ

そ」とかそういう雰囲気じゃない。相手を観察する。最初は辛くて、なんか最低限の会話しかできなかったんです。

Qは、地方都市でも比較的大きな街である。しかし都会からの人間に対しては、ウチソト感覚をもち、相手のことを十分理解するまでは、疎外的な扱い、いわゆる「よそ者」扱いするということが示された。

Bの転職先は東京であるが、製造業ということもあり、男性社会の傾向が強く残っている。Bは30代前半でありながら、10歳以上年上の男性部下をもち、国籍の異なる専門職チームのマネージャーに就任した。また生産拠点である地方の工場、海外の工場を取りまとめるという役割も担っていた。Bに対して周囲は、まず「女性」であることと、「若い」ということでマネージャーとしての資質に懐疑的な態度を示したという。

Bは、マネージャーに就任した当初の周囲の自分に対する態度を以下のように語ってくれた。

(部下が)おじさんたちばかりだったので、最初はなめられるというか……(私は)1年しかトレーニングしていない……。その前も同じようなことはしていたのですが、会社に入って1年目だったので、コミュニケーションもうまくいっていなかったのですが、…中略… 最初プレッシャーがあって、技術の人たちも年齢が40、50歳代が多く、経験があるという中で(私が)プロジェクトマネージャーとしていっても、言うこと聞いてくれるわけがないよね、と。プレッシャーがありました。いざ始めてみて、向こうも警戒しているというか、どう接していいのかわからず心を開いてくれなかった。

工場とか生産部長が結構、頭の堅い人が多くて、しかも(私が)女性なので、全然心を開いてくれない。場所も九州ですし、遠くて通うのも大変でした。スーツで来てなんなんだ! と。冬でもエアコンとか効かないところでドカジャンきてやってるのにと(怒られたり)。

Bの会社は外資系企業でBの上司は外国人だったため、上司とのコミュニケーションにおいては、Bが若い女性管理職者であることに抵抗はなかったという。しかしBが実際に束ねなければならないチームメンバーは開発・設計な

どの技術者と、生産拠点である地方の工場の経験豊富な現場の親方という職人氣質の人たちである。経験の浅いしかも女性であるBは、このような専門性の高い経験豊富な技術者から見下されているように感じたと言う。また、工場長とのやりとりから、東京の本社から来た上司として、自分が工場側の人たちを見下していると思われるのではないとBは意識したと言う。

Cは40代前半に業界外から地方銀行の副頭取に抜擢された。金融業界も伝統的に男性社会である。またCのような若い女性が業界外からトップマネジメントに就任することは極めて稀であろう。しかし銀行のトップは、Cに新しい発想で職場の業務改革を期待した。Cは改革が自らの任務と理解していたため、ある程度の抵抗は予測していたという。

Cは、新しい職場の労働環境について以下のように語っている。

彼らからすれば、P県など地方は男尊女卑だし、Pは特にそう。行っ  
てびっくりしたのは、P県では未だに家庭でご飯を食べるとき、お父さん  
が一番奥に座っていて、女の人はお膳が違くと聞いた。10年前ですよ。  
ありえない……私からしたら50年前の世界、アンビリーバブル、と思う  
わけです。社員の人のうちで起こっている。そういう地域に女性が  
ボンと上からいって、しかも業界外から、東京から・それで命令をさ  
れると。だからそれは相当嫌だったと思う。それは自分でもわかっている。  
…中略…みんなが反旗を翻した状態の中で仕事をしなければならない  
のは大変でした。…中略…女なんか、よそからきた改革をもとにや  
られてたまるかと、内部の反抗でああいうことがおきているので。…中  
略…それも根深いものなので。

当時でも男女共同のお手洗いというのがいくつもあった。なおかつ、  
トイレの掃除は女性行員と決まっていた。私には信じられない世界。ト  
イレの掃除を女性行員にさせることもアンビリーバブルだし、しかも共  
同のトイレで数がないから、男性が入っている時は札を出していないと  
間違えて入ってしまうという話を何件も聞いて。それはないだろうと、  
いまだき。外から(人材を)採ったことがない銀行だから。そりゃそうで  
すよね。日銀か大蔵から来たら仕方がないと、監督官庁だから納得感がある  
けど、私みたいに全く違う業界で女で若いなんていうと、五重苦みたいな  
もんですよ。女だし若いし、業界も知らないし、うるさいし、

