

ジェンダーステレオタイプ脅威による女性管理職のインクルーシブ・リーダーシップの抑制

小山 健太

1. はじめに

日本企業の管理職における男女比率の差が大きく、女性管理職の増加について社会的関心が高まっている。最新の政府目標は2020年に策定された「第5次男女共同参画基本計画」において示されており、2025年までに民間企業の課長相当職に占める女性の割合を18%、部長相当職に占める女性の割合を12%にするという数値目標となっている。しかし、厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」によれば、2023年の実績値は課長相当職で12.0%、部長相当職で7.9%であり、目標値との乖離が大きい。2015年に成立した女性活躍推進法によって、女性管理職比率を上昇させようという取り組みが始まりつつあるものの、より一層の努力が必要な状況である。

さらに、非管理職層の女性社員の昇進意欲が低いという問題もある。労働政策研究・研修機構「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一般従業員の割合は、男性社員が52.3%~59.8%であるのに対して、女性社員は7.1%~10.9%で顕著に低くなっている。また、同調査において、課長以上への昇進を望まない理由として、「周りに同性の管理職がない」を挙げた男性社員は0.3~2.2%であったが、女性社員は24.0%~28.3%であり、男女間の数値が大きく異なる。

このことから、女性管理職を増やすことが非管理職層の女性社員の昇進意欲を高めることにつながるという主張がある。これは、いわゆるロールモデル論であり、理論的基盤は社会的学習論にある。Bandura（1986）は、代理経験が自己効力感を高める要因の一つであると指摘した。すなわち、ロールモデル論によれば、非管理職層の女性社員が女性管理職の存在を認知することによって、自らの昇進意欲を高めることができると考えられる。

しかし、女性管理職の増加が非管理職層の女性社員の昇進意欲を常に高めるわけではないという指摘もある。実際、パーソル総合研究所「女性活躍推進に関する定量調査」によれば、女性管理職比率が上昇しても、非管理職層の女性社員の昇進意欲は15%前後で横ばいであるという結果であった。砂口（2021）は、女性の昇進意欲に関するロールモデル論を理論的に検討して、女性管理職がロールモデルとして女性社員の昇進意欲を高めるためには要件が

ジェンダーステレオタイプ脅威による女性管理職のインクルーシブ・リーダーシップの抑制

あり、その要件を明らかにする研究の必要性を論じた。

このことから、女性管理職がロールモデルとして「機能しない」要因を明らかにすることもまた重要である。なぜなら、女性管理職のロールモデルの効果を促進するためには、そうした抑制要因を排除していくことも必要だからである。

女性管理職がロールモデルとして機能しない状況の一つとして、「クイーンビー症候群」(Queen bee syndrome) という現象が知られている (Derks et al., 2011; Ellemers et al., 2004; Staines et al., 1974)。クイーンビー症候群とは、女性管理職が女性部下に対して非支援的な行動をしてしまう現象のことである。

本研究では、クイーンビー症候群の操作定義として、「インクルーシブ・リーダーシップ行動をとらないこと」を採用する。インクルージョンとは、個性発揮が奨励されていて、かつ職場で受け入れられている状況のことである (Shore et al., 2011)。そして、インクルーシブ・リーダーシップとは、部下のインクルージョンを促進するリーダーシップ行動のことである (Randel et al., 2018)。すなわち、女性管理職が女性部下に対してインクルーシブ・リーダーシップ行動をとらない状況は、女性部下に対して支援的行動をとらないのであるから、女性管理職にクイーンビー症候群が生じているとみなすことができる。

そのうえで、本研究では、ジェンダーステレオタイプ脅威がインクルーシブ・リーダーシップを抑制するというメカニズムの検証に取り組む。また、トークニズム論をふまえて、組織内の女性管理職比率が低いほど、女性管理職のジェンダーステレオタイプ脅威が高まり、インクルーシブ・リーダーシップが弱まるという点についても検証する。

そのために、本研究では女性管理職 287 人を対象に 3 波のアンケート調査を実施した。分析の結果、ジェンダーステレオタイプ脅威はインクルーシブ・リーダーシップに負の影響を与えることが明らかになった。また、組織内の女性管理職比率が 10% 以下の場合、女性管理職はジェンダーステレオタイプ脅威を強く感じていることを確認できた。しかし、女性管理職比率とインクルーシブ・リーダーシップに関連性はみられなかった。

