

女性リーダーへのメッセージ



国際医療福祉大学 副学長・国際医療福祉大学病院 病院長
桃井 眞里子

はじめに

平成27年12月2日に全国市町村国際文化研修所で講演させていただく機会を得た。受講者は全て女性で、しかも行政ウーマンとしての経験と誇りが感じられる生き生きとした表情が印象的な方々であり、今後我が国の地域行政の主役になって活躍されることが大いに期待された。

地域は生活の場である。生活の場であるから、女性の視点は必要不可欠である。しかし、医学界に住む筆者が日頃痛感しているように、日本は女性が活躍しにくい社会でもある。なぜか。理由は歴史的背景と同時に、日本人特有の心性にもある。まわりを気遣って意図を忖度しつつ生きる社会は、中にいると心地よいが、一旦前例の否定や改革を試みると極めて強い反発に出会う。そういう社会では、女性は常に男性社会の枠組みの中で仕事をするのを強られる。しかし、それでは、女性が本来持つ男性と異なる能力は十分に活かしきれない。では、どうしたらよいのか。

1 日本社会の現状

(1)人口減少社会で長時間労働メンタリティーが変わらない国

日本は人口減少社会である。超高齢化と少子化が最も速く動いている⁽¹⁾。結果として、表1に示すように多くの、かつ大きな課題がある。これらは戦後70年の成功体験で築いてきた枠組みでは解決が困難である。成功体験が

表1 人口減少社会の到来

- | |
|--|
| ①市町村の消滅
社会インフラの撤退、交通、医療、店舗 |
| ②首都圏も空き家だらけに |
| ③人口再配置 |
| ④地域における医療福祉体制の見直し
救急医療体制（高齢者救急）の見直し
二次救急、地域ERの整備 |
| ⑤危機管理体制の見直し |
| ⑥外国人の登用の是非 |
| ⑦働き方（長時間労働）の見直し |

大きいほど、そこからの脱却が困難なのは、日本の大企業といわれる企業が次々と経営破たんしていることから窺える。新しい発想と挑戦的試みが必要だが、成功した枠組みにとらわれている社会はそれを受け入れないことが多い。

高度成長期に、日本は長時間労働環境を形成し、それは成功体験の一つとなり、働き方となり、評価のされ方となって社会に根付いてしまった。均一集団だと、長時間労働くらいしか、差別化を図れないからかもしれない。その中で、サラリーマン社会が、赤ちょうちん文化を作り、社員旅行を作り、会社=疑似家族を安心の居場所としてきた。しかし、その結果、Ranstad社の2014年の労働調査結果で⁽²⁾は、33か国比較の中で、毎日仕事をするエネルギーに満ちている日本人の割合は、38%であり、33か国平均の83%に比較してあまりにも低い。一方で、自らの健康維持は雇用主ではなく個人の責任と考える者の割合は33か国平均88%に比して、日本では44%である。自ら

の健康管理まで組織任せの者が半数以上ということになる。主体性を失った労働者、とでもいうべきか。これで安心できた時代は終わったのにもかかわらず、人々のメンタリティーだけが変わっていない。これでは、過労死は無くならない。

(2) 労働効率の悪い日本

長時間労働で疲れ果てている一方で、日本人の労働効率は良くない。OECD34か国の労働時間当たりのGDP(ドル換算)は、ノルウェー85.6、米国66.3、フランス65.1に比して日本は41.3と低い。OECD34か国中20位である⁽³⁾。効率悪く、長時間働き、過労になるのは、企業にも、企業以外の組織にも共通している。長時間労働をする就業者の割合も韓国以外の諸外国に比較して圧倒的に多い⁽⁴⁾。報告事項を読み上げる長い無駄な会議ばかり多いのは、どの組織にもみられる現象であり、会議に多く出席することで仕事をしているような錯覚に陥っている管理職は少なくない。これは変える必要がある。

2 固定観念は変革を妨げる

(1) 日本の最大の多様性要因は女性集団

日本は移民を多く受け入れてきた国ではないため、北米や欧州諸国と異なり、社会全体を覆う固定観念が強固である。夫婦別姓だと家庭が壊れると考える向きもそれに属する。人口減少社会に直面した社会変革に最も必要なのは、組織多様性、固定観念から脱却した新しい発想、現実の生活に根差した視点、である。人種の多様性がその数と多様さの中において日常的に顕著であるような国では、議論百出で主張しないと存在が危うくなることから、妥協点を見出しつつ進むのが日常だが、そうではない日本社会での最大の多様性は、女性の存在である。人口減少社会で労働人口が減るから女性にも活躍してもらおう、という