何なんだこいつは。それで評判はいいし……金融庁からの、しっかりやるからばさばさやるから評判もいいし、そういうのが嫌なわけですよ。すべてのことが……。

Cの語りからも分かるように、P地方は、伝統的な男尊女卑の文化が残る地域で、業界的にも監督官庁以外の人間が外部から管理職に就任することはほとんど例がないという。地域に根付いた男尊女卑という文化的価値観と伝統的な業界の年功序列制を逆転するような人事に、周囲の人たちは強い抵抗を示した。

#### 4.1.2. 女性管理職者たちの働き方

女性管理職者たちの新しい職場環境が伝統的な日本の組織構造を維持している一方で、女性管理職者たちは、それぞれヘッドハンティングやキャリアアップを目的として異業種への転職を果たした。つまり、彼女たちの職業観は、成果主義的価値観に基づき、男女の差別なく自由に職業を選択し、男性と同等の管理的ポジションを獲得し、環境の変化をいとわず新しい任務にチャレンジするという先進的な働き方にある。したがって、彼女たちが管理職として転職した時点では、彼女たちの働き方が新しい職場環境に馴染まないことがわかる。

#### 4.1.3. 変わりつつある日本社会の構造

日本では男女雇用機会均等法以降、約30年という長い年月が経過し、企業内の様相、企業間の関係、会社と従業員の関係も変化してきた。人の移動の自由度が増したことによって終身雇用制度が影を潜め、成果主義が掲げられることによって年次逆転人事が実施されたり、社外から管理職が起用されたりすることも珍しくない時代になった。また正規社員と非正規社員や日本人と外国人が混在する職場も多くなり、企業内の人的資源も流動的になると同時に多様化している。さらに女性を取り巻く環境としては、総合職として入社することによって、男性社員と平等のスタートを切ることも一般的になり、一昔前のように結婚や出産を理由に退職する女性も少なくなった。また企業側も女性特有のライフイベントである出産や育児を支援するための施策を提案し、女性社員が継続

的に就業できるような取り組みが盛んである。

#### 4.2. 女性管理職者の仕事の取り組み方

本節では、前節で示した通り女性管理職者たちを取り巻く環境が疎外的であったり、周囲の人たちの受容態度が排他的であったりするなか、彼女たちが新しい環境でどのように業務に取り組んでいるかを示す。

Aは東京から移住し地方のホテルに転職をしたのを皮切りに、その後も観光業で何度か転職している。ホテルの再建が主たる任務ではあるが、関わったいずれのホテルも4～5年で再建に導き結果を出している。そしてある程度結果が出ると満足して退職し、次の職場へと移動している。

Aは、自らの仕事に対する考え方について以下のように語っている。

Q 郊外の温泉街にある破たんしたホテルを買ったんですね。そこをやってくれないかと言われて、丸4年それを手伝いました。その4年間の間で自分も目標を決めていたので、Rグループの社長の思いをきちんと形にするように、言われたことを守って実績を出せたので退職させてもらって、次に今のSに移りました。

仕事が恋人ですね。大好きです。だからあまり仕事としても考えていないというか、生活の中のそのままなんです。でも特にRグループで4年やったときも休みなく、4年で何日休んだかなというくらいしか休まなかったのですが、それは勝手に自分でそうしているので誰のせいでもないし満足なんです。周りから働きすぎと言われて、セーブしなければいけないと感じていて、それでゆるやかに次の仕事を受けようと思って、Sの仕事を受けるときには社員ではなくて業務委託契約なんです。これが全てでもないし、これからまたもうちょっといろいろチャレンジしたいこともあるので。

Aは、休みも取らずに働くほど仕事が好きだと言う。しかし彼女の関心は、職場というより仕事そのもののようである。と言うのも、彼女は再建したホテルや会社に執着せず、職場への帰属意識よりもむしろ、自ら立てた目標の達成に満足を感じているようである。

Bは入社後約1年間の管理職研修を受け、その後管理職としてプロジェクトを任された。しかしBに対するチームメンバーの態度を見て、自分が普通に上司として指示を出したところで、誰も聞いてくれないと判断する。これでは仕事が回らないと、とにかく下手に出て、「お願いします」という姿勢で部下に仕事を依頼した。上司なのにへりくだってお願いするという部分では、内的葛藤を感じていたが、チームメンバーが動いて、各々の業務が結集して初めてプロジェクトの成果につながると自分を納得させ、プロジェクトの成功を第一目標に掲げ、プライドを捨てて、相手に受け入れられるコミュニケーション・スタイルを貫いた。