このことから、単に女性管理職の人数が増加しても、必ずしも非管理職層の女性社員の昇進意欲を高めるわけではないことが示された。また、女性管理職がジェンダーステレオタイプ脅威を感じない組織風土をつくる重要性を明らかにすることもできた。

2. 先行研究レビュー

2.1. クイーンビー症候群とインクルーシブ・リーダーシップ

クイーンビー症候群とは、女性管理職が同性の同僚や部下に対して対抗的・非友好的な態度をとることである (Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023)。また、本研究では、クイーンビー症候群の操作定義として、「インクルーシブ・リーダーシップ行動をとらないこと」を採用

する。インクルーシブ・リーダーシップは、ダイバーシティ・マネジメント研究の領域において、インクルージョンを促進するリーダーシップ行動として注目されている概念である。

インクルージョンとは、個性発揮が奨励されていて、かつ職場から受け入れられている状態（職場帰属）のことである（Shore et al., 2011）。このインクルージョンの概念定義にもとづき、インクルーシブ・リーダーシップは部下の「個性発揮」と「職場帰属」の両方を高める行動とされる。そして、インクルーシブ・リーダーシップが、部下のインクルージョンの認識を高め、その結果として創造性を高めるという理論モデルが提唱されている（Randel et al., 2018）。

したがって、女性管理職が女性部下に対してインクルーシブ・リーダーシップ行動をとらない状況は、女性部下に対して支援的行動をとらないということである。その状況は、女性管理職が女性部下に対して対抗的・非友好的な態度をとっていると言えよう。そのため、本研究では、「インクルーシブ・リーダーシップ行動をとらないこと」としてクイーンビー症候群を測定することにする。

2.2. ジェンダーステレオタイプ脅威とトークニズム

クイーンビー症候群は男性優位な組織文化において発生しやすい。Derks et al. (2011) は、男性優位な組織文化のもとで、女性が管理職に昇進するまでの期間で「ジェンダーステレオタイプ脅威」を強く認識した場合に、管理職昇進後に女性の同僚や部下に対して対抗的・非友好的な態度を示す傾向にあることを実証的に明らかにした。ジェンダーステレオタイプ脅威とは、女性だからという理由で仕事上において劣位に扱われるという不安感のことである（Logel et al., 2009; Hoyt & Murphy, 2016）。

つまり、女性管理職は、男性優位の組織文化のなかでジェンダーステレオタイプ脅威を強く感じる場合、「男性らしさ」の自己認識を強化することで、周囲の男性から認められやすくなると考えられる。そのため、そうした女性管理職は「男性らしさ」を強化してしまうため、クイーンビー症候群が生じてしまう。

すなわち、女性管理職がジェンダーステレオタイプ脅威を強く感じているほど、インクルーシブ・リーダーシップ行動をとらなくなってしまうと考えられる。このことから、仮説1を導出できる。

仮説1 ジェンダーステレオタイプ脅威はインクルーシブ・リーダーシップに負の影響を与える

また、ジェンダーステレオタイプ脅威によってクイーンビー症候群が生じるというメカニズムは、トークニズムからも説明できると考えられる。トークニズムは社会的アイデンティ

ティ理論における概念である。Kanter (1977) によれば、組織内で社会的カテゴリーが2つだけ存在している場合において、社会カテゴリー A がドミナント（多数派）である場合、社会カテゴリー B をトークン（象徴）と呼ぶ。社会カテゴリー B の全体に占める構成比が概ね 20% 未満であるとトークンになるとされる。現状、管理職に占める女性の割合が 20% 未満であることから、多くの企業において女性管理職はトークンである可能性が高い。

トークンは、個人として扱われず、特定の少数派の代表として扱われる傾向にあり、トークンである社員は「可視性」「対照性」「ステレオタイプ化」に直面する (Kanter, 1977)。可視性とは、ドミナントに比べて、トークンの一人ひとりが周囲から注目を集める（目立つ）ということである。対照性とは、ドミナントのメンバーが、トークンとの相違点を誇張して、トークンを疎外することである。対称性は、ドミナントとトークンとの境界線を明確化させ、トークンを孤立させることにつながる。ステレオタイプ化とは、ステレオタイプ化された見方がトークンに当てはめられることである。例えば、トークンには、個人としての意見ではなく、社会的カテゴリーとしての意見が求められる。トークンをステレオタイプ的な役割の中に閉じ込める「カプセル化」という状況を生み出してしまう。こうしたステレオタイプ化によって、トークンの業績は、組織にとっての貢献というよりは、トークンによる仕事という範疇でしか評価されない傾向がある。