発想ではなく、社会をより良い方向に変えていく要因として、女性の活用が期待される。したがって、その女性が、既存の社会の隅々にしみこんでいる固定観念のとりこになっていては、活躍の意味が半減することを、男女ともに十分に意識する必要がある。

(2) 固定観念に縛られる脳機能と自由な脳機能

固定観念は、脳機能の特性から生まれている。脳機能、即ち、人間の考え方の特性を経済学に応用したのが、2002年にノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマンである。彼の認知心理学的考察は、著書『ファスト&スロー』に詳しい⁽⁵⁾。

要するに、人間は経験知から直感で判断する脳と、理論的にじっくり考察する脳機能があり、前者はしばしば誤る。脳は慣れ親しんだものが好き、つまり、あまり「頭」を使わずに判断できることを好む、のであり、直感判断は経験だけではなく多様な要因に影響される。情報は認知容易性が高いほど、頭に残り、判断材料になる。TVの映像は認知容易性が高く、それゆえに科学的根拠がなくても人々の行動を左右する一方、統計学的数字はいかに科学的でも認知容易性が低いので、国民の理解を得にくい、ということはあちこちで観察される社会現象である。情報発信者も受信者も認知容易性に流れると、新しいことは生まれない。

常に新しいことを追求するGoogle社の社員教育では、この直感に頼る判断による無意識バイアスを紹介している⁽⁶⁾。全く同じ履歴書を男性名と女性名で送ったら、雇用の問い合わせは男性名のほうが多かった事例、同じ大学卒の同等の履歴書で面接をしたら、男性のほうが女性よりもオファーが多く、かつ、提示された年俸も高かった事例が示されている。

心理学では、経験、習慣、過去の知識等を

特集2 組織と人を動かす女性リーダーのマネジメント能力

表2 ヒューリスティック (Heuristic) の種類

- | |
|--|
| ①利用可能性ヒューリスティック
検索容易性ヒューリスティック
availability heuristic
想起しやすい事項を優先して評価
思い出し易さ、情報の短さに影響される |
| ②代表性ヒューリスティック
representative heuristic
典型的な事項の確率を過大に評価 |
| ③感情ヒューリスティック
感情に強く訴えた事項を優先して評価 |

基盤として直感的に判断する思考プロセスをヒューリスティック (heuristic) と呼ぶ。ヒューリスティックは、判断は速いがかならずしも最適な判断とは限らない。ヒューリスティックにはいくつかの種類がある (表2)。これらは意識されずに日常的にしばしば経験される。自分はこれだけ仕事をしているのにAさんに比較して不当に評価が低い、という思いはしばしば利用可能性ヒューリスティックによる思考バイアスの結果である。自分の貢献度は自分でわかるので、情報として他人の貢献度よりかなり高く評価されがちな結果に過ぎないことを理解していると、部下の不平不満にも別の視点が見えてくる。

利用可能性バイアスは、日常生活のあらゆる面に存在する。最も身近なのはメディアによる利用可能性ヒューリスティックによるバイアスである。同一ニュースが繰り返し映像で報道されると、そのリスクは実際の確率よりも過大に受け取られる。画像イメージによる感情ヒューリスティックが重なるので、よりバイアスは大になる。飛行機事故の後は一時的に飛行機利用者が減少するのも、これによる。実際には、自動車事故の確率のほうがはるかに大であるのに、ニュース性は飛行機事故のほうが大だからである。人は確率という数字や科学的データでは行動しにくい。統計的に10万人に1人の薬物副作用でも、自分に生じたら、という感情はより強く作動する。

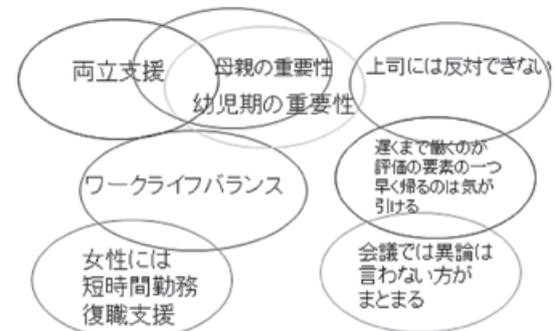
ある状態がわからない、という不安に耐えるよりも、立証なき非科学的仮説に飛びつくほうが心が安まり、非科学性は無視される。思考停止の神秘主義やカルト集団が成立する人間心理がそこにある。