Bはどのようにしてチームメンバーとコミュニケーションをとっていったかを語った。

女性で、外からやってきた私の言うことは聞いてくれないよねと、葛藤はあった。でもへりくだるのも、どこかで私マネージャーなのにな、と。(彼らが)どんなに年上でも部下であって、プライドが傷つく部分は、葛藤があったんですけど、プロジェクトを成功させていくという目標を考えるとバカになるしかない。恥をすてて、「お願いしますよー」と、ネコナデ声を出してすり寄って行って。

慣れですかね……。最初、威張れるようになったな、うれしい、というのがあった。でも実際仕事のまわし方という、言うことを聞いてもらうためにへりくだって話しているのが情けない気がして辛かった。でもコミュニケーションを重ねて、仲良くなってプロジェクトが回り始めたので、あ、これで良かったんだなど。私が頭ごなしにやったとしても動かなかつたし、プロジェクトとしても空中分解していたと思うので、今は回っているし、あれで良かったのかなと。

仲悪くなってコミュニケーションとれないのも良くないので、どちらにしても自分のプライドは傷つくけど、仕事を回すためにはしょうがない、というところですね。

悔しかったことは……『思い描いていた、カッコイイできる課長じゃなくて、何だかベコベコしてる、そんな自分が情けないな……』と思ったことです。

Bは、カッコイイできる上司として振る舞い、プロジェクトを回して目標を達成していくというのが理想であったにもかかわらず、実際には自らの本心を隠して、相手が受け入れてくれるコミュニケーション・スタイルを貫いて、部下たちを動かすという方法を選択した。Bの戦略は功を奏し、コミュニケーションが取れるようになり、仕事が回り出した。葛藤はあったが、このやり方で良かったと振り返る。

Cは、地方銀行の業務の現状や課題をその業界のトップクラスの企業と比較して劣っている、あるいは遅れていると認識している。業界のトップがどのように仕事をしているかについて、部下たちに知識と情報を与え、チャンネルを教えるという方法で動かそうとしていた。

Cは、以下のようにして部下に接していた。

最初っから直してくれという意味で行ってるので、地方がダメとわかって行っているの、しょうがないと思ってやっている。…中略…地方では、そこではできる人が入っているが、金融業界では第二地銀というと下の方ですからそれなりの人しかいないわけですよ。銀行はもちろんメガバンクも知っているの、悪いけど能力・知識・情報レベルでもすごく違う。そこで言っても仕方がないので、指示するよりも、「情報をこういうのを見てください」と言うしかない。すると開眼する。もともとバカではないので、良くしようという気持ちはあるので、分かってくるとそうなるんですね。それが私の仕事だと思っているので、押さえつけてではなく、本来情報や知識があったり、チャンネルがあったらある程度は上がってくる、それが仕事だったんですね。

上記の語りからも分かるように、Cは自らの使命を「改革」と認識し、部下たちの働き方改革を自らに課せられた責務と考えている。そのため、新しい環境であっても自分の価値観を変える必要は感じておらず、むしろ周囲に業界トップのやり方を教え、自分の仕事のやり方を踏襲させることが業務改革につながると理解している。

### 4.3. 周囲の人たちの態度の変化とそのきっかけ

4.1.の女性管理職者の働き方と職場環境のギャップで示した通り、いずれの女性管理職者も当初は周囲の人たちには疎んじられていた。しかしコミュニケーションを重ねるうちに周囲の態度が変化した例もある。図1は、女性管理職者のコミュニケーション行動を起点として、周囲の態度の変化の過程と結果を示したものである。本節では、図1に沿って女性管理職者のどのようなコミュニケーションがきっかけで周囲の受容態度が変化したかを示す。

4.1.1.で示したように、Aは料理長に新しい創作料理の考案を提案する。そして数か月にもわたる議論の末、料理長は創作料理を考案し、その料理がヒットした。

しゅぶしゅぶ料理を変えたんです。そうしたらそれがヒットして喜ばれて、結構価値観も上がった。そうしたら嬉しいじゃないですか。その嬉しさを出したりはしないけど、彼自身も勉強するようになり、研究熱心になっ

