

論文

女性リーダーおよび多様化 推進部署の存在が女性社員 の活躍に与える影響 —国内上場企業のパネルデータ を用いた実証分析—

稲村 雄大

キーワード

人材の多様性
女性リーダー
ジェンダー・ダイバーシティ
制度理論
社会的認知理論

目次

- 研究の背景と目的
- 理論的背景と仮説
 - 企業の制度環境と人材の多様性
 - 企業における女性の活躍を推進する環境と取り組み
- 研究方法
 - 分析対象と分析方法
 - 変数
- 分析結果と考察
- 結論とインプリケーション
(参考文献)

1. 研究の背景と目的

これまでの日本企業における人材の多様化は、とりわけ男女の雇用の機会均等という視点が中心であり、1986年に施行され、1999年に改正された男女雇用機会均等法や、男女労働者間の格差を解消するための積極的な取り組みとしての「ポジティブ・アクション」といった国レベルでの取り組みや、経済団体等によるさまざまな目標や指針の設定、代表的な企業による先進的な取り組み等の産業や企業レベルでの取り組みが行われてきた。しかしながら、日本企業は他国の企業と比較して、依然として人材の多様化に対する取り組みが大幅に遅れており、またさまざまなレベルでの取り組みが実際の女性の活躍や人材の多様化に結びついていないということも指摘されている。

一方で、個々の企業における人材多様化を推進するためのさまざまな具体的取り組みが、本当に人材の多様化や女性の活躍に結びついていないのか、それらの取り組みが形式的なものでなく、実際の人材多様化を促進するためにどのような条件や要因が必要なのかについて、大規模かつ客観的なデータを用いて分析した研究は、残念ながらこれまで十分に行われてきたとは言いがたい。もちろん、いくつかの研究において個々の具体的な施策が実際に女性の活躍に結びついているかどうかを実証的に分析したものは存在する（例：山本, 2014）。しかしながら、それらの研究の多くは単に現象として個々の施策や企業の特徴とたとえば女性の管理職比率との関係があるということを示すことが主な目的となっているため、なぜその要因が女性の活躍を推進するのかということについて、理論に基づく説明が十分に示されていない。

また、女性の活躍を推進している代表的な企業の事例についてはさまざまな媒体で紹介され、事例研究も行われることで、いくつかのベストプラクティスは共有されている。しかしながらそれらはあくまでも仮説であり、質的な研究ではそれらの取り組みが本当に効果的なかどうかを客観的に検証することは困難である。また代表的な成功企業として紹介される企業の多くでは複数の取り組みを同時並行で行っており、そのためどの取り組みが実際に効果的だったのか、他の企業がどれを優先的に行うべきなのかも不明である。

したがって本稿の目的は、日本企業における女性の管理職登用に注目し、個々の企業によるさまざまな施策や取り組みがそれにどのような影響を与えるのかを、まず理論的な視点から整理した上で、大規模なデータを用いて客観的に分析することである。それによって、日本企業においてどのような場合にどのような取り組みが実際に女性の活躍を推進するのか、そしてそれがなぜなのかを明らかにし、企業が具体的な取り組みを進める際のヒントを提示したい。

そのために以下では、まず制度理論および社会的認知理論の視点から、企業による各種の取り組みが実際の女性活躍に与える影響について検討し、その上で日本の上場企業 1,436 社の 1 社あたり最大 5 年分のパネルデータ（観測数 4,839）を用いて実証分析を行う。

2. 理論的背景と仮説

2-1. 企業の制度環境と人材の多様性

制度理論 (Institutional Theory) によると、企業は制度環境 (institutional environment) に囲まれて活動しており、その制度環境は何が法的に正しい (legal) かだけでなく、何が正当 (legitimate)、すなわち社会において認められ受け入れられるかを規定する (Meyer and Rowan, 1977; Powell and DiMaggio, 1991; Selznick, 1957; Scott, 2008)。企業を取り巻くそのような制度環境はさまざまなステークホルダーによって構成されており、企業にとって、それらの社内外に存在するステークホルダー (すなわち社内外の制度環境) からのさまざまな圧力に対応することは、自社の活動に対する正当性を確保し、事業を継続する上で必要な資源にアクセスするために重要となりうる。

