



# 「ガラスの崖」をよじ登る

——「ガラスの天井」の先にあるもうひとつの見えない障壁

## Climbing up the Glass Cliff:

Another Invisible Barrier Behind the Glass Ceiling ?



お茶の水女子大学  
Ochanomizu University



# International Symposium 国際シンポジウム

## *Climbing up the Glass Cliff: Another Invisible Barrier Behind the Glass Ceiling?*

### 「ガラスの崖」をよじ登る ——「ガラスの天井」の先にあるもうひとつの见えない障壁

日時：2022年12月23日（金）16:40-19:00（日本時間）  
会場：お茶の水女子大学 共通講義棟2号館201室 および オンライン  
使用言語：日本語・英語（日英同時通訳あり）  
共催：お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所、ジェンダー研究所  
Date and Time : Friday, December 23, 2022, 16:40-19:00 (Japan Standard Time)  
Venue: Ochanomizu University Inter-Faculty Building 2-201 and Zoom Webinar  
Language: Japanese and English (with simultaneous interpretation)  
Co-Host: Institute for Global Leadership, Institute for Gender Studies

登壇者紹介.....4	Biographies .....4
シンポジウム概要.....6	Symposium Abstract .....7
開会挨拶.....8 戸谷 陽子（お茶の水女子大学教授、ジェンダー研究所長）  小林 誠（お茶の水女子大学教授、 グローバルリーダーシップ研究所長）	Opening Remarks .....9 Yoko TOTANI (Professor, Director of Institute for Gender Studies, Ochanomizu University)  Makoto KOBAYASHI (Professor, Director of Institute for Global Leadership, Ochanomizu University)
講演..... 12 ミッシェル・ライアン（オーストラリア国立大学教授） 「『ガラスの崖』とは？ ——高リスクにおける女性リーダーの役割」  小久保 みどり（立命館大学教授）※オンラインでの登壇 「危機の時のリーダーの選択 ——『ガラスの崖』と作動性リーダー」  ヘレン・ピーターソン（エレブルー大学（スウェーデン）教授） 「『ガラスの崖』は越えられる？ ——スウェーデンの高等教育における女性リーダー」	Presentations ..... 20 Michelle RYAN (Professor, Australian National University, Australia) “Uncovering the Glass Cliff: Women’s Leadership Roles in Times of Crisis”  Midori KOKUBO (Professor, Ritsumeikan University, Japan) “The Choice of Leader in Crisis: The Glass Cliff and Agentic Leader”  Helen PETERSON (Professor, Örebro University, Sweden) “Beyond the Glass Cliff? Women Leaders in Swedish Higher Education”
コメント..... 58 岡村 利恵（お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所特任講師）	Comment ..... 60 Rie OKAMURA (Project Lecturer, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University)
質疑応答..... 63	Question and Answer Session ..... 69
閉会挨拶..... 74 石井 クンツ 昌子（お茶の水女子大学 理事・副学長、 グローバル女性リーダー育成研究機構長）	Closing Remarks ..... 75 Masako ISHII-KUNTZ (Trustee and Vice President, Ochanomizu University, Director, Research Organization for the Promotion of Global Women’s Leadership)
モデレーター：大橋 史恵 （お茶の水女子大学ジェンダー研究所准教授）	Moderator: Fumie OHASHI （Associate Professor, Institute for Gender Studies, Ochanomizu University）



# 登壇者紹介

## Biographies



### ■ミッシェル・ライアン／講演者

オーストラリア国立大学社会・組織心理学教授、グローバル女性リーダーシップ研究所（Global Institute for Women's Leadership）初代所長を務める。近年、欧州研究評議会（European Research Council）の強化研究者助成金（Consolidator Grant）を受けて、女性のキャリア選択がどのような文脈によって制約を受けるのか調査を行った。アレックス・ハスラムとの「ガラスの崖」に関する研究は、ニューヨーク・タイムズ紙で「2008年のアイデアトップ100」に選ばれた。そして、2016年には「ガラスの崖」という用語が『オックスフォード英語辞典』の「ワード・オブ・ザ・イヤー」の最終候補に挙げられた。

### ■ Michelle RYAN/Presenter

Michelle Ryan is a Professor of Social and Organisational Psychology and the inaugural Director of the Global Institute for Women's Leadership at the Australian National University. She recently completed a European Research Council Consolidator Grant to investigate how context constrains women's careers choices. With Alex Haslam, she has uncovered the phenomenon of the glass cliff, whereby women (and members of other minority groups) are more likely to be placed in leadership positions that are risky or precarious. Research into the glass cliff was named by the New York Times as one of the top 100 ideas that shaped 2008, and in 2016 the term "the glass cliff" was shortlisted as Word of the Year by the Oxford English Dictionary.



### ■小久保 みどり／講演者

立命館大学大学院経営学研究科・経営学部経営学科教授、経営学部長、経営学研究科長。これまで、不確実性の高い状況におけるリーダーシップ行動の効果、非正規従業員の就業意識、学生の職業選択におけるジェンダー差などについて研究してきた。近年は、危機におけるリーダーシップ行動について研究しており、それに関連して「ガラスの崖」現象に関心を持ち、実験を行っている。

### ■ Midori KOKUBO/Presenter

Midori Kokubo is a dean and a professor of the Graduate School of Business Administration and College of Business Administration at Ritsumeikan University. She has researched the effects of leadership behavior in high-uncertainty environments, part-time workers' job attitudes, and gender differences in students' choice of career. Recently she has investigated the leadership behavior in crisis, in relation to which she has developed an interest in the phenomenon of the glass cliff and conducted experiments.



### ■ヘレン・ピーターソン／講演者

エレブルー大学（スウェーデン）教授。2005年社会学博士（ウプサラ大学、スウェーデン）。10年以上にわたり、スウェーデンの高等教育部門と欧州の科学技術部門について、ジェンダーの視点から研究している。アカデミアにおけるマネジメントやリーダーシップ、男性優位の分野における女性のキャリア、ジェンダー主流化、政策の実施に焦点をあてている。

### ■ Helen PETERSON/Presenter

Helen Peterson received her Ph.D. in sociology in 2005, from Uppsala University, Sweden. She is currently a professor in sociology at Örebro University, Sweden. Peterson has researched the Swedish higher education sector and the European science and innovation sector through a gendered lens for over 10 years. Her focus has been on academic management and leadership, women's careers in male-dominated fields, gender mainstreaming and policy implementation.





### ■岡村 利恵／コメンテーター

お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所特任講師。博士、社会科学（お茶の水女子大学）。専門社会調査士。科研費若手研究「女性管理職はいかにして育つのか：職場環境・家族関係・リーダーシップ教育からの検討」（2020 - 2023）研究代表。著書に『キャリア・デザインと子育て—一首都圏女性の調査から』（共著）など。

### ■ Rie OKAMURA/Commentator

Rie Okamura is a Project Lecturer at the Institute for Global Leadership, Ochanomizu University, where she is responsible for conducting surveys on women in leadership positions at Japanese private firms. Dr. Okamura holds a Ph.D. degree from Ochanomizu University in sociology, with a specialization in family sociology, and has completed her Ph.D. dissertation research on maternal ICT use for child rearing, from the perspective of social capital. Dr. Okamura's research project which she serves as principal investigator is supported by the Japan Society for the Promotion of Science under the KAKEN Grant-in-Aid for Early-Career Scientists (2020-2023). Her recent research interests include the effects of leadership education and family support on the careers of millennial women.



### ■大橋 史恵／モデレーター

お茶の水女子大学ジェンダー研究所准教授。主に中国、香港、日本における中国語話者コミュニティの再生産領域における移動とジェンダーの問題について研究をおこなってきた。2011年に北京での長期的なフィールドワークの成果をまとめた『現代中国の移住家事労働者——農村・都市関係と再生産労働のジェンダー・ポリティクス』（お茶の水書房）を出版し、同年、第31回山川菊栄記念婦人問題研究奨励金を受賞している。

### ■ Fumie OHASHI/Moderator

Fumie OHASHI is an Associate Professor of Institute for Gender Studies, Ochanomizu University. Her main research is on gender and migration in the reproductive sphere of Mainland China, Hong Kong and Chinese speaking communities in Japan. Her first book *Migrant Domestic Workers in Contemporary China: The Politics of Reproductive Labor in Rural-Urban Relations* (Ochanomizu Shobo, 2011, in Japanese) was based on her long-term fieldwork experiences in Beijing and was awarded the 31st Kikue Yamakawa Women's Studies Memorial Book Award in 2011.



# 「ガラスの崖」をよじ登る

## ——「ガラスの天井」の先にあるもうひとつの见えない障壁

### 開催趣旨

政府をはじめとする女性活躍推進の取組を背景に、日本の上位職に占める女性の割合は増加傾向にあります。いまだ諸外国と比べると、その水準は極めて低いと言わざるをえません。一方で、コロナ禍のような危機的状況においても、女性も男性と同じように効果的に組織を率いることができるということを世界中の女性リーダーたちが証明する姿を目にしました。

今日、女性のリーダーシップへの関心の高まりとともに、女性の上位職への登用を阻む見えない障壁、いわゆる「ガラスの天井」についての認識も深まりつつあります。本シンポジウムでは、「ガラスの天井」の先にあるもうひとつの問題を取り上げます。2000年代初頭、ミッシェル・ライアン教授とアレックス・ハスラム教授は、組織が困難な状況にあるときほど、男性よりも女性がトップ・マネジメントに抜擢されやすい傾向があることを明らかにし、この現象を「ガラスの崖」と名付けました。言うまでもなく「ガラスの崖」が発生する状況というのは、女性リーダーを育成する上で好ましいとは言えません。

お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所は、ライアン教授を含むこの分野で著名な研究者をお迎えして「ガラスの崖」という問題に迫ります。この現象がなぜ起こるのか、そして、乗り越えるための戦略は何か。女性リーダー育成に関わる重要な議論に是非ご参加下さい。

**お茶の水女子大学**  
Ochanomizu University

シリーズ：アジアにおける女性リーダーシップを考える  
グローバルリーダーシップ研究所 国際シンポジウム

# 「ガラスの崖」をよじ登る

## 「ガラスの天井」の先にある もうひとつの 見えない障壁

**2022.12.23** **Fri. 16:40-19:00**

**対象** 本学学生・教職員・一般

**対面** (共通2号館201室) / **オンライン** (Zoom Webinar) / **ハイブリッド開催** 日英同時通訳あり

2000年代初頭、ミッシェル・ライアン教授とアレックス・ハスラム教授は、組織が困難な状況にあるときほど、男性よりも女性がトップ・マネジメントに抜擢されやすい傾向があることを明らかにし、この現象を「ガラスの崖」と名付けました。  
本シンポジウムでは、ライアン教授を含むこの分野で著名な研究者をお迎えして「ガラスの崖」という問題に迫ります。この現象がなぜ起こるのか、そして、乗り越えるための戦略は何か。女性リーダー育成に関わる重要な議論へ是非ご参加下さい。

**ミッシェル・ライアン**  
オーストラリア国立大学 教授  
「ガラスの崖」とは？  
— 高リスクにおける女性リーダーの役割

**小久保みどり**  
立命館大学 教授  
危機の時のリーダーの選択  
— 「ガラスの崖」と行動性リーダー

**ヘレン・ピーターソン**  
エレブール大学 (スウェーデン) 教授  
「ガラスの崖」は越えられる？  
スウェーデンの高等教育における女性リーダー

**コメンテーター**  
岡村利恵 お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所 特任講師  
司会 大橋史恵 お茶の水女子大学 ジェンダー研究所 准教授

**グローバルリーダーシップ研究所**  
<https://www.cl.ocha.ac.jp/gi/index.html>

**ジェンダー研究所**  
<https://www2.igs.ocha.ac.jp/>

問合せ先: [info-leader@ocha.ac.jp](mailto:info-leader@ocha.ac.jp) 詳細: <https://www.cl.ocha.ac.jp/gi/menu/event/20221223sympo.html>



申込は  
こちらから



# Climbing up the Glass Cliff: Another Invisible Barrier Behind the Glass Ceiling?

## Introduction

Although the number of women in leadership positions in Japan is increasing, especially with the efforts of the government to realize a society where men and women alike take on leadership roles, the ratio of women in the top management in Japan is negligible compared with other countries.

Today, many of us are familiar with the concept of the glass ceiling, which are invisible barriers that keep women from leadership positions. In contrast, we witness talented women leaders worldwide in a time of crisis, proving that women can lead organizations as effectively as men.

In the early 2000s, Professors Michelle Ryan and Alex Haslam explored the phenomenon that women are more likely to be selected to top management during times of crisis or downturn. This appointment may be unstable, and the risk of failure is higher. They named this phenomenon “the glass cliff.” Evidently, this type of leadership environment is unsuitable for fostering female leaders. The Institute for Global Leadership, Ochanomizu University, takes the opportunity to explore this subject with distinguished researchers in this field. By discussing the underlying fundamental problems of the glass cliff and prospects for the strategy to overcome it, we aim to contribute to women’s leadership. We invite you to join this inspiring discussion where the focus will be on women’s leadership education.

International Symposium, Institute for Global Leadership

**Climbing up the Glass Cliff:  
Another Invisible Barrier  
Behind the Glass Ceiling?**

**2022.12.23 Fri. 16:40-19:00 (JST)**  
Language: Japanese/English (with Simultaneous interpretation)  
Venue: Room 201 Inter-Faculty Building 2, Ochanomizu University

In the early 2000s, Professors Michelle Ryan and Alex Haslam identified that women are more likely to be selected for top management positions than men when organizations are in difficult times, a phenomenon they named the “glass cliff”. In this symposium, we welcome prominent researchers in this field, including Professor Ryan, to examine the “glass cliff” issue. Why does this phenomenon occur and what are the strategies to overcome it? Please join us for this important discussion on women’s leadership development.

**Speakers**

**Michelle RYAN**  
Professor, The Australian National University, Australia  
Uncovering the Glass Cliff:  
Women’s Leadership Roles in Times of Crisis

**Midori KOKUBO**  
Professor, Ritsumeikan University, Japan  
The Choice of Leader in Crisis:  
The Glass Cliff and Agentive Leader

**Helen PETERSON**  
Professor, Örebro University, Sweden  
Beyond the Glass Cliff?  
Women leaders in Swedish Higher Education

**Commentator** **Rie OKAMURA**  
Project Lecturer, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

**Moderator** **Fumie OHASHI**  
Associate Professor, Institute for Gender Studies, Ochanomizu University

**Institute for Global Leadership**  
<https://www.igls.ocha.ac.jp/igf/index.html>

**Institute for Gender Studies**  
<https://www2.igs.ocha.ac.jp/>

<https://www.igls.ocha.ac.jp/igf-en/menu/event/20221223sympo.html>

Open to the public  
Prior registration  
required

QR codes for In Person and Online registration.