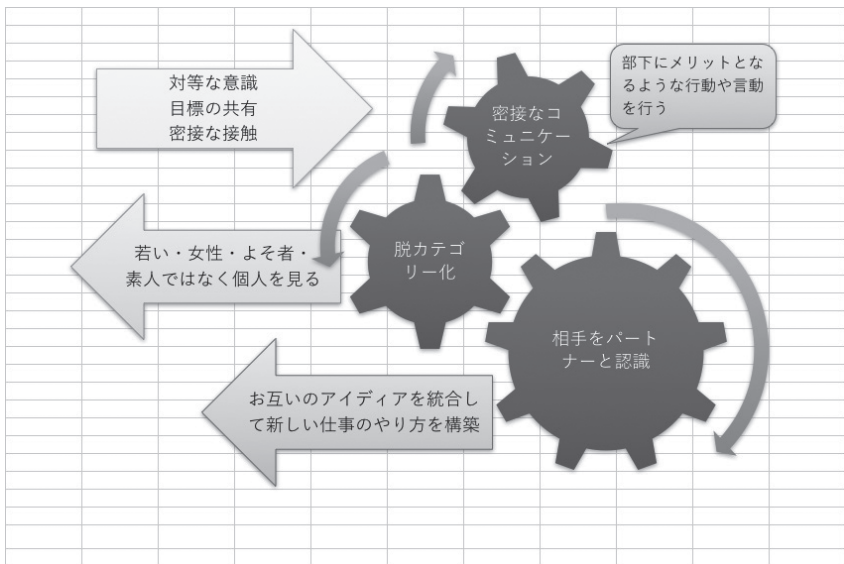


図1: 受容態度の変化の図



て。ネットや、食べに行けなくても本を見たりはできるからと、本を買ってあげたこともありました。研究をしてほしいと彼に伝えて、彼自身も研究熱心になって。…中略…「お願いします」というより、「これからの時代はこうで、世の中の料理はこうなっている」と本を持って行って、だから料理は変えた方がいいと話しました。

旅館料理を継承していたので、効率とか流れも大切なので私が全部把握することはできないし、私の言っていることが全てイコールにはならないと思うけど、傾向はこうなのでこれになるようなあなたの自分の料理を創作することで、結果自分にプラスになる、と伝えました。私のためではなくて、会社のためでもなく、最後は自分に、ここをやめても自分のものになるので、自分でどこでも包丁一本でいけるので。その辺のところは最終的にわかったというか、結果がわりとすぐに出たので。広告宣伝を出すのは得意なので、出してヒットするようにとか仕掛けはもちろんしましたけれども。

その後会社を辞めるときに、私が東京に戻るようになってRグループを抜けるときに、その彼から「あの時のことはすごく良かった。ありがとう。」と言われたのでそれはちょっと良かったです。でも最初はひどかったですね。

料理長は当初、新しく来た総支配人に対して、俺には俺のやり方があるという姿勢でAを拒否していた。しかしAの説得に応じ創作料理を出したところ、それがヒットした。自分の考案した料理が好評を得たことによって、Aが自分の能力を引き出してくれたことを実感する。そのことをきっかけに料理長は、Aは敵ではなくパートナーで、お互いのアイデアと能力を統合したことで結果につながったと気づいた。

Bは自分より年上で経験豊富な専門職集団を率いるマネージャーでありながら、「女性」、「若い」、「経験も浅い」ということで、下手に出る、お願いする、必死さをアピールして同情を買うようなコミュニケーション・スタイルで周囲を動かしていた。周囲はBにお願いされて、あるいは必死さにほだされて仕事をするというような状況だった。周囲の人たちの受容態度の変化には二つの要因があるように思われる。一つ目は、常に自分はチームの一員であることを強

調し、上司でありながら下働きもいとわないBの姿勢である。

Bは、どのようにして周囲の人とコミュニケーションしたか語ってくれた。

工場はプロジェクトの下なんですよ、そこは彼らとしてプライドが(傷つく部分もある)……なので、1年くらい通って一緒にロボットを磨いたりとか、20キロぐらいある空のタンクを運んだりとか、誠意をみせて、ちよくちよく話をするようになって、飲みに連れて行ってもらったりして。…中略…一つ象徴的な一言があって、「ほっとけないから」と。私があまりにも必死なので「ほっとけないからさ」と工場長の方や設計の方が言ってくださって。

二つ目は、Bの積極的なコミュニケーション行動である。Bは気になることがあればチームメンバーに張り付いて行動を共にする。部下の業務の妨げになるようなことがあれば、間に入って調整役を務める。チームワークを意識し、自己開示をすると同時に相手を知る努力もした。またチームで目標を共有することが重要だと考え、頻繁に飲み会を企画して密接なコミュニケーションをとってチームをまとめていった。