とりわけ現代の企業において「人材の多様性」が必要とされてきた要因のひとつも、雇用や職務の割当、昇進における不平等や不公平の解消、労働人口減少への対応、またそれらを背景とした政府や社会、顧客、従業員といったステークホルダーからの圧力であろう (Cook and Glass, 2011; Edelman, Fuller, and Mara-Drita, 2001; Hardy-Fanta and Stewartson, 2007; Kelly and Dobbin, 2001)。実際に、企業は人材の多様化を進めることで、労働市場においてより質の高い多様な人材を惹きつけ、またそのような人材を引き留めることも可能となる (Cox, 2001; Koonce, 2006; Hartenian and Gudmundson, 2000; Richard, 2000; Yang and Konrad, 2011)。

そのような制度環境からの圧力は、企業による人材の多様化に向けたさまざまな取り組みや施策の整備を促してきたと考えられるが、一方で、前述のように日本企業においてそれらの取り組みが実際の人材の多様化、とりわけ日本においては女性の活躍につながっていないと指摘されることも多い。したがって、企業内で多様な人材がそれらの取り組みや施策を利用し、実際に活躍するためには、当該企業においてそれらの人材の活動が正当なものと認められ、必要な社内資源へのアクセスが保証され、十分に支援される環境が整備されている必要があると考えられる。

すなわち、制度理論の視点を企業内の個人に適用して考えた場合、多様な人材が企業内で活動し、重要な戦略や意思決定に影響を与えるためには、彼／彼女らは企業内部の制度環境において正当性 (legitimacy) を得なければならない。彼／彼女らは、その存在および活動が組織内で正当なものと認められて初めて、組織内で必要な情報や資源にアクセスし、能力を発揮し、活躍する場を得られるのである。とりわけ依然として人材の多様性が乏しいとされる日本企業において、女性をはじめとする多様な人材がその能力を発揮して活躍するためには、彼／彼女らの存在や活動に正当性を与え、活躍を促進するための仕組みを整備することが必要だと考えられる。

実際に、「ステークホルダーの多様性を促進し、それら多様なステークホルダー間の良好な協働関係を構築し、そこから価値を創出しようとするためのあらゆる公式の取り組み」と定義される「ダイバーシティ・マネジメント」は、職場における人材の多様性が成果を生むために決定的に重要な条件のひとつである（Yang and Konrad, 2011）。単に人材の多様性を高めることなく、マイナスの影響をもたらす「集団プロセス」を抑制し、プラスの影響をもたらす「集団プロセス」を活性化することが必要であり（谷口, 2014）、企業は単に形式的な人材の多様化を進めるのではなく、多様な人材が実際に活躍できる環境を整備し、それを成果に結びつけるための具体的な取り組みを実施しなければならない。

2-2. 企業における女性の活躍を推進する環境と取り組み

では、企業における女性の活躍を推進する上で、具体的にどのような環境が必要であり、またどのような具体的な取り組みが有効となるのであろうか。女性の活躍を推進する上でそれをサポートする環境として、たとえばその組織で実際に活躍している他の女性の存在が考えられる。とりわけ企業におけるリーダーのポジションに女性がいる場合、その女性は他の女性にとってのロールモデルおよびメンターとなり、組織内の偏見を壊し、自身のキャリアに対する女性の態度を前向きなものにするとも考えられる。

これは Bandura（1977; 1986; 1992; 1999; 2005）を代表とする社会的認知理論（Social Cognitive Theory）の考え方とも整合的である。ロールモデルとしての女性リーダーが企業内に存在することで、他の女性従業員はその女性リーダーが組織の中で正当性を獲得していくプロセスを観察および記憶し、その情報を自身の行動の参考にすることが可能となる。実際に活躍している女性リーダーを観察し、代理経験（social modeling）を通じて学ぶことで自己効力感（self-efficacy）を高め、それによって男性中心の環境においても自身のキャリアに対してよりポジティブかつ挑戦的に考えることが可能となるのである。