# 開会挨拶

## 戸谷 陽子

お茶の水女子大学教授、ジェンダー研究所長

皆さま、こんにちは。本日はお茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所（IGL）およびジェンダー研究所（IGS）共催の国際シンポジウム『『ガラスの崖』をよじ登る——『ガラスの天井』の先にあるもうひとつの見えない障壁』にご来場くださりまして、誠にありがとうございます。私は本学ジェンダー研究所長の戸谷陽子と申します。開会に当たりまして、一言ごあいさつ申し上げます。

まずは遠方よりお越しくださった本日の登壇者の皆さまに、深く御礼申し上げます。新型コロナウイルス感染症が拡大してパンデミックとなって以降、本学でもあらゆるモビリティが制限されてきました。そのような中で、モビリティ再開後のごく最初の事業としての本シンポジウムのために、ミッシェル・ライアン先生はオーストラリアから、それからヘレン・ピーターソン先生はスウェーデンから、はるばる本学までいらしてくださいました。また小久保みどり先生には、ご無理をお願いしてオンラインでのご登壇をお引き受けいただきました。いずれも万難を排してご参加くださり、皆さまには心より御礼申し上げます。パンデミック以前に本学が実施していた、幅広い海外との交流や共同事業のレベルにはまだ戻ってはいませんが、モビリティ再開後、ごく最初の事業を本シンポジウムで行うことができますことを、たいへんうれしく思っております。なお、この企画も大学の新型コロナウイルス感染症対策の指針に沿って、慎重に進めておりますことを申し添えます。

本日は「ガラスの崖」という挑戦的とも挑発的とも取れるような、たいへん刺激的なタイトルでご議論いただきますが、女性のリーダーシップに関わる重要な概念について、新たなインプットをいただけることと思ひ、また登壇者以外のかたがたも、活発な意見交換ができることと期待し、楽しみにしております。登壇者のかたがたの個々のご紹介は小林グローバルリーダーシップ研究所長からあらためてさせていただきますが、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

さて、先ほども申し上げましたとおり、本日のシンポジウムは、グローバルリーダーシップ研究所とジェンダー



研究所の共催で開催しております。両研究所は2015年、本学グローバル女性リーダー育成研究機構の創設以来、この機構を構成する研究所として活動しております。共催のシンポジウムは、2つの研究所の日頃の活動の成果を含め、相互にジェンダーに関する学術知および実践知を、交換・共有し、新たな展開を標榜するための場としても位置づけられております。さらに今年度から、新たにジェンダード・イノベーション研究所が設立され、この機構に加わりました。3つの研究所が、それぞれの専門性を発揮しつつ本学の重要なミッションのひとつであるジェンダー平等社会の実現を目指して、教育、研究、啓発を含む諸活動の成果を最大限に高めることを目指して、今後とも協力して活動していくことができればと考えております。

今日私たちの生きる世界には、気候変動、外交問題や戦争、飢餓や貧困と労働、難民や人権、教育の不平等といった問題がグローバルな規模で日々増殖しております。日本においても例外でなく、さらに私たちは、少子高齢化、介護といった領域にも喫緊の問題を抱えております。これらのどれを取っても、ジェンダーが深く要因として関わっていることは明らかであります。いささか一般的な言い方になりますが、私たちは喫緊の個々の問題に、教育や実践の分野で対応しつつ、さらに長い目でこの問題を学術的に明らかにして、研究成果を蓄積しながら還元し、より良い社会の実現を目指す必要があります。こうしたミッションを責務と感じ、関心をお寄せくださる皆さまと共に、これからも積極的に活動していきたいと思っておりますので、今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

# Opening Remarks

---

## Yoko TOTANI

Professor, Director of Institute for Gender Studies,  
Ochanomizu University

Good afternoon, everyone. Thank you for joining us today for the international symposium “Climbing the Glass Cliff: Another Invisible Barrier Beyond the Glass Ceiling,” co-hosted by the Institute for Global Leadership (IGL) and the Institute for Gender Studies (IGS) of Ochanomizu University. My name is Yoko Totani. I am the director of the Institute for Gender Studies. I would like to open today’s symposium with a few words.

First of all, I would like to sincerely thank each speaker who has travelled a long way to grace us with their presence. Following the global outbreak of COVID-19, stringent mobility restrictions were imposed at our university as well. Dr. Michelle Ryan traveled all the way from Australia and Dr. Helen Peterson came all the way from Sweden for this symposium, the very first event since mobility restrictions were lifted. We would also like to thank Dr. Midori Kokubo for agreeing to give a talk via an online video call at our request. We would like to express our heartfelt appreciation to each of them for their participation. Although we have not yet returned to the level of broad international exchanges and joint projects that we had prior to the pandemic, we are delighted to be able to host our very first event since mobility restrictions were lifted. I would like to add that this project has been carefully planned in accordance with our university’s guidelines on countermeasures against COVID-19.

Today’s discussion is titled “The Glass Cliff,” a riveting title that may be perceived as either incitive or provocative. I am certain that you will be able to gain new perspectives on important concepts related to women’s leadership. I look forward to a lively exchange of ideas and opinions between the speakers and the people in attendance here. The speakers will be introduced individually by the Director of IGL, Makoto Kobayashi.

As I mentioned earlier, today’s symposium is co-hosted by the Institute for Global Leadership and the Institute for Gender Studies. Both institutes have been active as integral parts of the Ochanomizu University Research Organization for the Promotion of Global Women’s Leadership since its establishment in 2015. The purpose of this jointly hosted symposium is to exchange and share academic and practical knowledge on gender, including the results of the daily activities of the two institutes, as well as to advocate for new developments. In addition, the Institute for Gendered Innovation was newly established as part of the research organization this fiscal year. We hope that the three institutes will continue to collaborate to maximize the results of their diverse activities, including educational, research, and awareness-raising activities, while demonstrating their respective expertise, with the aim of achieving a gender-equal society, one of the important missions of our university.

In the world that we live in today, problems such as climate change, problems in international relations, armed conflicts, famine, poverty, labor issues, refugees, human rights issues, and educational inequality are proliferating at a global scale, and Japan is no exception. We also face pressing issues such as the declining birthrate, aging population, and long-term care. It is clear that gender is a significant factor in all of these issues. We need to respond to each urgent issue from an educational and practical level, while also academically unraveling these issues and gathering research data with a long-term perspective in mind, with the aim of contributing to the achievement of a better society. We believe that we have a responsibility to fulfill this mission, and we would like to continue collaborating with everyone who shares our enthusiasm for these projects.

# 開会挨拶

## 小林 誠

お茶の水女子大学教授、  
グローバルリーダーシップ研究所長

皆さん、こんにちは、あるいはこんばんは。お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所長の小林誠と申します。今から今日の3人のゲストスピーカーと1人のコメンテーターの紹介をさせていただきます。

最初のゲストはミッシェル・ライアン先生です。オーストラリア国立大学の教授で、組織心理学の先生です。私たちの研究所と名前が似ているグローバル女性リーダーシップ研究所というところの所長をされています。ライアン先生はかつて「ガラスの崖」という現象を指摘する非常にインパクトのある研究をされ、それを起点にさまざまな議論が始まっています。今日はライアン先生をお招きできたことをとてもうれしく思っています。

2人目のゲストスピーカーは立命館大学の小久保みどり先生です。経営学の教授ですが、学部長と専攻長をされていて、とても忙しいので、残念ながら京都からオンラインで参加していただくことになりました。小久保先生は、危機の時のリーダーシップの研究を最近はされていて、それで「ガラスの崖」にもご関心を持って研究されています。

3人目のゲストスピーカーは、ヘレン・ピーターソン



先生です。スウェーデンのエレブルー大学の教授、ご専門は社会学です。スウェーデンの高等教育やヨーロッパの科学技術についての研究をされています。

以上の3人に対して、お茶の水女子大学からはコメンテーターとして岡村利恵先生が登壇します。グローバルリーダーシップ研究所の特任講師で、職場での女性のリーダーシップについて研究しています。以上のような顔ぶれですが、今日はなるべく会場の方々と、それから、オンラインでご参加の方々と、最後にできる限り時間をとって議論したいと思いますので、積極的な参加を期待いたします。ではよろしく願いいたします。



# Opening Remarks

---

## Makoto KOBAYASHI

Professor, Director of Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

Good evening, everyone. My name is Makoto Kobayashi. I am the director of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University. I will now introduce today's three guest speakers and one commentator.

Our first guest is Dr. Michelle Ryan. She is a professor of organizational psychology at the Australian National University. She is the director of the Global Institute for Women's Leadership, which has a name resembling that of our institute. Dr. Ryan once conducted a very impactful study that highlighted the phenomenon of the "glass cliff," which continues to spark a variety of discussions. We are delighted to have Dr. Ryan with us today.

Our second guest speaker is Dr. Midori Kokubo from Ritsumeikan University. She is a professor of business administration. She is also the dean and head of her department. Although she resides in Kyoto, due to

scheduling constraints, she will only be able to join us via an online video call. Dr. Kokubo is interested in the subject of the "glass cliff" because her recent research deals with leadership in times of crisis.

Dr. Helen Peterson is our third guest speaker. Her specialty is sociology, and she is a professor at Örebro University in Sweden. Her research focuses on higher education in Sweden, as well as European science and technology.

In addition to the three speakers mentioned previously, Dr. Rie Okamura of Ochanomizu University will serve as a commentator at today's symposium. She is a specially appointed lecturer at the Institute for Global Leadership and has conducted research on women in management. We would like to devote as much time as possible to discussions with the audience members and those who have joined us via Zoom today, so we look forward to your active participation.

## 講演

# 「ガラスの崖」とは？ ——高リスクにおける女性リーダーの役割

ミッシェル・ライアン

オーストラリア国立大学教授



お招きいただき誠にありがとうございます。「ガラスの崖」をテーマとするシンポジウムを東京で開催することはたいへんな光栄です。ありがとうございます。

「ガラスの崖」の始まりから見たいこうと思います。約20年前、私はオーストラリアからイギリスのエクセター

大学に移りました。イギリスに到着して1、2か月の間に、ロンドンの主要新聞である『タイムズ』（*The Times*）にある記事が掲載されました（図1）。その内容は「ガラスの天井」を打ち破っていく女性についてのとても前向きで活気のあるストーリーだろうと思っていました。ビジネススーツを着た女性が大型のハンマーを持った姿が描かれていました。しかし、記事を読み始めると、あまり前向きではないことが分かりました。記事から一節を引用します。「ガラスの天井を打ち破った女性たちは、彼女たちの比類ない能力を活かしてイギリスを代表する企業の業績を高めるだろうと言われていた。だが、本国における女性たちの役員室への勝利の行進は、かえって企業の業績に大きな混乱を来すことになった。」

つまり、『タイムズ』に書かれていたことは、女性がガラスの天井を打ち砕いてそこから脱出すると、今度は大損失をもたらすということです。この大損失についてどんな根拠があったのでしょうか。

その記事ではロンドン証券取引所の上位100社の株価が分析されていました。各企業の取締役会の女性の数を示す「クランフィールド指数」と呼ばれる年間指数に目



## ガラスの崖



「ガラスの天井を打ち破った女性たちは、彼女たちならではの能力を活かしてイギリスを代表する企業の業績を高めるだろうと言われていた。だが、我が国の重役に次々と誇らしげに就任していった女性たちは、各社の業績に多大な損失を与えたのである。」

Judge, 2003,  
*The Times*, p.21

図1 『タイムズ』、「ガラスの天井を突き破る」(Judge 2003)

を向けました。クランフィールド指数が上位に位置する企業ほど、取締役会に女性が多く在籍していました。一方、クランフィールド指数が下位に位置する企業ほど女性の数が少なく、実際に、多くのそのような企業の取締役会には女性がいませんでした。もちろんこれは20年前の話です。

その記事のジャーナリストが見出したのは、上位10社の中で、取締役会に最も多くの女性がいた6社は業績が平均以下で、そのため株価が予想より低かったということです。下位の5社および取締役会に女性がいない企業は平均より良い業績を達成し、平均株価が予想以上に良好でした。英国の企業において「取締役会に女性がいない方が企業は良い状態になるかもしれない」というのが記事の結論でした。女性をトップの地位に据えるべきではないかもしれない、ということが実際に書かれていました。

私は、博士課程で性差について調査していましたが、組織のスケールのものではありませんでした。しかし、この記事を読んだ後、組織内でのジェンダー平等を調査することに決めました。まず、この記事が真実かどうか確認したかったのです。女性が混乱を引き起こすというのは本当でしょうか。また、英国の企業は女性を取締役会におかない方が良いのでしょうか。最初に私たちが行ったのはデータ調査でした。ロンドン証券取引所の上位100社の中から、取締役会に女性が何人いるか、そして、年間平均株価を調査しました。業績と取締役会の女性数の関係を注意深くみました。

取締役会の女性数が多い程、企業の業績が悪くなる傾向があります。もちろん、これは基本的な相関関係に過ぎません。私が心理学の1年生にまず教えることは、相関関係が因果関係を示すわけではないということです。2つのことが同時に起こっているからといって、それらがどのように関連しているかはまだわかりません。私たちの大きな疑問は、この分析が正しいかどうかでした。記事では、女性が企業の業績を決定すると述べていました。しかし、私たちの疑問は、逆になる可能性はないだろうか、ということでした。女性が取締役会に任命されるのは、企業全体の業績のためかもしれない、つまり、そこで起こっていることの真逆の可能性があるのでないかということでした。

おそらく、女性は企業が不振のときだけ最高幹部のポジションを与えられているのかもしれません。私たちは同じデータのさらに詳細なアーカイブ調査を実施しました。年間平均株価の分析は企業の業績を測定する方法としてあまり優れているとはいえないため、月々の株価の変動を時間の経過に沿って調べました。また、取締役会の女性数に注目するだけでなく、何か因果関係を示すものに注目しようと思いました。女性が取締役会に任命された時期と、その任命前の時点での企業の業績を調査しました。また、女性が任命された後の企業の業績も確認しました。図2の垂線は女性が任命された時点です。2003年に取締役会に任命された女性の数はあまり多くなく19人でした。



## ガラスの崖

・ 詳細なアーカイブ調査は、この代替案分析を支持している。

Ryan & Haslam (2005)

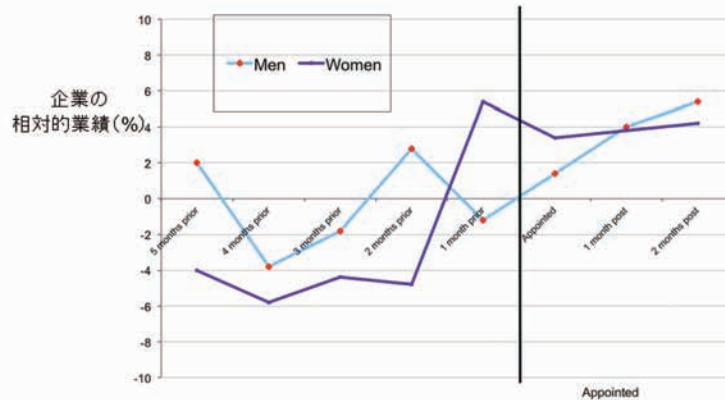


図2 ガラスの崖

その後、似たような企業や状況で取締役会に任命された19人の男性をサンプルとして用いて、株価を比較しました。前月比で上昇したのか、下降したのかを調べました(図2)。最初に男性に目を向けてみましょう。これが、男性が取締役会に任命された際の企業のパフォーマンスです。左から右に読んでいくと、株価が上がったり下がったりすることがわかります。株価が2%上がり、4%下がり、再び下がり、上がったりがつたりします。そして、男性が任命され、その後は少し上がる傾向がありますが、再び株価が上下する傾向がみられます。この理由は、株価とはそういうものだからです。株価は多少ふらつく傾向があります。

興味深いのは、女性が任命される前後の状況です。女性が任命される前に何が起るかを見てみましょう。その線の左側に見られるのは、持続的な企業のパフォーマンスの低下のパターンです。株価が4%下がり、さらに6%下がり、また別に4%下がり、さらに5%下がるというパターンが続いています。その後、女性が任命されます。彼女たちが任命されると、時間の経過とともに株価が上昇していきます。そこで私たちが観察するのは、女性が任命されてから株価が下がるという考えではなく、女性が任命される前に、持続的な企業パフォーマンスの低下があるということです。

これが、私たちが「ガラスの崖」という概念やメタファーを思いついた方法です。皆さんは「ガラスの天井」という概念を聞いたことがあるかもしれません。それは女性がリーダーシップの道程である一定の地点を越えて進むことができないという考えです。しかし、私たちのアイ

デアは、女性がガラスの天井を突破し、取締役会の地位を獲得すると、今度は「ガラスの崖」に直面するというものです。このメタファーやアイデアは、その地位が不安定だということです。リーダーの地位に就いた女性の地位はとても高いですが、失敗や転落のリスクも高いのです。なぜなら、彼女たちは株価が下落している危機の時に任命されているからです。ガラスの崖というアイデアはここから生まれました。一つの記事、その記事を読んだ私たちの怒りと、それが誤りだと証明したい気持ちが、その原点でした。そして、私たちはそれが間違いだと証明できたと思っています。女性が混乱をもたらしているのではなく、何かもっと差別的なことが起こっていることを確認しました。

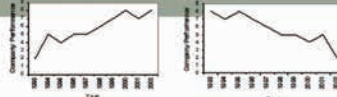
私は実験心理学者です。通常、私はこのようなアーカイブ研究を行うことはありません。ただ、この研究をさらに実験的研究で追跡したいと思いました。私にとって大きな疑問は、女性がこの種のポジションに選ばれている証拠があるかどうか、ということでした。危機の時に女性が選ばれるプロセスはあるのでしょうか。私たちは約20の実験を行いました(図3)。これから私たちが行った実験の概要をお見せしましょう。参加者に特定の状況例を読んでもらい、その状況で意思決定を行ってもらいシナリオを作成しました。参加者には様々な状況下でリーダーを選んでもらいました。この詳細についてはこの後お話しします。すべてが順調で、業績が上昇しているという状況を設定し、参加者にリーダーを選んでもらいました。また、すべてが不振で業績が悪化しているという状況を設定し、参加者にリーダーを選んでもらいました。

## 実験的研究

困難な経営幹部職に女性の方が優先的に選ばれている証拠はあるか？  
これらの問いに答えるために、実験的研究を行った。

(Haslam & Ryan, 2008; Ryan, Haslam & Kulich, 2010)