こまめにコミュニケーションをとって。1週間に1度ではなく、気になるところがあったら張り付いて、二人三脚で。一緒に業者のところに行ったりとか。あとは飲み会の部分です。結構飲み会を設けて、仲良くなって。現場にもなるべく一緒に行って、現地の人たちとも仲良くやりながら。

間に入って調整して……。中に入って行って、「できないならできない理由を教えて下さい、私がお手伝いをするので」……という感じのスタイルをしていったら中盤くらいからコミュニケーションが回るようになった。そして仲良くなって、私が介入しなくても自分たちでやってくれるようになりました。

大きな目標の成功というためには東ねていかなければならないので、尊敬して尊重しながら、目標を共有して、飲み会だとか頻繁に。節目節目があって。5段階ある節目で大きなお祝いをして。飲み会とかで人間性とか、子供三人もいるんだ……いいお父さんなんだ、とか。仕事以外のコミュニケーションの場をもって。

Bの率いるチームはメンバーの国籍も専門も働く場所も違うので、まとまりにくい要素が多い。つまり周囲のBに対する受容態度だけでなく、チームメンバー同士の受容態度にも問題があった。そのようなチームをまとめて大きな目標を達成するためには、上司も部下もなく、国籍や専門性の違いも乗り越えてお互いを受け入れることが必要である。そのためにBはチームの一員としてお互いを認識することが重要だと考えた。Bの密接なコミュニケーション戦略は、チームメンバーのBに対する受容態度を変化させただけでなく、チーム全体の相互理解を促した。

## 5. 考察

調査の結果、1) 受け入れ側の環境が転職して来た女性管理職者に対する受容態度に影響を及ぼしていること、2) 環境への受容態度は流動的であること、3) 受け入れ側の受容態度も女性管理職者とのコミュニケーションによって変化しうることが示唆された。以下に詳しく解説する。

女性管理職者を取り巻く環境に関して、未だに日本の企業では、女性の管理職者に対して、少なからず偏見や差別的な態度が見られるということがある。一方近年では、転職することも珍しくなくなり、年次ではなく成果を評価基準とする流れも生まれつつある。さらに女性であっても能力があれば管理職に抜擢すべきであるという方針が外資系企業を筆頭に広がりつつある。

本稿で対象とした女性管理職者たちの新しい職場環境は、業種も地域も女性管理職者の立場も異なるが、職場において男性優位主義や上下関係重視の風潮が未だにあることや、転職者が少なく外部からの採用に経験が浅いことなどから、極めて伝統的な組織であることがわかった。一方、本稿で対象とした女性管理職者たちは、ヘッドハンティングのような方法で採用され、新参者でありながら、管理職として経験豊富な部下をもつという指導的立場に立っている。4.1.でも示した通り、女性管理職者たちの新しい環境と彼女たちの仕事に対する考え方、働き方にギャップがあることは明白である。また女性管理職者の語りから、受け入れ側の人たちの「女性」に対する先入観や「年下の上司」や「よ

そ者」に対する偏見が、女性管理職者個人の能力や管理職としての資質という本質に覆い被さり、協働を困難にさせる可能性が示唆された。Komisarof (2009) は、同文化内においても、文化の異なる者同士が共に働く職場であっても、同僚からの受容が仕事の成果に重要な関係があると述べている。つまり、本稿で対象とした女性管理職者たちと彼女たちの新しい職場環境の間にある人事制度や評価基準の違いは、女性管理職者たちに即戦力としての能力を発揮させることを難しくさせる要因の一つと言えよう。日本社会には未だに旧態依然とした組織もあれば、成果主義を評価基準に取り入れ、多様な人材を積極的に受け入れる進んだ企業もあるように、さまざまな価値観をもつ企業が混在している。そのような状況下では、人事が固定的な組織への転職か、あるいは人の流動性が高い組織なのかによって、女性管理職者たちに課せられる負荷は異なることが示唆された。

次に本調査では、女性管理職者の新しい職場環境への適応態度も、受け入れ側の人たちの受容態度も流動的である可能性が示唆された。また本稿では女性管理職者たちの新しい職場環境を異文化と捉え、女性管理職者たちと受け入れ側の人たちの関わりを異文化接触と捉えて考察を試みる。

1980年代以降、異文化適応に関する理論は、Berry (1984, 1997) の異文化受容態度、Bennett (1986) の異文化感受性 (以降 DMIS)、Kim (1995) のストレス-適応-成長曲線など、多くが提示され、異文化コミュニケーション研究の分析に示唆を与えている。また、既存の理論の修正や調整を試みる動きもある。例えば、Bourhis et al. (1997) は、Berry の異文化受容態度の4分類を5つに分けて説明し、移住者の受容態度だけでなく、ホスト社会の移住者に対する受容態度をも提示して修正を試みている。また山本 (2014) は、Bennett (1986) の DMIS を日本人の文脈に置き換えて検証している。