さらに、そのような女性リーダーの存在および行動は組織内の他の個人および集団の行動に影響を与え、リーダーに対する男性の偏見に疑問を投げかけ、組織における性差の解消にポジティブな影響を与えうる。このように、実際に活躍し、組織内で力を持っている女性の存在は、直接的およびロールモデル効果を通じて間接的に、その組織において他の女性が成功するための土壌を作ると考えられる（Arvate, Galilea, and Todescat, 2018）。

以上の議論から、下記のような仮説を導出した。

仮説 1：取締役会における女性役員の存在は、当該企業における女性の活躍に正の影響を及ぼす。

一方で、女性リーダーが他の女性の活躍に負の影響を及ぼすという議論もある。女王蜂症候群（Queen Bee Phenomenon：Derks, Ellemers, Van Laar, and De Groot, 2011; Derks, Laar, Ellemers, and Raghoe, 2015; Derks, Van Laar, Ellemers, and De Groot, 2011; Faniko, Ellemers, and Derks, 2016）は、男性中心の社会や組織において成功した女性が、そのような環境に適応してきた自身を他の女性とは異なるものだと考え、他の女性に対する偏見から彼女らの活躍を阻害してしまうというものである（Ellemers, Heuvel, Gilder, Maass, and Bonvini, 2004）。

しかしこの女王蜂症候群に関して重要なのは、女性の活躍を阻害するのは男性でも女性でもなく、組織内に存在するジェンダーに対する偏見であり、それこそが女性のキャリア形成の障害となり、また女性リーダーに他の女性に対して敵対的な態度や行動を取らせるということである（Arvate et al. 2018）。すなわち女王蜂症候群は、あくまでも組織内で女性リーダーが経験してきた性的不平等の結果およびそれに対する反応であり、その原因ではないと考えられている（Derks et al., 2015; Derks, Van Laar, and Ellemers, 2016）。

企業がそのような組織内に存在するジェンダーに対する偏見を取り除き、性的不平等を解消し、さまざまなレベルで女性の活躍を促進するための象徴的な取り組みのひとつが、女性を含めた多様な人材の活躍を推進するための公式な専門部署等の設置であろう。多様な人材の活躍を推進するための取り組みとしては、そのような専門部署の設置以外にも、勤務時間の柔軟化、産休・育休制度の充実等、さまざまなワークライフバランス関連の具体的な施策が考えられ、実際の企業において既に実施されているものも多い。しかし、そのような具体的な施策を検討し、それらの施策が形式的ではなく実質的に活用されるよう促し、多様な人材の活躍に正当性を与え、それを促進していくための公式な部署を組織内に設置することは、対内的にも対外的にも組織的かつ公式に取り組んでいくという企業の意思を表明するものであり、またそのように評価されうるものであろう（稲村, 2019）。

以上の議論から、下記の仮説を導出した。

仮説2：人材の多様化を推進する専門部署の存在は、当該企業における女性の活躍に正の影響を及ぼす。

このような女性の活躍を推進する組織内の環境を整備することに加えて、実際に女性が組織の中で活躍するためには、当然ながら具体的な施策が必要である。女性の活躍を推進するための具体的な施策について、たとえば牛尾・志村（2014）はそれらを①女性の継続就業のための施策と②女性の能力発揮のための施策に分けて整理している。その中で、①にはワーク・ライフ・バランス関連の施策として、たとえば育児休業・介護休業、時短勤務、フレッ

クス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化、テレワーク（在宅勤務を含む）といったものが含まれ、②には OJT、OFF-JT、組織学習、コミュニティ活動、公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用といったものが含まれている。

これらの各種施策はそれぞれ単独で、また組み合わせられながら、女性が就業を継続し、またその能力を発揮することを助けると考えられる。さらにこれらの施策が充実し、実際に社内で幅広く利用されることによって、より女性が活躍しやすい組織風土も醸成されていくと考えられる。

以上の議論から、下記の仮説を導出した。

仮説 3：女性の活躍を推進する各種施策の充実度は、当該企業における女性の活躍に正の影響を及ぼす。

3. 研究方法

3-1. 分析対象と分析方法

本研究の分析対象は、(株) 東洋経済新報社の CSR データベース 2017～2021 に掲載されている上場企業であり、そこから本稿における分析に必要な情報が各年のデータベースに記載されている企業を抽出した。その結果、1,436 社の 1 社あたり最大 5 年分のデータ（観測数 4,839）が分析に用いられた。ちなみに、CSR データベース 2017～2021 の各年版に掲載されているデータは、それぞれ 2016 年度末～2020 年度末の数字に基づいて各社が回答しているため、以下本研究では各データについて 2016 年度～2020 年度のデータとして扱う。

