

職場におけるジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンと女性の昇進意欲の関係

柳澤 修

要約

我が国が抱える課題の一つに、女性の管理職比率の低さが挙げられる。政府はポジティブ・アクション等を通じて、女性管理職比率の向上を促しているが、満足のいく効果は得られていない。管理職の女性が少ない理由として、女性自身の昇進意欲の低さが指摘されるが、職場の状況が女性の昇進意欲に負の影響を与えていることも十分に考えられる。その一つに、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプ（組織リーダーには男性が相応しいという認知バイアス）の影響が挙げられる。本稿は、文献レビューを通じて、職場のジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンの推進がその対応策として有効であるのかを検討することを目的とした。

職場に組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプの影響がある場合、女性は管理職に登用されにくいことはもとより、女性のリーダー的言動に対してはネガティブな反応が生じやすく、キャリアアップに必要な仕事は男性側に多く配分されやすくなる。つまり、組織における女性の処遇のあり方が、管理職に対する女性の認知に負の影響を与え、それが昇進意欲の向上を妨げていると考えられる。

肯定的なジェンダー・ダイバーシティ信念と男女同等な評価基準を通じて、女性の管理職比率が高まった場合、それは組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプを軽減することに寄与し、女性の昇進意欲に一定の正の効果を及ぼす可能性が

ある。ジェンダー・ダイバーシティが尊重された職場では、上司の育成マネジメントに男女差がなく、女性は男性と同等の職務経験を得られることが期待できる。上司のサポートややりがいのある仕事を経験することで、女性は帰属感と独自性発揮の欲求を満たされ、自分が職場の重要な一員として扱われていると認識するようになると考えられる。このインクルージョンの認識は、職務満足・職務成果の向上や職場における良好な人間関係の構築ならびに就業継続意識の高まりをもたらし、それらが女性の昇進意欲に正の効果を与えることが期待できる。

女性の昇進意欲を高めるためには、まずはジェンダー・ダイバーシティを尊重する風土を醸成し、男女が互いの独自性を理解し合い、尊重し合って共存・共生できる職場をつくる必要がある。そして、そのような企業風土の中で、女性のインクルージョン認識を育む取り組みに注力することが、女性の昇進意欲の芽生えや向上に寄与するのかもしれない。

1. 問題意識

本稿は、文献レビューを通じて、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが女性の昇進意欲に与える負の影響を整理するとともに、職場のジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンの推進がその対応策として有効であるのかを検討することを目的とした。

近年、社会に貢献する責任として、国連が定めるSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) の達成に向けて取り組む企業が増えている。SDGsは17項目のゴールで構成されており、その一つであるジェンダー平等の実現に向けた取り組みは国際社会を挙げて推進されている。企業のグローバル化が進む中で、ジェンダー平等はESG投資(「Environmental: 環境」「Social: 社会」「Governance: 企業統治」)に対する企業の取り組みを重視して投資銘柄を選定すること)や人材獲得において選ばれる企業の重要な指標とされ、企業価値を高める重要な要素としてみなされている。経済産業省と東京証券取引所は、女性活躍の推進に優れた上場企業を中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄(なでしこ銘柄)として紹介することを通じて、当該企業への投資を促している。そこには、女性活躍の推進が企業の持続的な成長を支える重要な経営戦略であるという考えがある。

加えて、経済産業省は、女性の活躍推進が進む企業ほど経営指標が良く、株式市場での評価も高まることや女性取締役のいる企業の方が、いない企業に比べ、株式パフォーマンスが良いことを報告している⁽¹⁾。それゆえ、最近では、女性活躍の推進を通じて企業価値を高めるために、ジェンダー・ダイバーシティに基づいた職場環境の整備に取り組む企業が増えている。しかしながら、我が国における女性の管理職比率は、諸外国に比して極めて低く⁽²⁾、管理職への昇進においては大きなジェンダー・ギャップ（男女格差）が存在していると考えられる。

日本政府は、指導的地位における女性の比率を高めるために、2003年に男女共同参画政策として「社会のあらゆる分野で指導的地位に女性が占める割合を2020年までに30%程度にする」という数値目標を掲げたり、2015年には女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（通称、女性活躍推進法）を成立させたりした。さらに、2018年にはコーポレートガバナンスを改訂し、上場企業に対して女性取締役の起用を促した。このように、日本政府は法整備等を通じて、女性リーダーの比率を高める取り組みを長年に亘って継続している。その結果、女性の管理職比率の上昇は認められるものの、その上昇度が小さいことから、現時点では政府の掲げた目標数値にはまったく到達できていない。厚生労働省の調査⁽³⁾によると、民間企業の課長相当職以上に女性の占める割合は2022年度で12.7%であり、東洋経済新報社「役員四季報」⁽⁴⁾に基づく、上場企業の女性役員比率は2023年7月の時点で10.6%であった。また、米村らの調査⁽⁵⁾では、勤務先の女性活躍推進の取り組みについて、回答者の約3割が「女性の活躍推進の取り組みをしているが、効果は出ていないと感じる」と回答しており、それは回答の割合としては最も大きいという結果であった。

我が国において女性の管理職が少ない理由の一つとして、女性自身の昇進意欲の低さがしばしば指摘されている⁽⁵⁻¹¹⁾。なお、日本の女性の昇進意欲は諸外国と比較しても極めて低く、管理職を目指したいという質問に対して「とてもそう思う」「まあそう思う」と回答した割合は、韓国の女性が71.6%、イタリアの女性が61.9%、カナダの女性が66.5%であったのに対して、日本の女性は25.8%であった^(12), 1)。25-49歳の非管理職の男女正社員を対象にした調査では、課長相当職以上への昇進希望をもつ女性は15.5%であり、男性の24.8%に比べて低いことが示された⁽⁵⁾。加えて、若手正社員を対象にした調査⁽⁷⁾でも、入社1年目の時点ですでに管理職志向に大きな男女差（男性96.9%、女性60.0%）が認められ、その差は入社5年目でさらに

拡がる傾向にあった（男性87.9％、女性37.6％）。このように管理職への昇進意欲に男女差があることはしばしば指摘されているが、女性の昇進意欲が低い現状を放置しては、女性管理職の円滑な増加を図ることは難しいだろう。まずは、管理職の女性が増えるためには、女性が管理職昇進へのキャリアプランをポジティブに捉えることが望ましい。管理職の女性が少ないのは、「女性が管理職を希望しないからだ」と女性側に原因を求める意見も根強いが、職場の状況（女性が置かれた職場環境）が女性の昇進意欲に負の影響を与えていることも十分に考えられる。実際、入社5年目時点で、管理職志向がない女性は管理職志向がある女性に比べて「上司の育成熱意」「職場の期待」「仕事の将来性」に対する自己評価が低いだけでなく、女性社員は男性社員に比して「チームやグループを牽引するリーダーシップを求められていない」と感じる程度が高い傾向にあることが報告されている⁽⁷⁾。職場の対応は高い昇進意欲を示す女性社員に対しては異なるかもしれないが、女性の昇進意欲をそぐような要素が日本の職場には少なくないことが窺える。女性を管理職の対象としてみなさない職場環境には、「リーダーの役割は女性よりも男性に相応しい」というジェンダー・ステレオタイプの影響があるとされている^(13, 14)。先述の通り、日本政府のポジティブ・アクション（積極的是正措置）は女性の管理職比率の向上には十分な効果を発揮していないが、その背後には制度を整えただけでは十分に解決できない「女性はリーダーに向かない」という認知バイアスの影響があると考えられる。それゆえ、女性の昇進意欲を高めるためには、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプの影響がない職場環境づくりを目指さなければならないだろう。

