

論文

ガラスの崖と女王蜂

— ジェンダーに関する最近のリーダーシップ研究の一側面 —

小久保 みどり*

要旨

本研究では、リーダーとジェンダーに関わって近年欧米で盛んに研究されているグラス・クリフ (glass cliff; ガラスの崖) 効果とクイーン・ビー (queen bee; 女王蜂) 現象を取り上げる。これらに関するいくつかの研究を紹介し、さらにグラス・クリフ効果については、作動性リーダーとの関係を検討し、クイーン・ビー現象については、それを生み出す要因の一つとしての社会アイデンティティとの関係を検討した。

研究 1 では、まずグラス・クリフ効果についてのこれまでの研究を概観した。グラス・クリフ効果とは、危機の時に女性が組織のリーダーに選ばれる傾向があることである。多くの研究がなされているが、Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi (2018) は、リーダーの作動性特性が明示されたなら、グラス・クリフ効果は起こらないことを実証した。本研究ではその研究を元にオンライン実験を行い、日本でも同じ結果になるのかを検証した。結果はおおむね同じであった。作動性候補者はジェンダーにかかわらず、業績の悪い会社のリーダーに選ばれていた。ただ、パス解析の結果は部分的に異なり、そのメカニズムが異なっていた。

次に研究 2 でも、まずクイーン・ビー現象についてのこれまでの研究を概観した。クイーン・ビー現象とは、女性リーダーが後輩の女性から距離を置き、組織のジェンダー不公平を正当化することによって、男性支配的組織に同化する現象である (Derks, Van Laar & Ellemers, 2016)。Derks, Ellemers, Van Laar & De Groot (2011) は、クイーン・ビー現象を説明するのに、社会アイデンティティと組織の状況を検討し、キャリアを始めた時点でジェンダー・アイデンティティが低かった女性が、キャリアの途中でジェンダー差別を受けると、クイーン・ビー現象が起こることを示した。本研究はこの研究のいくつかの点を変更して追試を行った。その結果は Derks et al. とおおむね同じであったが、キャリア開始時にジェンダー同一化が低かった女性管理職は、その後ジェンダー差別を受けた経験が多くあると、クイーン・ビー指標のうち男性性の自己評価とジェンダー・ステレオタイプのみが大きく異なるなど、いくつかの点で異なる結果となった。

キーワード

グラス・クリフ効果、クイーン・ビー現象、リーダーシップ、ジェンダー、作動性、共同性

* 立命館大学経営学部 教授

目 次

はじめに

研究 1 グラス・クリフ効果（ガラスの崖効果）と作動性リーダー

問題

方法

結果

考察

研究 2 クイーン・ビー現象（女王蜂現象）と社会アイデンティティ

問題

方法

結果

考察

おわりに

引用文献

は じ め に

世界経済フォーラムによる 2021 年 3 月発表のジェンダー・ギャップ指数が、156 か国中 120 位で主要 7 か国中最下位と女性が各分野でのリーダーとなることが欧米よりも少ない日本において、リーダーとジェンダーの関係について考えることは喫緊の課題である。本研究では、リーダーとジェンダーに関わって近年欧米で盛んに研究されている、グラス・クリフ（glass cliff；ガラスの崖）効果とクイーン・ビー（queen bee；女王蜂）現象、シンドロームを取り上げる。これらについてのいくつかの研究を紹介し、さらにグラス・クリフ効果については、作動性リーダーとの関係を検討し、クイーン・ビー現象については、それを生み出す要因の一つとしての社会アイデンティティとの関係を検討する。

研究 1 グラス・クリフ効果（ガラスの崖効果）と作動性リーダー

問 題

危機の時にはどのようなリーダーが選ばれるのだろうか。このことに関して、グラス・クリフ（ガラスの崖）という効果、現象を扱った研究が数多くある。グラス・クリフ（glass cliff）効果とは、成功している時よりも、危機の時あるいは失敗のリスクが高い時に女性が組織のリーダーにつく、あるいは選ばれる傾向があることである（Bruckmüller & Branscombe, 2010）。

朝日新聞（2019 年 5 月 24 日朝刊）に掲載された野田聖子衆議院議員のインタビューの中の次に記す部分が、この効果を理解する助けになるのではないかと思う。

「本当にこの国で女性がトップに立つ日が来るのでしょうか」

という質問に対して

「それを望むわけではないけれど、リーマン・ショック級の経済危機が起きたらありうるかもしれません。男性首相では手詰まりになって、お手上げになったときに、犠牲者のような形で女性が担ぎ出される。そこでちゃんと食らいついていけば、英国のサッチャー首相のようになれます」(p.11, 下線筆者)

と野田議員は答えている。下線部分の、危機が起きたときには女性リーダーが選ばれるかもしれない、ということがまさにグラス・クリフ効果なのである。

Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker & Peters (2016) は、グラス・クリフ効果を、リスクで不確かなリーダーの地位に女性が男性よりも指名される傾向があることと説明し、ジェンダーを超えて、人種や民族に基づいた他のマイノリティ集団でも見られることを指摘している。また、この現象は起こったり起こらなかったりする微妙で状況依存的なものであることも指摘している。そして、ジェンダー・ステレオタイプ、リーダーとして選ばれる女性の視点、危機の種類などからこの効果を考察している。

この効果に関する研究は Ryan & Haslam (2005) から始まった。彼女たちは、ロンドン証券取引所トップ 100 の会社 (FTSE 100) で、女性が取締役に指名された時期を検証し、会社がそれに先立つ数か月の間、一貫して業績が悪かった場合、女性が指名される傾向があったことを発見し、グラス・クリフ効果と名付けた。そして Haslam & Ryan (2008) は、実験室実験でグラス・クリフが、架空の組織とさまざまなタイプの研究参加者で起こることを明らかにした。

グラス・クリフ効果がなぜ起こるのかについては、Bruckmüller & Branscombe (2010) が、現状バイアスからと、ジェンダーとリーダーシップのステレオタイプから説明している。現状バイアスからの説明は次のようなものである。会社の業績が良い限り、変化の欲求はない。現状維持のバイアスが生まれ、リーダーシップの男性優位の歴史が、リーダーの地位に男性を選ぶようにさせる。しかし業績が悪い時には、変化の欲求が生まれるかもしれない。男性が組織を困難に陥れたのなら、女性リーダーを指名することは、変化を達成する一つの方法とみなされる、という説明である。ジェンダーとリーダーシップのステレオタイプからの説明は次のようなものである。“think manager – think male” バイアス (Schein, 2001) があり、ほとんどの人が思い浮かべるマネジャーというものは、一般的な男性と多くの属性が同じであり、一般的な女性の属性と同じものはごくわずかである。しかし、危機の時にはこの考えが変化する。成功していない会社のマネジャーになって危機をのりこえる人として望ましいと評価された属性は、一般的な男性よりも一般的な女性の記述に似ており、対人的な特徴を含んでいた。すなわち “think crisis - think female” ということが起こったのである。つまり、成功している時には “think manager – think male” で男性リーダーが選ばれ、危機の時には “think crisis -