本稿の分析対象は上記の通り、複数の個体（企業）を複数の時点（2016～2020）に渡って観察したパネルデータである。本稿では、各企業に固有の時間不変の観測できない様々な因子をコントロールした上で、同一企業内における従属変数の時間的な変動に対する独立変数の影響を分析することができる、固定効果モデル（fixed-effect model）を採用した。それによって、企業内における施策等の変化が当該企業における女性の活躍に与える影響を分析することが可能だと考える。ただし、個々の分析について、変量効果モデル（random-effect model）ではなく固定効果モデルを選択すべきかどうかをハウスマン検定（Hausman test）によって判断する。

3-2. 変数

従属変数は各社における「女性の活躍状況」であり、それを測定する代理変数として本稿では「女性管理職比率」および「部長職以上の女性管理職比率」を用いる。これらの数値の分布はいずれも小さい値に極端に偏ったものとなっているため、分析を行う際にはそれぞれ

自然対数での変換を行った。

独立変数は「女性活躍推進施策の充実度」「女性役員の存在」および「人材の多様化を推進する専門部署の存在」である。まず、「女性活躍推進施策の充実度」については、①フレックスタイム制度、②短時間勤務制度、③在宅勤務制度、④保育設備・手当、⑤ワークシェアリング、⑥裁量労働制度、⑦社内公募制度、⑧キャリアアップ支援制度の8つの施策のうちいくつかの施策が実施されているかを0～8で評価し、その数値を代理変数とした。

また「女性役員の存在」については、取締役に女性が1名以上含まれている場合を1、含まれていない場合を0とするダミー変数によって操作化し、「人材の多様化を推進する専門部署の存在」については、同部署が公式に設置されている場合を1、設置されていない場合を0とするダミー変数によって操作化した。

それらとは別に女性の活躍に影響を与える他の要因として、業績（売上高）および女性従業員比率をそれぞれ対数変換した上でコントロール変数として投入した。企業規模や業種を含むその他の時間不変の企業固有の要因については、前述した固定効果モデルを分析方法として用いることでコントロールした。

4. 分析結果と考察

表1には本稿の分析で使用する変数の記述統計、表2には主な変数間の相関係数を示した。表3のモデル1およびモデル2は、それぞれ女性管理職比率と部長職以上の女性管理職比率を従属変数とした固定効果モデルの分析結果である。いずれのモデルについても、ハウスマン検定によって固定効果モデルの推定値よりもランダム効果モデルの推定値に偏りが見られるという結果が得られたため、本稿では固定効果モデルの結果を採用する。

まず仮説1について、モデル1の分析結果より、女性役員の存在は女性管理職比率に有意な正の影響を与える（ $p=0.000$ ）ということが示された。またモデル2の分析結果では、女性役員の存在が部長職以上の女性管理職比率にも有意な正の影響を与える（ $p=0.046$ ）ということが示されている。今回の分析は固定効果モデルで行っており、企業内における時系列変化の影響を見ているため、この結果はすなわち仮説1を支持しており、女性役員が登用されることで、その女性役員が他の女性社員のロールモデルとなり、当該企業における女性の一般管理職および部長職以上の管理職の比率が高まる、すなわちより女性の活躍が促進される効果が期待できるということを意味している。Arvate et al. (2018) が指摘している通り、実際に活躍し、組織内で力を持っている女性の存在は、直接的およびロールモデル効果を通じて間接的に、その組織において他の女性が成功するための土壌を作ると考えられる。

次に仮説2について、モデル1の分析結果より、人材の多様化を推進する専門部署の存在は女性管理職比率に対して有意な正の影響を与える（ $p=0.002$ ）ということが示された。し