本稿では、女性管理職者たちの新しい環境の受容だけでなく、受け入れ側の受容態度も分析の対象としているため、Berry (1984, 1997) とその一部修正を試みた Bourhis et al. (1997) の提示した、異文化受容態度の枠組みを使って女性管理職者たちの適応と周囲の人たちの受容態度の説明を試みる。

Berry (1984, 1997) は、異文化接触に際して、1) 自文化アイデンティティを維持することを重要視するか否か、2) ホスト文化の人々との人間関係を重要視するか否かという2次元で、異文化受容態度を4つに分類したモデルを開発した。自文化のアイデンティティも維持しながら、ホスト社会との関係も重要視する人を「統合 (Integration)」, ホスト社会との関係は重要視するけれども、自文化アイデンティティの維持は重視しない人を「同化 (Assimilation)」とした。次にホスト社会の人との関係を拒絶し、自文化アイデンティティの維持を重視する人を「分離 (Separation)」, そしてホスト社会の人との関係も自文化アイデンティティの維持も重視しない人を「周辺化 (Marginalization)」とした。

Bourhis et al. (1997) は、Berry の提示した「周辺化」を「疎外<sup>4)</sup> (Anomie)」と「自立<sup>5)</sup> (Individualism)」の二つに分けて説明した。「疎外」は、自文化との関係もホスト社会との関係も拒否する態度である。「自立」は、どちらのグループに対しても否定的なわけではなく、むしろグループに属すること自体を拒否し、個人というカテゴリーで扱われることを好む人を指す。また Bourhis et al. (1997) は、Berry (1984) のホスト社会の人たちの移住者に対する態度についても「周辺化」に代わって「排除<sup>6)</sup> (Exclusion)」と「自立」という態度の提示が現実的であると主張した。「排除」は、移住者が彼らの文化を維持することに寛容でないばかりか、ホスト社会の文化を採用することをも拒否する態度である。「自立」は、自らもホスト社会の一員というよりは個人としての認識を重視しており、移住者にもある文化のメンバーというよりは個人という認識で接する。この Bourhis et al. (1997) の修正点は、本稿において重要である。それは本研究の対象である女性管理職者は、管理職としての職務を担っているため、「周辺化」という状態は想定しにくく、彼女たちの状況に合わないと考えられる。そこで本稿では、女性管理職者たちの適応と周囲の人たちの受容態度を、Bourhis et al. (1997) の修正版異文化受容態度モデルを使って考察を試みる。

---

4) 「疎外」(Anomie) は、井上試訳。

5) 「自立」(Individualism) は、井上試訳。

6) 「排除」(Exclusion) は、井上試訳。

4.1.1. および 4.2. で示したように、女性管理職者たちはそれぞれ、新しい環境や周囲の人々が自分に対して抵抗があることを認識したうえで、さまざまな方法でコミュニケーションをとり、自分の職責を果たすために行動している。

B は受け入れ側の人たちの態度から、自分が管理職として指示を出すことで仕事は回らないと判断する。そして B は、上司部下という関係性からのコミュニケーションではなく、周囲に受け入れられる態度やコミュニケーション・スタイルを考え、仕事を回そうとした。B は入社当初は完全に新しい環境のやり方に「同化」の態度を示したが、周囲の人たちとコミュニケーションを重ね、関係を築くなかで徐々に自分のやり方をも織り交ぜ、チームのやり方に融合させていった。その結果、チームメンバーの能力を結集し、海外工場の立ち上げを成功させたり、業績が認められ表彰されたり、成果を上げていく。B は、「表彰は個人で受けたのですが、私はチームのものだと言いました。」と述べ、経験豊富なチームメンバーの技術や能力と自分のアイデアを融合させ、チームメンバーとともに「統合」に到達した例と言えよう。