think female”で女性リーダーが選ばれる、と説明されている。Bruckmüller & Branscombe は、学生を対象に実験を行い、リーダーとしてこれまで男性が多かった会社でグラス・クリフ効果が起こり、これまで女性リーダーが多かった場合にはこの効果は見られなかったという結果を得た。そこから、リーダー候補者のステレオタイプの男性の属性は、成功した組織でのリーダーの選択を予測する要因であり、ステレオタイプの女性の属性は、危機の組織でのリーダーの選択を予測する要因であったと結論づけた。前にも紹介した Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker & Peters (2016) は、これまで行われたグラス・クリフ効果の研究をレビューし、会社の業績が良い時には、男女 2 人の能力的に優れた候補者は、全体に等しく評価され、会社の業績が悪い時には、女性のリーダー候補者が圧倒的に好まれたと記している。

Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi (2018) は、リーダー候補者のジェンダー化された特性とグラス・クリフ効果の関係を検討した。彼らの説明は次のようなものである。リーダーについて伝統的に言われていたことは、前にも述べた “think manager – think male” (Schein, 2001) であったが、その後、変革型リーダーシップなどより強くフォロワーを巻き込むリーダーが唱えられ、それらが好意的にとらえられてきた。伝統的な作動性 (agentive) あるいは交換的リーダーよりも、共同性 (communal) あるいは変革型リーダーへのより肯定的評価が、リーダーの地位への女性有利の考えを促進してきた。すなわち “think crisis – think female” である。ちなみに女性には、温かい、性格のよい、思いやりがある、など共同性特性があると知覚される傾向があり、男性は、有能である、独立的、自信がある、など作動性特性があると知覚される傾向がある (Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker & Peters, 2016)。しかし他方で、先行研究は、危機の組織を変えるための作動性すなわち男性ステレオタイプのリーダーシップを強調している。危機の時、ジェンダーにかかわらず、リーダーの能力と実際の変化可能性がリーダー選択を動機づけるなら、作動性リーダーは共同性リーダーよりも好まれるのではないかと考えたのである。実験の結果、作動性リーダー候補者が低生産性組織のリーダーにより選ばれていた。それは、作動性候補者のよりタスク志向、より変化を起こす可能性によって説明できる。すなわち、リーダーのジェンダーにかかわらず、作動性リーダーが共同性リーダーよりも危機の状況で好まれたのである。

本研究では、女性が各分野でリーダーとなることが欧米よりも少ない日本においても、Kulich et al. (2018) のように、リーダーのジェンダーにかかわらず、作動性リーダーが共同性リーダーよりも危機の状況で好まれるのか、すなわちリーダーの作動性特性が明示されたなら、グラス・クリフ効果は起こらないのかを検証する。そして、作動性、共同性のようなジェンダー化された特性とリーダーシップ・スタイル、リーダーの変化潜在力と危機に対応するリーダーの選択の関係を探っていきたい。

なお、グラス・クリフ効果と文化の関係については、Bechtoldt, Bannier & Rock (2019) が、グラス・クリフを論じるうえで文化は無視できないと指摘している。リーダーシップの地位に就く女性が依然として少ない文化状況の中では、グラフ・クリフにであうことは少ない、なぜならリーダーシップの地位が女性たちの手の届くところになくいるからと述べている。

本研究では、日本におけるジェンダーとリーダーシップを取り巻く状況においても Kulich et al. (2018) の以下の仮説が支持されるのかを検証する。

仮説1：業績が悪い組織のリーダーには、ジェンダーにかかわらず作動性候補者が選択されるだろう。

仮説2：作動性候補者は、課題志向的リーダーシップ・スタイルを持つとみなされ、それは変化潜在力があることを意味するので、業績が悪い組織のリーダーに選ばれるであろう。

方 法

Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi (2018) の Study2, Study3 の方法に基づいて、2019年2月と4月にウェブ調査会社に委託してオンライン実験を行った。

1. 実験参加者

2月の調査では男性200人、女性200人に調査を行った。操作チェックを行った結果、有効な回答は319人であった。4月には、操作チェックの結果を通った者のみ調査継続するようにして追加の調査を行った。2月と4月の調査を合わせて最終的に有効な回答が男性200人、女性200人となった。男女ともに20歳から65歳である。全体の年齢の平均は44.6歳、標準偏差13.08であり、男性の平均年齢44.63歳、標準偏差13.02、女性の平均年齢は44.57歳、標準偏差13.18である。

2. 手続き

パソコン画面上で、好調な会社の記事と不調な会社の株価の推移グラフ付き記事のどちらも読んでもらう。その記事の最後にはどちらにも新しい社長を探しているということが明示されている。次にヘッドハンティング会社が探してきた社長候補者の概要、略歴と候補者の心理特性を示す図を見せる。社長候補者のジェンダーと名前、心理特性の図は条件によって異なる。

その後、2月の調査では社長候補者の課題志向的リーダーシップ、人志向的リーダーシップ、変化潜在力の評価を求めた。次に操作チェックとして、2つの会社名から好調な会社を選択させる。最後にその候補者を社長に推薦する会社を質問した。4月の調査では社長候補者の評価の前に操作チェックを入れ、そこで誤った答えを入力した場合は調査終了となる。正しい答えを入力した場合、社長候補者について前記3つの変数の評価を求め、さらに推薦する会社を

選択するように求めた。

3. 選択する会社の業績の操作

Kulich et al. (2018) が使用した業績が好調な会社の記事と業績が不調な会社の記事記事を筆者が日本語に訳し、設定を日本にし、業種、会社名、社長名などを変えた。

業績が好調な会社の記事は、タイトルも入れて 193 字である。その概要は以下のとおりである。アグリ乳業という乳製品などを製造販売する中堅企業が、過去 10 年に世界中にマーケットを広げたが、業績が徐々に落ち、それが株価に表れていることをまず記している。そして、専門家はこの責任は経営陣にあるとみていると続き、さらに現在の社長が退任するため、後任の社長を探しているところである、と終わっている。

業績が不調な会社の記事は、タイトルも入れて 191 字である。概要は以下のとおりである。モギ飲料という清涼飲料水などを製造販売する中堅企業が、過去 10 年にわたって国内外で成長しつづけ、株価が徐々に上昇してきたことをまず記している。そして専門家の意見として、経営陣の経営の良さがこの成長に重要な役割を果たしていると続き、現在、後任の社長を探している、と終わっている。