2. 組織リーダーとジェンダー・ステレオタイプ

ジェンダー・ステレオタイプは、男性・女性という社会的カテゴリーのメンバーに付随する知識構造のことであり⁽¹⁵⁾、ある文化の社会において幼少期から男女がとるべき振る舞いを数多く観察することで徐々に身に付けていく⁽¹⁶⁾。ジェンダー・ステレオタイプの中に、男性は作動的、女性は共同的という信念があり、この信念に基づいて男性は作動的な役割を、一方で女性は共同的な役割を社会生活で期待されやすい⁽¹⁷⁾。作動性には、主張性や競争性、積極性、有能さ、自立性、自信などの一個人として目指すべき特性が、一方で共同性には、他者への関心や見返りのない協

力、共感性、感受性、親切心、温かさなどといった他者との関係において目指すべき特性が含まれる^(14, 18)。そして、組織を率いて、組織パフォーマンスを高めるリーダーは作動的であるというステレオタイプがあることから、男性とリーダーは作動性を通じて重なりやすいことが指摘されている^(14, 18-20)。Schein et al.⁽²¹⁾は、組織リーダーに対するジェンダー・ステレオタイプの影響により、「Think manager-think male」という思考が起きることは、グローバルな現象であり、その傾向は男性に強いことを明らかにした。加えて、Braun et al.⁽²²⁾は、Schein et al.の研究⁽²¹⁾を発展させる形で、「Think manager-think male, think follower—think female」というステレオタイプの存在を示し、その認知は女性の方が強いことを報告している。

諸外国と同様に、我が国においても男性はリーダーシップを求められやすい^(23, 24)。倉矢の調査⁽²³⁾では、「リーダーとしての能力を備えている」という属性は促進的男性ジェンダー規範特性（男性にとって望ましいとされる特性の中で、女性と比べてその望ましさの程度が顕著に強いもの）の最上位であり、日本の社会には「男性がリーダーの役割を務めるべきである」という価値観や期待感があると考えられる。その一方で、促進的女性ジェンダー規範特性の最上位には「従順である」が位置しており⁽²³⁾、それはリーダーに望まれる特性としては考えにくく、むしろフォロワーをイメージさせる。このようにジェンダー・ステレオタイプには、支配的なポジションに男性が位置し、従属的なポジションに女性が位置するという階層的な側面も含まれている⁽¹⁷⁾。日本の社会は、世界の中でも極めて男性性が強く、男性は仕事で成果を上げることや昇進することを期待されやすい^(25, 26)。実際、日本の社会において男性のリーダーに直接的・間接的に触れる機会は非常に多い。それゆえ、その社会状況に適合した態度の形成、つまり男性とリーダーを結びつけるジェンダー・ステレオタイプが日本の職場にも浸透していると考えられる。

坂田⁽²⁷⁾は国内外の研究で導かれた諸理論を整理し、選出されるリーダーの性別はリーダー役割の特性と組織風土の影響を受けるという仮説モデルを提示した。そのモデルに基づく、日本の産業組織の場合、その組織風土が男性優遇的であるため、たとえリーダーの役割が女性適格的であっても、男性の方がリーダーに選出されやすいという現象が生じるとされる。坂田⁽²⁷⁾は、このような組織風土の偏りが管理職女性の相対的な少なさに影響していることを指摘している。加えて、野村・川崎⁽²⁸⁾は、大手企業の社員を対象とした調査を通じて、成人男性に望まれる特性

と組織リーダーに望まれる特性は作動性を通じて重なりやすいことを明らかにし、組織リーダーは男性に相応しいというジェンダー・ステレオタイプが企業風土の中に存在していることを示唆している。そして、この認知バイアスが男性よりも女性で強い傾向にあることも示されている。

以上のように、我が国における管理職女性の少なさには、「男性の方が組織リーダーに向いている」というジェンダー・ステレオタイプの影響があると考えられる。その一方で、女性の昇進意欲を高める方略を検討するためには、このステレオタイプが女性の昇進意欲に与える負の影響について整理しておく必要がある。

3. 組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが女性の昇進意欲に与える負の影響

我が国において、女性の昇進意欲は男性に比して低いことが明らかにされている⁽⁵⁻¹¹⁾。この結果には女性の競争意識が男性よりも低いことが関与しているのかもしれないが^(29, 30)、昇進意欲の男女差は男女の置かれた状況（企業構造、企業慣行など）によっては拡大する可能性がある⁽³¹⁾。そして、職場に存在する組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプは、女性の昇進意欲に負の影響を与える環境要因の一つとして捉えることができるだろう。実際、男女同等のリーダー観（リーダーとしての適性に男女差はない）をもつ女性ほど管理職志向が高いことは報告されている⁽³²⁾。

男性は作動的、女性は共同的というジェンダー・ステレオタイプがあることは先述したが、ジェンダー・ステレオタイプには「男性はこうあるべき・女性はこうあるべき」という規範的な期待を含む側面がある。そして、男女の言動はそのジェンダー規範に基づいて評価されやすくなる⁽³³⁾。日本のように男性性が強い社会では、ジェンダー・ステレオタイプに従った性役割が明確になりがちである^(25, 26)。それゆえ、男性は作動性を通じてリーダーシップを発揮することを期待されるため、男性のリーダー的言動は肯定的に評価されやすいが、女性のそのような言動は女性のステレオタイプに一致しないために否定的に評価されやすくなる^(14, 18)。組織の目標達成に向けて作動性を発揮するリーダーは有能とみなされやすいことから、管理職を目指す女性は周囲に対して作動性を示すことを求められやすい^(14, 18)。しかしながら、作動的な女性は女性のステレオタイプに反するためにバックラッシュ（リーダー

のような言動は、女性として好ましくないと批判されること)⁽¹⁴⁾やダブルバインド(女性性の高い女性リーダーはリーダーとしての資質を欠いているとみなされ、男性性の高い女性リーダーは女性として不十分であると批判される)⁽¹⁸⁾の影響に悩まされることが指摘されている。すなわち、女性の作動性の高い言動は、女性のジェンダー規範を侵害するものとみなされやすく、ネガティブな評価に晒されやすくなるのである。とりわけ、男性の多い組織では、作動性を中心としたリーダーシップが標準型として存在していることが推察できる。そのような組織において、女性は共同性に富んだリーダーシップを発揮すると評価されず、逆に作動性に富んだリーダーシップを発揮するとバックラッシュを経験しやすいかもしれない。Eagly & Carli⁽³⁴⁾が、女性のリーダーポジションの獲得プロセスを「リーダーシップの迷宮」と表現したように、女性がリーダーポジションに辿り着くためには男性が経験することの少ない様々な障壁があると考えられる。

さらには、組織リーダーに対するステレオタイプ脅威の影響が挙げられる⁽¹³⁾。ステレオタイプ脅威とは、ある特定の集団にネガティブなステレオタイプが結び付けられているとき(女性は数学が苦手、高齢者は記憶能力が低いなど)、その集団に属する個人がそのネガティブなステレオタイプに基づいて自分が評価されたり扱われたりするのではないかと懸念するような脅威とされている^(35, 36)。「女性は男性よりも数学が苦手である」というステレオタイプは、実際には数学的能力に男女差がなくても、女性にステレオタイプ脅威をもたらし、女性の数学の点数を低下させる影響をもつことが示されている⁽³⁷⁾。同様に、「リーダー＝男性」というステレオタイプは、リーダーシップ領域において女性にステレオタイプ脅威をもたらす可能性があり、女性はその影響によってリーダーシップ関連のパフォーマンスを低下させたり、リーダーシップ発揮への意欲を低下させたりするだけでなく、ステレオタイプ脅威に対する脆弱反応としてステレオタイプと自己を切り離す(リーダーという役割から自己を遠ざける)こともある⁽¹³⁾。すなわち、ステレオタイプ脅威が喚起される状況では、ネガティブなステレオタイプが付与された集団に属する人々のパフォーマンスは低下する恐れがある。

このように、作動性を共通項とした「リーダー＝男性」というジェンダー・ステレオタイプは、女性の心理にバックラッシュ効果やダブルバインド、そしてステレオタイプ脅威をもたらし、女性の昇進意欲に負の影響を与えやすいと考えられる。