表 1：記述統計

変 数	観測値	平均	標準偏差	最小	最大
女性管理職比率	4,839	6.944	9.156	0.000	88.700
部長職以上女性管理職比率	4,839	3.244	6.773	0.000	100.000
売上高	4,839	256807.900	712577.200	36.000	12700000.000
女性従業員比率	4,839	23.726	14.778	0.000	96.774
女性役員有無（有＝1）	4,839	0.487	0.500	0.000	1.000
人材多様化を促進する専門部署の有無（有＝1）	4,839	0.358	0.480	0.000	1.000
女性活躍推進施策の充実度	4,839	3.264	2.390	0.000	8.000
フレックスタイム制度の有無（有＝1）	4,839	0.521	0.500	0.000	1.000
短時間勤務制度の有無（有＝1）	4,839	0.760	0.427	0.000	1.000
在宅勤務制度の有無（有＝1）	4,839	0.384	0.486	0.000	1.000
保育設備・手当の有無（有＝1）	4,839	0.318	0.466	0.000	1.000
ワークシェアリングの有無（有＝1）	4,839	0.051	0.221	0.000	1.000
裁量労働制度の有無（有＝1）	4,839	0.242	0.428	0.000	1.000
社内公募制度の有無（有＝1）	4,839	0.467	0.499	0.000	1.000
キャリアアップ支援制度の有無（有＝1）	4,839	0.522	0.500	0.000	1.000

表 2：変数間の相関係数

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 女性管理職比率 (ln)	1.000						
(2) 部長職以上女性管理職比率 (ln)	0.612	1.000					
(3) 売上高 (ln)	-0.054	0.055	1.000				
(4) 女性従業員比率 (ln)	0.627	0.398	-0.219	1.000			
(5) 女性役員有無（有＝1）	0.320	0.333	0.236	0.192	1.000		
(6) 人材多様化を推進する専門部署の有無（有＝1）	0.152	0.189	0.448	-0.004	0.306	1.000	
(7) 女性活躍推進施策の充実度	0.164	0.245	0.548	-0.016	0.348	0.515	1.000

かし一方でモデル 2 の分析結果によると、同専門部署の存在は部長職以上の女性管理職比率に対して有意な影響を及ぼさない ($p=0.226$) ということが示されている。これは仮説 2 を部分的に支持しており、少なくとも分析対象となった期間において、人材の多様化を推進する専門部署が企業内に設置されることによって、当該企業における一般管理職レベルでの女性の活躍が推進されたと考えられる。女性を含む多様な人材が活躍するための具体的な施策を検討し、それらの施策が形式的ではなく実質的に活用されるよう促進していくための公式な部署を組織内に設置することは、対内的にも対外的にも組織的かつ公式に取り組んでいくという企業の意思を表明するものであり、その存在によって多様な人材は組織内で実際に活躍するための正当性を得られるのではないだろうか。

表 3：固定効果モデル

	モデル 1（女性管理職比率）			モデル 2（部長職以上女性管理職比率）		
	係数	t 値	有意確率	係数	t 値	有意確率
売上高（ln）	0.016	0.880	0.381	0.019	0.620	0.533
女性従業員比率（ln）	0.552	14.640	0.000	0.330	5.100	0.000
女性役員	0.081	4.540	0.000	0.061	2.000	0.046
多様化推進部署	0.075	3.060	0.002	0.051	1.210	0.226
推進施策充実度	0.047	7.870	0.000	0.057	5.610	0.000
定数	-0.470	-2.050	0.040	-0.631	-1.600	0.109
観測値	4839			4839		
F 値	81.010		0.000	17.220		0.000
R 二乗	0.422			0.228		
最大 VIF（平均）	1.72（1.44）					