それぞれの記事の後にはその会社の 10 年間の株価の推移を示すグラフを示した。このグラフでは Kulichi et al. (2018) と同じく業績が好調な会社のグラフは 10 年間にわたって株価が緩やかに上昇し、業績が不調な会社のグラフは緩やかに下降している。提示の順番は、好調な会社の記事、その会社の株価のグラフ、不調な会社の記事、その会社の株価のグラフである。

4. 操作チェック

業績が好調な会社は 2 つのうちどちらかを質問した。2 月の調査では、間違った回答をした参加者は分析からはずした。4 月の調査では、間違った回答をした調査者は、先の手続きに進めないようにした。

5. 社長候補者の操作

Kulich et al. (2018) のシナリオを筆者が日本語訳して使用した。その概要は、ヘッドハンティング会社が社長候補者の選定を依頼され、業績はもちろんのこと心理特性など内面の評価も含む種々のデータから慎重な検討を行って候補者を選んだ、というものである。このシナリオは、2 つの会社の記事と株価のグラフの後に提示された。シナリオの後に、ヘッドハンティング会社が選んだ候補者の概要と略歴、心理特性を操作するグラフを提示した。

候補者の概要と略歴は筆者が作成した。候補者は女性あるいは男性のどちらかで 50 歳である。名前は女性の場合は「佐藤和子」、男性の場合は「佐藤和夫」である。略歴は男女の候補

者で同じで、「大学卒業後、大手菓子製造会社へ入社。財務部へ配属され活躍した。入社5年目には会社から派遣されてハーバード大学ビジネススクールへ留学し、MBAを修得した。その後、経営企画部で課長、部長を務め、経営戦略の立案などに携わり、その企業の業績向上に貢献した。その後、業績の落ちた子会社の社長として出向し、見事立て直した。その後、もとの菓子製造会社へもどり、現在は取締役である」というものである。

候補者の作動性、共同性の操作はヘッドハンティング会社が作成した候補者の心理特性を示すグラフを付けることで操作した。このグラフは Kulich et al. (2018) の使用したものを筆者が日本語に訳したものである。作動性特性と共同性特性が5つずつ横軸にあり、作動性条件では作動性特性が大きく共同性特性が小さくなっていて、共同性条件ではその逆になっている棒グラフである。グラフ中の作動性特性は「自分に自信がある」「将来を見通す力がある」「すばやく決定を下す」「意志が強い」「戦略的な」で、共同性特性は「直感的な」「機転がきく」「従業員の話を聞く」「援助を惜しまない」「洗練されている」である。

6. 実験条件

社長候補者のジェンダー（女性か男性）×社長候補者のジェンダー化された特性（作動性特性か共同性特性）の4条件である。

7. 変数

- ・候補者を社長に推薦する会社（業績が好調か不調） 2つの会社から選択することを求めた。
- ・候補者のリーダーシップ・スタイル 候補者の課題志向的リーダーシップと人志向的リーダーシップの評価を求めた。課題志向的リーダーシップは6項目、人志向的リーダーシップは7項目で、すべて7段階のリッカート法である。平均をこれらの変数の得点とした。得点が大きいくほどこれらのリーダーシップが高く評価されていることを示している。

課題志向的リーダーシップの質問項目は、Kulich et al. (2018) で使用した3項目を筆者が日本語に訳したものと、PM理論に基づいて作成された三隅（1978）のP行動を測る尺度から3項目を選び一部語句を修正したものを使用した。Kulich et al. の質問項目は、

「会社の進む方向を明確に示すことができる」

「仕事を重んじるリーダーである」

「威厳がある」,

三隅の項目は

「その地位にふさわしい経営の知識を持っている」（筆者一部語句修正）

「問題が起こったとき、臨機応変の処置をとることができる」

「仕事に対して明確な方針を持っている」

である。

人志向的リーダーシップは、Kulich et al. が使用した 4 項目を筆者が日本語に訳した次の項目に、

- 「候補者は対人的なスキルを持っている」
- 「従業員の間のめめごとを解決する能力を持っている」
- 「従業員の望んでいることを敏感に察知できる」
- 「人を大事にするリーダーである」

三隅の M 行動をはかる尺度から 3 項目

- 「従業員が優れた仕事をした時には、認めてくれる」
- 「従業員を信頼している」
- 「従業員を支持してくれる」

を追加した。それぞれの平均を得点とした。13 項目を因子分析（主因子法・プロマックス回転）したところ、意図どおりの 2 つの因子に分かれた。第 1 因子は人志向的リーダーシップ行動に当たるもので固有値 5.9, 第 2 因子は課題志向的リーダーシップに当たるもので固有値 3.8, すべての項目の該当する因子への因子負荷量は 0.6 以上であった。

・候補者の変化潜在力の評価 候補者に変化を起こす力があるのかの評価を求めた。Kulich et al. (2018) が使用した 6 項目、7 段階のリッカート法の尺度を筆者が日本語訳したものを使用した。これは 2 つの下位次元を想定して作られたものである。1 つは変化を起こすであろうということを象徴的に期待させる力（象徴的变化力とよぶ）であり、

- 「この候補者は、業界でのこの会社の地位を変えることができる」
- 「社長としてこの候補者を選ぶことは、この会社にとって新しい時代の始まりを象徴するような出来事である」
- 「この候補者を選ぶことは、株の投資家たちに、この会社がすすんで物事を変えるというシグナルを与えることになる」

である。実質的な変化を起こす力（実質的变化力とよぶ）を測る項目は

- 「この候補者は通常のやり方で会社を導くのは違ったことをするだろう」
- 「この候補者は、前と同じ道にこの会社をとどめ続けようである」（逆転項目）
- 「この候補者の会社の導き方はこれまでにいつも行われてきたようなことと変わらないであろう」（逆転項目）

の 3 項目である。彼らは最終的には下位次元には分けず、1 つの変数として分析した。本研究でこの 6 項目を因子分析（主因子法・プロマックス回転）にかけると、固有値 1 以上では 2 つの因子に分かれたが、実質的变化力の「この候補者は通常のやり方で会社を導くのは違ったことをするだろう」が意図に反して象徴的变化力と同じ第 1 因子に高い因子負荷量を示した。第

1 因子の固有値は 2.9 であり、4 つの項目の因子負荷量は 0.6 以上であった。第 2 因子に 0.8 以上の高い因子負荷量を示した 2 項目はいずれも逆転項目で意味的にほとんど同じである。固有値は 1.7 であった。本研究においても Kulich et al. と同じく下位次元にわけずに 6 項目の平均を変化潜在力とした。点が大きいほど変化潜在力は大きいことを示す。

結 果

1. 会社の選択

4 つの条件と候補者を社長に推薦した会社のクロス表を表 1.1 に示した。 χ^2 検定の結果、有意ではなかった。さらに候補者のジェンダーと推薦した会社のクロス表を表 1.2 に示す。これも χ^2 検定の結果が有意ではなかった。候補者のジェンダー化された特性と推薦した会社のクロス表を表 1.3 にのせた。 χ^2 検定の結果、有意な傾向がみられ、業績が悪い会社に、作動性候補者が推薦される傾向がみられた。