A の職場も入社当初は、「素人」で「よそ者」という扱いを受けていたが、ホテルの再建という目標に向かって淡々と仕事をし、数年後には着実に目標を達成している。4.2. でも示した通り、A は自分なりの目標を設定し、達成するとその結果に固執せず、あっさりとは転職してまた別の職場で新たな目標に向けて仕事をするという働き方をしている。つまり、仕事の成果や職場に固執しない態度から、A は職場に対して、「自立」の態度をもっていると考えられる。また A は組織や自らの仕事を俯瞰的に捉えて業務を進める一方で、周囲の人々の能力を引き出し、自分のアイデアと統合して結果につなげるということも実践した。つまり A は、個人の価値観においては「自立」の立場をとっているが、仕事に対しては周囲の人々との協働を重要視しており、必要に応じて「統合」という態度に移動しているように見える。職業選択など個人の問題と、業務の遂行という組織の問題を分けて捉えていて、「自立」と「統合」を自由に行き来しているのではないかと推察された。

C は、外から人材を採ることの稀な組織で、業界外から若い女性がトップマ

ネジメントの職に就くことに周囲が強い抵抗を示すことを十分認識しながらも、自らの使命は「改革」であるとし、その責任を果たすことを最優先する。つまり、業界内で下位のポジションに止まっている銀行に、新しい仕事のやり方を導入し、自らの指導で部下たちを開眼させ、業績を向上させるための改革を実行する。結局 C は業務改善や組織改革を優先事項と捉え、既存のやり方を否定し、自分のやり方を通す「分離」の態度を貫いた。言い換えれば、周囲の人たちに対して、自分のやり方に「同化」することを強いていたとも言える。

次に女性管理職者たちを受け入れる側の受容態度の変化について述べる。  
4.1.1. 女性管理職者たちの新しい環境で示した通り、入社当初、周囲の人々の彼女たちに対する受容態度は、「排除」や「分離」であった。しかし女性管理職者とコミュニケーションを重ねるうちに、お互いを認めるようになり、立場の違いを乗り越えて協働者となっていく例もあった。

例えば、A は料理長に料理の改善は、誰よりも料理長自身のスキル向上につながるかと説得した。これは、Harper & Hirokawa (1988) が女性管理職者の特徴として示した「この仕事をするのが部下自身のメリットにつながる」という説得の方法と合致する。結果として、料理長の考案した創作料理はヒットし、好評を得た。このことは料理長に既存の方法に固執するのではなく、新しいことへの挑戦が自らの能力を向上させることを実感させた。そして A との関係だけでなく、料理長自身の仕事に対する価値観をも変化させた。つまり、他者の意見や提案を取り入れる柔軟な態度をもつようになり、「統合」に到達したと考えられる。

また B のチームメンバーと工場長にも同様の受容態度の変化が見られた。当初 B に対しては、見下したような態度や相手にもしない「排除」や「分離」の態度を見せていたが、B の相手に合わせるコミュニケーションによって、周囲が徐々に鎧を解いていく様子が垣間見られた。そして最後には、B が工場長や設計の人から「ほうっておけないからと言われた」と言うように、相手の気持ちを変化させる。また B が率いるチームは、国籍や専門性も異なるため、チームメンバー間にも「分離」の態度が見られた。B は、チームメンバーと自分と

の関係構築だけでなく、チーム全体の相互理解が必要だと感じる。そして、目標の共有を促し、全員参加の飲み会を通して仲良くなるきっかけを作り、チーム全体の相互理解につなげた。つまり、チームで価値観を共有し「統合」に到達させた。

Allport (1954) は、社会的カテゴリー化による偏見を低減させるための方法として、接触仮説をあげている。Allport (1954) によれば、接触が偏見を低減させるために必要な条件として、対等な地位、お互いの協力を要する共通目標、密接な接触をあげている。A や B の行動は、周囲の人たちの自分への態度を変化させることのきっかけとなった。その特徴として、両者は上司としてではなく、対等な立場でお互いの能力を統合しようというメッセージを送っていることと、積極的にコミュニケーションすること、一緒に行動し共に問題解決にあたる姿勢が見られる。そのような密接なコミュニケーションが、相手のもつ自分へのカテゴリー化された認識を変化させ、協働者としての関係構築に寄与したと考えられる。

## 6. おわりに

本稿では、社外から管理職として就任した女性たちに対する受け入れ側の受容態度と、その受容態度に対して、女性管理職者がどのようにコミュニケーションをとり、管理職としての職務を全うしているかを中心に報告した。本研究の結果として、1) 女性管理職者を外部から受け入れるなどの先進的な人的資源の活用に対して、未だに日本の一般的な企業では馴染みがなく受け入れ側の社員にも戸惑いが見られることがわかった。次に、2) 女性管理職者も受け入れ側の人たちも、コミュニケーションを重ねることによって、お互いの認識や受容態度を変化させることが示唆された。また職場という文脈では、その結果が業務上の成果に影響を及ぼす可能性が示された。一方で、コミュニケーションのプロセスが独断であり、相手に納得感を与えられない指示は、関係構築にはつながらず、相乗効果は生まれないように見受けられた。