なお、このネガティブなステレオタイプを喚起しやすい条件としては、女性が極端に少ない男性優位の職場環境や競争的な組織文化などが挙げられている⁽¹³⁾。

女性の昇進意欲が低い原因は、企業側の取り組み姿勢にもあると考えられる。女性の管理職が少ない理由として、管理職に必要な知識や経験、判断力などを有する女性が少ないことを挙げる企業は少なくない⁽³⁸⁾。しかしながら、そのような人材が育成されない背景には、女性を管理職の対象としてみなさず、女性のキャリア形成を十分に支援してこなかった企業側の責任もあるだろう^(8, 39, 40)。女性を管理職として積極的に育成・登用しようとししない企業姿勢には、「リーダーの役割は女性よりも男性に相応しい」というジェンダー・ステレオタイプの影響があると考えられる。管理職にとって必要となる職能経験や配置転換、仕事の分配が男性側に偏ることを通じて、女性が「自分は管理職の対象としてみなされていない」ことを認知すると、当然のことながら女性の昇進意欲は高まらないだろう⁽⁴⁰⁾。加えて、上司が「男は仕事・女は家庭」「男性は主要な業務・女性は補助的業務」等のような性別役割分業意識をもつことは、女性社員を評価する際に偏見の影響が入りやすく、それを感じた女性は昇進意欲を減退させる可能性がある⁽⁴¹⁾。

女性の管理職比率が極めて低いことは、女性にガラスの天井を認知させ、女性の昇進意欲を低下させることも指摘されている⁽⁴²⁾。また、男女の管理職比率の観点から、企業において管理職の女性はトークン（ある集団において占有率が15%以下の少数派グループに属する人々のこと）⁽⁴³⁾として扱われやすい。トークンは極端な少数派であることから、組織において非常に目立ち、個人としてではなくその少数派集団の象徴としてみなされやすく、個人の実績を少数派集団の成員性と結び付けて評価されてしまうことがある。それゆえ、トークンはパフォーマンスのプレッシャーに苦しんだり、グループ内で目立つことから不快を感じたりするなど、様々な困難を経験していることが報告されてきた⁽⁴³⁾。「リーダー＝男性」というステレオタイプが根強い組織では、男性の管理職比率が高く、そのような組織では管理職の女性は自分の職務遂行の結果が女性管理職全体の評価を左右しかねないというプレッシャーと日々対峙しなければならない。非管理職の女性がこういった状況に置かれている管理職の女性を日々観察している場合、彼女たちの昇進意欲は低下することはあっても高まることはないだろう。

女性はリーダーシップに関する自己効力感が低く、それにはリーダーシップ経験

の少なさが影響していると考えられる。リーダーシップに対する自己効力感の低い女性は、「リーダー＝男性」というステレオタイプが喚起された状況下では、リーダーシップ関連のパフォーマンスが顕著に阻害されるだけでなく、リーダーシップ領域への同一視（リーダーシップに対する興味関心）も低下する可能性がある^(44, 45)。20歳代の大卒総合職を対象にした調査⁽¹¹⁾でも、女性は男性より人材育成やリーダーシップなど管理職に求められる能力への自信が低く、それが昇進意欲の低さに繋がっていることが示唆されている。同様に、非管理職女性は非管理職男性と比べて、マネジメント力、部下育成力、リーダーシップといった資質において自己評価が低いことも明らかにされている⁽⁵⁾。逆に、リーダーシップ自己効力感の高い女性は、「リーダー＝男性」というステレオタイプに晒されても、それに対するリアクタンス反応（ステレオタイプの見方に反発するような反応）を示すだけでなく、リーダーシップパフォーマンスへの自己評価は高く、そしてリーダーシップ領域との同一視を高めることが示されている^(45, 46)。つまり、リーダーシップ自己効力感、リーダーシップに対するステレオタイプ脅威に対する調整要因として捉えることもできる⁽¹³⁾。加えて、リーダーシップ自己効力感の高い女性は、リーダーになりたいという動機が高く、リーダーシップを発揮する試みも積極的であることも明らかにされている⁽⁴⁷⁾。自己効力感の上昇に寄与する要因の一つに成功体験が挙げられるが⁽⁴⁸⁾、仕事経験に関する自信の積み重ねは男女ともに管理職への昇進意欲に正の影響を及ぼす⁽⁵⁾。しかしながら、困難な、責任の重い、重要な仕事は男性側に配分されることが多いだけでなく、女性は男性より配置転換や職能経験も少なく、マネジメントスキルを身に付ける機会が乏しいとされている⁽⁴⁰⁾。このように女性は男性よりも管理職に必要とされる知識やスキルの習得に役立つ職務経験が少なく、男性に比べてリーダーシップに関する成功体験を得ることが難しい状況にあると考えられる。恐らく、このような仕事の分配における男女差にも組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが影響していると考えられる。

組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが女性の昇進意欲に与える負の影響は図1のように整理できる。Hyde⁽⁴⁹⁾は、心理的変数に関する性差を扱った論文のメタ分析を通じて、リーダーシップ能力の性差は少なく、むしろ性別内の個人差の方が大きいことを指摘した。しかしながら、女性の管理職比率が高まらない限り、女性のリーダーシップ能力を十分に活用することはできない。したがって、管

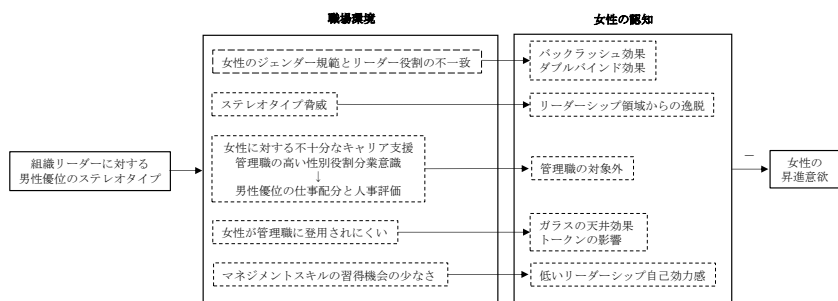


図1 組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが女性の昇進意欲に与える負の影響

理職比率におけるジェンダー・ギャップを解消するためには、女性の昇進意欲に負の影響を与えている組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプへの対策を講じることが不可欠であると考えられる。ステレオタイプの低減策として、ステレオタイプ抑制という方略はあるが⁽⁵⁰⁾、無理にステレオタイプを抑制しようとする、逆にそのステレオタイプが活性化してしまうリスク（リバウンド効果）もある。つまり、「リーダー＝男性、リーダー≠女性」というステレオタイプを抑え込もうとすると、「女性はリーダーに向かない」という認知が強くなってしまう可能性がある。したがって、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプの抑制に注力するのではなく、組織メンバーが男女の中に存在する違いを理解し、受け入れ、そしてその違いを尊重できる職場環境の形成を重視すべきであろう。

国際社会では、職場におけるジェンダー・ギャップの解消を図り、ジェンダー平等を実現するために、ジェンダー・ダイバーシティの推進を掲げる企業が増えている。ジェンダー・ダイバーシティは、女性の能力を生かして企業の経営価値に繋げようという経営戦略の一つであり、管理職比率におけるジェンダー・ギャップのは正に対する効果も期待されている。まずは、職場のジェンダー・ダイバーシティが、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプならびに女性の昇進意欲に与える影響について検討する。

4. 職場のジェンダー・ダイバーシティ

4-1. 職場のジェンダー・ダイバーシティに期待できる正の効果

ダイバーシティ（多様性）とは、年齢、性別、人種、民族、国籍、信仰する宗教、障害の有無、教育歴、価値観、趣味嗜好などにおいて人々の間の違いを示す概念である。人材の多様化は、企業経営においても重視される傾向にあり、ダイバーシティ経営という言葉はしばしば耳にするようになった。経済産業省は、ダイバーシティ経営を「多様な人材をいかし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義し⁽⁵¹⁾、このダイバーシティ経営を通じて日本企業の競争力強化を目指している。職場におけるダイバーシティは、「ワークユニットにおいて相互依存的なメンバー間の個人的属性の分布」と定義されている⁽⁵²⁾。日本企業の場合、外国人労働者の数はここ数年で増加傾向にあるものの、男女の比率が職場におけるダイバーシティの課題として扱われることが多い。とりわけ、女性の管理職比率の引き上げは日本企業において喫緊の課題となっており、近年ではその課題を解消すべくポジティブ・アクションに取り組む企業が増えている。