- 参加者には、経営が順調なときまたは不調なときに経営幹部職に就任する者を候補者の中から選んでもらった



- 複数の候補者から選択 — ただし、最も優れた候補者は男性と女性であり、両者の妥当性は主要な側面で一致している。
- 誰をいつ選ぶのか？



図3 実験的研究：危機において女性の能力はとりわけ発揮されるのか？

その後、リーダー候補の履歴書や説明を参加者に提示しました。例えば、候補者1、候補者2、候補者3のように、3人の指導者を提示しました。候補者の履歴は同等だったので、能力は同程度でした。興味深かったのは候補者1と候補者3です。あらゆる面でこの2人は等しかったのです。同等の教育を受けて、同等の経験を積んできました。どちらの履歴書も素晴らしいです。この2人は外見も少し似ていますよね。2人とも外見が良く、眼鏡をかけており、リーダーとしての素質があります。実験参加者がどちらを好むか聞きたかったのです。物事が順調に進んでいる時、物事がうまく進まない時、どちらを好みますか。

さて、結果はどうだったのでしょうか。これは結果の一例です。物事が順調に進み、業績が向上している時は、実験参加者は女性よりも男性を好む傾向にありましたが、その差はごくわずかでした。これは統計的に有意ではありませんでした。このとき、参加者は履歴書を見て、双方を同等の存在としてバランスをとります。しかし、状況が悪化し、グラフが下降している時にはどうでしょうか。我々は、女性を圧倒的に好む傾向を見て取りました。ほぼ必ず、女性を男性よりも好む傾向がありました。彼らの履歴書には何の違いもなく、唯一の違いは性別だけでした。

何度、繰り返し実験を行っても同じ結果が出ました。常に、物事がうまくいかずに危険な状況の場合、女性候補者の方が、任命される可能性が高くなるか、好まれる傾向があるということがわかりました。私たちはこれを多くの様々な状況で確認しました。例えば、弁護士に、勝訴す

るのが難しい危険な訴訟の主任弁護士を選ぶように求めた場合、女性選ばれました。地域のビジネスリーダーに、業績不振の企業の財務部長を選んでもらった場合、女性を選びました。また、高校生を対象としたガラスの崖の研究を試みました。人気が伸びているまたは下降している音楽フェスティバルがあると、人気が下降している場合、女性選ばれました。街頭で出会った有権者に、勝ち目のない選挙区の政治候補者を選んでもらった時、彼らは女性を選びました。このように、非常に異なる参加者やリーダーシップの想定があったにも関わらず、常に同じ結果でした。状況が悪化している時には女性が常に好まれるのです。

実際の世界においても、この種の事例は存在します（図4）。一人はマリッサ・メイヤーです。彼女はYahooの最高執行責任者となりましたが、それはちょうどYahooが衰退し始めた時でした。皆さん、まだYahooをご存知ですか。見なくなってしまいましたよね。もう一人は、メアリー・バーラです。彼女はアメリカ初の自動車会社のCEOで、ゼネラルモーターズのCEOに就任しました。彼女が着任した2週間前に200万台の大規模なリコールが発生しましたが、それについて事前に彼女は知りませんでした。また、政治的なガラスの崖もあります。私は長い間英国に住んでいたの知っていますが、ブレグジットの直後に首相になったテリーザ・メイや、もっと最近では別の危機の後に首相になったリズ・トラスがいます。ボリス・ジョンソンとの「パーティーゲート」と呼ばれる事件の後に彼女が登場しました。彼女は首相としてわずか45日しか続かなかったため、史上最短の在



## 事例

APRIL 29, 2014

### IS MARY BARRA STANDING ON A "GLASS CLIFF"?

BY JACLYN TROP

#### Marissa Mayer and



+ Comment Now + Follow Comments

Did [Marissa Mayer](#) just receive the job just ascend to the pinnacle of the glass cliff that will be answered over the next several years as CEO of [Yahoo](#).

The term "glass cliff" was coined to describe such situations as Mayer's Yahoo appointment. The theory comes from the work of British academics Michelle Ryan and Alex Haslam, who demonstrated several years ago that women are most likely to get appointed to top gigs when the chance of failure is highest. The two researchers contended that sexism causes those in power to appoint women to these risky positions because they don't want to risk tainting a prominent man with the stink of failure. Examples of this



Marissa Mayer (Photo credit: Wikipedia)

図4 事例「メアリー・バーラは『ガラスの崖』に立っているのか？」

任期間となりました。これらはすべて、現実の世界におけるガラスの崖の例です。

皆さんが今、これが「ガラスの崖」なんだな、と思っていてくれるといいですね。しかし、同時に、ガラスの崖の背後にある理由やプロセスについて疑問を抱いているかもしれません。なぜガラスの崖が生じるのか、「ガラスの崖」をもたらすのは何か、という点についても私たちは多くの研究を行いました。エレノア・ルーズベルトは、アメリカ元大統領の妻です。彼女の言葉は、ここで話しているテーマにとっても関係があると思います。彼女は次のように言いました。「女性はティーバッグみたいなものです。熱湯に入れるまでは、その強さがいかほどか分からないのです」。このメタファーがうまく伝わることを願っています。微笑んでいる方もいらっしゃるようなので理解できたかと思います。問題は、女性の強みは危機の中で現れるのか、女性は特に危機の時に優れたパフォーマンスを発揮するのか、ということです。彼女たちは危機に対処するのが得意なのでしょうか。危機への対応が非常に上手なので、「ガラスの崖」の地位に据えられるのでしょうか。

私たちはこの仮説を検証するために実験的研究を行いました。これも心理学的研究です。参加者に92の特性のリストを提供しました。これらは自分自身を説明するために使える言葉です。「強い」、「力強い」、「野心的」などが含まれます。また、「コミュニケーションが上手にとれる」、「あたたかい」、「手助けになる」といった特性も含まれます。基本的には、人々の特徴を表現するためのさまざまな言葉です。参加者に、これらの言葉が一般的な

男性や女性、成功している企業やそうでない企業の理想的な経営者をどれほど説明しているかについて評価してもらいました。

私たちは、順調な時、あるいは不調な時に、人々がリーダーに求める特性の種類を把握したかったのです。それらは男性と女性にどのように関連しているのでしょうか。結果はどうだったのでしょうか。私たちができることは、これらの要素の関係を見ることです。すべてが順調な場合、人々がリーダーに求める特性は、男性的なものの方が女性的なものよりも多いです。そのため、物事が順調な時には「強い」、「野心的」、「力強い」といった特性が必要です。これは、心理学の分野で過去30年、40年、または50年にわたって行われてきた1970年代以来の研究の再現です。「マネージャーと言えば男性 (think manager, think male)」の関連と呼ばれています。

物事がうまくいっていない時には何が起これるのでしょうか。同じ関連性が見つかるのでしょうか、それとも異なる結果が出るのでしょうか。実際には逆のことが観察されました。物事がうまくいっていない時に、人々はリーダーに対して、ステレオタイプの女性らしさ（あたたかさ、親切さ、機転の良さ、外交的）を求める傾向があることがみられました。すべての女性にこのような特性があると言っているわけではありませんが、これらは確かに人々が女性に関連付ける特性です。この考え方は、人々が、女性が危機の時に役立つ特性を持っていると考える可能性があるというものです。これは「ガラスの崖」の比較的正ティブな説明です。私はたいてい前向きな人間ですが、完全に納得したわけではありません。これは、単



に女性が危機にうまく対応するという話ではなく、もっと複雑なことだと考えます。他の考察をいくつか紹介させていただきます。

問いの一つは、人々が変化のシグナルとして女性を任命するのか、というものです。企業が不振の場合、何らかの危機がある場合、組織はしばしば、自分たちが何か違うことをしようとしていると言いたいのです。もし、その企業で女性をCEOとして任命したことがないのなら、女性を任命することが新しい試みの一つです。これは戦略としてありえます。女性はビジネスが得意だと考える代わりに、そのように仮定をして研究を実施しました。

これは私の博士課程の学生であるクララ・クリーチによって実施されました。ここでは、以前のように順調な企業、あるいは、不振な企業について説明し、参加者に男性か女性の候補者を選んでもらいました。その後、候補者がその地位にふさわしいかどうか、変化のシグナルを示すのにどれくらい優れているかを参加者に尋ねました。その結果、物事がうまくいっていない時に、女性を選ばれる傾向がありました。これは同じく「ガラスの崖」のシナリオです。興味深かったのは、この候補者が変化をもたらすことができるか、上手に対処するだろうか、という問いについて関連性がなかったことです。この候補者が単に何か違うことを行なっているふりをしていることもあり得るのではないか、という考えが、その問いに対する説明でした。変化をもたらすことができると考えて女性が選ばれたのではなく、何か違うことをしているというアイデアを象徴するから選ばれたのです。この

2つには微妙な違いがあると思います。

失敗者に仕立て上げられることについて話しますが、これが本講演での最終的な説明ではありません。例えば、イギリスのテリーザ・メイやリズ・トラスの場合、多くの人が大きな危機だと認めうる状況でした。興味深かったのは、全ての男性候補者が踵を返していったことです。その時点でリーダーになりたいと願う男性はいませんでした。どういうわけか、女性たちが前面に押し出されました。これはおそらく、彼女たちは失敗するように仕向けられていたのでしょう。人々は失敗が避けられないことを知っており、男性は自分と失敗を関連付けられなくなかったのです。そのため女性たちはこの立場におかれたのです。

これが本発表で最後の研究です（図5）。私たちは、参加者に業績が不調な企業の説明を行いました。今回は業績不振の企業だけです。順調な企業ではありません。リーダーが問題を解決しうる5つの方法を提示し、5つの異なるシナリオを用意しました。参加者は、背後に隠れて、ただ会社の業績不振に耐えるリーダーを選ぶこともできました。あるいは、一種のスケープゴートとして失敗の責任を負うリーダーを選ぶこともできました。また、危機の際に人員や人事問題を管理できるリーダーや、業績不振の際に人員を解雇したり会社を再建するリーダーを選ぶこともできました。あるいは、スポークスマンとしてダメージコントロールを行うリーダー、最後に、状況改善のために管理・統制を行うリーダーを選ぶこともできました。これらはリーダーが取りうる様々な措置です。これらの措置には良し悪しがありますが、どれもリー

## 失敗に向けた仕込み...

Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno (2011, Study 3)

業績の悪い企業と経営幹部職について記述:

- 背景に留まり、悪い業績に耐えている
- 不可避な失敗の責任を取っている
- 危機を通じて人や人員の問題を管理している
- ダメージコントロールのための代弁者となっている
- 状況を管理し業績を改善させている

12の特徴の魅力を採点するように依頼

- 6つの男性的な特徴:  
主張が明快、冒険的、力強さ
- 6つの女性的な特徴:  
理解力、機転の良さ、礼儀正しさ

図5 業績不振の企業におけるリーダーシップと望ましい特性についての調査

ダーが取ることができる行動です。その後、参加者に12の特性の望ましさを評価してもらいました。私たちは「主張が明快」、「冒険的」、「力強さ」などの6つの男性的な特性と、「理解力がある」、「機転の良さ」、「礼儀正しさ」などの6つの女性的な特性を提示しました。そして、「危機と言えば女性」の研究と同様に、これらの関係性を調査しました。

リーダーが業績不振に耐えねばならない場合、つまり何もせずに座っているか、責任を負ったりスケープゴートにされたり、人員を管理する必要がある場合、これと同様の「危機といえば女性」との関連性が見られ、そこでは女性的な特性が男性的な特性よりも望ましいとされました。あるいは、人々や社員の世話をするといったある種の「女性が行う仕事」をしなければならない場合にも女性的特性が好まれました。しかし、リーダーがもっと積極的でスポークスマンとなっている場合や、事態を改善し再建を期待する場合はどうでしょうか。そうすると突然、男性的な特性が再び人気となり、女性はもはや優位ではなくなります（図6）。

これは、女性にほとんど何もさせないか、失敗のために仕向ける場合に、「危機といえば女性」という現象が生じること、その一方で事態を立て直す必要がある場合に女性は優位ではなくなることを示唆しています。したがって、これは変化のシグナルのようなものです。

総じて、私たちはこの研究をもう20年近く行っており、年月の隔たりを感じます。「ガラスの崖」の現象は活発で、現在も起こっていると考えています。私たちは、批評やメタ分析を行い、この現象が繰り返し起こり、とても活

発なものであるということが分かりました。しかし、色々なものが掛け合わされてこの現象が生まれており、ガラスの崖の原因はひとつではなく、多くの原因があると考えています。「ガラスの崖」は、女性を失敗者に仕立て上げることと少し関係があります。ステレオタイプや「危機と言えば女性」の関連性と少し関係があります。変化のシグナルとも少し関係があります。そのため、とても複雑な現象なのです。これらすべての要因が作用していると考えています。

私が結論とするのは、「ガラスの崖」についてだけでなく、より一般的なジェンダー平等についてです。ジェンダー平等や機会均等について考える時、リーダーの地位にいる女性の数を話題にすることが多いです。しかし、重要なこと、そして、この研究が示していることは、リーダーの地位にいる女性の数だけが重要なのではなく、地位の性質も重要である、ということです。女性首相の在任期間が45日を超えることがあるのでしょうか。このように問うことと、女性の首相の数を問うことは異なっています。女性の数は重要ですが、地位の質も同等に重要です。危機の時にのみ女性をリーダーの地位に据えるなら、それはあまりジェンダー平等とは言えません。

問題は、危機の時にだけ女性がリーダーの地位を占めた場合、女性はビジネスやリーダーシップに上手に対応できないというステレオタイプを助長する可能性が生じるのではないかと、ということです。リズ・トラス、テレザ・メイ、マリッサ・メイヤーのような女性の失敗をみて、「女性にリーダーを任せたことがあるが、うまくいかなかったのでもう任せない」と言います。このリスクは女

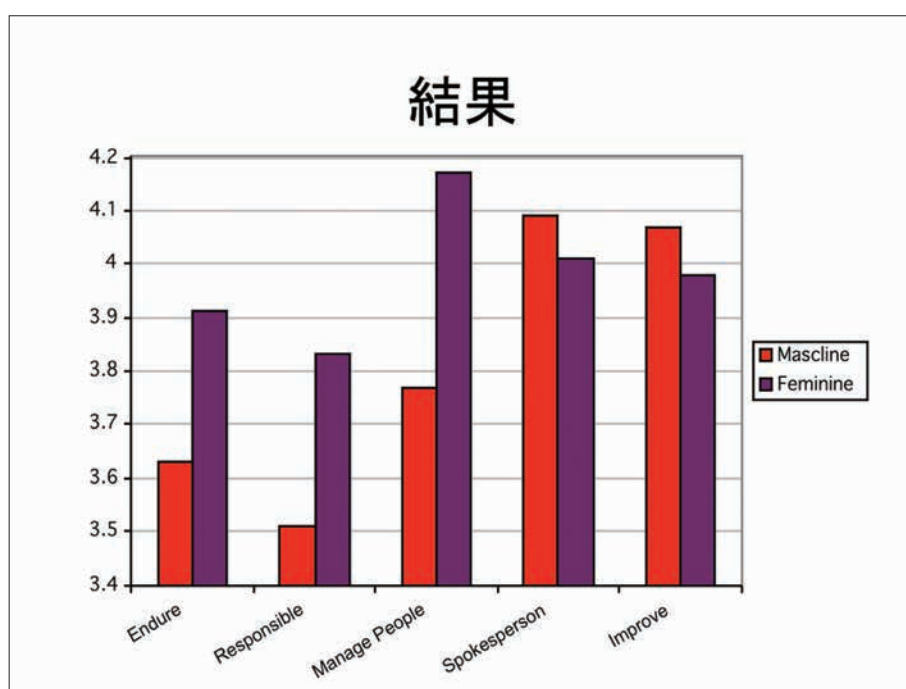


図6 結果

性にとってのみならず、男女平等にとっても一層大きなリスクです。

最後に、「ガラスの崖」には多くの様々な理由があるという事実は、その現象を止めるのは簡単ではないということも物語っています。ひとつの簡単な解決策が見つかるわけではないでしょう。これに立ち向かうことは難しいかもしれません。私たちが考えなくてはならないことのひとつは、「ガラスの崖」というメタファーにあるガラスそのものです。ガラスという言葉は、確認するのが簡単

ではないという意味で使われています。「ガラスの崖」ができ始める時には、それに気が付きにくいのです。このようなシンポジウムを開催し、今日お話ししたような様々な研究を実施することで、対話を通して「ガラスの崖」の可視性を高めることができ、それによって「ガラスの崖」に立ち向かうことも容易になるでしょう。

本当にありがとうございました。ご質問を楽しみにしています。ありがとうございます。



## Presentation

# Uncovering the Glass Cliff: Women's Leadership Roles in Times of Crisis

Michelle RYAN

Professor, Australian National University, Australia

Thank you very much for the opportunity to be here. It is a real honor to be here and to have an entire symposium dedicated to the glass cliff here in Tokyo.