このトークニズムの理論を女性管理職に当てはめると次のようになるだろう。まず、女性管理職は男性管理職よりも組織内で目立つ。そして、女性管理職は男性管理職から区別される。そして、女性管理職が成果を上げたとしても、「女性にしては頑張ったが、我々男性管理職に比べれば大きな成果とは言えない」などのように、男性管理職から劣位の評価を受けることになる。

こうした状況はまさにジェンダーステレオタイプ脅威であると言えよう。そのため、この脅威を克服するために、女性管理職の中には男性管理職と同様の価値観を持って行動してしまうことも十分に考えられる。その場合、女性管理職は男性管理職と同様に、非管理職層の女性社員に対してジェンダーステレオタイプの言動をとるということになる。

すなわち、組織内の女性管理職比率が低いほど、女性管理職のジェンダーステレオタイプ脅威が高まることが推測される。また、組織内の女性管理職比率が低いほど、女性管理職のクイーンビー症候群を生み出してしまう可能性もある。以上のことから、仮説 2 を導出できる。

仮説 2a 女性管理職比率が低いほど、ジェンダーステレオタイプ脅威が高い

仮説 2b 女性管理職比率が低いほど、インクルーシブ・リーダーシップも低い

3. 調査方法

3.1. 継時調査 (3波)

本研究は3回にわたる調査を実施した。調査時期は、第1回調査が2024年1月31日～2月4日、第2回調査が2024年2月7日～2月11日、第3回調査が2024年2月14日～2月19日であった。第1回調査で女性管理職比率を、第2回調査でジェンダーステレオタイプ脅威を、第3回調査でインクルーシブ・リーダーシップを測定した。

3.2. 尺度

インクルーシブ・リーダーシップは、Al-Atwi and Al-Hassani (2021) の尺度を改変して、自身のリーダーシップ行動について評価する言い回しにした。「私は、部下一人ひとりのニーズや気持ちに配慮している」「私は、部下一人ひとりの独自の特性（能力、魅力、知性、才能など）を評価している」など25項目で6段階のリッカートスケールで測定した ($\alpha = 0.94$)。

ジェンダーステレオタイプ脅威は、Bergeron, Block, and Echtenkamp (2006) を参考に、「職場において、私と同じ性別の人々がバイアスのかかった評価を受けることがしばしばある」「職場において、私の性別のせいで、私が他人から見下されていると感じることがよくある」など6項目で6段階のリッカートスケールで測定した ($\alpha = 0.84$)。

女性管理職比率は、「課長以上の管理職全体（役員を除く）」に占める女性の割合について認識を回答してもらった。選択肢は「5%未満」「5～10%」「11～30%」「31～50%」「51～70%」「71～90%」「91%以上」とした。

また、統制変数として、年齢、結婚ダミー (0=未婚, 1=既婚)、子どもダミー (0=子ども無, 1=子ども有)、役職年数 (管理職についている年数) を設定した。

3.3. サンプル

調査対象者は次の条件にすべて該当する者とした。その条件とは、(1) 会社勤務の正社員、(2) 女性、(3) 管理職 (係長相当職、課長相当職、部長相当職)、(4) 部下に女性がいる、(5) 30～60歳である。インターネットリサーチ会社のモニター会員に回答を依頼した。なお、政府目標における管理職の定義が課長相当職と部長相当職であることから、本来は係長相当職を分析に含めないほうが好ましいが、今回は収集サンプルが大規模ではなかったことから、本研究における管理職の操作定義を係長相当職、課長相当職、部長相当職とした。

分析対象は3回の調査すべてに回答した者、ならびに第1回調査から第3回調査までの期間において職場、上司、役割 (昇進など) いずれの変化も無かった者、不適切回答がなかつ