表 1.1 4 条件と会社選択のクロス表

	業績好調	業績不調	合計
女性候補者・作動性	34	66	100
男性候補者・作動性	36	64	100
女性候補者・共同性	46	54	100
男性候補者・共同性	43	57	100
合計	159	241	400

$$\chi^2(3) = 4.04, p = .26$$

表 1.2 候補者のジェンダーと選択した会社のクロス表

	業績好調	業績不調	合計
女性候補者	80	120	200
男性候補者	79	121	200
合計	159	241	400

$$\chi^2(1) = 0.01, p = .92$$

表 1.3 候補者の特性と選択した会社の業績

	業績好調	業績不調	合計
共同性	89	111	200
作動性	70	130	200
合計	159	241	400

$$\chi^2(1) = 3.77, p = .05$$

また、候補者のジェンダー（-1 = 女性, 1 = 男性）、候補者のジェンダー化された特性（-1 = 共同性, 1 = 作動性）、それらの交互作用を独立変数にし、選択される会社（0 = 好調, 1 = 不調）を従属変数にしてロジスティック回帰分析を行ったが、その回帰モデル自体が有意ではなかった。Kulich et al. (2018) ではモデルは有意で、候補者のジェンダー化された特性の偏回帰係

数のみ有意であった。

2. 候補者のリーダーシップ・スタイルと変化潜在力

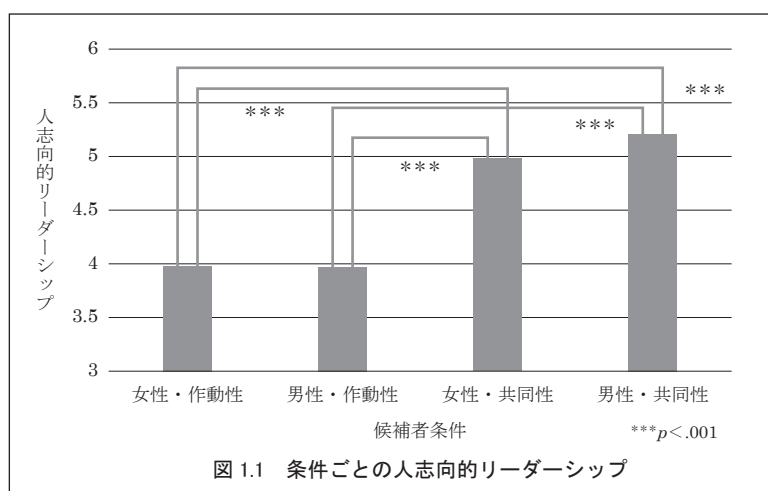
量的変数の平均，標準偏差， α 係数，相関係数を表 1.4 に示した。

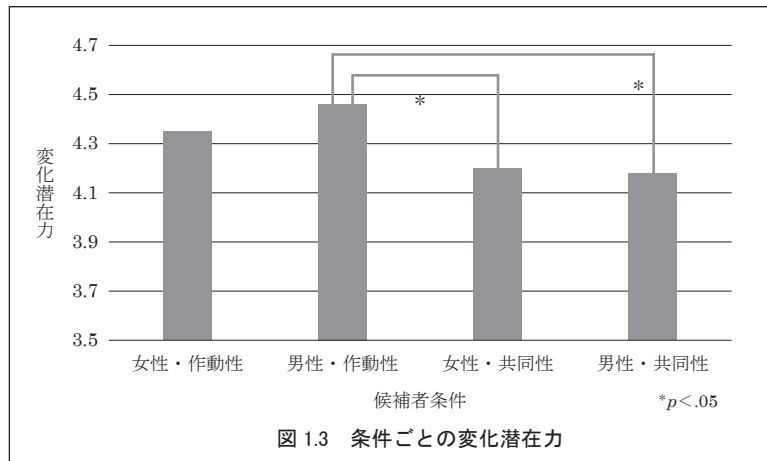
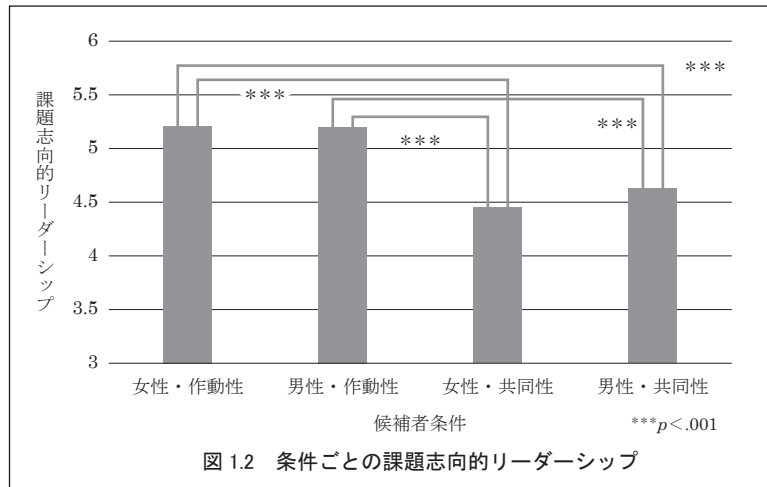
表 1.4 各変数の平均，標準偏差， α 係数，変数間の相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	2	3
1. 人志向的リーダーシップ	4.53	1.14	.95	.16***	.15**
2. 課題志向的リーダーシップ	4.87	1.02	.9		.54***
3. 変化潜在力	4.3	0.7	.74		

$N = 400$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4つの条件間で人志向的リーダーシップ，課題志向的リーダーシップ，変化潜在力の平均値に差があるのかを見るために，それぞれの従属変数について一要因の分散分析を行った。その結果，従属変数が2つのリーダーシップの場合では有意であり，変化潜在力については有意な傾向があった（人志向的リーダーシップ $F(3, 396) = 43.01$, $p < .001$ ；課題志向的リーダーシップ $F(3, 396) = 16.12$, $p < .001$ ；変化潜在力 $F(3, 396) = 4.1$, $p < .1$ ）。Tukey 法による多重比較を行った結果を図 1.1，図 1.2，図 1.3 にのせた。候補者のジェンダーに関係なく，作動性候補者は共同性候補者よりも課題志向的リーダーシップが有意に高く評価され，人志向的リーダーシップが有意に低く評価された。変化潜在力は男性・作動性候補者が男性・共同性候補者と女性・共同性候補者よりも有意に高く評価された。