I thought I would start where the glass cliff started. About 20 years ago, I moved to the University of Exeter in the UK from Australia. Within 1 or 2 months of my arrival, a newspaper article turned up in *the Times*, which is a major newspaper in London (Figure 1). When I first saw this newspaper article, I thought it was going to be an extremely positive, upbeat story about women breaking through the glass ceiling. There she is in her business suit, with her sledgehammer. However, when I read the article, I realized it was not quite upbeat. I would like to read you a quotation from the article. "So much for smashing the glass ceiling and using their unique skills to enhance the performance of Britain's biggest companies. The triumphant march of women into the country's boardrooms has instead wreaked havoc on companies' performance."

What the paper said is that women are breaking

through the glass ceiling, but when they get there, they wreak havoc. What evidence did they have for this havoc?

They analyzed the share prices of the top 100 companies on the London Stock Exchange. They looked at an annual index called "the Cranfield Index," which says the number of women on the Boards of Directors of each of those companies. The companies at the top of the Cranfield Index had the most women on their boards. Those at the bottom had the least number of women, and in fact, many of them had no women on their boards. This was 20 years ago, of course.

What this journalist discovered is that, of the top 10 companies, 6 of those with the most women on the Boards of Directors were underperforming; therefore, their share prices were lower than expected. The bottom five companies and those without women on their boards were overperforming; thus, their average share prices were better than expected. They concluded that maybe corporate Britain would be better off without

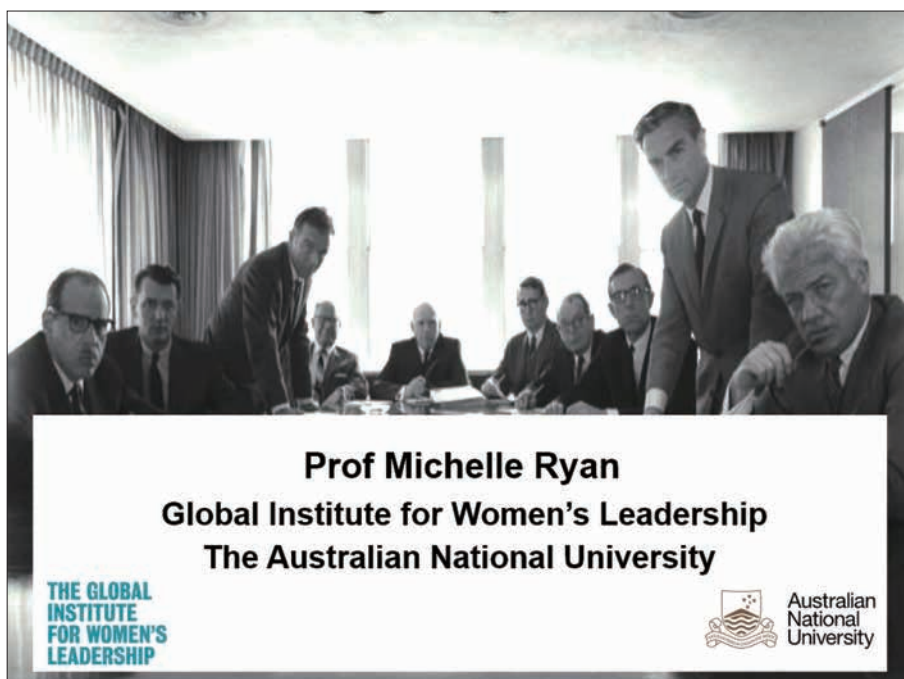




Figure 1. *The Times*, “Smashing through the Glass Ceiling” (Judge, 2003)

women on its boards. They were really saying maybe we should not have women in these top leadership positions.

Now I had spent my Ph.D. examining gender differences, but not those on the scale of an organization. However, once I read this article, I decided to examine gender equality in organizations. First, I wanted to see if this article was true. Is it true that women wreak havoc? Additionally, is it true that corporate Britain would be better off without women on boards? The first thing we did was examine the data. We looked at the top 100 companies on the London Stock Exchange, the number of women on their Boards of Directors, and their average annual share price. We observed a relationship between performance and the number of women on board.

The more women there are, the worse that company tends to perform. Of course, that is just a very basic correlation, and the first thing I teach my first-year psychology students is that correlation is not causation. Just because two things are together, you do not know how they are related to each other yet. Our big question was, is the analysis correct? The article stated that women determine company performance. However, our question was, could it be the other way around? Could it be that women are appointed to Boards of Directors because of the entire company's performance; therefore, the real reversal of what is going on there?

Perhaps, women are only given senior leadership positions when companies are doing poorly. We performed a more detailed archival analysis of the same data. What we did was, instead of just looking at the average annual share price, which is not a very sophisticated measure of company performance, we examined how the share price changed month to month, over time. Additionally, instead of just looking at the number of women on the Boards of Directors, we attempted to look at something causal. We looked at when women were appointed to the Boards of Directors and examined company performance prior to their appointment. We also looked at their performance after their appointment. That vertical line is when women were appointed. In that year, which is the year 2003, 19 women were appointed to Boards of Directors, not very many.

Thereafter, we also had a matching sample of 19 men in similar companies and circumstances, and we examined their share prices (Figure 2). Did it increase or decrease after the previous month? Let us look first at men. This is the performance of companies when men were appointed to the Boards of Directors. What we can observe is that it just goes up and down quite a lot. If we are reading from the left to right, we can see that it goes up 2%, drops 4%, drops again, goes up and down, men are appointed, and afterward, it tends to go up a little bit. Afterward, it tends to just bounce around again.

## The glass cliff

- Detailed archival examination supported this alternative analysis.  
Ryan & Haslam (2005)

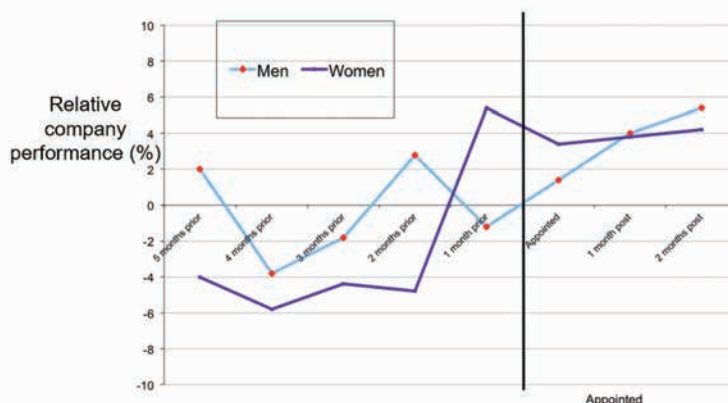


Figure 2. The glass cliff

However, that is because this is the share price. Share prices tend to bounce around a bit.

What is interesting is what happens before and after women are appointed. This is what happens before women are appointed. What we see to the left of that line is this constant pattern of poor company performance; it drops 4%, drops another 6%, another 4%, and another 5%. Thereafter, women are appointed. After they are appointed, it increases over time. What we observe then is not the idea that women are appointed, and then the share price goes down, but that before women are appointed, there is a constant pattern of poor company performance.

This is how we came up with the concept or metaphor of the glass cliff. Everyone has heard of the glass ceiling, which is the idea that women cannot advance beyond a certain point in their leadership journey. However, our idea is that once they break through the glass ceiling and take on these boardroom positions, they face a glass cliff. The metaphor or the idea is that these positions are precarious. These women are very high up, but the risk of falling and failing is also high because they have been appointed in a time of crisis when the share price is going down. This is where the idea of the glass cliff originated from, from a newspaper article and from our anger at reading this newspaper article and wanting to prove it wrong, and I think we did. We confirmed that women were not wreaking havoc, but that something

more discriminatory was going on.

I am an experimental psychologist. I do not usually conduct archival studies, such as this. I just wanted to follow up on this study with more experimental studies. For me, there was a big question concerning if there was any evidence that women were selected for these sorts of positions. Is there some sort of selection process for women in times of crisis? We performed a series of experimental studies, probably about 20 experiments (Figure 3). I am going to sort of show you an overview of the type of experiment we conducted. We created a scenario where we got participants to read an example of a situation and make decisions in that situation. We asked participants to choose leaders under different circumstances. I will tell you more about this in a while. We asked the participants to choose a leader for when everything is going well, and we had a graph that went up. We also asked them to choose a leader for when everything was going badly with a graph that went down.

Thereafter, we presented them with the CVs or descriptions of potential leaders. For example, we presented them with these three leaders: candidates one, two, and three. They had matching CVs, so they were equivalent. What we were interested in was candidates one and three. They were equal in all dimensions. They had equivalent education and experience. They had very impressive CVs. You can even see that they look a little

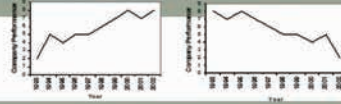


## Experimental Research

Is there any evidence that women are preferentially selected for challenging leadership positions?

To answer these questions we conducted **experimental research**  
(Haslam & Ryan, 2008; Ryan, Haslam & Kulich, 2010)

- Participants asked to select a candidate for a leadership position when things are **going well** or **going badly**



- Given a choice between multiple candidates — but best candidates are a man and a woman whose applications are matched on key dimensions.
- Who do they prefer and when?



Figure 3. Experimental Research: Do women particularly perform well in times of crisis?

bit alike, do they not? They are both good-looking, both wear glasses, and are leadership material. We wanted to ask who the participants preferred. Who do you prefer when things are going well and when things are going badly?

Okay, so what did we find? This is an example of the finding. When things are doing well, the graph went up; people tended to prefer him over her but only very slightly. It was not statistically significant. Now, these people see these and remember a balance so that they are very comparable to each other. However, what happens when things are going badly when the graph is going down? Well, we observed that they overwhelmingly preferred her. They almost always preferred her over him. Although there was nothing different in their CVs, the only thing that differed was their gender.

We have shown this over and over again. It is always the case that a female candidate is more likely to be appointed or more likely to be preferred when things are going badly and risky. We confirmed this in many different scenarios. We asked lawyers to choose a lead lawyer for a case that was risky and difficult to win, and they chose her. We asked business leaders in a community to choose a financial director for a company that was performing badly, and they chose her. We had high school students visit us at our university, and I thought I could probably do a glass cliff study with them. We described a music festival that was either increasing

or decreasing in popularity, and when it was decreasing, they chose her. We asked voters on the street to choose a political candidate for an unwinnable seat, and they also chose her. Thus, there were very different participants and ideas of leadership, but always finding. She is always preferred when things are going badly.

Okay, that is the archival study. We have the experimental study. We also have anecdotal examples in the real world of these sorts of things (Figure 4). This is Marissa Mayer, who became the Chief Operating Officer of Yahoo, just as it was starting to go down. Does anyone know Yahoo anymore? It has disappeared, right? This is Mary Barra, who became the first woman in the USA to run an automotive company. She became the CEO of General Motors. She came in 2 weeks before there was a major recall of 2 million cars. She did not know about it beforehand. There are also political glass cliffs. I have lived in the UK for a long time. There was Theresa May, who became Prime Minister right after Brexit, and more recently, Liz Truss, who came in after another crisis. We call it Partygate with Boris Johnson. She only lasted 45 days as Prime Minister, the shortest Prime Minister ever. These are all real-world examples of the glass cliff.

Now, what I hope you are thinking is, okay, this is the glass cliff, I believe you. However, maybe, you also have a question about why and what are the underlying processes of the glass cliff. What brings about the glass



Figure 4. Case study: "Is Mary Barra standing on a Glass Cliff?"

cliff? We conducted a lot of research in this area as well. Eleanor Roosevelt. She is the wife of a former president of the USA, and she has a quote that I think is very relevant here. She said, "Women are like tea bags. You don't know how strong they are until you put them in hot water." I am hoping that metaphor translates. I see some people smiling. So, hopefully, that works. The question is, do women's strengths come to the fore in crisis? Do women particularly perform well in times of crisis? Could that be why they are put in these glass-cliff positions because they are so good at dealing with crises?

We conducted an experimental study to see if we could find evidence for this. Again, it was a psychological study. We provided the participants with a list of 92 traits. These are words that you could use to describe yourself. It could be "strong," "forceful," or "ambitious." It could also be a "good communicator," "warm," or "helpful," basically different traits that you could use to describe people. We asked people to say how descriptive these words were, of men and women in general and the ideal manager of a successful and unsuccessful company.

We wanted to get a sense of what sort of traits people wanted from a leader when things were going well or badly. Were they related to the traits that they associated with men and women? What did we find? What we can do is look at the relationship between those things. When everything is going well, the traits

that people want from a leader are more masculine than feminine. Therefore, traits like "strong," "ambitious," and "forceful" are needed when things are going well. This is a replication of research that has been conducted in psychology for the last 30, 40, or 50 years, ever since the 1970s. It is called the "think manager, think male" association.

What happens when things are going badly? Do we find the same association, or do we find something different? Well, we observed the opposite. We observed that when things are going badly, people want their leaders to be stereotypically feminine (warm, kind, tactful, and diplomatic). I am not saying all women are like that, but these are certainly the traits that people associate with women. We call this the "think crisis, think female" association. The idea is that people probably think that women have traits that are useful in times of crisis. This is quite a positive explanation of the glass cliff. I am generally a positive person, but I am not entirely convinced. I think it is more complicated than women just being good at crisis. Let us look at a few more explanations.

One of the questions is if people appoint women to sort of signal a change. If a company is doing badly, if there is some sort of crisis going on, often an organization wants to say, look, we are doing something different. One way to do something different is to appoint a woman, particularly if they have never had a woman

## Setting up for failure....

Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno (2011, Study 3)

Described a poorly performing company and a leadership position:

- stay in background and endure the poor performance
- take responsibility for the inevitable failure
- manage people and personnel issues through the crisis
- be a spokesperson providing damage control
- take control and improve performance

Asked to rate how desirable 12 traits were

- 6 masculine traits:  
assertive, adventurous, forceful
- 6 feminine traits:  
understanding, tactful, courteous

Figure 5. A study on leadership in underperforming companies and desirable characteristics.

as a CEO. It could just be a strategy. Therefore, instead of women being seen as good for the business, we conducted research assuming that appointing women is one of the new initiatives.

This was run by one of my Ph.D. students, Clara Kulich. At the time, we described a company that was either doing well or badly, as described before, and they had to choose a male or female candidate. We asked them how suitable they were for the position, and how good would this person be at signaling change. We observed that when things were going badly, they chose the woman. Thus, the same glass-cliff scenario. What was interesting is that when we said, can this person bring about change? Will they be good? There was no relationship there. When we said, could this person just pretend to be doing something different? That was the explanation. Women were chosen not because they were thought to be able to bring change, but because they symbolized the idea of doing something different. Those two things are subtly different, I think.

The final explanation here is not about being set up for failure. For Theresa May and Liz Truss in the UK, this is the situation that I think most people will agree was a big crisis. It was very interesting that all the men were running in the other direction. None of them wanted to be the leader at that time. Somehow, the women were pushed to the fore, probably because they were being set up for failure. People knew that failure

was going to be inevitable, and men did not want to be associated with that. Therefore, women were placed in this position.

This is the final study I would like to describe (Figure 5). We described a company that was doing badly. This time just badly, not doing well. We also described five different ways in which a leader could address the problem. We had five different scenarios. Participants either chose a leader to stay in the background and just endure the company's performance. Or a leader to take responsibility for the failure, a sort of scapegoat. Or a leader that can manage people and personnel issues in times of crisis, so when things are going badly, sometimes you fire people or restructure the company. Or the leader could be a spokesperson and provide damage control. Or finally, a leader that could take control and improve things. These are different steps that a leader could do.

Some of those steps are better than others, but they are all things that a leader could do. Thereafter, we asked the participants to rate how desirable the 12 traits were. We provided six masculine traits, such as "assertive," "adventurous," and "forceful," and we provided six feminine traits, such as "understanding," "tactful," and "courteous." Thus, we slightly examined the relationship between these, similar to our "think crisis, think female" study.

When a leader has to endure, i.e., sit there and do



nothing, be responsible and be a scapegoat, or manage people, we observed this same, “think crisis, think female” association, where feminine traits were deemed more desirable than masculine traits. Or if she has to do some sort of women’s work to look after people and personnel. However, what happens when you want a leader to be more active and a spokesperson, or to improve and turn things around? Well, all of a sudden, the masculine traits become popular again, and women no longer have an advantage there (Figure 6).

This suggests that there is a bit of a “think crisis, think female” phenomenon when you want the woman to do very little or be set up for failure, and that suddenly, women no longer have the advantage when things need to be turned around. Thus, it is a bit like signaling change.