ジェンダー・ダイバーシティ推進の一環として、管理職の女性を増やすこと自体が女性の昇進意欲を高めることに一定の効果を発揮する可能性はある^(53, 54)。Adachi⁽⁵⁵⁾は、職業に関するステレオタイプがその職業の内容自体よりも男女の構成比に影響されることを報告した。ある職業において男性比率が高ければ、それは男性の仕事というステレオタイプが生じやすいことになる。同様に、管理職を始めとしたリーダー的役職に男性の比率が高いことは、「リーダー＝男性」というステレオタイプを形成する一因になっていると推察できる。加えて、役割一致理論⁽¹⁸⁾で説明されているように、女性の性役割（共同的なイメージ）とリーダーとして望まれる役割（作動的なイメージ）が一致しづらいことが、女性リーダーへの偏見に繋がっている。「管理職＝男性的・作動的」というステレオタイプの存在は、女性に管理職という役割は、本来男性の役割であり、自分の役割ではないという不一致感を抱かせ、管理職という役割に自らの所属感を感じにくくする可能性がある。したがって、管理職における男女比率の影響を考慮すると、企業において管理職の女性が増えることは、ガラスの天井効果の低減を通じて、女性の昇進意欲に正の効果を与えることが期待

できる。また、女性の管理職比率はダイバーシティ部署を設置しただけでは高まらないが、女性役員の比率を一定水準よりも高めると、部署の設置が女性の管理職比率の引き上げに効果を発揮することが明らかにされている⁽⁵⁶⁾。女性の管理職比率の改善に意欲を示す女性役員が増えると、経営層が女性の管理職登用に強くコミットするようになり、結果としてダイバーシティ部署が有効に機能すると解釈されている。

加えて、女性の管理職比率の高まりだけでなく、管理職女性のロールモデルの存在が女性の昇進意欲を高めることも報告されている⁽⁹⁾。管理職女性のロールモデルの存在は、「リーダー＝男性」というステレオタイプ脅威の緩衝作用を有するだけでなく⁽¹³⁾、身近な先輩をモデルとして観察することで自分の将来の姿を思い描く代理体験ができることに寄与する⁽⁴⁰⁾。そして、その代理体験を通じて、女性は自分にも管理職ができそうだという自己効力感の高まりを覚え、それが昇進意欲の向上に貢献するかもしれない。しかし重要なのは、ロールモデルが同一視できる存在なのかどうかということである。ロールモデルとの比較において、女性が「自分も努力次第で管理職になれそうだ」と知覚できる存在であれば、管理職に対する意欲は向上し、リーダーシップ領域における所属感も高まることが期待できる。しかし、管理職女性が自分とかけ離れた存在である場合、女性は管理職になるために自分に欠けているものを強く意識させられ、自己評価が低下して心理的に委縮してしまうこともある。したがって、女性の昇進意欲を高めるためには適切なロールモデルが必要であると考えられるが、どのような管理職女性が適切なロールモデルになるのかには個人差があり、ロールモデルの多様性（活躍する女性の多様性）にも配慮することが大切であろう。さらに、ロールモデルとして有効に作用するためには、その管理職女性が運の良さや制度的な恩恵ではなく、リーダー的地位に相応しいことによって登用されたとみなされる必要がある⁽⁵⁷⁾。クォータ制によって登用された女性は能力が低いとみなされがちである⁽⁵⁸⁾ことから、ポジティブ・アクションによって女性を管理職に選抜する場合は、その女性の優れた能力や業績を示す情報を付随させることが重要となる⁽⁵⁹⁾。なお、管理職に相応しい有能な女性を育成するためには、十分な数の女性新入社員を確保するとともに、男性と同等なキャリア形成の支援等を通じて、女性のマネジメント能力を向上させる企業努力も求められるだろう⁽⁶⁰⁾。

4-2. 職場のジェンダー・ダイバーシティがもたらし得る負の効果

人材のダイバーシティは集団に広範な視点や豊富な情報をもたらし、それらが集団における質の高い意思決定や創造的・革新的業績に繋がるとされる⁽⁶¹⁾。それゆえ、職場のジェンダー・ダイバーシティを推進する企業の多くは、職場の女性管理職比率を高めることが企業パフォーマンスの向上や企業の成長に繋がることを期待している。しかしながら、ダイバーシティは、ある属性に基づく社会的カテゴリー化によって、集団内にサブグループを発生させやすく、サブグループ間の関係性次第では集団に負の効果をもたらすこともある^(62, 63)。

ダイバーシティの次元は、表層的なものと深層的なものに大別され⁽⁶⁴⁾、表層的なダイバーシティには外見から識別可能な特性（性別、年齢、人種など）が、そして深層的なダイバーシティには外見からは判断しにくい内面的な特性（パーソナリティ、考え方、趣味、職歴など）が含まれる。社会的アイデンティティ理論によると、人は社会的な比較を通じて、自分が属する集団（内集団）と属さない集団（外集団）に分類しようとする⁽⁶⁵⁾。そのカテゴリー化は、可視的な特性に基づいて生じやすく⁽⁶²⁾、表層的なダイバーシティが高い組織（例えば、職場の男女比が均等に近い）では職場内に内集団と外集団が形成されやすくなる。そして、自分が属する内集団のメンバーには協力的な行動をとりやすいが、外集団のメンバーに対しては敵対的な行動をとりやすくなる⁽⁶⁵⁾。ジェンダー・ダイバーシティを推進した結果、男性グループと女性グループのカテゴリー化が進み、各グループのメンバーが自分の属するグループに対して社会的アイデンティティの脅威を感じると、男女間に感情的な対立が起りやすくなるという危険性がある⁽⁶²⁾。女性が組織リーダーに対して前向きになれないことにバックラッシュの影響があることは先述したが、それには男性が男性優位のジェンダー・ヒエラルキーを維持しようとする内集団ひいきが関係しているとされる⁽¹⁴⁾。それゆえ、男性が女性管理職比率の増加を脅威に感じると、男性は女性のリーダー的言動を非難し、それは職場における組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプの存在を維持することに繋がるだろう。また、女性は男性に比して、昇進のために重要な情報を収集し、支援を受けるためのネットワークに組み込まれにくいことが挙げられている⁽³¹⁾。職場において男女の分断が進むことによって、女性は昇進に重要な意味をもつ社会的ネットワークから益々遠ざかることになる。したがって、組織がジェンダー・ダイバーシティを適切にマネジメント

できないと、職場における組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプは存続し、それは女性の昇進意欲に対して負の影響を与えるだろう。

4-3. ジェンダー・ダイバーシティの施策上の注意点

日本の企業の中には、投資家や政府の圧力に応じて管理職の女性を増やしている企業も少なくない⁽⁶⁶⁾。しかしながら、ジェンダー・ダイバーシティという施策の下に、対外的な数値目標の達成だけに注力することは、上記のようなダイバーシティの負の側面を職場で生起させかねない。それを回避するためには、ジェンダー・ダイバーシティを推進するための方策であるポジティブ・アクションに対する理解が重要となる。ポジティブ・アクションは、男女共同参画社会基本法（1999）によると「男女間の格差を改善するため必要な範囲内において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供すること」と定義されている。また、内閣府男女共同参画局は、ポジティブ・アクションを「一般的には、社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる暫定的な措置」としている⁽⁶⁷⁾。管理職への登用を考えた場合、女性はたとえ能力や実績があっても男性優位の組織風土やジェンダー・ステレオタイプの影響によって昇進に対するハードルが男性よりも高くなることが多い。ポジティブ・アクションはこのような状況を是正することを目的の一つにしているが、ポジティブ・アクションに対する解釈はその対象となる集団と対象とならない集団の間で異なることがある。職場における昇進・昇格において、マジョリティである男性に比して、マイノリティである女性は差別を感じやすいことが指摘されている⁽⁶⁸⁾。一方で、ポジティブ・アクションの対象にならない男性は、ポジティブ・アクションに対する理解が不十分であると、女性の管理職への積極的登用を女性優遇の逆差別として捉えかねない⁽⁶⁹⁾。このようなポジティブ・アクションの弊害を解消するには、職場のメンバーがダイバーシティに対して肯定的な信念（集団において多様性は価値があるという信念）を持つことが重要であろう。先行研究において、肯定的なダイバーシティ信念を有する人は集団の多様性に対して好意的であること⁽⁷⁰⁾や肯定的なダイバーシティ信念が集団へのアイデンティティを高めることが報告されている⁽⁷¹⁾。それゆえ、女性の管理職比率を高める取り組みは、ジェンダー・ダイバーシティに対する理解、つまり女性の