3. パス解析

パス解析を行った結果を図 1.4 に示す。「候補者特性」は、共同性を-1，作動性を1とし、「会社選択」は好調な会社は0，不調な会社は1とした。作動性候補者は課題志向的リーダーシップを高く評価され，課題志向的リーダーシップが高く評価されると変化潜在力が高く評価され，変化潜在力が高いと業績の悪い会社の社長に選択された。よって仮説2は支持された。その他，課題志向的リーダーシップと業績の悪い会社の社長の選択に有意なパスがあった。

パス解析や表 1.3 の χ^2 検定の結果をみると，作動性候補者が直接的に不調な会社の選択を導くのではないが，課題志向的リーダーシップと変化潜在力を経て間接的に導いているので，仮説1は支持された。

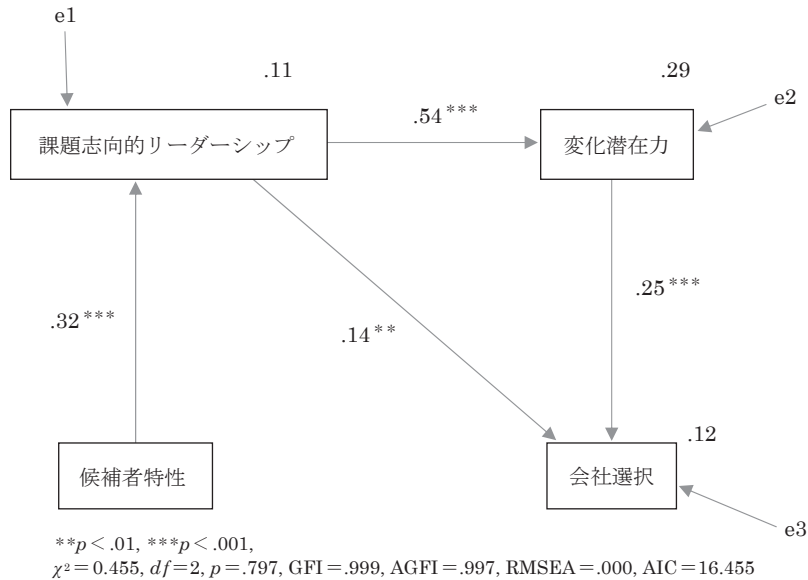


図 1.4 パス図

考 察

仮説 1 と仮説 2 は支持された。作動性候補者はジェンダーに関係なく課題志向的リーダーシップがあるとみなされ、そのことがさらに変化潜在力があるとみなされ、業績の悪い会社の社長に選択されていた。また、共同性候補者は人志向的リーダーシップがあるとみなされていた。

Kulich et al. (2018) が示したように、本研究でも危機の組織のリーダー選択において、リーダーの作動性や共同性などの特性が付与されると、候補者のジェンダーとは関係なく、間接的にはあるが、作動性候補者が選択されていた。

近年ではグラス・クリフは神話である、という研究も出ている。前述した Bechtoldt, Bannier & Rock (2019) は、グラス・クリフ現象のフィールド研究はほとんどアメリカとイギリスの記録データを使っており、国によってリーダーの地位につく女性の数の違いや文化差があり、グラス・クリフ現象が国際的に一般化された現象とみることはできず、異なる文化状況からの考察が必要であると指摘している。彼らはドイツとイギリスの 233 の大規模上場企業の 2005 年から 2015 年までの業績データを使って、新しい取締役の指名前の企業会計と株式市場の業績の傾向と、これらの指名への短期の株式市場の反応を分析した。女性重役の指名の前、ドイツあるいはイギリスの会社の業績傾向は男性マネジャーを選んだ会社よりもマイナスではなかった。すなわちグラス・クリフ現象は起こっていなかった。このように、多様な文化状況においてグラス・クリフ効果を調べることが必要であろう。今回日本で調べた結果は、仮説にかかわっては Kulich et al. (2018) と同じであったが、いくつかの違いもあった。Kulich et

al. では作動性候補者から変化潜在力へのパスが有意であったが、本研究では有意ではなかった。作動性候補者は、課題志向的リーダーシップから変化潜在力へのパスを経て、業績が不調な会社の選択へと至っていた。また本研究では課題志向的リーダーシップから会社選択への有意なパスがあったが、Kulich et al. では有意ではなかった。これらの違いは文化差なのか、違う要因からなのか、さらに詳しく調べていきたい。

さらに、選択後のリーダーが、危機脱出に成功しなかった場合、失敗の帰属は女性リーダーの場合、ジェンダーにされるのかどうかを調べるのも今後の課題である。

研究2 クイーン・ビー現象（女王蜂現象）と社会アイデンティティ

問 題

ジェンダー関連のリーダーシップ研究の近年のもう一つのトピックとしてクイーン・ビー（queen bee）現象があげられる。クイーン・ビー現象とは、女性リーダーが後輩の女性から距離を置き、組織のジェンダー不公平を正当化することによって、男性支配的組織に同化する現象である（Derks, Van Laar & Ellemers, 2016）。

Derks, Van Laar & Ellemers (2016) は、この現象が次の3つの方法で行われていると指摘している。1つは、自分自身を男性のように提示すること、2つ目は物理的にも心理的にも自分を他の女性から遠ざけること、3つ目は現在のジェンダー・ヒエラルキーを支持し正当化することである。成功しているリーダーのステレオタイプの特性（作動性特性）は、女性のステレオタイプの特性（共同性特性）と合わないため、女性はリーダーの地位を得るのに不利である。男性支配的組織の中でリーダーの地位を手にしようとする女性は、自分が作動性特性をもっていることを強調する。そして他の女性と距離を置く。そして現状を正当化する。彼らは、女性が職場で社会アイデンティティへの脅威を経験する時にクイーン・ビー現象が引き起こされるということを示した。クイーン・ビー現象は、女性たちが自分のジェンダーがキャリアの成功にとって不利であるとみなされる状況で特にみられた。

ちなみに作動性（agentic）特性とは、グラス・クリフ効果の説明でも出てきたが「自信がある」「意志が強い」など、ステレオタイプ的に男性の特性とみなされてきたものである。ステレオタイプ的に女性の特性とみなされてきたのは、「直感的な」「援助を惜しまない」など、共同性（communal）特性である。

また、Derks et al. (2016) は、クイーン・ビー現象が女性特有のものではなく、他のマイノリティ集団でも見られるとしている。

さて、Derks, Ellemers, Van Laar & De Groot (2011) は、クイーン・ビー現象を説明するのに、社会アイデンティティと組織の状況を検討した。その説明は次のようなものである。女