Summarily, we have been doing this research for almost 20 years, which makes me feel very old. We think that the phenomenon is robust and very much present. We have conducted a review and meta-analysis, and the results show that this happens repeatedly, and it is very robust. However, we think that the phenomenon is multiply determined, meaning that there is no one cause of the glass cliff; there are probably lots of things. It is a little bit about setting women up for failure. It is a bit about stereotypes and the “think crisis, think female” association. It is also a bit about signaling change. Thus, it is a very complex phenomenon. We believe that all

these factors play a role.

My conclusion is not just about the glass cliff, but more generally about gender equality. When we think about gender equality and equal opportunity, we often talk about the number of women in leadership positions. However, what is important, I think, and what this research shows is that it is not just about the number of women in leadership positions but the nature of these positions. Are women Prime Ministers; will they last more than 45 days? Those are two different questions. The number of women is important, but the quality of the positions is equally important. If we only assign women to leadership positions in times of crisis, it is not quite gender equality.

The question then is, if women only occupy these leadership positions in times of crisis, it might reinforce gender stereotypes that women are not good at business or leadership. If they fail, like Liz Truss, Theresa May, or Marissa Mayer, then we say, “Oh, we tried women once, that did not work, and we will not try that again.” There is a bigger risk, not just to women but also to gender equality.

Finally, the fact that there are many different causes of the glass cliff also tells us that it is not an easy phenomenon to fix. There is not going to be one easy solution. It might be difficult to combat. One of the things that we need to think about is the glass in the glass-cliff metaphor. The glass signifies that it is not easy to see. It

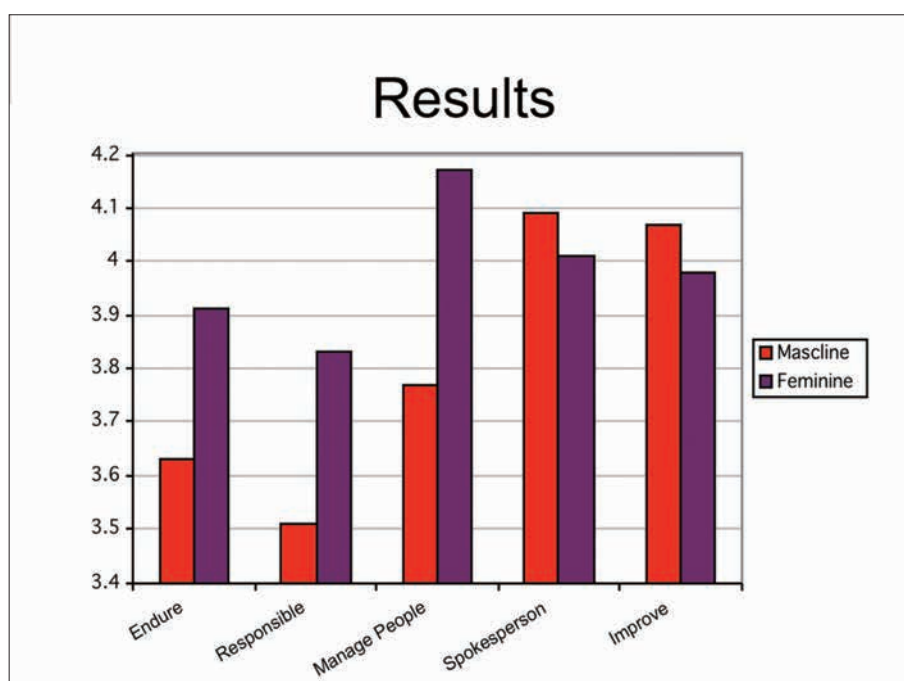


Figure 6. Results

is not obvious from the outset. By organizing such symposia and conducting different studies as discussed today, we make it more visible by talking about it,

thereby making it easy to combat. Thank you very much. I look forward to your questions. Thank you.

## 講演

# 危機の時のリーダーの選択 ——「ガラスの崖」と作動性リーダー

小久保 みどり

立命館大学教授

※オンライン



今日は、シンポジウムにお招きいただきありがとうございます。私も会場に伺えればよかったのですがどうしても都合がつかず残念です。私は立命館大学に所属しております。本大学にはキャンパスが三つあり、そのうち大阪の茨木市にあるキャンパスから参加しております。それでは、「危機の時のリーダーの選択——『ガラスの崖』と作動性リーダー」というテーマで発表します。ここに

あるイラストについて、学生に「誰だと思う？」と聞いたりするのですが、会場の皆様はお分かりになりますか？この絵はジャンヌ・ダルクです。危機の時のリーダー、女性リーダーということでジャンヌ・ダルクをここに載せました。

私が、「ガラスの崖」という研究にたどり着くまでのことを少し説明します。2011年に東日本大震災が発生し、その時、東京電力福島第一原子力発電所事故が起こりました。これを契機として、緊急事態に組織はどういう対応したらいいのかという研究をスタートさせました。そ

## 危機の時のリーダーの選択

「ガラスの崖」と作動性リーダー

立命館大学  
小久保みどり





の時の研究が本になっておりますので、もしご興味がありましたらぜひ読んでいただきたいと思います<sup>1</sup>。危機の時の組織の対応について、ここにはリーダーシップというテーマも含まれるわけですが、危機の時のリーダーシップとして、「クライシス」、「リーダーシップ」などのキーワードを入れて文献を探しますと、「ガラスの崖」というのが沢山出てきます。この「ガラスの崖」とは何だろうと思って、いくつか論文を読んでみたのです。そうすると、今、ライアン先生からご説明いただきましたように、危機の時にはどのようなリーダーが選ばれるのか、という私の研究課題に対する考え方の一つとしてガラスの崖がありました。ここでライアン先生の論文の一部を日本語で説明します。ガラスの崖とは、危機の時に女性がリーダーとして選ばれるという現象で、女性に限らず、人種や民族に基づいた他のマイノリティー集団でも見られるものです。また、この現象は、場合によって起こったり、起こらなかったりするもので、微妙で状況依存的なものとしてご説明されています。初めて読んだ時に、危機の時に女性がリーダーに選ばれるというのは果たしてそうだろうか、と少し思いました。でも読んでみるとガラスの崖はとても興味深い研究です。福島第一原発事故の際、福島第一原子力発電所の所長が強力なリーダーシップを発揮して危機を乗り越えていくのですが、その時の所長は男性でしたよね。だから危機の時には、そういう男性的な危機を乗り越えるようなイメージをもっていたので、危機の時に女性リーダーが選ばれるというのは、はじめは少しそうかなと思ったのですが、論文を読んでいくととても面白い現象だと思いました。

ガラスの崖とは、例えば現実の社会でどういうことなのかご紹介します。2019年5月24日の『朝日新聞』朝刊に掲載された衆議院議員の野田聖子さんのインタビューです<sup>2</sup>。野田さんは日本では有名な女性政治家です。長いインタビューの中で、「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」という質問がありました。これは、日本の国会議員において女性議員は非常に少ないため、このような日本で女性が総理大臣になる日は来るのだろうか、という質問です。そうすると、野田聖子さんのお答えの一部に、「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得るかもしれません。男性首相では手詰まりになって、お手上げになった時に、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」というご発言がありました。この下線を引いているところが、ガラスの崖だな、と思ったわけです。この他の例として、近年日本で起こった、日本大学での理事長を巡る不祥事というのがありました。私が学会でこの研究の一部を発表した時に、分科会の座長の方が日本大学の方で、「私のところの大学みたいです」とおっしゃっていました。日本大学も不祥事が起こった後には、有名な女性作家である林真理子さんが理事長に就任なさっていますので、これもガラスの崖の事例といえるでしょう。

ガラスの崖効果が、なぜ起こるのかについても、もう既にライアン先生がご説明してくださったので簡単に進めたいと思います。私が説明するのは2つで、1つは現状バイアスからの説明です。会社の業績が良い限り、変化の欲求はなく現状維持のバイアスが生まれるので、これまで男性がずっとリーダーに就いていた状況ならば、リーダーの地位には男性を選ぶようになります。しかし、業績が悪い時には変化の欲求が生まれるので、男性が組織を困難に陥れたとすれば、女性をリーダーに指名するようになり、これが変化を達成する1つの方法とみなされる、ということです。もう1つは、ジェンダーとリーダーシップのステレオタイプによる説明です。これも、すでにライアン先生が説明してくださいました。ほとんどの人にとってマネジャーの属性というのは、一般的な男性の属性とほぼ同じです。一般的な女性の属性と同じものはごくわずかで、「マネジャーと言えば男性 (think manager, think male)」バイアスがあります。危機の時にはこの考えが変化します。成功していない会社のマネジャーにとって望ましいと評価される属性は、一般的な男性よりも一般的な女性の記述に似ています。つまり対人的な特徴を含んでいるということで、すなわち「危機と言えば女性 (think crisis-think female)」で女性リーダーが選ばれるという説明です。

ブルックミュラーたちが2010年に行った研究 (Bruckmüller & Branscombe, 2010) では、学生を対象とした実験から、これまで男性リーダーが多かった場合は、ガラスの崖効果が起こりましたが、女性リーダーが多かった場合は、ガラスの崖効果が起こらなかったという結果を得ました。ステレオタイプの男性の属性を作動性 (agency) といいますが、これは成功した組織においてリーダー選択を予測する要因でした。ステレオタイプの女性の属性である共同性 (communion) は、危機の組織におけるリーダー

- 1 小久保みどり (2018)「緊急事態に対応する組織——『フクシマ』から考える」原発史研究会 (編)『日本における原子力発電の歩みとフクシマ』晃洋書房 pp. 161-195.
- 2 (インタビュー 新時代・令和)「女性が見えない国で、衆議院予算委員長、元総務相野田聖子さん」、『朝日新聞』、2019-5-24、朝刊、p. 15.

の選択を予測する要因でした。

ジェンダー・ステレオタイプの特性というのは、作動性（自信があるとか独立性などの特性）と共同性（あたたかい、思いやりがある等の特性）です。男性は作動性特性を持ち、女性は共同性特性をもつと知覚される傾向があります。ガラスの崖が起こるという説明の一つは、既にもう見てきましたが、危機の時には女性がもつと知覚されている共同性が必要とされるため、というものです。

しかし、クリーチたちが2018年に行った研究では、先行研究が危機の組織を変えるための作動性男性的リーダーシップを強調していることを指摘しています（Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi, 2018）。先ほど私が述べた、東京電力福島第一発電所の所長などは、これに該当します。危機の時に、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付けるなら、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、ということを実験したのです。そうすると、作動性リーダー候補者が、低生産性組織に適合していました。これは作動性候補者のタスク志向や変化を起こす可能性によって説明できるのです。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ました。つまり、ガラスの崖効果は起こらなかったのです。

ここから私の研究に移ります。女性が各分野でリーダーとなることが欧米に比べて圧倒的に少ない日本でも、クリーチたち（Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi, 2018）のような結果は起こるのか、ということをもっと調べたいと思いました。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るための研究を行いました。仮説1は、「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」、そして仮説2は、「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」、という2つの仮説を立てました。

クリーチたちによる2018年の研究における、研究2および研究3に基づいた方法を用い、ウェブ調査会社に委託したオンライン実験を行いました。実験参加者は20歳から65歳までの男性200人、女性200人でした。この実験の手続きと操作を簡単に説明しますと、パソコンの画面上で、業績が好調な会社のニュース記事と不調な会社の記事のどちらも読みます。どちらにも株価の推移グラフが付いており、好調な会社の記事の後には10年間の株価は上がっているというグラフが付いていて、不調な会社の記事には、10年間の株価が下がっているというグラフが付いています。そしてどちらの記事にも最後に、この会社では新しい社長を探していると書いてあります。次にヘッドハンティング会社が探してきた社長候補者、これは男性か女性かどちらか一人ですが、この社長候補者の概要、略歴そして候補者の心理特性を示す図を見ます。ここでは、共同性が高いか作動性が高いか、どちらか1つを見ます。次に参加者は、候補者のリーダーシップと変化潜在力を評価します。そして最終的に、候補者を社長にする会社は業績が好調な会社か、不調な会社かを選択しました。つまり以下の4つの条件になります。①社長候補者のジェンダーが女性か、男性か、②社長候補者のジェンダー・ステレオタイプの特性が作動性なのか、共同性なのか。これで2×2の4つの条件ができます。また、従属変数が「候補者を社長に推薦する会社の選択」ということで、業績が良い会社を選択するのか、それとも悪い会社を選択するのか。その他の変数としては、候補者の人志向的（person-oriented）リーダーシップ、候

## Results 平均、標準偏差、相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3
1.人志向的リーダーシップ	4.53	1.14	.16***	.15**
2.課題志向的リーダーシップ	4.87	1.02		.54***
3.変化潜在力	4.30	0.70		

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

図1 結果：（平均、標準偏差、相関係数）



Results  $\chi^2$ 検定 (chi-square test)候補者ジェンダー・会社選択  
クロス表

	会社選択		合計
	業績良	業績悪	
女性候補者	80	120	200
男性候補者	79	121	200
合計	159	241	400

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

候補者特性・会社選択  
クロス表

	会社選択		合計
	業績良	業績悪	
共同性候補者	89	111	200
作動性候補者	70	130	200
合計	159	241	400

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

仮説1はほぼ支持された。

図2 結果：( $\chi^2$ 検定)

補者の課題志向的 (task-oriented) リーダーシップ、候補者が変化を起こせるのか (変化潜在力) という点について参加者の評価を求めました。

結果に移ります (図1)。相関係数は、この2と3のクロスするところ、課題志向的リーダーシップと変化潜在力、つまり変化を起こす力というのは非常に高いプラスの相関がありました。

次に、女性候補者・作動性、男性候補者・作動性、女性候補者・共同性、男性候補者・共同性の4つの条件と、社長に選択されたのは業績が良い会社か悪い会社かということで行ったところ、大体業績の悪い会社に4つの条件とも選択されています。これは、検定を行ったところ有意ではありません。偏りはないということでした。

さらに細分化してみますと、女性候補者と男性候補者、業績良い悪いでどちらが選ばれるかという点、業績の悪い会社には選ばれていました。これも有意ではありません。特性と業績のクロス表では (図2)、業績が悪いところに作動性候補者が130人選ばれていたという有意な傾向がある結果になり、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という仮説1は、ほぼ支持されたということです。

次にロジスティック回帰分析というのも行いました。これは候補者のジェンダーと、その候補者の特性が業績の悪い会社を選択することに影響を与えているのかを見るための分析ですが、このロジスティック回帰分析でも影響なしという結果になりました。

また、人志向的リーダーシップを縦軸に取り、4つの条件でどう変わるかを見たところ、候補者のジェンダーにかかわらず共同性候補者は作動性候補者よりも有意に人志向的リーダーシップを持っていると評価されました。

課題志向的リーダーシップについては、逆に候補者のジェンダーにかかわらず、作動性候補者が共同性候補者よりも、有意に課題志向的リーダーシップを持っていると評価されました。

次に変化潜在力です。これが微妙であり、男性で作動性がある候補者は、男女ともに共同性を持っている候補者よりも、有意に変化潜在力を持っていると評価されました。

さらに、リーダーシップ行動と特性の関係に着目すると、候補者が共同性 (communion) を持つ候補者は人志向的リーダーシップを多くもっていると評価され、作動性 (agency) を持つ候補者は課題志向的リーダーシップ行動を多くもっていると評価されました。

図3では結果をパス図にまとめました (小久保, 2021)。上の方に課題志向的リーダーシップ (task-oriented leadership)、そして下の方に候補者特性 (candidate traits) があります。この図では、候補者が作動性であれば、課題志向的リーダーシップがあるとみなされて、課題志向的リーダーシップがあると、変化潜在力 (change potential) があるとみなされる。そして変化潜在力があるとみなされると、業績の悪い会社の社長に選択される (company choice) という、こういう関係を示しています。また、課題志向的リーダーシップがあるとみなされると、直接的にも業績の悪い会社を選択されるということが起こりました。クリーチたちの2018年の研究でも、これと同じようなパス図を作成していますが、私のパス図とは若干異なります。クリーチたちのパス図では、こちらの特性から変化潜在力にパスが向けられています。また、課題志向的リーダーシップから会社選択にいくこのパスがない等、少し異なる点があります。