管理職比率の上昇が企業パフォーマンスに与える正の効果を組織全体で十分に理解した上で進める必要がある。

加えて、組織側は女性ということでは基準を下げたりせずに、能力主義に従って女性を管理職に登用しなければならない。男性と同じ評価基準によって、能力と実績のある管理職の女性が増えることは、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプの軽減に一定の効果を発揮すると考えられる。しかしながら、数値目標の達成に邁進するあまりに、女性というだけで管理職に登用することは、男性側の反発を招きかねないだけでなく、女性の昇進意欲にも負の影響を与えかねない。また、登用される女性が「自分が管理職に登用されたのは能力や実績ではなくポジティブ・アクションのお陰である」と知覚した場合、その女性は自分自身のリーダーシップ能力に対して疑念を抱くことも指摘されている^(72, 73)。

重要なことは、女性の意思に反して管理職に登用するのではなく、女性自身が管理職への昇進に対して前向きになれる職場環境を形成することである。投資家や政府からの圧力によって、管理職女性の増加を図るよりも、女性の自発的な昇進意欲を高める方がウェルビーイングの観点からも望ましいはずである。すなわち、企業はダイバーシティが女性の昇進意欲に与える正負の影響をよく理解した上で、管理職女性の増加を図らなければならない（図2）。

近年、ダイバーシティの推進だけでは不十分であることが認識され始め、ダイバーシティの負の側面を抑え、組織におけるダイバーシティの効果を高めるための方策としてインクルージョン（包摂性）という概念が注目されている。ジェンダー・ダイバーシティにおいて、社員のインクルージョン認識が高い職場は、人間関係上ならびに業務上のコンフリクトが起こりづらく、職場における個人の満足度が高く、離職率も低いことが示されている⁽⁷⁴⁾。単にジェンダー・ダイバーシティが「女性社員や女性管理職の比率が高まった」という意味に留まらず、男性と女性がお互いの独自性を理解し合い、尊重し合って共存・共生できる職場をつくることが重要であろう。そのためには、ダイバーシティとインクルージョンを上手く連動させることが不可欠であり、女性個人が包摂されていると感じられる職場環境を作り出すことが女性の昇進意欲を高めるためには大切なのではないだろうか。また、多くの女性がインクルージョンを認識するような職場では、女性の昇進意欲に負の影響を与える組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが存在しないもしくは希薄であ

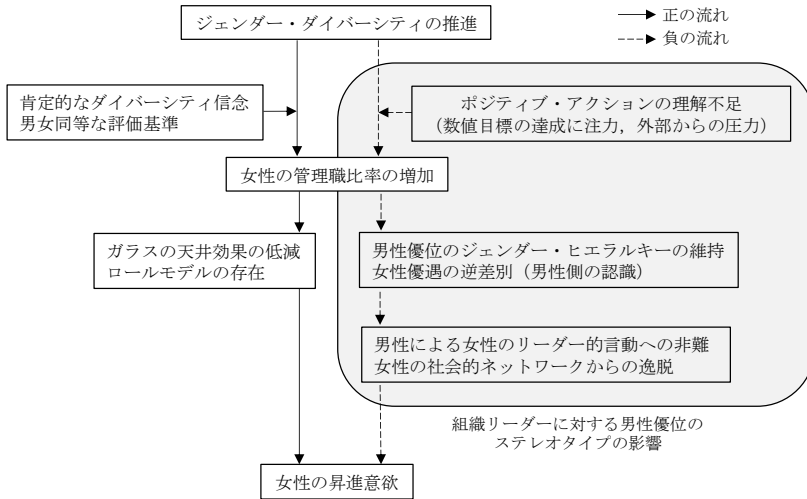


図2 ジェンダー・ダイバーシティの推進が女性の昇進意欲に与える正負の影響

ることも十分に考えられる。

5. 職場のインクルージョン

1980年頃から、職場のダイバーシティをいかに競争優位に繋げるかが重要な経営課題となっていくた。そして、ダイバーシティ・マネジメントが持つ正の影響を引き出し、負の影響を抑制する方略として、1990年代頃から経営学分野においてインクルージョンという概念が注目されるようになってきた⁽⁷⁵⁾。我が国においても、2000年頃からインクルージョンに関心が集まり始め、現在では多くの企業が未来の新しい事業環境に対応する上で、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が重要だとしている⁽⁷⁶⁾。とりわけ、世界でもジェンダー・ギャップが顕著である我が国では、ジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンの促進が企業の大きな課題となっているが、この経営戦略の必要性に対する理解が十分に進んでいない企業も少なくない⁽⁷⁷⁾。資生堂のように、ジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョン推

進の一環として女性リーダー育成塾を設け、管理職の女性を大幅に増やした企業もある⁽⁷⁸⁾。しかし、結果とともに重要なのは、ジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みが、女性の管理職に対する認知に対してどのような影響を与えるのかを明らかにすることである。

5-1. インクルージョンの定義ならびにインクルージョン認識の先行要因と期待できる成果

女性のインクルージョンの認識が昇進意欲の向上に寄与するのかを検討する上で、まずはインクルージョンの定義を確認する必要がある。インクルージョンにはまだ統一的な定義があるわけではないが、理論に裏付けされ、インクルージョン研究でしばしば取り上げられるものとしてShore et al.⁽⁷⁹⁾の定義がある。それによると、インクルージョンは「個人が、集団内の扱いによって、自分が求める帰属感(Belongingness)と独自性(Uniqueness)の欲求が同時に満たされることで、集団の一員として尊重されていると認識する度合い」と捉えられている(図3)。つまり、インクルージョンは、職場環境が個人の認識に与える影響を反映しており、集団の扱いに対する個人の認識として把握することができる。それゆえ、職場におけるジェンダー

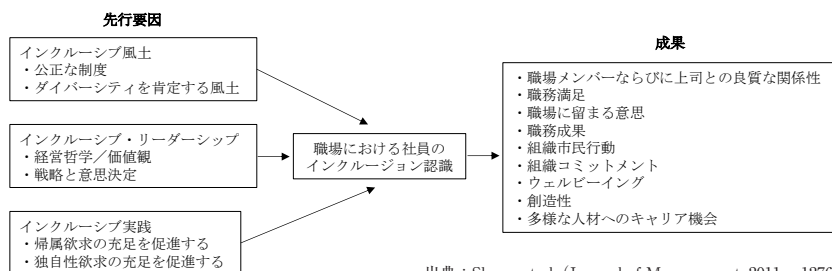
		帰属感	
		低い	高い
独自性	低い	排除 (Exclusion) ワークグループにおいて独自の価値を持つ組織の内部者として扱われないが、内部者として扱われている他者は存在している	同化 (Assimilation) 組織文化／支配的文化の規範に従い、独自性を控えめに表出する場合、ワークグループ内で内部者として扱われる
	高い	差別化 (Differentiation) ワークグループにおいて組織の内部者として扱われるわけではないが、個人の独自性は集団／組織の成功に不可欠且つ価値あるものとして考えられている	包摂 (Inclusion) ワークグループ内で内部者として扱われ、尚且つ独自性を保持することが認められ、奨励されている