(3) ヒューリスティックによる思考バイアスと固定観念

利用可能性ヒューリスティックの究極は、社会、あるいは人々にしみわたっている固定観念、あるいは社会通念である。固定観念になると、これがバイアスであるという意識は消失するため、脳は強く影響を受ける。ジェンダーに関する多くの事項も、これに属する。先の履歴書の例は、男性雇用絶対数が多ければ、男性を雇用して成功した経験例のほうが女性雇用経験での成功例より当然多いために利用可能性ヒューリスティックが作動した例である。その他、繰り返し使われる語も、利用可能性ヒューリスティックが生じるので、思考バイアスを惹起しやすく、容易に社会の固定観念となる (図1)。

「両立支援」は一見、女性の活躍支援用語のようだが、なぜ、女性にだけ両立という用語を使うのか、疑問に思う必要はないか。女性は家庭と仕事を両立することが社会是とされ

図1 利用可能性バイアス



利用可能性バイアスは固定観念が支配するジェンダーに関する事項にも多数存在する。人間は多くのことに縛られて自分自身を見失い、見失っていると気づきもしないときに、心身症や精神疾患が発症する。プロフェッショナルとは仕事の質、量、評価、姿勢、全て、自分で自分を管理するものである。

ている日本社会の固定観念を基盤とした用語でしかないことに気づけば、女性は両立などということに惑わされずに済む。両立など考えずに自分のやりたい仕事の仕方、家庭のもちかたを自由に考え、選択し、実践すればよい。両立という語に縛られてはいないかという視点だけでも、自分の思考を自由にするのに役立つ。

3 女性脳の活用が社会を変える

(1) 脳機能には性差がある

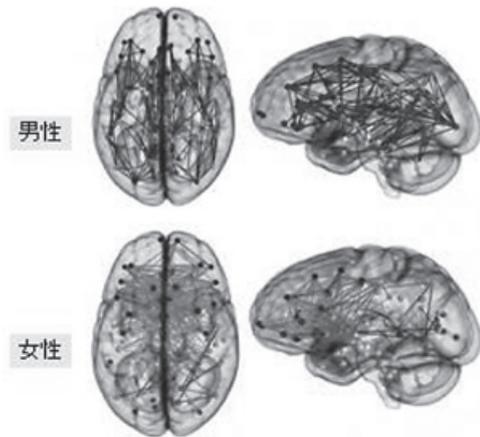
脳には構造や機能に性差がある。性ホルモンは胎児期から細胞に働きかけ、遺伝子発現に影響している。脳という組織も当然、その影響を受けている。したがって、男女は同等ではあるが、脳の働きに関して同質ではない。同質ではないからこそ、脳機能に関する多様性の導入は、組織に大きな利益となるはずである。

脳は構造的にも、男女差がある。神経細胞の集まりである灰白質の割合は女性が高く、左右半球を結合する脳梁の形も男女差があり、記憶に関与する海馬の相対的大きさは女性が大きく、情動処理や記憶に関与する扁桃体の相対的大きさは男性が大きく、情動処理機能も記憶機能も男女差があることがわかってきた。^(7,8) シナプス成熟の時期も異なる。機能的にも、両側半球における言語処理能力は女性が優れ、女性は言語処理において、より音の記憶に依存し、男性はより画像認識に依存するという違いがある。脳血流のパターンをみても、脳機能安静時も血流が盛んなのが女性脳で、on/offが明確なのが男性脳とされている。ストレス反応も扁桃体の異なる場所に対応されるので、結果として処理行動が異なるという。

2014年に報告された脳機能の男女差に関する論文⁽⁹⁾では、図2に示すように、同一課題に

図2 ヒト脳の情報伝達パターンの性差

Ingahlalikar M, Smith A, Parker D, Satterthwaite TD, Elliott MA, Ruparel K, Hakonarson H, Gur RE, Gur RC, Verma R. Proc Natl Acad Sci USA. 2014 Jan 14;111(2):823-8. doi: 10.1073/pnas.1316909110. Epub 2013 Dec 2.