今後一層、職場での人材は多様化し人の移動は活発になると考えられる。本



調査の対象となった女性管理職者たちの経験や本稿の分析が、今後多様化が予測される職場でのコミュニケーションの一助になることを期待する。

今後の課題としては、女性管理職者の職位の差による影響を探求する必要がある。また、女性管理職者の転職の実態は多岐にわたり、本稿の例だけで理論的飽和に達したとはいえず、更なる調査が必要であろう。

そして、筆者らが行っている日本の女性管理職者のコミュニケーション・スタイルに関する探索的研究の他の成果 (末田・井上, 2017) との統合を目指すことがある。また、混合研究法 (抱井, 2015) での分析の結果と統合することで新しい知見が得られることを期待する。

#### 引用文献

- Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice, Reading*. Boston: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.
- Baird, J. E., & Bradley, P. H. (1979). Styles of management and communication: A comparative study of men and women. *Communication Monographs*, 46, 101-111.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 170-198.
- Berry, J. W. (1984). Cultural relations in plural societies: Alternatives to segregation and their socio-psychological implications. In N. Miller & M. Brewer (Eds.), *Groups in contact*. New York: Academic Press.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation: *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5-68.
- Bourhis, R. Y., Moise, L. C., Perreault, S., & Senecal S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology*, 32, 369-386.
- Byron, K. (2007). Male and female managers' ability to 'read' emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 713-733.
- Callan, J. V. (1993). Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 13-27.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage. (抱井尚子・末田清子 監訳 (2008). グラウンデッド・セオリーの構築: 社会構成主義からの挑戦 ナカニシヤ出版)
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory. 2<sup>nd</sup> ed.*, London: Sage.
- Harper, N. L., & Hirokawa, R. Y. (1988). A comparison of persuasive strategies used by female and male management I: An examination of downward influence. *Communi-*

- ation Quarterly*, 36, 157–168.
- 抱井尚子 (2015). 混合研究法入門: 質と量による統合のアート 医学書院
- 金井敦子・佐野幸子・若林満 (1991). 女性管理職のキャリア意識とストレス 経済行動科学 6, 49–59.
- Kim, Y. Y. (1995). Cross-cultural adaptation: An integrative theory. In Wiseman, R. L. (Ed.) *Intercultural Communication Theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Komisarof, A. (2009). Testing a modified interactive acculturation model in Japan: American-Japanese coworker relations. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 399–418.
- 宮木由貴子 (2011). 女性管理職の社内のコミュニケーションの実態: 男性管理職・男女一般職との比較から ライフデザイン白書, 28–39. 第一生命経済研究所・ライフデザイン研究本部
- 宮木由貴子 (2015). 職場でのコミュニケーションの現状と課題: 性・雇用形態・職位の違いによるギャップ ライフデザイン白書, 11–22. 第一生命経済研究所・ライフデザイン研究本部
- 大沢真知子 (2014). 企業を成長させるダイバーシティマネジメント 麓幸子・日経 BP ヒット総合研究所 (編) なぜ、女性が活躍する組織は強いのか? 日経 BP 社, pp. 14–35.
- 大藺陽子 (2010). 管理職の自己評価に男女差は存在するのか? 行動経済学 3, 109–113.
- 末田清子 (2011). コミュニケーション研究のアプローチ 末田清子・抱井尚子・田崎勝也・猿橋順子 (編) コミュニケーション研究法 ナカニシヤ出版, pp. 9–17.
- 末田清子・井上美砂 (2017). 日本の女性のコミュニケーション・スタイルに関する研究 (1): 外資系 IT 企業における調査結果から 日本コミュニケーション研究 45, 129–150.
- 滝田誠一郎 (2006). 人事制度イノベーション 講談社現代新書, pp. 3–37.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: Women and men in the workplace: Language, sex and power*. New York: Avon books.
- Wood, J. T. (2013). *Gendered lives: Communication, gender, & culture. 10<sup>th</sup> ed.*, Boston: Wadsworth.
- 山口生史 (2007). 職場のコミュニケーション環境と組織公正感の男女認識比較 *Human Communication Studies* 35, 93–107.
- 山本志都 (2014). 文化的差異の経験の認知: 異文化感受性発達モデルに基づく日本的観点からの記述 多文化関係学 11, 67–86.