出典：Shore, et al. (Journal of Management, 2011, p.1266)

図3 インクルージョン概念のフレームワーク

平等（不平等）の状況は、働く女性の帰属感和独自性発揮の欲求に影響を与え、女性が職場に対して感じるインクルージョンの程度を左右する要因の一つになると考えられる。

Shore et al.⁽⁷⁹⁾ は、先行研究のレビューを通じて、職場における社員のインクルージョン認識の先行要因と期待できる成果を図4のように整理している。このモデルは女性に限定したものではないが、女性がインクルージョンを認識するためには、ジェンダー・ダイバーシティを肯定する風土や男女に偏りのない制度、インクルージョンを推進する経営層や上司のリーダーシップならびにインクルージョン認識を高める社内実践が必要であると考えられる。一方、インクルージョン認識がもたらす成果としては、仕事や組織に対するポジティブな態度や良好な人間関係の形成などが挙げられているが、本稿の焦点である昇進意欲は含まれていない。しかしながら、国内企業を対象としてこれまでに報告されてきた女性の昇進意欲を高める先行要因と関連性のありそうな項目は認められる。そこで、本稿ではこれらの先行要因とShore et al.⁽⁷⁹⁾ の示したインクルージョン認識の成果の関連性を探り、女性のインクルージョンの認識が昇進意欲を高める要因となり得るのかを検討する。



出典：Shore, et al. (Journal of Management, 2011, p.1276)

図4 インクルージョンの先行要因と成果

5-2. 職場におけるインクルージョン認識と女性の昇進意欲の関係

図5は、Shore et al.⁽⁷⁹⁾ が示したインクルージョン認識の成果と女性の昇進意欲を高める先行要因との間で関連のありそうな項目を整理したものである。

職場におけるジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンと女性の昇進意欲の関係

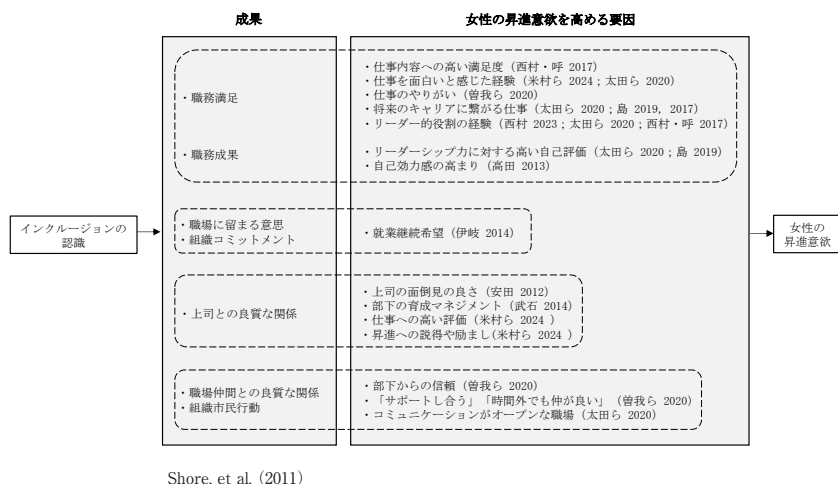


図5 インクルージョン認識の成果と女性の昇進意欲を高める要因との関連性

Shore et al.⁽⁷⁹⁾ は、社員のインクルージョン認識の成果として、「職務満足」や「職務成果」の向上を挙げている。先行研究において、「仕事内容への満足度が高いこと」⁽⁸⁰⁾ や「仕事を面白いと感じた経験」^(5, 11) ならびに「仕事のやりがい」⁽⁸¹⁾ が、女性の昇進意欲の向上をもたらすことが示されている。また、優れた職務遂行能力は、自分の能力に対する自信や自己効力感の高まりをもたらし、それらが昇進意欲の向上に寄与することも十分に考えられる^(11, 32, 82)。高田⁽⁸²⁾ は、女性の効力感を醸成してそれを育てていくことや効力感が発生しやすい環境作りをすることが、女性の昇進意欲を高めるためには必要であると述べている。しかしながら、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプの影響によってなのか、「キャリア形成に重要な仕事が男性側に多く分配されること」⁽⁴⁰⁾ や「将来のキャリア形成が見通せないこと」⁽⁸³⁾、「配置転換や職能経験の機会が少ないこと」^(40, 84)に悩まされる女性は少なくなく、職場において自分の独自性が価値あるものとして認められていると感じづらいのかもしれない。それゆえ、まずは仕事の分配における男女差を改善して、女性のインクルージョンの認識を高める配慮が不可欠であろう。そして、インクルージョンを感じられるようなやりがいのある仕事の経験や仕事の成功体験の積み重ね

が、女性の昇進意欲を高めることに貢献するかもしれない。

加えて、「組織に留まる意思」や「組織コミットメント」の向上が、社員のインクルージョン認識の成果として挙げられている⁽⁷⁹⁾。女性の離職率の高さが管理職女性の少なさの一因であるとされているが、そもそも組織コミットメントが低かったり、離職の考えがあったりすれば、自分が属する組織において管理職として尽力したいというモチベーションは上がらないであろう。伊岐⁽⁵³⁾も、女性の就業継続希望が昇進意欲の決定要因の一つになることを報告している。それゆえ、職場のインクルージョンによって女性の離職率が抑えられれば、女性管理職比率の向上に向けた前提条件の一つは確保できることになると考えられる。

次に、インクルージョンの成果である「上司との良質な関係」⁽⁷⁹⁾が、女性の昇進意欲に与える可能性について検討する。「職務満足」が女性の昇進意欲を高めることは先述したが、「将来のキャリアに繋がる仕事の経験」^(11, 32, 85)や「リーダー的役割の経験」^(11, 41, 80)も女性の昇進意欲と関連性がある。やりがいのある仕事の分配やキャリアの支援は、上司のマネジメントに依存することが大きいと言える。それゆえ、職場の上司と良好な関係性を築くことが、女性の昇進意欲を喚起するためには重要になるだろう。実際、「面倒見の良い上司の下で働くこと」⁽¹⁰⁾や「女性部下の育成マネジメント（部下に期待して高い目標を与えて成長を促す）」⁽⁸⁾および「メンターやスポンサーからの支援」^(86, 87)が女性の昇進意欲を高めることに寄与する。加えて、米村ら⁽⁵⁾が管理職に対して管理職を目指した理由を調査した結果においても、女性は男性と比べて、「会社や上司から仕事を評価されたため」や「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため」などの回答割合が高いことが明らかにされている。女性は自分が昇進ルートに乗っているのかどうかを上司の対応を通じて推し量り、自分の能力が評価され、管理職として期待されていることを認識すると、昇進への意欲を高めると考えられる。職場において価値ある個として扱われ、独自性の発揮を尊重されているという女性の認識が、上司のマネジメントと昇進意欲の間に介在しているのかもしれない。その一方で、予言の自己成就⁽⁸⁸⁾という概念で説明される通り、上司が「女性はリーダーに向かない」というステレオタイプを有し、そのステレオタイプが言動に表れると、女性はそのステレオタイプ通りの行動（リーダー的役割から自分を遠ざけてしまう）をとってしまう可能性もある。それを防ぐためには、上司が肯定的なダイバーシティ信念に基づいて、女性社員の