性の価値を低く見ている組織で働くことは、女性にとって社会アイデンティティへの脅威となる。社会アイデンティティへの脅威を低減するには、一つには属する集団の地位の向上をめざす行動をすることである。もう一つは、自分のアイデンティティにマイナスの影響を与える集団から自分を心理的に分離することである。女性集団への同一化が高い女性は前者の反応をし、女性集団の評判を高める行動をとる。女性集団への同一化が低い女性は後者の反応を取り、クイーン・ビー現象が起こると推測した。調査の結果、キャリアを始めた時点でジェンダー・アイデンティティが低かった女性が、キャリアの途中でジェンダー差別を受けると、クイーン・ビー現象が起こることを示した。キャリア開始時に、ジェンダー・アイデンティティが高かった女性には、ジェンダー差別の有無にかかわらず、クイーン・ビー現象は起こらなかった。

本研究は、男女格差を測るジェンダー・ギャップ指標の順位が低い日本においても、キャリア開始時のジェンダー・アイデンティティが低く、その後にジェンダー差別を受けた女性にクイーン・ビー現象がみられるのかを検討するため、Derks et al. (2011) の調査のいくつかの点を変更して追試を行った。

方 法

1. 手続き

2019 年 2 月にウェブ調査会社に委託してオンライン調査を行った。対象者は 28 歳から 65 歳の会社組織に属する正社員の女性管理職 300 人である。今回分析したのはこのうち 35 歳から 65 歳の 275 人である。年齢の平均は 48.25 歳、標準偏差は 7.46 であった。

2. 変数

・現在のジェンダー同一化 Derks, Ellemers, Van Laar & De Groot (2011) が使用した 3 項目を筆者が日本語訳して使用した。具体的には

「現在、私は他の女性たちと密接につながっていると感じる」

「現在、私は女性という集団の一員であると感じる」

「現在、私は他の女性との連帯感を感じる」

であり、7 段階のリッカート法である。3 項目の平均をこの変数の得点とし、点が大きいほど現在のジェンダー同一化が大きいことを示す。

・キャリア開始時のジェンダー同一化 Derks et al. (2011) が使用した 3 項目を筆者が日本語訳して使用した。具体的には

「働き始めた頃、私は女性という集団の一員だと感じた」

「働き始めた頃、私は女性たちと密接につながっていると感じた」

「働き始めた頃、他の女性との連帯感を感じた」
 であり、7段階のリッカート法である。3項目の平均をこの変数の得点とし、点が大きいほど現在のジェンダー同一化が大きいことを示す。

・ **これまでに経験したジェンダー差別** Derks et al. (2011) が使用した 11 項目のうち 4 項目を筆者が日本語訳して使用し、3 項目は筆者が作成した。

「これまでの会社勤務の中で、女性であるという理由で軽んじられたことがある」
 「これまでの会社勤務の中で、女性であるという理由で差別的な待遇をされたことがある」
 という 2 項目は Derks たちの 1 項目を 2 つに分けたものである。
 「これまでの会社勤務の中で、意欲的な女性がキャリアと願望を追い求めるのを邪魔されたのを見聞きしたことがある」
 「女性であるということによって重要な昇進、昇給が遅れたかかもしれないと思う」
 「私が働いた会社は、女性がキャリアを追求するのに好意的であった」（逆転項目）、
 以上は Derks たちが使用した項目である。

筆者が作成した 3 項目は、

「これまでの会社勤務の中で、女性という理由でまかせてもらえなかった仕事がある」
 「これまでの会社勤務の中で、女性という理由で雑用をしなければならないことがあった」
 「これまでの会社勤務の中で、女性という理由で仕事がうまくいったことがある」（逆転項目）
 である。

これらは 7 段階のリッカート法である。8 項目の平均をこの変数の得点とし、点が大きいほどこれまでに経験したジェンダー差別は大きいことを示す。

・ **男性性についての自己評価** 以下の形容詞がどのぐらい自分に当てはまるのかをそれぞれ 7 段階のリッカート法で評価した。最初の 4 つの形容詞は Derks et al. (2011) が Bem の性役割インベントリー (Bem, 1974) から選択したものを筆者が日本語訳した。あとの 2 つは Bem の性役割インベントリーの因子構造について調べた Maznah & Choo (1986) より筆者が選択し日本語訳した。6 項目の平均を得点とした。点が大きいほど男性性の自己評価が大きいことを示す。

独立心がある
 支配的な
 冒険心がある
 勇気がある
 分析的な
 自己主張ができる

・ **女性性についての自己評価** 以下の形容詞がどのぐらい自分に当てはまるのかをそれぞれ 7

段階のリッカート法で評価した。最初の 4 つの形容詞は Derks et al. (2011) が Bem の性役割インベントリー (Bem, 1974) から選択したものを筆者が日本語訳した。あとの 2 つは Maznah & Choo (1986) より筆者が選択し日本語訳した。6 項目の平均を得点とした。点が大きいほど女性性の自己評価が大きいことを示す。

世話好きな

謙虚な

思いやりがある

親切的な

やさしい

おだやかな

・ **自分のキャリア・コミットメント** 調査参加者自身の自分のキャリアに対するコミットメントを以下の項目で測定した。Derks et al. (2011) が使用した項目を筆者が日本語訳した。7 段階のリッカート法である。平均を得点とし、点が高いほどコミットメントの知覚が大きいことを表す。

「私は組織の中で昇進するためにできることをしばしば考える」

「私は成功することが重要であると思っている」

・ **男性についてのキャリア・コミットメントの知覚** 以下の項目で測定した。Derks et al. (2011) が使用した項目を筆者が日本語訳した。7 段階のリッカート法であるが、8 番目の回答として「部下にも後輩にも男性はいない」を提示した。これを選んだ場合は欠損値として処理した。平均を得点とし、点が高いほどコミットメントの知覚が大きいことを表す。

「あなたの部下（いない場合は後輩）の平均的な男性従業員は、成功することが重要であると思っている」

「あなたの部下（いない場合は後輩）の平均的な男性従業員は、組織の中で昇進するためにできることをしばしば考える」

・ **他の女性についてのキャリア・コミットメントの知覚** 以下の項目で測定した。Derks et al. (2011) が使用した項目を筆者が日本語訳した。7 段階のリッカート法であるが、8 番目の回答として「部下にも後輩にも女性はいない」を提示した。これを選んだ場合は欠損値として処理した。平均を得点とし、点が高いほどコミットメントの知覚が大きいことを表す。

「あなたの部下（いない場合は後輩）の平均的な女性従業員は、成功することが重要であると思っている」

「あなたの部下（いない場合は後輩）の平均的な女性従業員は、組織の中で昇進するためにできることをしばしば考える」

・ **クイーン・ビー現象の指標** Derks et al. (2011) は次の 3 つの指標を使った。①男性性につ

表 2.1 各変数の平均、標準偏差、 α 係数と変数間の相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>a</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 現在ジェンダー同一化	3.75	1.24	.92	.614***	-.038	.189**	.286***	.350***	.182**	.102	.197**	-.089
2. 初めのジェンダー同一化	3.52	1.49	.92		.042	.190**	.269***	.198**	.129*	.122†	.053	.066
3. ジェンダー差別経験	3.83	1.19	.84				.042	.140*	.086	.119†	.026	.088
4. 自分の男性性の評価	4.24	1.17	.88				.296***	.511***	.357***	.162*	.141*	.031
5. 自分の女性性の評価	4.35	0.97	.87					.258***	.179**	.179**	.101	.076
6. キャリア・コミットメント	3.79	1.32	.77						.714***	.240***	.226***	.016
7. 他の女性との違い	0.16	1.52	—							-.055	-.521***	.387***
8. 男性キャリア・コミットメント	4.42	1.16	.74								.375***	.600***
9. 女性キャリア・コミットメント	3.68	1.09	.78									-.516***
10. コミットメント男女差	0.72	1.26	—									