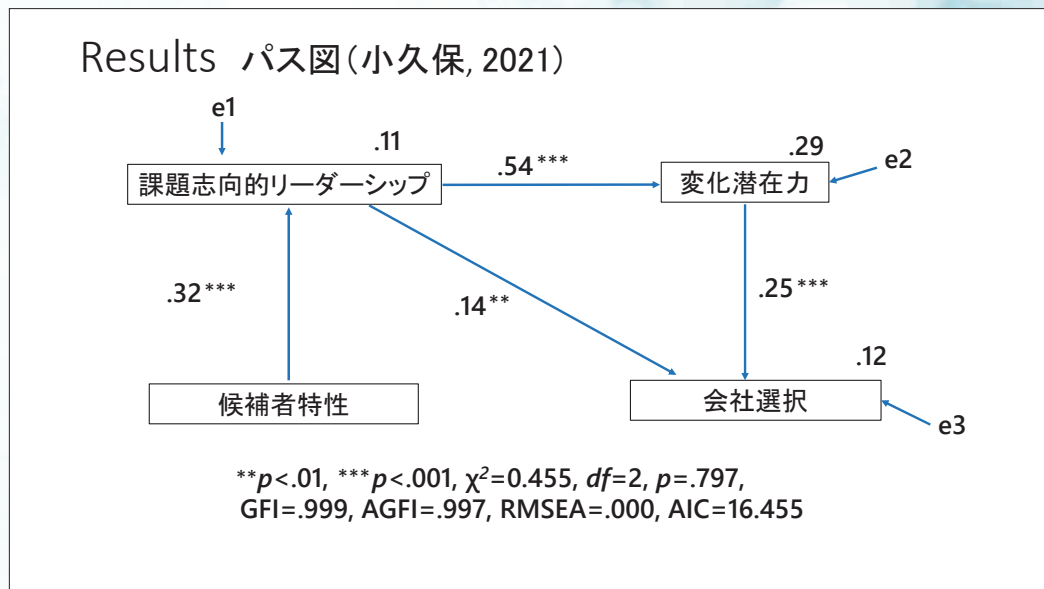


図3 結果：パス図(小久保, 2021)

これまでみてきたとおり、仮説1、仮説2は、ほぼ支持されました。仮説2は、作動性候補者は課題志向的リーダーシップがあるとみなされ、さらにそこから変化潜在力があるとみなされて、業績の悪い会社の社長に選ばれる、というものでしたが、それはほぼ支持されました。業績の悪い会社には、候補者のジェンダーに関係なく、作動性候補者が社長に選択されていました。つまり、作動性特性が付与されると、ガラスの崖効果は起こらないかもしれないことを示唆する結果となりました。このあたりは時間がもうなくなってきたので省略しますが、男性作動性候補者は共同性候補者よりも変化潜在力があるとみなされていました。

仮説に関わる結果は、クリーチたち(Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi, 2018)とおおむね同じ結果でしたが、パス図は少し違っていました。これは文化の違いによるのか、その他の要因の違いなのかはこれから検討したいと思います。ベヒトルダートたちが2019年に出された論文では、ガラスの崖を論じる上で、文化は無視できないということを指摘されていますので、(Bechtoldat, Bannier & Rock, 2019)、これを調べることも今後の課題になってきます。

次に、研究2として今のものを少し変形した実験を行いました。さらに、どのような要因が危機の時のリーダー選択に影響を与えるのか、その選択にジェンダー差はあるのか、そしてリーダーに選ばれた後のリーダー候補者の評価はどのようになるのか、それにジェンダー差はあるのか、について調べようと思いました。これらを明らかにするために、研究1の手続きの順番を変えました。そして候補者の特性が研究1では明示されていましたが、それを明示せず、特性は参加者に評価させるということ

にしました。

手続きです。先ほどの研究1を変えています。実験参加者がパソコン画面上で、この記事を読むというのは同じです。ヘッドハンティング会社が探してきた社長候補者についての略歴などの情報を読む。これも同じですが、研究1と異なり、候補者の特性は示されていません。この後も、先ほどの研究1と違ってしています。以下の2つの条件に分かれます。どちらの条件でも男性候補者と女性候補者は半々になるようにしました。評価・推薦条件のほうは、候補者のジェンダー・ステレオタイプの特性、つまり作動性、共同性と、リーダーシップ行動、変化潜在力を評価します。すでに述べましたが、先ほどはこの特性がすでに与えられていたのですが、この研究では参加者が評価します。そしてその後に候補者をどちらの会社の社長に推薦するかを答えます。もう1つの条件は、推薦・評価条件です。候補者をどちらかの会社の社長に推薦するか、まず決定いたします。そしてその後で候補者について今、示したこれらの変数について評価を行うというように分けました。参加者は各条件とも、男性96人、女性96人の計384人に行いました。22歳から60歳です。その結果、どの条件でも変数間に高い相関がありました。

次に、候補者のジェンダーと選択された会社のクロス表ですが、評価・推薦条件も、推薦・評価条件も大体同じような結果になっております。候補者のジェンダーにかかわらず、業績不調な会社の社長に推薦されるような傾向が見られますが、有意ではありません。そして2要因の分散分析を行いました。従属変数が2つのリーダーシップ行動と変化潜在力と作動性と共同性です。独立変数が候補者のジェンダー、候補者を社長に推薦する会社

## Results 2要因分散分析 (analysis of variance)

従属変数: 2つのリーダーシップ行動、変化潜在力、作動性、共同性  
独立変数: 候補者ジェンダー、候補者を社長に推薦する会社の業績

- 評価・推薦条件  
どの従属変数に関しても交互作用なし。
- 推薦・評価条件  
従属変数: 人志向的リーダーシップ行動  
2つの独立変数の主効果と交互作用が有意( $p < .05$ ) (図1)  
従属変数: 課題志向的リーダーシップ行動  
「推薦する会社の業績」の主効果と交互作用が有意( $p < .05$ ) (図2)

図4 結果: 2要因分散分析

## 結果

- 推薦・評価条件(交互作用があったもの)

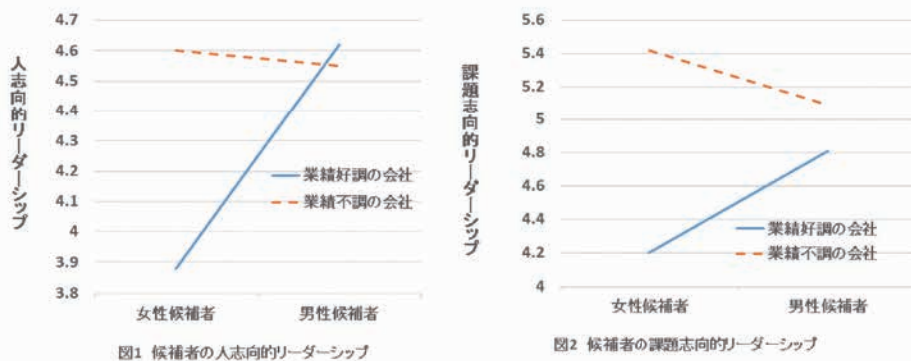


図5 結果: 推薦・評価条件 (交互作用がみられたもの)

の業績ということです (図4)。

図5では交互作用があったものだけを図にしました。これが、推薦・評価条件で交互作用があったものです。人志向的リーダーシップのグラフで、業績が好調な会社に社長として推薦した場合に、女性候補者は、男性候補者よりも有意に人志向的リーダーシップが低いと評価されています。業績が不調な会社の場合、女性候補者も男性候補者も人志向リーダーシップは高く評価されています。女性候補者だけを見ますと、この業績好調と業績不調の間に有意差があります。業績が好調ですと、人志向的リーダーシップ行動は低く評価され、業績が不調ですと女性も高く評価されるという結果になっています。課題志向的リーダーシップも、少し傾きは違うのですが、今と同じような結果です。業績好調の場合は、男

性候補者のほうが女性候補者よりもリーダーシップがあると評価され、業績が不調の場合は、そのような差はありません。女性も男性も、課題志向的リーダーシップ行動が高く評価されます。女性候補者の場合は、業績不調と好調の間に有意差があるという結果になりました。

また、図6は2項ロジスティック回帰分析です。少し簡単に述べます。評価・推薦条件では、人志向的リーダーシップと課題志向的リーダーシップが不調な会社に推薦することと有意に関係がありました。これが評価した後で推薦する条件です。逆に推薦・評価条件では、共同性、作動性と変化潜在力が業績の悪い会社に推薦することと有意に関係がありました。

考察に入ります。2つの条件とも候補者のジェンダーにかかわらず、候補者は業績が不調な会社の社長に多く

選ばれましたが、有意ではありませんでした。候補者の特性を明示しなかったのですが、これは研究1と同じ結果になりました。2要因分散分析の結果は、評価・推薦条件に交互作用があるものではありませんでした。推薦・評価条件では、人志向的リーダーシップ行動と課題志向的リーダーシップ行動で、先ほどみたような交互作用がありました。つまりこれは業績が不調な会社選ばれた候補者は、男女ともに2つのリーダーシップ行動のどちらも高く評価されたということで、ジェンダー差はありませんでした。これも同じことをいっているのです、省略してもいいのですが、業績が好調な会社選ばれた女性候補者は、どちらのリーダーシップ行動も低く評価されました。男性候補者は2つとも高く評価されました。これはジェンダー差がありました。

それから、社長候補者を評価した後で、2つの会社の

うちどちらかの社長に候補者を推薦する場合は、不調の会社の社長に推薦するということと、候補者の課題志向的リーダーシップ行動がプラスの関係があり、人志向的リーダーシップ行動がマイナスの関係がありました。

また、候補者をどちらかの会社に推薦した後に、候補者を評価した場合は、不調な会社に推薦することに、候補者の作動性と変化潜在力がプラスの関係、共同性はマイナスの関係がありました。どの場合も不調の会社への推薦と候補者のジェンダーは関係ありませんでした。

すなわち、次のような関係があるのかもしれないということです(図7)。課題志向的リーダーシップを高く評価されると、危機の会社の社長に推薦される。人志向的リーダーシップをマイナスに評価されると、やはり危機の会社の社長にされる。推薦された後はその候補者は作動性を高く評価される。共同性はマイナスの評価をされ

## Results ロジスティック回帰分析 (logistic regression)

- ロジスティック回帰分析を実施。  
従属変数: 推薦した会社の業績  
(好調、不調)
- 評価・推薦条件(表1)  
業績悪い会社に推薦することに  
人志向リーダーシップは-の関係、  
仕事志向リーダーシップは+の関係
- どちらの条件でもモデル係数の  
オムニバス検定のカイ2乗値は有意。
- 推薦・評価条件(表2)  
業績悪い会社に推薦することに  
共同性が-の関係  
作動性と変化潜在力が+の関係

	B	SE	Wald	df	p	Exp(B)	95% 信頼区間	
							下限	上限
候補者ジェンダー	-0.209	0.179	1.362	1	0.243	0.812	0.572	1.152
人志向的リーダー	-0.708	0.289	6.003	1	0.014	0.493	0.28	0.868
課題志向的リーダー	1.023	0.331	9.575	1	0.002	2.782	1.455	5.319
変化潜在力	0.471	0.38	1.532	1	0.216	1.601	0.76	3.372
共同性	-0.162	0.28	0.337	1	0.562	0.85	0.491	1.471
作動性	0.061	0.263	0.054	1	0.816	1.063	0.635	1.778
定数	-2.599	1.257	4.271	1	0.039	0.074		
n=192 Bは偏回帰係数								

	B	SE	Wald	df	p	Exp(B)	95% 信頼区間	
							下限	上限
候補者ジェンダー	0.152	0.18	0.712	1	0.399	1.164	0.818	1.655
人志向的リーダー	0.009	0.316	0.001	1	0.978	1.009	0.543	1.876
課題志向的リーダー	-0.296	0.306	0.936	1	0.333	0.744	0.409	1.354
変化潜在力	1.34	0.404	11.019	1	0	3.821	1.732	8.431
共同性	-0.808	0.318	6.473	1	0.011	0.446	0.239	0.831
作動性	0.877	0.292	9.004	1	0.003	2.404	1.356	4.264
定数	-4.537	1.271	12.744	1	0	0.011		
n=192 Bは偏回帰係数								

図6 結果：(ロジスティック回帰分析)

## Discussion

- すなわち、下図のような関係があるのかもしれない。

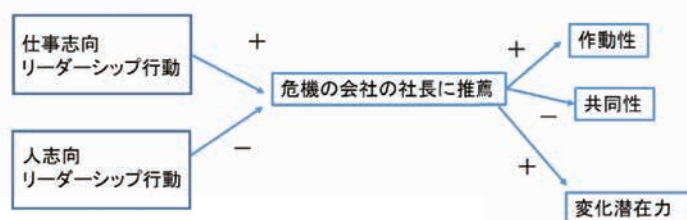


図7 ディスカッション



る。変化潜在力は、プラスの評価をされるということです。

危機の時には、対人的な特徴が評価されてガラスの崖が起るという説明が1つありましたが、人志向的なもの、対人的なものが不調な会社の社長に推薦することとマイナスの関係があるのが、この研究では違っていたので、この辺りは、どういうことかということを調べていきたいと思います。以上で終わります。ありがとうございました。

#### 参考文献

- 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.
- 小久保みどり (2021)「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」立命館経営学, 60 (2), 73-94.
- 小久保みどり (2018)「緊急事態の組織の対応——『フクシマ』から考える」原発史研究会 (編)『日本における原子力発電の歩みとフクシマ』晃陽書房, pp. 161-195.
- 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.
- 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.
- 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.
- Schein, V. E. (2001) A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.

## Presentation

# The Choice of Leader in Crisis: The Glass Cliff and Agentic Leader

Midori KOKUBO

Professor, Ritsumeikan University, Japan

Thank you for inviting me to this symposium today. Although I wish that I could have visited the venue, I regret that my schedule could not allow it. I am a professor at Ritsumeikan University, consisting of three campuses. I am attending from one of the campuses located in Ibaraki City, Osaka. Now, I will begin my presentation on the topic “Choosing Leaders in Times of Crisis: ‘The Glass Cliff’ and Agency Leaders.” Regarding this picture here, I ask my students and everyone attending the presentation, “Who do you think this is?” This is a picture of Joan of Arc. I placed her picture here as a representative of a female leader during crises.

Let me tell you about how I arrived at the research topic called “the glass cliff.” In 2011, the Great East Japan Earthquake occurred, followed by the Tokyo Electric Power Company’s Fukushima Daiichi Nuclear Power Plant Accident. This event triggered me to begin researching how organizations should respond to emergencies. I summarized my research in a book, so

please read it if you are interested.<sup>1</sup> The topic of leadership is also included in this book, in terms of an organization’s response in times of crisis. If you search for relevant literature on leadership during crises using keywords such as “crisis” and “leadership,” many references to “glass cliff” will emerge in the results. Curious as to what a “glass cliff” was, I read some papers about it. As Professor Ryan just explained, one perspective regarding my research question of what kind of leader would be chosen in times of crisis is that of the glass cliff. Here, I will explain part of Professor Ryan’s paper. The glass cliff is the phenomenon of women being elected as leaders in times of crisis, as well as people from other minority groups elected based on race and ethnicity. This phenomenon is also described as being subtle and situation-dependent, as it may or may not occur. When I read about it at first, I was a little skeptical if a woman could really be chosen as a leader in times of crisis, but as I continued reading, I found the

## The Choice of Leader in Crisis: The Glass Cliff and Agentic Leader

Ritsumeikan University  
Midori Kokubo



<sup>1</sup> Kokubo, Midori (2018), “Organizations Responding to Emergency Situations: Thinking from ‘FUKUSHIMA’”, Nuclear Power Plant History Research Group (ed.), *The history of nuclear power generation in Japan and FUKUSHIMA*, Koyo Shobo, pp.161-195.

glass cliff to be very interesting. When I first started my research, the director of the Fukushima Daiichi Nuclear Power Plant at the time of the nuclear disaster who had shown strong leadership and overcame the crisis was a man. Hence, I had this image of crisis as something manly to overcome. Thus, at first, I was a little skeptical about women leaders in times of crisis, but this phenomenon became more interesting as I was reading the papers.

Next, I explain the meaning of glass cliff, for example, in society. This is an interview with Seiko Noda, a member of the Japanese House of Representatives, published in the Asahi Shimbun morning edition on May 24, 2019.<sup>2</sup> Ms. Noda is a famous female politician in Japan. In a long interview, she was asked, “Will the day when a woman will be at the top of the country of Japan really come?” Since there are very few women members in the Diet, the question implied that will the day come when a woman will become the Prime Minister of Japan? The following statement was a part of Seiko Noda’s response: “It’s not that I want that, but it might be a possibility if an economic crisis on the scale of the Lehman Brothers shock occurs. When a male prime minister runs into a stalemate and gives up, a woman gets pushed to the front like a victim.” If she tenaciously hangs in there, she can become like Margaret Thatcher, the British Prime Minister.” These underlined parts seem to be the glass cliff. Another example is the recent scandal involving the president of Nihon University. When I presented part of this research at an academic conference, the chairman of the subcommittee, who was from Nihon University, stated, “this is about my university, isn’t it?” After the scandal at Nihon University, a famous female author, Ms. Mariko Hayashi, was appointed as the president of the university board. I have included this because it is also an example of the glass cliff.