キャリアアップをサポートすることが必要であろう⁽⁸⁹⁾。

さらに、インクルージョンの認識を通じた「職場仲間との良質な関係」の構築や「組織市民行動」の促進⁽⁷⁹⁾は、女性の昇進意欲を引き出すことに効果を発揮するかもしれない。組織市民行動は、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび有効的機能を促進する個人的行動」と定義されている⁽⁹⁰⁾。組織市民行動の中には、自分の役割を超えて自ら率先して同僚や上司をサポートする行動も含まれる。女性は昇進の際に、仕事のやりがいについては「管理職として裁量権が増えること」よりも「部下から信頼される」ことを重視し、一緒に働く人については「能力の高い人」よりも「サポートし合える人」や「時間外でも仲がよい人」を優先するといった職場の雰囲気大切にしている⁽⁸¹⁾。加えて、女性は気兼ねなく自由にコミュニケーションがとれる職場にいるほど昇進意欲が高まることも報告されている⁽¹¹⁾。一方で、女性が昇進をためらうことに「まわりからの嫉妬（特に女性からの嫉妬）」が関係していることも明らかにされている⁽⁸¹⁾。つまり、女性は昇進の条件として、職場の人間関係を重視しており、このことには「女性が共同的である」という側面が反映されていると言えよう。それゆえ、職場に他者との協働活動や他者に対する支援活動を尊重する風土（共同性を尊重する風土）が存在すると、「男性＝作動性＝リーダー」というステレオタイプの影響が自ずと弱くなり、管理職への昇進に対して前向きになれる女性が増える可能性はあるだろう。

6. まとめ

男性性の強い我が国においては、組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプが女性の昇進意欲に負の影響を与えていると考えられる。それゆえ、女性の昇進意欲を高めるためには、組織全体に組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプがないことが望ましい。その実現を図るためには、ジェンダー・ダイバーシティの推進（女性活躍の推進）に関する理念や価値観が、職場という局所だけではなく、組織全体で共有されることが必要であろう。そして、ジェンダー・ダイバーシティを肯定する信念のもとに、男女同等な評価基準を通じて、意欲のある有能な女性を管理職に登用していくことが重要となる。実力主義に基づいて登用された管理職女

性の増加は、女性の昇進意欲に負の影響を及ぼす組織リーダーに対する男性優位のステレオタイプを軽減することにも寄与すると考えられる。

加えて、ジェンダー・ダイバーシティが尊重された職場では、上司の育成マネジメントに男女の偏りがなく、女性は男性と同等の職務経験（将来のキャリアアップに繋がる）を得られることが期待できる。このような上司のポジティブな対応を通じて、女性は自分の独自性が評価され、組織の貴重な戦力としてみなされていることを感じるとともに、組織への帰属感も高めるのではないだろうか。そして、このインクルージョンの認識は、女性の昇進意欲に正の効果を与える職務満足・職務成果の向上や職場における良好な人間関係の構築ならびに就業継続意識の高まりをもたらしとえられる。また、女性がインクルージョンを認識するような職場では、女性は従来の男性型リーダーシップスタイルに縛られることなく、自分独自のリーダーシップスタイルを自由に発揮でき、しかもそれが職場で肯定的に評価されることが見込まれる。このことも女性の昇進意欲の向上に一定の効果を発揮すると考えられる。

現時点では、「企業のジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みが女性の昇進意欲を高めることに寄与する可能性がある」という仮説の段階で留まっている（図6）。それゆえ、今後はどのようなジェンダー・ダイバーシティの実践が女性のインクルージョン認識を高めるのか、そして女性のインクルージョン認識がどのような心理的メカニズムで昇進意欲の向上に繋がっていくのかを実証的に明らかにしていく必要がある。その一方で、女性のインクルージョン認識の促進が、男性のインクルージョン認識の低下を引き起こしては意味がない。それゆえ、特定の社員だけでなく、全社員のインクルージョン認識を高めるという企業理念は、常に念頭に置かなければならないだろう。また、管理職にはネガティブなイメージ（ハードワーク、責任が重いなど）が付随しがちであるが、ワークライフバランスを整える制度だけでなく、非管理職女性たちに管理職の魅力をいかに伝えるかという仕掛け作りも企業にとっては重要な戦略の一つになるだろう。

ジェンダー・ダイバーシティ（女性活躍の推進）を尊重する企業風土

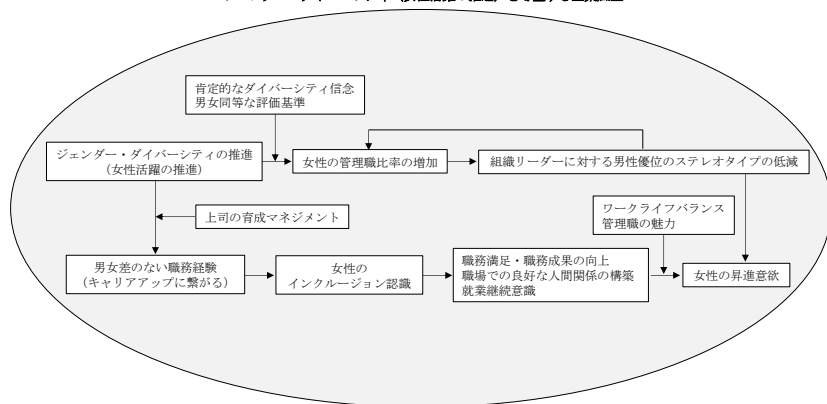


図6 ジェンダー・ダイバーシティ&インクルージョンが女性の昇進意欲を高める可能性

参考文献

- (1) 経済産業省経済産業政策局経済社会政策室 (2014). 企業の「成長戦略」のための女性活躍推進. 成長戦略としての女性活躍の推進, pp.13-14. <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol00sen/practice/pdf/2014november.pdf>
- (2) (独) 労働政策研究・研修機構 (2023). 就業者及び管理職に占める女性の割合. データブック国際労働比較2023, p.88
- (3) 厚生労働省 (2023). 令和4年度雇用均等基本調査, p.8. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r04/07.pdf>
- (4) 東洋経済新報社 (2023). 「役員四季報」2024年版
- (5) 米村紀美・鈴木陽子・野田鈴子・矢島洋子 (2024). 女性管理職の育成・登用に關する調査概要～非管理職層の昇進意欲の実態～, pp.1-17. https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/05/cr_240528_01.pdf
- (6) 武石恵美子 (2014). 第4章 女性の仕事への意欲を高める職場の要因—女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析. (独) 労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) —分析編—, 119, pp.107-139
- (7) (独) 国立女性教育会館 (2020). 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」結果—入社5年で何が変わったのか—. 国立女性教育会館リポジトリ, pp.1-8
- (8) 武石恵美子 (2014). 女性の昇進意欲を高める職場の要因. 日本労働研究雑誌, 648, pp.33-47
- (9) 川口章 (2012). 昇進意欲の男女比較. 日本労働研究雑誌, 620, pp.42-57
- (10) 安田宏樹 (2012). 管理職への昇進希望に関する男女間差異. 社会科学研究, 64,

pp.134-154

- (11) 太田さつき・久保田貴之・高城佳那・漁田武雄・日隈美代子 (2020). 大卒若年総合職の昇進意欲一性差の基礎的分析一. 環境と経営, 26, pp.95-108
- (12) 大沢真知子 (編) (2019). なぜ女性管理職は少ないのか—女性の昇進を妨げる要因を考える. 青弓社
- (13) Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27, pp.387-399
- (14) Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, pp.165-179
- (15) 坂田桐子 (2014). 選好や行動の男女差はどのように生じるか—性別職域分離を説明する社会心理学の視点. 日本労働研究雑誌, 648, pp.94-104
- (16) Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, pp.5-18
- (17) Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, pp.735-754
- (18) Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, pp.573-598
- (19) Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, pp.616-642
- (20) 柳澤修 (2025). 組織リーダーの性別に対する潜在的態度と顕在的態度. 産業・組織心理学研究, 38, pp.177-191
- (21) Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp.33-41
- (22) Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47, pp.377-388
- (23) 倉矢匠 (2016). 日本における促進指向的及び抑制指向的ジェンダー規範. 東洋大学大学院紀要, 53, pp.107-124
- (24) 湯川隆子・清水裕士・廣岡秀一 (2008). 大学生のジェンダー特性語認知の経年変化—テキスト・マイニングによる連想反応の探索的分析から—. 奈良大学紀要, 36, pp.131-150
- (25) Hofstede, G., & Soeters, J. (2002). Consensus societies with their own character: national cultures in Japan and the Netherlands. *Comparative Sociology*, 1, pp.1-16
- (26) Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- (27) 坂田桐子 (1996). リーダーシップ過程の性差に関する研究の現状. 実験社会心理学