あるタスクを与えた際に男女の脳がどのようなシグナル伝達を作動させるかを機能的画像で検査したものである。左は脳を上から俯瞰した画像、右は左側面から見た画像である。男性脳は各半球内で前後の伝達が多であるが、女性脳では同一課題に対して半球間の伝達が多いことが示されている。

対して、男性では大脳半球の前後のシグナル伝達が多いのに対して、女性では左右半球間の情報伝達が圧倒的に多い。これが、女性は対人対応では一瞬で頭の先から爪の先まで見渡して声も含めて認知するのに、男性では一か所だけしか認知しないということと関係しているかもしれない。男性が伴侶の髪型の変化に気づかないのは、関心がないのかもしれないが、たぶん、脳機能のせいである。

一般に男性は一つのことに集中し、女性は複数のことを処理する能力に優れると言われるが、両側半球の情報伝達の多さはそれを裏付けている。両側脳機能の活用は語学習得にも生かされるし、社会性能力にも発揮される。井戸端会議をしながら編み物しつつ頭の片隅で夕飯のメニューを考える、などは女性脳が得意である。昨今、医療は電子カルテとなり、患者と話をしつつ電子カルテに向かって記入せねばならない。女性脳にはこれは苦ではないが、あるいは男性脳は苦手かもしれない。電子カルテばかり見て患者と話をしてくれな

特集2 組織と人を動かす女性リーダーのマネジメント能力

い、という苦情は、統計処理をしていないから不明だが男性医師について多いかもしれない。これだけ異なる脳機能を持つ集団を社会や組織が活用しないのは大きな損というべきである。

(2) 選択する自由の自覚、選択する主体となる自覚

固定観念を意識の俎上に載せると、思考はより自由になれる。人生は選択の連続であるから、その「選択」が、社会や他人の作り出した固定観念に左右されるのは、もったいない。日本社会では、集団内の軋轢を最大限避けようとするため、社会通念は遵守されるし、改革は嫌われる。改革案は、見慣れないし、経験がないし、不安を惹起する。認知容易性をもたらないためである。受け入れられやすい改革案のコツは、認知容易性をどこかに潜ませることもかもしれない。試みる価値はある。

人生は「選択」の連続であり、選択の結果が人生でもある。人は何に依って選択するか、を社会心理学的に解析したのが、白熱講義で著名なコロンビア大学のシーナ・アイエンガー教授である。青年期に視力を失い、インド人の両親のもと、シーク教徒的養育環境の中で、選択こそアメリカの力という視点から「選択」を研究対象とした学者である。著書『選択の科学 (Art of Choosing)⁽¹⁰⁾』で、選択は誰が支配しているのか、世間か、自分か、について論じている。過労死などという用語が存在する日本では、選択は世間や組織や人の目が支配することが多いのではないか。それに気づくだけでも、選択の幅が急に広がりはしないだろうか。

まずは、自分の選択の主体が自分であるかの自覚、が必要である。円滑な組織運用のためには時に周囲に合わせる必要は勿論ある。しかし、そのときにも、選択の主体は前例だったのか、世間だったのか、上司だったのか、

自分の考えであったのかの自覚の有無は、その後の進め方に影響する。

自覚したら、自分以外を選択の主体として良いのか、即ち、上司、社会、世間、親等々、とらわれる価値のあるものなのかを考えてみる。ほとんど価値なし、と判断したら、次に、自分は本当はどうしたいのかを言語化する。言語化されていないものは、脳がしっかりとキャッチしない。したがって、ヒューリスティック判断が先行し、固定観念の影響をもちに受ける。言語化することで、論理的な脳機能がゆっくりと作動する。自分以外の選択の主体に価値あり、と認識したら、それはその時点で、選択の主体は自分に変わってくる。

「両立」などという固定観念用語は、このプロセスを踏むことでかなり撃退され、呼吸が一層楽になるはずである。

(3) 少数派女性が経験すること

女性脳は、しばしば男性脳が思いつかない手法、目的を考えだす。当然であり、それだからこそ、組織に両性共存の意味がある。が、女性が極めて少数派である限り、社会通念の権化である男性組織内では動きにくい。合理的な改革を試みても、2割の賛同があれば良いほうである。真に優れた方々の賛同は得られるが、最大多数の方々の賛同は極めて得にくい。それでもすべき改革を進めるには、賛同されなくても反対はされない程度の速度、丁寧な説明、賛同者たちとはクールに付き合い、非賛同者とは無理をしてでもよく付き合うことが必要である。医学部という保守的権威的集団での失敗経験から学んだことでもある。