Professor Ryan has already explained why the glass cliff effect occurs, so I will explain briefly. I have two explanations: first is the status quo bias. If the company is doing well, there is no desire to change, creating a status quo bias. Thus, if the company leadership has always consisted of men, men are chosen for leadership positions. However, when company performance is poor, a female leader is appointed when men plunge the

organization into difficulties because it creates a desire for change. The appointment of a woman is seen as a way of achieving change. The second explanation is based on gender and leadership stereotypes. This was also explained by Professor Ryan. For most people, the attributes of managers are almost identical to those of men in general. Very few managerial attributes are similar to those of women, and a bias of “think manager-think male” exists. This way of thinking changes during a crisis. Attributes rated as desirable for managers in unsuccessful companies are more similar to descriptions of women than men in general. In other words, interpersonal characteristics are included; that is, a female leader is chosen because of the “think crisis-think female” stereotype.

Bruckmüller and Branscombe (2010) conducted experiments with students and showed that the glass cliff effect occurred when there were many male leaders but did not occur when there were many female leaders. A stereotypical male attribute, agency, was a predictor of leadership choice in successful organizations. A stereotypical female attribute, communion, was a predictor of leadership choice in organizations in crisis.

Men tend to be perceived as having agency traits (traits such as self-confidence and independence) and women as having communion traits (traits such as warmth and thoughtfulness). One explanation for the occurrence of the glass cliff is that in crisis, the perceived communion attribute of women is required.

A research conducted by Dr. Kulich and her colleagues in 2018, however, pointed that previous research emphasized agency “masculine” leadership to turn around organizations during a crisis (Kulich, Iacoviello & Lorenzi-Cioldi, 2018). The director of the Tokyo Electric Power Company’s Fukushima Daiichi Power Station, as mentioned earlier, falls into this category. An experiment examined whether agency leaders will be preferred over communion leaders in crisis, if the ability and actual changeability of a leader, regardless of gender, motivated leader choice. Thus, agency leader candidates were well-matched to low-productivity organizations. This can be explained through the more task-oriented, change-promoting potential of agency candidates. An agency leader is

2 “In a Country Where Women Are Invisible: Seiko Noda, Chairperson of the House of Representatives Budget Committee and Former Minister of Internal Affairs and Communications.” (2019, May 24), Asahi Shimbun, p. 15.



preferred to a communion leader in crisis, regardless of the leader's gender. Hence, the glass cliff effect did not occur.

Now, I will discuss my research. First, I wanted to investigate whether Kulich et al.'s results (2018) would occur even in Japan, where there are overwhelmingly few women leaders in each field compared to Europe and the United States. I conducted my research to explore the relationship between gender-based traits (such as agency and communion) and leadership styles, the change potential of leaders, and the choices of leaders in crises. I proposed two hypotheses: Hypothesis 1 was that "agentic candidates would be selected as leaders of organizations with poor performance, regardless of their gender"; Hypothesis 2 was that "agentic candidates would be viewed as having a task-oriented leadership style, implying that they have the potential for change, so they would be chosen as leaders of organizations with poor performance."

I employed an online experiment method commissioned to a web research firm, similar to study2 and study3 by Kulich et al. (2018). The participants were 200 males and 200 females, aged 20-65 years. The procedure and operation of this research are explained briefly as follows. The participants read two kinds of news articles about a company doing well and a company doing poorly on the Internet. Both types of companies have stock price graphs. The companies doing well showed graphs with rising stock prices over the past 10 years, whereas companies doing poorly showed graphs with falling stock prices over the past 10 years. The articles for both companies indicated in their conclusion that they were looking for a new president. Next,

regarding the presidential candidates sought by a recruitment company, which is either a man or a woman, the chart showed the candidate's profile, brief personal history, and traits. Here, the participants observed either high communion or high agency. They assessed the candidate's leadership and change potential. Finally, they determined whether the candidate would be appointed as president by either the company with good performance or that with poor performance, based on four conditions: (1) The gender (male or female) of the presidential candidate; (2) The gender stereotypical traits of the presidential candidate (agency or communion). Thus, we obtained four conditions of  $2 \times 2$ . The dependent variable was the selection of the company to which the candidate would be recommended as president, in other words, would participants choose the company with strong performance or that with poor performance? Person- and task-oriented leadership and the ability to make change (change potential) were the second and third variables for the analysis.

Let us look at the results (Figure 1). As we can see, task-oriented leadership and change potential were highly positively correlated.

Next, when we examined the four conditions for female candidates (agency), male candidates (agency), female candidates (communion), and male candidates (communion), and determined whether the selected candidates became the president of a successful or unsuccessful company, it was found that in all four conditions many candidates were selected for unsuccessful companies. This result was not statistically significant according to the conducted test. It was concluded that there was no bias.

Results: Mean, standard deviation, and correlation coefficient				
	M	SD	2	3
1. People-oriented leadership	4.53	1.14	.16***	.15**
2. Task-oriented leadership	4.87	1.02		.54***
3. Change potential	4.30	0.70		
N = 400    **p < .01, ***p < .001				

Figure 1. Results: Mean, Standard deviation, Correlation coefficient

## Results $\chi^2$ test

### Candidate gender/Company selection cross table

	Company selection		
	Strong	Poor	Total
Female	80	120	200
Male	79	121	200
Total	159	241	400

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

### Candidate traits/Company selection cross table

	Company selection		
	Strong	Poor	Total
Communal	89	111	200
Agentic	70	130	200
Total	159	241	400

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

Hypothesis 1 was largely supported.

Figure 2. Results:  $\chi^2$  test

Subdividing it even further to determine whether female or male candidates were selected for companies with good or poor performance, it was found that they were selected for companies with poor performance. This is also not significant. In the crosstab, 130 agentic candidates were significantly selected in companies with poor performance, largely supporting Hypothesis 1 (Figure 2), which states that agency candidates are selected for leadership in organizations with poor performance, regardless of gender.

Logistic regression analysis was also conducted to examine whether the candidate's gender and characteristics influence their selection to companies with poor performance. The results showed that there was no resulting influence.

Furthermore, considering person-oriented leadership and examining how it changes under the four conditions, communion candidates were evaluated as having significantly more person-oriented leadership than agency candidates. Regarding task-oriented leadership, agency candidates were evaluated to possess significantly more task-oriented leadership than communion candidates, regardless of their gender.

Next is the potential for change. In this regard, it was found that the potential for change is subtle, and agentic male candidates were evaluated to have significantly more potential for change than communal male candidates and communal female candidates.

Furthermore, focusing on the relationship between leadership behaviors and traits, it was observed that

candidates with communion are evaluated to possess more person-oriented leadership behaviors. On the other hand, candidates with agency are evaluated to have more task-oriented leadership.

Figure 3 is a path diagram summarizing this relationship (Kokubo, 2021). At the top, there is task-oriented leadership, and below that, candidate traits. In this diagram, if the candidate has agency, they are considered to have task-oriented leadership, and having task-oriented leadership is then associated with being perceived to have change potential. Subsequently, the relationship illustrated in the slide shows that such a candidate is selected as the president of the company with poor performance. Moreover, a candidate with task-oriented leadership is directly selected for the company with poor performance. Kulich et al.'s 2018 study produced the same path diagram but with slight differences. Kulich et al. presented a path from trait to change potential, while there was no path from task-oriented leadership to company choice.

Therefore, Hypotheses 1 and 2 were largely supported. Hypothesis 2 states that agentic candidates are viewed as having task-oriented leadership and change potential; hence, they are selected as presidents for companies with poor performance, which was mostly supported. Regardless of their gender, agentic candidates were selected as presidents for companies with poor performance. Given their agentic trait, the study results suggest that the glass cliff effect may not occur. At this point, to save time, I will be brief. Male agentic

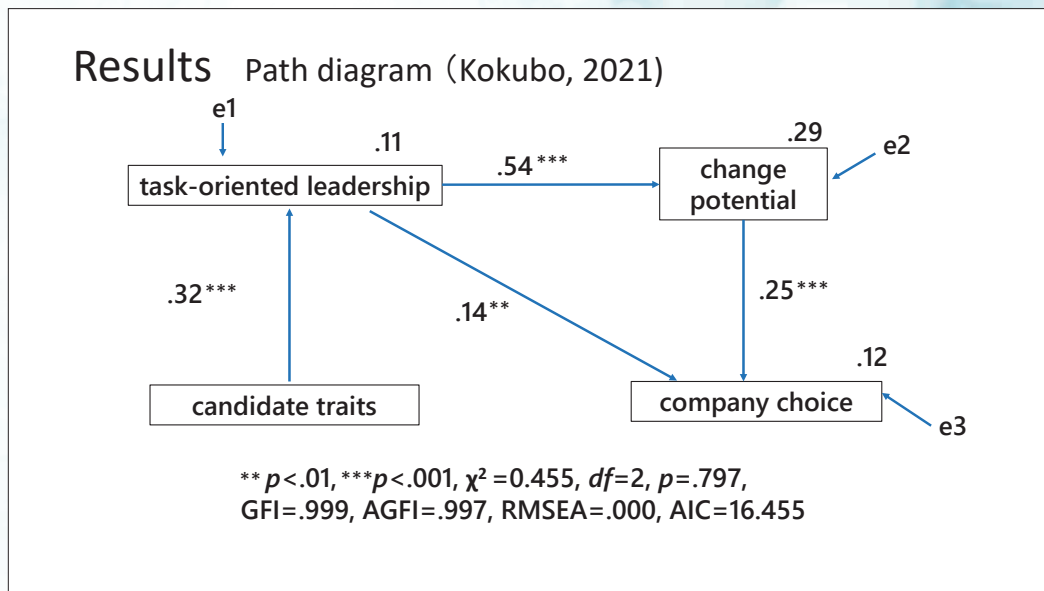


Figure 3. Results: Path diagram (Kokubo, 2021)

candidates were viewed as having more change potential compared to communion candidates.

The results related to the hypotheses are broadly similar to Kulich et al. (2018), with a slightly different path diagram. I investigated whether this was due to cultural differences or differences in other factors. Bechtoldat et al. (2019) suggested that culture could not be ignored when discussing the glass cliff (Bechtoldat, Bannier & Rock, 2019). However, this topic will be covered in a future study.

Furthermore, I conducted an experiment (Study 2) that modified Study 1. I aimed to investigate the following topics: What factors influence the choice of leader in times of crisis? Will the choice of leader depend on the leader's gender? How will the leader candidate be evaluated after being selected as leader, and is there a gender difference in that? To clarify these, I changed the order of the procedures used in Study 1. Although the traits of the candidates were specified in Study 1, I decided to let the participants evaluate the traits without specifying them.

Next, the procedure is as follows. It has been modified from the previous Study 1. Participants engage in reading the news article about two companies on a computer screen, similar to before. They read information such as biographies of CEO candidates brought in by executive search firms. This part remains the same. However, the subsequent steps differ from the previous Study 1. Afterward, participants are divided into the following two conditions, ensuring an equal

distribution of male and female candidates in both conditions. In the evaluation and recommendation condition, participants assess the gender-stereotypical traits of the candidates, namely agency and communion, along with their leadership behaviors and change potential. Unlike before, where these traits were preassigned, in this study, participants themselves provide the evaluations. Subsequently, participants are asked to recommend one of the companies for each candidate to become the CEO. The other condition is the recommendation and evaluation condition. Here, participants first decide which company to recommend the candidate for, and then they proceed to evaluate the candidates based on the variables mentioned earlier. There was a total of 384 participants, with 96 men and 96 women for each condition, and their ages ranged from 22 to 60 years. The results showed high correlations between variables in all conditions for the correlation coefficients.

Next, we discuss the crosstab of the candidates' gender and the companies they were chosen for. The candidates tended to be chosen for companies with poor business performance, which was not significant. This is the gender of the candidates and the companies they were chosen for, and this is the evaluation and recommendation conditions; here, the results are almost the same. There is a tendency for candidates to be recommended as the president for companies with poor business performance, regardless of their gender, which was also not significant.



## Results Two-factor analysis of variance

Dependent variables: Task-oriented leadership behavior, person-oriented leadership behavior, change potential, agency, communion

Independent variables: Candidate gender, performance of company which the candidate is recommended to become president of

- Evaluation-recommendation condition  
no interaction regardless of dependent variable
- Recommendation-evaluation condition  
Dependent variable: People-oriented leadership  
significant main effects of two independent variables,  
significant interaction ( $p < .05$ ) (Figure 1)
- Dependent variable: Task-oriented leadership  
significant main effect of “recommended company’s performance”,  
significant interaction ( $p < .05$ ) (Figure 2)

Figure 4. Results: Two-factor analysis of variance

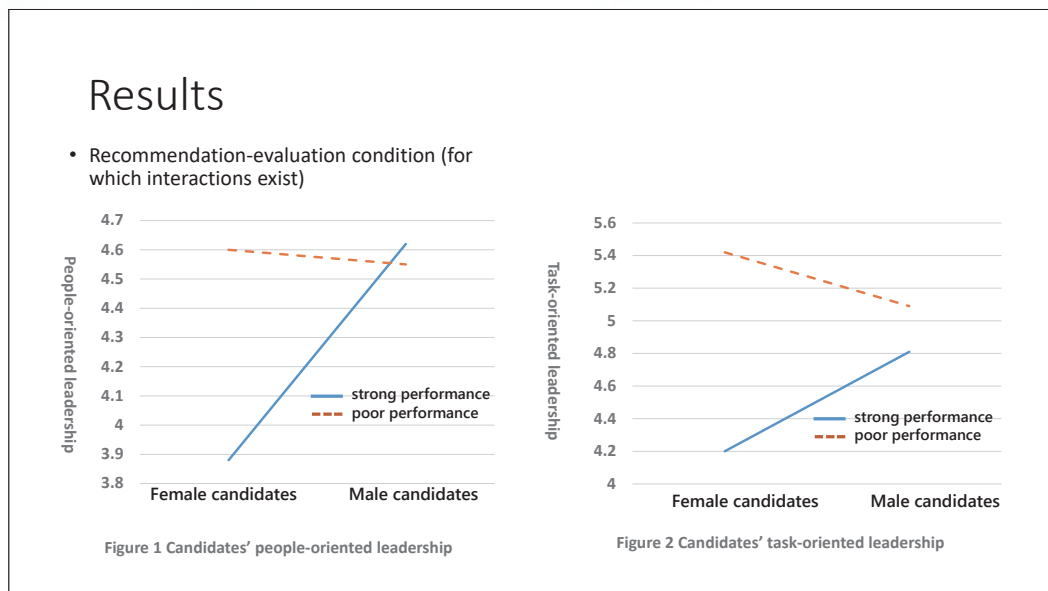


Figure 5. Results: Recommendation-evaluation condition (for which interactions exist)

A two-way analysis of variance was then performed. The two leadership behaviors, change potential, agency, and communion were the dependent variables. The candidate's gender and performance of the company to which they were recommended as president were the independent variables.

In Figure 5, I only included the cases with an interaction. These interactions are in the recommendation and evaluation conditions. Figure 5 shows the person-oriented leadership graph, including cases when candidates are recommended as the president of a company with good business performance. Female candidates were evaluated as having significantly less person-oriented leadership than male candidates. In companies with poor business performance, person-

oriented leadership is highly evaluated in both female and male candidates. Examining only this female candidate, there is a significant difference between the companies with good performance and poor performance. When business performance was good, person-oriented leadership behavior of female candidates was rated low. This shows the result when women are highly evaluated when business performance is poor. Task-oriented leadership also shows the same result, although the tendency is slightly different. When business performance was good, male candidates were evaluated as having more leadership than female candidates, and when business performance was poor, there was no gender-based difference. Both women and men were highly evaluated for their task-oriented leadership

behavior. For female candidates, the results showed a significant difference between poor business performance and good business performance.

Figure 6 presents the binomial logistic regression analysis. These red characters mean significant variables. In the evaluation and recommendation conditions, task-oriented leadership and person-oriented leadership were related to recommending candidates to the company with poor performance. This is the recommendation condition after evaluation. In the recommendation and evaluation conditions, communion, agency and change potential were related to recommending candidates to the company with poor performance.