研究, 36, pp.114-130

- (28) 野村浩子・川崎昌 (2019). 組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係—男女別, 階層別のジェンダー・バイアスを探る. 淑徳大学人文学部研究論集, 4, pp.13-24
- (29) Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122, pp.1067-1101
- (30) Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments : Gender differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118, pp.1049-1074
- (31) Tinsley, C. H., & Ely, R. J. (2018). What most people get wrong about men and women: Research shows the sexes aren't so different. *Harvard Business Review*, 96, pp.114-121
- (32) 島直子 (2019). 女性新入社員の管理職志向を低下させる要因: パネルデータを用いた検証. 大原社会問題研究所雑誌, 727, pp.55-69
- (33) Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, pp.157-176
- (34) Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85, pp.62-71
- (35) Spencer, S. J., Logel, C., & Davies, P. G. (2016). Stereotype threat. *Annual Review of Psychology*, 67, pp.415-437
- (36) Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, pp.797-811
- (37) Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, pp.4-28
- (38) 鈴木一光 (2013). 第3章 女性正社員の活躍と役職登用. (独) 労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊 本編一, 106, pp.15-41
- (39) (公財) 21世紀職業財団 (2022). 男女正社員対象 ダイバーシティ & インクルージョン推進状況調査結果 (2022), pp.1-135.https://www.jiwe.or.jp/application/files/1116/8266/3897/2022DI_zentai.pdf
- (40) 大内章子 (2020). 女性の管理職昇進—それは企業の本気の人材育成あつてこそ. 日本労働研究雑誌, 722, pp.78-88
- (41) 西村智 (2023). 職場環境・職務経験が女性の昇進意欲に与える影響. 経済学論究, 76, pp.71-88
- (42) Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A. Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74, pp.312-324

- (43) Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books: New York.
- (44) Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2010). The role of leadership self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. *The Leadership Quarterly*, 21, pp.89-103
- (45) Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, pp.595-616
- (46) Hoyt, C. L. (2005). The role of leadership efficacy and stereotype activation in women's identification with leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, pp.2-14
- (47) Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.481-498
- (48) Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, pp.122-147
- (49) Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60, pp.581-592
- (50) Macrae, C. N., Bodenhausen, G. V., Milne, A. B., & Jetten, J. (1994). Out of mind but back in sight: Stereotypes on the rebound. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, pp.808-817
- (51) 経済産業省 多様性を競争力につなげるための企業経営研究会 (2025). 経営陣へのメッセージ. 企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営 (ダイバーシティレポート). pp.3-9. <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/diversityreportr.pdf>
- (52) Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, pp.801-830
- (53) 伊岐典子 (2014). 第5章 女性の昇進意欲の決定要因—育児支援制度及びその利用との関連を中心として. (独) 労働政策研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) —分析編—, 119, pp.141-165
- (54) 小泉大輔・朴弘文・平野光俊 (2013). 女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響. 経営行動科学, 26, pp.17-29
- (55) Adachi, T. (2014). Occupational gender stereotypes among university students: Their relationships with self-efficacy and gender role attitudes. *Japanese Association of Industrial/Organizational Psychology Journal*, 27, pp.87-100
- (56) 吉田航 (2024). ダイバーシティ部署の設置は企業の女性管理職比率を高めるか? 組織科学, 57, pp.67-80
- (57) McIntyre, R. B., Paulson, R. M., Taylor, C. A., Morin, A. L., & Lord, C. G. (2011). Effects of role model deservingness on overcoming performance deficits induced by stereotype threat. *European Journal of Social Psychology*, 41, pp.301-311

- (58) Heilman, M. E., Battle, W. S., Keller, C. E., & Lee, R. A. (1998). Type of affirmative action policy: A determinant of reactions to sex-based preferential selection? *Journal of Applied Psychology*, 83, pp.190-205
- (59) Nater, C., Heilman, M. E., & Sczesny, S. (2023). Footsteps I would like to follow? How gender quotas affect the acceptance of women leaders as role models and inspirations for leadership. *European Journal of Social Psychology*, 53, pp.129-146
- (60) 高崎美佐 (2024). 初期キャリア形成支援の視点—女性新入社員の成長機会見通しに着目して. 日本労働研究雑誌, 767, pp.43-55
- (61) Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5, pp.45-56
- (62) van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.1008-1022
- (63) Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, pp.77-140
- (64) Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, pp.96-107
- (65) Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, pp.149-178
- (66) 山田仁一郎・好川透 (2021). 経営者による企業統治の監視中和化のメカニズム：女性取締役選任の先行要因の質的比較分析. 組織科学, 55, pp.31-47
- (67) 内閣府男女共同参画局ホームページ. ポジティブ・アクション. https://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html (最終閲覧日 2025.4.15)
- (68) Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34, pp.82-104
- (69) Furtado, J. V., Moreira, A. C., & Mota, J. (2021). Gender affirmative action and management: A systematic literature review on how diversity and inclusion management affect gender equity in organizations. *Behavioral Sciences*, 11, 21
- (70) Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.1189-99
- (71) van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61, pp.1463-1492
- (72) Heilman, M. E., Lucas, J. A., & Kaplow, S. R. (1990). Self-derogating consequences of sex-based preferential selection: The moderating role of initial self-confidence.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, pp.202-216
- (73) Niemann, Y. F., & Dovidio, J. F. (2005). Affirmative action and job satisfaction: Understanding underlying processes. *Journal of Social Issues*, 61, pp.507-523
- (74) Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, pp.1754-1774
- (75) Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, pp.212-236
- (76) (一社)日本経済団体連合会 (2020). 「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ & インクルージョン推進」に関するアンケート結果, pp.1-20. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/102.pdf>
- (77) 武石恵美子・中村由香 (2023). なぜ「ダイバーシティ & インクルージョン」や「ジェンダー平等」が必要なのか. 生活協同組合研究, 565, pp.5-14
- (78) 資生堂ホームページ. 女性管理職への意欲を向上させるキーマンアクション！～資生堂女性リーダー育成塾～. <https://corp.shiseido.com/deilab/jp/actions/nlw/> (最終閲覧日 2025.3.10)
- (79) Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, pp.1262-1289
- (80) 西村智・呼敏娜 (2017). 非管理職女性の昇進意欲の決定要因. 経済学論究, 70, pp.25-49
- (81) 曾我亘由・折戸洋子・園田雅江 (2020). 職場環境が女性の昇進意欲に与える影響. *Journal of Ehime Management Society*, 3, pp.9-18
- (82) 高田朝子 (2013). 女性管理職育成についての定性的調査からの一考察—昇進の背中をおした事象とは何か—. 経営行動科学, 26, pp.233-248
- (83) 内閣府男女共同参画局 (2009). 男女共同参画の10年の軌跡と今後に向けての視点—平成21年版男女共同参画白書の公表—. 共同参画, 15, pp.2-7
- (84) 金井郁 (2017). 女性の昇進をめぐる意識とマネジメント—雇用管理体系とジェンダー—. 大原社会問題研究所雑誌, 704, pp.18-36
- (85) 島直子 (2017). 女性新入社員の管理職志向を高める要因：仕事満足度を高める要因との比較. NWEC 実践研究, 7, pp.56-73
- (86) Fritz, C., & van Knippenberg, D. (2020). Gender and leadership aspiration: Supervisor gender, support, and job control. *Applied Psychology*, 69, pp.741-768
- (87) Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88, pp.80-85
- (88) Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8, pp.193-210
- (89) Meyer, B., van Dijk, H., & van Engen, M. (2022). (Mitigating) the self-fulfillment of gender stereotypes in teams: The interplay of competence attributions, behavioral dominance, individual performance, and diversity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 107, pp.1907-1925

- (90) Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (上田泰訳 組織市民行動 白桃書房, 2007).

注

- 1) 大概奈巳 第2章 女性管理職の声から考える—管理職志向の変化と職場重視モデル
p.82 表6より