終わりに

男女を問わず、職業人人生に必要なことは、共通している。まずは、他人の評価を気にしないこと。気にしすぎると自分を見失う。適度に留意しておけばよい。次に、何をすべき

かを言語化する。言語化で見えないものが見えてくる。自分のみならず、部下にも、貢献の仕方、何を期待しているかを言語化して伝えることで、部下はそれに応えやすくなる。部下に「忖度」を期待するのは固定観念から自由にならないので、避けたほうがよい。最後に、自他ともに活かすには柔軟な思考、即ち、sense of humorが不可欠である。自分の困難を笑うセンス、困っている自分を笑う余裕、その余裕から、女性らしい、左右の脳を駆使した一層自由な働きが作動してくる。

1982年、米国に最初の全国紙US Todayが発刊されて間もなく、当時、女性初のサンフランシスコ市長であったダイアン・ファインシュタイン氏のインタビュー記事が載った。後に民主党の重鎮上院議員となった方である。記者が極めて月並みな質問をした。女性でここまでになるのは大変でしょうとかそんな類のものである。それに対する答は秀逸であった。「ええ、大変不運なことに女性は男性と同等の地位になるには2倍も3倍も努力を要します。しかしながら、大変幸運なことに、大部分の男性より2倍も3倍も優秀であることはそんなに難しい事ではありません」。固定観念通りの愚問への見事なsense of humorであったので、長く記憶している。欧米人男性が聴衆であるとこの紹介は、大笑いを引き起こす。皆、腹を抱えて笑う。が、国内で女性医師支援について男性教授陣を前に講演した際には、シーンとした。少々、sense of humorが不足している集団であったようである。

女性脳をフル活用する集団が、組織を、社会を変えてくれることを大いに期待している。

《文献》

- (1) 『人口蒸発「5000万国家」日本の衝撃～人口問題民間臨調 調査・報告書～』一般財団法人日本再建イニシアティブ、2015年
- (2) <http://www.randstad.co.jp/wt360/archives/20140326.html>

- (3) 『日本の生産性の動向 2014年度版』公益財団法人日本生産性本部 http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2014_press.pdf
- (4) Databook of international Labor statistics 2014 <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2014/documents/Databook2014.pdf#search=OECD+GDP%2F%E5%8A%B4%E5%83%8D%E6%99%82%E9%96%93>
- (5) 『ファスト&スロー』ダニエル・カーネマン（著）・村井章子（翻訳）、ハヤカワノンフィクション文庫、2014年
- (6) <https://library.gv.com/unconscious-bias-at-work-22e698e9b2d#.o6otv0fl2>
- (7) Zer-Aviv TM¹, Akirav I¹ Sex differences in hippocampal response to endocannabinoids after exposure to severe stress. *Hippocampus*. 2016 Mar 1. doi: 10.1002/hipo.22577. [Epub ahead of print]
- (8) Kogler L¹, Müller VI², Seidel EM³, Boubela R⁴, Kalcher K⁴, Moser E⁵, Habel U⁶, Gur RC⁷, Eickhoff SB², Derntl B⁸. Sex differences in the functional connectivity of the amygdalae in association with cortisol. *Neuroimage*. 2016 Apr 1;134:410-423. doi: 10.1016/j.neuroimage.2016.03.064. [Epub ahead of print]
- (9) Ingahlhalikar M, Smith A, Parker D, Satterthwaite TD, Elliott MA, Ruparel K, Hakonarson H, Gur RE, Gur RC, Verma R. Sex differences in the structural connectome of the human brain. *Proc Natl Acad Sci U S A*. 2014 Jan 14;111(2):823-8. doi: 10.1073/pnas.1316909110. Epub 2013 Dec 2.
- (10) シーナ・アイエンガー著・櫻井祐子（翻訳）『選択の科学』文藝春秋、2010年

著者略歴

桃井 眞里子（ももい・まりこ）

1973年東京大学医学部卒、1980年東京大学医学系大学院修了、医学博士。小児科専門医、小児神経専門医。1994年自治医科大学小児科学教授、自治医科大学とちぎ子ども医療センター長、自治医科大学医学部長等を歴任。2013年から現職。2011年から日本学術会議第22期・23期会員