ジェンダーステレオタイプ脅威による女性管理職のインクルーシブ・リーダーシップの抑制

た者、計 287 人とした。なお、不適切回答は、リッカートスケールにおいてすべて同一選択肢を選んでいる、あるいは増田（2016）にもとづき「ここでは【4. どちらかといえば当てはまる】を選んでください」などの回答指示項目に非遵守だった回答である。これらの不適切回答をした者は分析対象から除外した。

分析対象者 278 人の属性は次の通りである。年齢については、平均 44.5 歳、標準偏差 7.6 であった。婚姻状況については、独身 142 人（49.5%）、既婚 145 人（50.5%）であった。子どもの有無は、子ども有り 119 人（41.5%）、子ども無し 168 人（58.5%）であった。勤続年数については、平均 16.6 年、標準偏差 9.0 であった。職種については、多い順に人事・総務 47 人（16.4%）、営業 39 人（13.6%）、その他一般事務 32 人（11.1%）、経理 31 人（10.8%）、営業事務 29 人（10.1%）、専門職・技術職 29 人（10.1%）などであった。従業員規模は、10 人未満が 21 人（7.3%）、10 人～300 人が 117 人（40.8%）、301 人～5000 人が 96 人（33.14%）、5001 人以上が 53 人（18.5%）であった。

また、役職については、係長相当職 118 人（41.1%）、課長相当職 120 人（41.8%）、部長相当職 49 人（17.1%）であった。回答者の直属上司の性別は、男性 116 人（40.4%）、女性 169 人（58.9%）、無回答 2 人（0.7%）であった。また、回答者の部下のうち女性の人数は、平均 4.6 人、標準偏差 4.60 であった。

4. 結果

4.1. 仮説 1 の検証結果

まず、分析に使用した変数の記述統計ならびに相関分析の結果は表 1 の通りである。

次に、仮説 1 を検証するために、インクルーシブ・リーダーシップを従属変数とする重回帰分析を実施した（表 2）。その結果、ジェンダーステレオタイプ脅威 ($\beta = -0.116, p < .05$)

表 1 記述統計と相関分析

	<i>n</i>	平均	標準偏差	2	3	4	5	6
1. 年齢	287	44.52	7.64	0.10	0.16**	0.41**	0.05	0.04
2. 結婚ダミー (0=未婚, 1=既婚)	287	0.51	0.50		0.52**	0.18**	-0.05	0.16**
3. 子どもダミー (0=子ども無し, 1=子ども有)	287	0.41	0.49			0.11	0.04	0.09
4. 役職年数	287	5.71	4.48				-0.06	0.07
5. ジェンダーステレオタイプ脅威	287	2.86	0.93					-0.12*
6. インクルーシブ・リーダーシップ	287	4.17	0.58					

* $p < .05$ ** $p < .01$

表2 重回帰分析の結果
(従属変数：インクルーシブ・リーダーシップ)

	β	p	VIF
1. 年齢	0.019	0.771	1.236
2. 結婚ダミー (0=未婚, 1=既婚)	0.140	0.044*	1.411
3. 子どもダミー (0=子ども無, 1=子ども有)	0.015	0.828	1.406
4. 役職年数	0.029	0.659	1.242
5. ジェンダーステレオタイプ脅威	-0.116	0.049*	1.016
$R^2 = 0.041$ $F = 2.401^*$			
従属変数：インクルーシブ・リーダーシップ			* $p < .05$

がインクルーシブ・リーダーシップに有意な負の影響を与えていた ($R^2=0.041$, $F=2.401$, $p<.05$)。なお, VIF は 10 未満であることから, 多重共線性はないものと考えられる。このことから, 仮説 1 は支持された。

4.2. 仮説 2 の検証結果

まず, 女性管理職比率についての認識は, 「5% 未満」が 85 人 (29.6%), 「5~10%」が 73 人 (25.4%), 「11~30%」が 67 人 (23.3%), 「31~50%」が 31 人 (10.8%), 「51~70%」が 15 人 (5.2%), 「71~90%」が 7 人 (2.4%), 「91% 以上」が 9 人 (3.1%) であった。そこで, 「31~50%」から「91% 以上」の構成比が 21.6% であることから, 以後の分析では, 「5% 未満」(85 人), 「5~10%」(73 人), 「11~30%」(67 人), 「31% 以上」(62 人) の 4 群で分析することにする。