表 4：固定効果モデル（追加分析）

	モデル 3（女性管理職比率）			モデル 4（部長職以上女性管理職比率）		
	係数	t 値	有意確率	係数	t 値	有意確率
売上高（ln）	0.014	0.790	0.431	0.014	0.470	0.641
女性従業員比率（ln）	0.537	14.200	0.000	0.305	4.710	0.000
女性役員	0.075	4.160	0.000	0.047	1.530	0.127
多様化推進部署	0.073	2.980	0.003	0.052	1.240	0.215
フレックスタイム	0.097	3.610	0.000	0.087	1.900	0.058
短時間勤務	-0.015	-0.520	0.601	-0.071	-1.480	0.140
在宅勤務	0.091	5.920	0.000	0.121	4.590	0.000
保育設備・手当	0.025	0.890	0.373	0.182	3.720	0.000
ワークシェアリング	0.142	2.170	0.030	0.307	2.730	0.006
裁量労働	-0.039	-1.150	0.252	-0.006	-0.110	0.916
社内公募	0.017	0.650	0.516	0.024	0.540	0.590
キャリアアップ支援	0.043	1.430	0.152	-0.020	-0.380	0.703
定数	-0.361	-1.570	0.117	-0.420	-1.060	0.287
観測値	4839			4839		
F 値	36.130		0.000	9.750		0.000
R 二乗	0.422			0.217		
最大 VIF（平均）	1.87（1.52）					

仮説 3 について、モデル 1 およびモデル 2 の分析結果より、女性の活躍を推進する各種施策の全体的な充実度が、女性管理職比率および部長職以上女性管理職比率に正の有意な影響を与える（ $p=0.000$ ）ということが示された。これは仮説 3 を支持しており、企業における各種施策の充実度が高まることによって、女性が就業を継続し、またその能力を発揮でき

る可能性が高まり、またより女性が活躍しやすい組織風土も醸成されることで、一般管理職レベルでも部長職以上の管理職レベルでも実際の女性の活躍が推進されと考えられる。

以上の分析結果に加えて、表4では、女性管理職比率（モデル3）および部長職以上の女性管理職比率（モデル4）に対する、個々の推進施策の影響を分析した結果が示されている。それらによると、女性管理職比率については、フレックスタイム制度、在宅勤務制度、およびワークシェアリングといった施策が整備されることによって高まることが期待でき、一方で部長職以上の女性管理職比率については、在宅勤務制度、保育設備・手当、ワークシェアリングといった施策の整備によって高まることが期待できる。

5. 結論とインプリケーション

本稿の目的は、日本企業においてどのような場合にどのような取り組みが実際に女性の活躍を推進するのか、そしてそれがなぜなのかを明らかにするために、女性の管理職登用に注目し、個々の企業によるさまざまな施策や取り組みがそれにどのような影響を与えるのかを、まず理論的な視点から整理した上で、大規模なデータを用いて客観的に分析することであった。制度理論および社会認知理論の視点から仮説を導出し、1,436社の1社あたり最大5年分のデータ（観測数4,839）を対象として分析を行った結果、取締役会における女性役員の存在、人材の多様化を推進する専門部署の存在、および女性の活躍を推進する各種施策の充実度が、企業における女性の活躍推進に有意な正の影響を及ぼすということが示された。

これらの分析結果は、企業において女性が活躍する上で、ロールモデルとなる女性リーダーの存在、女性が活躍することが正当であると評価される風土、およびそれを醸成するための仕組みの存在が重要であることを示唆している。しかしながら、表1の記述統計に示されている通り女性役員有無ダミーの平均値は0.487と半数近い企業において女性役員が登用されている一方で、女性役員数を見ると平均0.930と平均1名以下であり、女性役員比率の平均値は3.694%と非常に低い数値となっている。また本稿の分析における従属変数として用いた女性管理職比率についても、一般管理職で6.944%、部長職以上の管理職で3.244%と、依然として非常に低い水準となっている。本稿の分析によってたしかに女性役員の「存在」が当該企業における女性の活躍に正の影響を及ぼす可能性が示されたが、これらの数値を見ると、人材の多様化が進んでいるとは全く言えない状況である。またそのような状況においても、人材多様化を促進する専門部署を設置している企業は全体の40%以下にとどまっている。

上記のような状況が今後短期的かつ劇的に改善するとは考え難く、したがってポジティブ・アクションのような積極的取り組みによる特別の機会提供も必要であろう。しかしながら一方で、そのような半強制的な取り組みのみでは、企業内において女性が活躍することが

正当であるという価値観を醸成することは困難である。女性役員の存在についても、たとえばその女性リーダーがポジティブ・アクションによって特別に登用されたのだと周囲に評価されてしまった場合は、社内の他の女性がその女性リーダーをロールモデルとして代理経験を通じて学び、自己効力感を高め、それによって自身のキャリアに対してよりポジティブかつ挑戦的に考えるということにはならないであろう。すなわち、社内および社会で女性が形式的ではなく実質的に活躍することが正当であるという価値観を形成するための地道な取り組みがより重要だと考えられる。