† $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

$N = 238 \sim 275$

いての自己評価の増加，②ジェンダー・ステレオタイプの増加（他の女性のキャリア・コミットメントについてのステレオタイプの知覚の増加，すなわち男性のキャリア・コミットメントについての知覚と女性のキャリア・コミットメントについての知覚との差の増加），③他の女性との違いの知覚の増加（自分のキャリア・コミットメントの知覚と他の女性のキャリア・コミットメントについての知覚との差の増加）である。

・**管理職レベル** どの程度の管理職なのか，具体的な役職を 14 項目挙げて選択するようにもとめた。それらを筆者が上位の管理者，中間管理職，下位の管理者の 3 段階に分けて，「管理者レベル」とした。

その他，背景情報も尋ねた。

これ以外に，女性部下への否定的評価，職務満足感，会社における自分の影響力の大きさも測定したが今回の分析では使用しなかった。

結 果

各変数の平均，標準偏差， α 係数，相関係数を表 2.1 にのせた。

次に管理職のレベルごとの人数を表 2.2 に，調査対象者の情報を表 2.3 と表 2.4 にのせた。

表 2.2 管理者レベル

	度数	割合
上位の管理者	73	26.5%
中間管理職	101	36.7%
下位の管理者	101	36.7%
合計	275	100%

表 2.3 調査参加者の職種

	度数	割合
会社勤務（管理職）	84	30.50%
会社経営（経営者・役員）	33	12%
公務員・教職員・非営利団体職員	63	22.90%
自営業（商工サービス）	26	9.50%
SOHO	4	1.50%
専門職（弁護士・税理士等・医療関連）	65	23.60%
合計	275	100%

表 2.4 その他の背景情報

	<i>M</i>	<i>SD</i>
勤続年数	17.25	9.96
管理職年数	7.58	7.30
直属の部下数	9.96	24.29
従業員規模	2117.25	7580.39
1 週間の勤務時間	39.08	15.84
1 か月の残業時間	20.03	29.67

N = 275

クイーン・ビー現象の指標である各変数と女性性の自己評価，男女それぞれについてのキャリア・コミットメントの知覚，自分のキャリア・コミットメントを従属変数にして，階層的重回帰分析を行った。まず第 1 段階として，年齢，現在のジェンダー同一化，管理者レベルを独立変数とし，第 2 段階としてそれらに加えてこれまでのキャリアの中でジェンダー差別を受けた経験，キャリアを開始した時点でのジェンダー同一化を独立変数に加えた。第 3 段階

表 2.5 男性性の自己評価についての階層的重回帰分析

従属変数：男性性自己評価						
変数	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>b SE</i>	<i>b</i>	<i>b SE</i>	<i>b</i>	<i>b SE</i>
Step1						
年齢	-.01	.07	-.03	.07	-.03	.07
現在のジェンダー同一化	.22 **	.07	.16 †	.09	.16 †	.09
管理者レベル	-.1	.07	-.09	.07	-.08	.07
Step2						
差別経験 (a)			.21 **	.07	.2 **	.07
キャリア開始時のジェンダー同一化 (b)			.12	.09	.11	.09
Step3						
(a) × (b)					-.11 †	.06
△ <i>R</i> ²	.04 **		.04 **		.01 †	
Adj <i>R</i> ²	.03 **		.07 ***		.08 ***	

† $p < .1$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 2.6 女性のキャリア・コミットメントの知覚についての階層的重回帰分析

従属変数：女性のキャリア・コミットメントの知覚						
変数	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>b SE</i>	<i>b</i>	<i>b SE</i>	<i>b</i>	<i>b SE</i>
Step1						
年齢	.14 *	.07	.14 *	.07	.14 †	.07
現在のジェンダー同一化	.23 ***	.07	.30 ***	.09	.29 ***	.09
管理者レベル	-.1	.07	-.09	.07	-.11	.07
Step2						
差別経験 (a)			.03	.07	.3	.07
キャリア開始時のジェンダー同一化 (b)			-.11	.08	-.1	.08
Step3						
(a) × (b)					.17 **	.06
△ <i>R</i> ²	.07 ***		.01		.03 **	
Adj <i>R</i> ²	.06 ***		.06 **		.08 ***	

† $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 2.7 キャリア・コミットメント男女差の知覚（ジェンダー・ステレオタイプ）についての階層的重回帰分析

従属変数：キャリア・コミットメント男女差の知覚（ジェンダー・ステレオタイプ）						
変数	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>b SE</i>	<i>b</i>	<i>b SE</i>	<i>b</i>	<i>b SE</i>
Step1						
年齢	-.15 †	.09	-.17 †	.09	-.16 †	.08
現在のジェンダー同一化	-.12	.09	-.25 *	.1	-.24 *	.1
管理者レベル	-.6	.09	.06	.09	-.04	.09
Step2						
差別経験 (a)			.1	.08	.09	.08
キャリア開始時のジェンダー同一化 (b)			.22 *	.1	.2 *	.1
Step3						
(a) × (b)					-.23 **	.07
△ <i>R</i> ²	.02		.03 *		.04 **	
Adj <i>R</i> ²	.01		.03 *		.06 **	