仮説 2a を検証するために一元配置分散分析を実施した (表 3)。ジェンダーステレオタイプ脅威は, 高い順に「5% 未満」「5~10%」「11~30%」「31% 以上」であった。女性管理職

表3 一元配置分散分析の結果
(従属変数：ジェンダーステレオタイプ脅威)

女性管理職比率	n	平均	標準偏差	F	多重比較 (有意なペアのみ)
「5% 未満」	85	3.13	0.90	9.07**	「5% 未満」 > 「31% 以上」**
「5~10%」	73	3.01	0.87		
「11~30%」	67	2.79	0.88		
「31% 以上」	62	2.39	0.92		

従属変数：ジェンダーステレオタイプ脅威

* $p < .05$ ** $p < .01$

ではなく、ジェンダーステレオタイプ脅威を媒介している可能性が十分にある。今後の研究では、女性管理職比率、ジェンダーステレオタイプ脅威、インクルーシブ・リーダーシップの関係性についてより精緻に分析する必要がある。

今回の分析結果から導かれる実践的インプリケーションを2点述べる。第一に、女性管理職の比率を向上させることのみに着目した組織的取り組みは、必ずしも非管理職層の女性社員の昇進意欲を高めるわけではないことを理解する必要がある。第二に、非管理職層の女性社員の昇進意欲を高めるためには、女性管理職がジェンダーステレオタイプ脅威を感じてしまう組織風土を変えていくことが重要である。とくに、女性管理職が少ない組織において、女性管理職がジェンダーステレオタイプ脅威を強く感じていることから、マジョリティである男性管理職の意識変容が必要である。女性管理職が女性だからという理由で仕事上において劣位に扱われるという不安感を抱くことがないように、男性管理職や男性社員が意識変容と行動変容に取り組む必要がある。

最後に、本研究の限界を2点述べる。第一に、今回は収集サンプルが大規模ではなかったことから、管理職は係長相当職、課長相当職、部長相当職であると操作定義して分析を実施した。しかし、政府目標における管理職の定義が課長相当職と部長相当職であることから、本来は係長相当職を分析に含めるべきではない。第二に、今回は調査の実現可能性の観点で、インクルーシブ・リーダーシップを女性管理職自身の自己評価によって測定した。本来、これは女性管理職の部下に回答をしてもらうべきである。また、女性管理職比率についても、今回は女性管理職自身の認識で回答してもらった。本来、これは客観的数値を入手して分析すべきである。今後は、これらの限界に対処して、より精緻な実証研究に取り組む必要がある。

謝辞

本稿は2023年度東京経済大学個人研究助成費（研究番号23-12）の支援を受けた成果である。

参考文献

- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (8), 1222-1240.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bergeron, D. M., Block, C. J., & Echtenkamp, A. (2006). Disabling the able: Stereotype threat and women's work performance. *Human Performance*, 19 (2), 133-158.
- 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 (3), 519-535.

- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen Bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, *43* (3), 315-338.
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. *Merits*, *3* (2), 366-389.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, *27* (3), 387-399.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- 厚生労働省 (2024) 「令和5年度雇用均等基本調査」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r05.html> (閲覧日: 2024年10月18日)
- Logel, C., Walton, G. M., Spencer, S. J., Iserman, E. C., von Hippel, W., & Bell, A. E. (2009). Interacting with sexist men triggers social identity threat among female engineers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96* (6), 1089-1103.
- 増田真也, 坂上貴之, 北岡和代, 佐々木恵 (2016) 「回答指示の非遵守と反応バイアスの関連」『心理学研究』*87* (4), 354-363.
- 内閣府男女共同参画局 (2020) 「第5次男女共同参画基本計画」 https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/5th/index.html (閲覧日: 2024年10月18日)
- パーソル総合研究所 (2022) 「女性活躍推進に関する定量調査」 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html> (閲覧日: 2024年10月18日)
- 砂口文兵 (2021) 「女性の昇進意欲に関するロールモデル論の理論的検討」『社会とマネジメント』(18), 71-91.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28* (2), 190-203.
- 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」 <https://www.jil.go.jp/institute/research/2013/106.html> (閲覧日: 2024年10月18日)
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37* (4), 1262-1289.
- Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, *7* (8), 55.