その意味では、本稿の分析も女性の活躍状況を測定する指標として単純に女性管理職比率を用いており、また社内での女性を含む多様な人材の活躍に対する個々の従業員の態度や、その正当性を評価する組織風土といった、重要な要因を測定できていないということが、本稿の重要かつ大きな課題だと考えられる。それらの指標を今回の分析と同様の規模のデータで収集することは非常に困難であるが、個々の企業を対象とした事例研究とあわせて、より客観的な分析によって、そのような風土や価値観が何によってどのように醸成されるのかを明らかにしていくことが必要であろう。

本研究は、青山学院大学グローバル・ビジネス研究所のプロジェクト助成を受けて実施された研究による成果の一部である。

〈参考文献〉

- Arvate, P. R., Gailea, G. W., and Todescat, I. (2018), 'The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females', *The Leadership Quarterly*, 29, pp.533-548.
- Bandura, A. (1977), 'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1992), *Social cognitive theory of social referencing. Social referencing and the social construction of reality in infancy*, Springer US.
- Bandura, A. (1999), 'Social cognitive theory of personality', *Handbook of personality: Theory and research*, pp.154-196.
- Bandura, A. (2005), 'The evolution of social cognitive theory', *Great Minds in Management*, pp.9-35.
- Cook, A. and Glass, C. (2011), 'Does diversity damage corporate value? Measuring stock price reactions to a diversity award', *Ethnic and Racial Studies*, 34(12), pp.2173-2191.
- Cox, T. H. (2001), *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., and De Groot, K. (2011), 'Do sexist organizational cultures create the queen bee?', *British Journal of Social Psychology*, 50(3), pp.519-535.
- Derks, B., Laar, C., Ellemers, N., and Raghoe, G. (2015), 'Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group', *Journal of Social Issues*, 71(3), pp.476-496.

- Derks, B., Van Laar, C., and Ellemers, N. (2016), 'The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women', *The Leadership Quarterly*, 27(3), pp.456-469.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., and De Groot, K. (2011), 'Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen', *Psychological Science*, 22(10), pp.1243-1249.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., and Mara-Drita, I. (2001), 'Diversity rhetoric and the managerialization of law', *American Journal of Sociology*, 106, pp.1589-1641.
- Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A., and Bonvini, A. (2004), 'The under-representation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?', *British Journal of Social Psychology*, 43(3), pp.315-338.
- Faniko, K., Ellemers, N., and Derks, B. (2016), 'Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men?', *European Journal of Social Psychology*, 46(7), pp.903-913.
- Hardy-Fanta, C. and Stewartson, D. (2007), 'A seat at the table Racial/ethnic and gender diversity on corporate, hospital, education, cultural, and state boards', *Research Report*, Boston, MA: Center for Women in Politics and Public Policy, McCormack Graduate School of Policy Studies.
- Hartenian, L. S. and Gudmundson, D. E. (2000), 'Cultural diversity in small business: Implications for firm performance', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5, pp.209-220.
- Kelly, E. and Dobbin, F. (2001), 'How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961-1996', In J. D. Skrentny (Eds.), *Color lines: Affirmative action, immigration, and civil rights options for America* (pp.87-117), Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koonce, R. (2006), 'Building a world-class workforce: Two case studies', *Conference Board Executive Action Series*, 205.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-63.
- Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (Eds.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Richard, O. C. (2000), 'Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view', *Academy of Management Journal*, 43, pp.164-177.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Yang, Y. and Konrad, A. M. (2011), 'Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory', *Group and Organization Management*, 36, pp.6-38.
- 稲村雄大 (2019) 「日本企業における女性活躍状況の変化と多様化専門部署設置の影響」『青山経営論集』 54 (1), pp.118-128.
- 牛尾奈緒美・志村光太郎 (2014) 「組織の情報化と女性の活躍推進」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-031.
- 谷口真美 (2014) 「組織成果につながる多様性の取り組みと風土」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-042.
- 山本勲 (2014) 「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証」『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-017.