† $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$

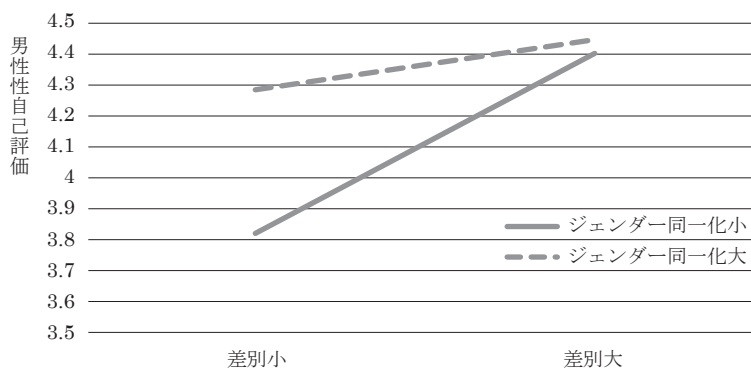


図 2.1 キャリア開始時ジェンダー同一化と差別経験が男性性自己評価に及ぼす影響

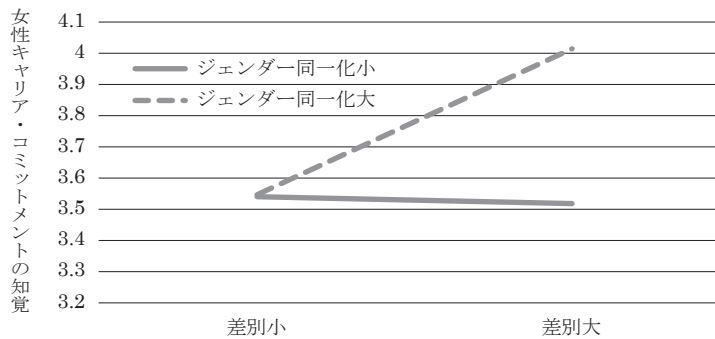


図 2.2 キャリア開始時ジェンダー同一化と差別経験が女性キャリア・コミットメントの知覚に及ぼす影響

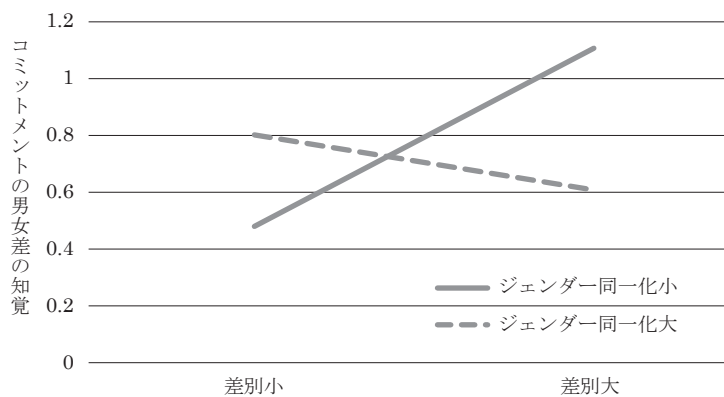


図 2.3 キャリア開始時ジェンダー同一化と差別経験がコミットメントの男女差の知覚に及ぼす影響

ではさらにジェンダー差別を受けた経験とキャリア開始時のジェンダー同一化の交互作用を独立変数に加えた。

第3段階で決定係数の増分が有意で、交互作用の偏回帰係数が有意あるいは有意な傾向があったのは、従属変数が男性性の自己評価、女性に対するキャリア・コミットメントの知覚とジェンダー・ステレオタイプ（男性についてのキャリア・コミットメントの知覚と女性についてのキャリア・コミットメントの知覚の差）の場合であった。これらの結果を表 2.5、表 2.6、表 2.7、図 2.1、図 2.2、図 2.3 にのせた。

考 察

先行研究と同様、キャリア開始時にジェンダー同一化が低かった女性管理職は、その後ジェンダー差別を受けた経験が多いと、クイーン・ビー指標のうち男性性の自己評価とジェンダー・ステレオタイプが大きくなった。

キャリア開始時にジェンダー同一化が高かった女性管理職は、その後ジェンダー差別を受けた経験が多いと、そのような経験が少ない女性管理職と比べてクイーン・ビー指標が変わらないか、小さくなっていた。

Derks et al. (2011) では、クイーン・ビー現象の3つの指標のすべてで上記のような結果がでていたのだが、他の女性との違いの知覚に関して、本研究では、そのような結果はなかった。なぜそのような違う結果になったのかは、今後の検討課題である。

他の女性のキャリア・コミットメントについての知覚は、キャリア開始時にジェンダー同一化が高かった人たちがその後差別を受けると増大していた。この変数についての階層的重回帰分析の結果について Derks et al. (2011) は触れていないが、本研究のこの結果は、社会アイデンティティ理論からの説明が可能であると思われる。すなわちジェンダー同一化が高い女性が差別を受けると、女性集団の評判を高める知覚を行い、他の女性のキャリア・コミットメントについての知覚が大きくなったのではないかと推測できる。

また本研究では、クイーン・ビー指標の一つである男性性の自己評価について、キャリア開始時にジェンダー同一化が高かった人たちが、低い人たちよりも差別があってもなくても一貫して高かった。この点も Derks et al. (2011) と異なっているが、男性性が高いということはその内容からみて仕事をする上では肯定的評価であり、ジェンダー同一化が高い女性たちは差別をうけようがうけまいが、自分たちのジェンダーを肯定的に評価しているという推測もできる。この点に関してもさらなる検討が必要である。

さらに、女性リーダーの部下の女性側が、女性リーダーを遠ざける傾向はないのか、女性優位の職場、例えば看護師の集団で男性リーダーにクイーン・ビー現象がみられるのかなどを検討するのも今後の課題である。

お わ り に

本研究では、リーダーシップとジェンダーに関して近年欧米でさかんに研究されているグラス・クリフ効果とクイーン・ビー現象を取り上げ、日本でもデータを取って分析し、検討してきた。どちらについても欧米の先行研究と同じところもあったが、違うところもあった。この違いがどうして起こったのかを調べることは今後の課題であるが、ジェンダーに関する一般的な意識の面では変わってきているが、ジェンダー・ギャップ指数が世界的にみて悪い状況にある日本において、リーダーシップとジェンダーに関わる研究はますます必要となってくるであろう。

注：本研究の一部を 2019 年の日本社会心理学会第 60 回大会と産業・組織心理学会第 35 回大会で発表した。また、本研究は 2018 年度立命館大学の研究推進プログラム研究費により行った。

引用文献

- 朝日新聞（2019）インタビュー 新時代・令和 女性が見えない国で（5 月 24 日 大阪本社版朝刊），11.
- Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E. & Rock, B. (2019) The glass cliff myth? – evidence from Germany and the U.K. *The Leadership Quarterly*, **30**, 273-297.
- Bruckmüller, S. & Branscombe, N. G. (2010) The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, **49**, 433-451.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. & De Groot, K. (2011) Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, **50**, 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016) The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, **27**, 456-469.
- Haslam, S. A. & Ryan, M. K. (2008) The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The leadership quarterly*, **19**, 530-546.
- Kulich, C., Iacoviello, V. & Lorenzi-Cioldi, F. (2018) Solving the crisis: when agency is the preferred leadership for implementing change. *The Leadership Quarterly*, **29**, 295-308.
- Maznah, I. & Choo, P. F. (1986) The factor structure of the Bem sex-role inventory (BSRI). *International Journal of Psychology*, **21**, 31-41.
- 三隅二不二（1978）リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005) The glass cliff: evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, **16**(2), 81-90.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016) Getting on top of the glass cliff: reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, **27**, 446-455.
- Schein, V. E. (2001) A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, **57**(4), 675-688.