Now, we move on to the Discussion. For both conditions, candidates were more likely to be selected as presidents

for companies with poor performance regardless of their gender, but this was not significant. Although the traits of the candidates were not specified, this yielded the same results as Study 1. The results of the two-way analysis of variance showed no interaction between the evaluation and recommendation conditions. In the recommendation and evaluation conditions, there was a significant difference in person-oriented leadership behavior, as observed earlier. Such an interaction was also observed in task-oriented leadership behavior. Thus, both male and female candidates selected for companies with poor performance were highly evaluated for both leadership behaviors, with no gender differences. Female candidates who were selected for companies with good business performance scored poorly for both leadership

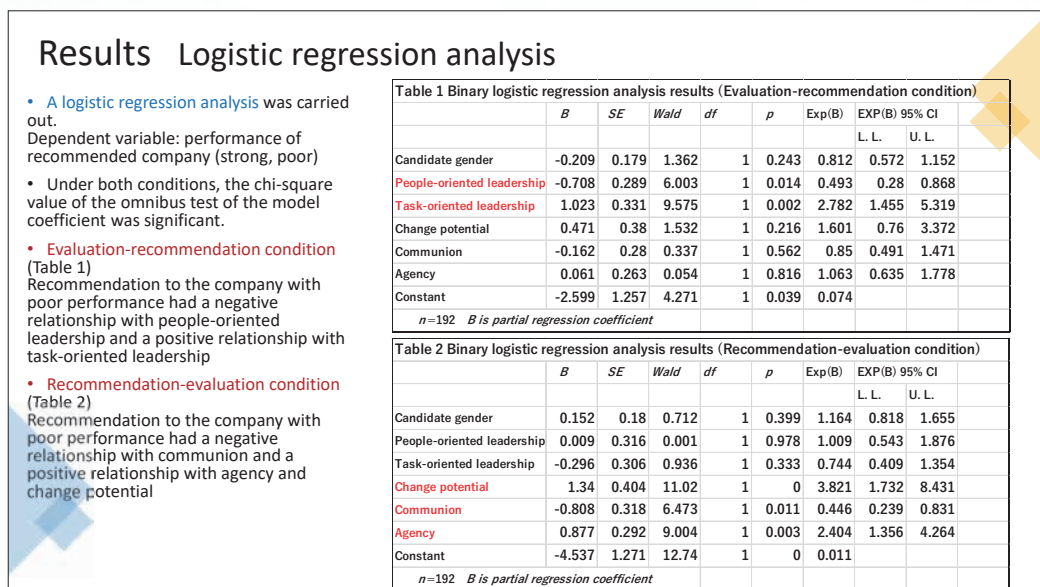


Figure 6. Results: Logistic regression analysis

## Discussion

- That is, a relationship like the one represented in this diagram may exist.



Figure 7. Discussion

behaviors. Male candidates were highly evaluated for both leadership behaviors. This indicated a gender difference.

Furthermore, it has been observed that after evaluating the presidential candidates, if a recommendation is made to appoint a candidate as the president of either of the two companies, there exists a positive correlation between recommending the candidate to the president position of the underperforming company and the candidate's task-oriented leadership behavior. Conversely, there is a negative correlation with people-oriented leadership behavior.

In other words, the following relationship may exist (Figure 7). The relationship with task-oriented leadership before recommendation is highly evaluated. When task-oriented leadership is evaluated highly, the candidate is recommended as the president of a company in crisis. If person-oriented leadership is evaluated negatively, the candidate is made president of a company in crisis. After being recommended, that candidate's agency is positively evaluated, whereas their communion is negatively evaluated. The candidate's change potential is positively evaluated.

In conclusion, the glass cliff occurs when interpersonal traits are valued in times of crisis. However, the negative relationship between person-oriented leadership and interpersonal aspects seemed to be different in this study, which I aim to investigate in the future.

My presentation ends here. Thank you for listening to me.

## References

- Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E. & Rock, B. (2019) The glass cliff myth?—Evidence from Germany and the U.K.. *The Leadership Quarterly*, 30 (3), 273-297. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.004>
- Bruckmüller, S. & Branscombe, N. R. (2010) The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49 (3), 433-451. <https://doi.org/10.1348/014466609x466594>
- Kokubo, M. (2021) The glass cliff and the queen bee: One aspect of recent leadership research on gender. *Ritsumeikan University College of Business Administration*, 60 (2), 73-94.
- Kokubo, M. (2018) Organization responses to emergency situations: Thinking from 'FUKUSHIMA', Nuclear Power Station History Research Group (ed.), *History of Nuclear Power Generation in Japan and FUKUSHIMA*, Koyoshobo, 161-195.
- 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 (5), 530-546. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>
- Kulich, C., Iacoviello, V. & Lorenzi-Cioldi, F. (2018) Solving the crisis: When agency is the preferred leadership for implementing change. *The Leadership Quarterly*, 29 (2), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.003>
- 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 (3), 446-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005) The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16 (2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Schein, V. E. (2001) A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>



## 講演

# 「ガラスの崖」は越えられる？ ——スウェーデンの高等教育における 女性リーダー

ヘレン・ピーターソン

エレブルー大学（スウェーデン）教授



こんにちは。ご紹介いただきありがとうございます。  
この度は、本シンポジウムに参加の機会をいただき、誠にありがとうございます。お茶の水女子大学にて、「ガラスの崖」について素晴らしい発表をしてくださったライ

アン先生と小久保先生のお二方の著名な教授と同席することができ、たいへん光栄に思います。私からも「ガラスの崖」についてお話ししたいと思います。この「ガラスの崖」のトピックと概念が、アカデミアのリーダーシップにおける女性代表の分析を行う際にいかに有用であるかについて論じます。ここでは、企業の業績不振の部門に焦点を当てるのではなく、大学のリーダーシップを検討します。

具体的には、スウェーデンの高等教育機関で上級リーダー職に就く女性の人数の増加についてお話ししたいと思います。私はジェンダーの観点から、15年以上にわたりスウェーデンの高等教育部門を調査してきました。ここで、アカデミック・リーダーシップに関する研究結果をいくつか紹介したいと思います。今回の発表では、なぜスウェーデンには上級アカデミック・リーダー職の地位にこれほど多くの女性がいるのか、女性のアカデミック・リーダーが増えた理由は何か、学術界の「ガラスの崖」を特定することは可能なのか、そして最後に学術界の「ガラスの崖」の特徴はどういうものなのか、という問題についてお答えしたいと思います。

その結果をご紹介する前にこれらの研究の背景を簡単に説明し、さらに、スウェーデンの高等教育についても

国際シンポジウム、2022年12月23日開催  
お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所（日本、東京都）

「ガラスの崖」をよじ登る：  
「ガラスの天井」の先にあるもうひとつの見えない障壁



「ガラスの崖」は越えられる？  
スウェーデンの高等教育における女性リーダー

ヘレン・ピーターソン  
エレブルー大学（スウェーデン） 人文・教育・社会科学部

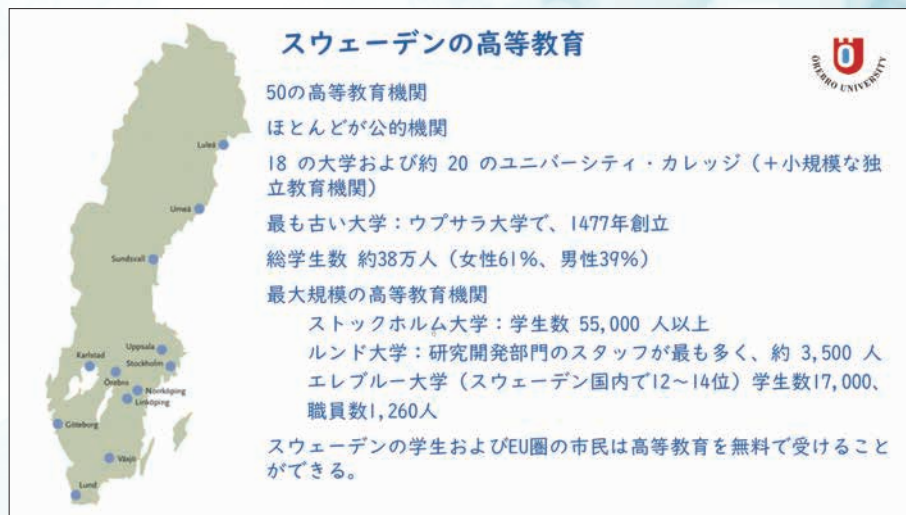


図1 スウェーデンの高等教育

簡単に説明したいと思います（図1）。細かな部分は省きますが、スウェーデンには約50の高等教育機関があることを知っておいていただきたいと思います。そのうち18校は大学です。また、小規模なユニバーシティ・カレッジもあり、ほとんどの学問分野とテーマで教育プログラムを提供していますが、大学院レベルでは提供していないため、通常の大学よりも研究成果が少なくなっています。スウェーデンでは高等教育が無償であるため、これらの高等教育機関に授業料を支払っていない学生が約38万人います。詳細には触れませんが、スウェーデンのほとんどの高等教育機関が公立であることに注意することは大事な点です。つまり、それらの高等教育機関は、スウェーデン国内の法律や政策によって定められている他の公的機関とほぼ同様に管理されている公的機関ということです。

これらが公的機関であることを考えると、組織内で男女平等を向上させるようにというスウェーデン政府からの要請に対処する必要があります。また、教授職におけ

る女性の割合を増やすための具体的な採用目標も与えられています。これらの要請や法律および政策にもかかわらず、最近の調査では、スウェーデンの高等教育における不平等に関していくつかの課題があることが明らかになっています。例えば、女性は男性に比べて教授になるまでに時間がかかります。また、男性に比べて女性の教師の方が多く、男性は研究に専念する方が多くなっています。

また、分野内での横並びのジェンダー差別もあります。女性優位の分野もある一方で、ある一定の分野は男性優位になっています。また、高等教育機関では女性は男性よりも病気休暇が多くなっています。これらの調査では、女性が差別や嫌がらせ、無礼な対応を受けていることも明らかになっています。スウェーデンの高等教育に関する統計のいくつかをスライドで示しています（図2）。ここで指摘したいのは、女性教授の割合が2011年の23%から2021年には32%に増加したことです。この増加は、おそらく大学に与えられた募集目標が関係しています。

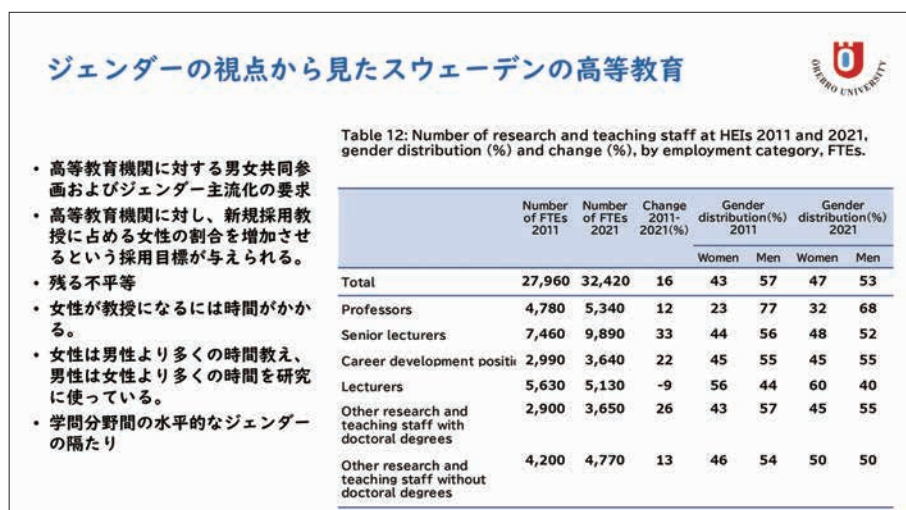


図2 ジェンダーの視点から見たスウェーデンの高等教育

それでは、高等教育におけるリーダーシップに関する質問に移りましょう。まず、いくつかの統計を見ていきます。

図3は、スウェーデンにある最大規模の高等教育機関25校の副学長の統計です。ここで、「Vice Chancellor（副学長）」という用語の使用について明確にする必要があります。「Chancellor」とはスウェーデン語の称号「Rector」を翻訳したもので、機関の長を意味します。一部の国では、この役職は「大学総長」と呼ばれています。したがって、「Chancellor」は高等教育機関の長になります。

ご覧のとおり、この役職に割り当てられた女性の数は、それほど劇的なものではありませんが、非常に安定した増加を示しています。2015年には25のマンモス高等教育機関で、男性よりも女性が数多くの役職に割り当てられました。同様の傾向は、大学の学部長または学部長である「Dean」など、他の上級アカデミック・リーダー職の地位についても見受けられました。このように、スウェーデンの女性はアカデミック・リーダーシップの「ガラスの天井」を打ち破ったと言えます。この事実は、私

が手掛けていた研究テーマとつながりました。と言うのも、私は上級アカデミック・リーダー職の地位に対する女性の割り当てという、まさにこの増加を研究していたからです。

高等教育におけるリーダーシップのテーマについては様々な研究を行っています。残念ながら、本日は時間の関係でこれらの研究結果の一部しか提示することができませんが、その中では副学長、副学長代理、学部長、副学部などの上級アカデミック・リーダー職の地位にある女性とのインタビューに照準を合わせご紹介します(図4)。

学部長や副学長代理(副学長補佐または副学長)などの地位にあるこれらの女性の一部に対して、その後、彼女たちが副学長または大学総長の地位に昇格したときにインタビューを実施しました。さらに、副学長のリーダーシップに対する理想の変化を調査し、採用プロフィールでこれを研究しました。しかし、今日はその研究の結果は提示しません。小久保先生とライアン先生がエージェンティックおよび共同体のリーダーシップ特性について触れ


**スウェーデンの大規模高等教育機関25校の副学長**



年 副学長 性別	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018	2022
女性	2	7	5	9	11	14	10	9
男性	23	20	20	16	14	11	15	17
合計	25	25	25	25	25	25	25	25

図3 スウェーデンの大規模高等教育機関25校の副学長

**実証データ**



<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査1 4つの上級管理職の女性22人への半構造化インタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 副学長4名</li> <li>・ 副学長 6名</li> <li>・ 学部長5名</li> <li>・ 学部長補佐7名</li> </ul> </li> <li>・ 調査2 定性的インタビュー <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性副学長11名</li> <li>・ 男性副学長9名</li> </ul> </li> <li>・ 調査3 内容分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 副学長85名の採用プロフィール</li> <li>・ 1990年代17名</li> <li>・ 2000年代33名</li> <li>・ 2010年代35名</li> </ul> </li> </ul>
---

図4 実証データ



ているので、私も言い添えると、それらの結果は、リーダーシップの理想が作動性のリーダーシップの理想から、これらの採用プロファイルで強調されている、さらに共同性のリーダーシップ特性にシフトしていることを示しています。

私がインタビューを実施したアカデミック・リーダーシップの立場にある女性も、アカデミック・リーダーシップの変化について述べています。彼女たちが話したのは上級アカデミック・リーダーの役割の変化についてでした。私は、彼女たちに、アカデミック・リーダーとしての仕事について、どのように、あるいはなぜアカデミック・リーダーになったのかについてインタビューしました。ここで、ついに「ガラスの崖」というトピックに至りました。というのも、彼女たちが提供したシニア・アカデミック・リーダーの地位に女性が増えた理由は、「ガラスの崖」という理論的概念を使って説明できる状況を指しているからです。

彼女らは、アカデミック・リーダーシップの役割の変容がアカデミック・リーダーにとって問題のある労働条件をもたらしたと説明しました。インタビューに応じた女性たちは、管理しなければならない多数の業務のために、しばしば過剰な負担を強いられる労働状況を述べました。インタビューを受けた学部長の一人は、「数年前までは、副学長はいくつかの書類に時折サインをする存在とのみ見なされていました。教授たちは自分の仕事を気にかけていたからです。ところが、昨今の事情は非常に異なっています。」と述べています。彼女が話したことは、マンモス大学の副学長という代表的な役割に焦点を当てたものでした。

別の学部長は、彼女の前任者にとって学部長であることは型どおりの仕事そのものであった、と説明しました。彼女はそれを現状と比較して、「学部長と学部長代理の仕事量は途方もなく増加しました」と述べました。また、副学長の一人は、「現在の管理職は非常に異なっています。もはや数枚の書類に署名する程度の地位ではありません。今日では、高位の学術リーダーとして、多くの決定をしなければならない、深く関与することが求められています。」という、非常によく似た説明を行いました。

別の副学長代理は10年間アカデミック・リーダーシップの地位に就いており、「スピードアップ」について説明しています。彼女は、「ペースが速くなり」、「要求が高まった」と述べました。彼女たちは毎週、委員会、理事会、様々なグループとの「週40時間以上の会議」に出席し、「政策提言を行い、年次報告書のフォローアップ、そして戦略的な決定」を求められました。これらの会議は週40時間を全て占めるほどでした。さらに、当然のことながら、

これらの会議の準備には多くの作業が必要です。したがって、アカデミック・リーダーたちは、増加する行政の仕事量に苦勞していました。この地位の仕事量の変化は、彼らの地位にも変化をもたらしました。つまり、仕事の量と長時間労働は、これらのリーダーシップ地位に関連付けられる地位と威信を低下させたのです。

インタビューを受けた対象者全員は、上級アカデミック・リーダーの役職に関連づけられる地位が低下してきたことに同意して、「Pro Dean（学部長代理）」、「Head of Department（学科長）」さらには学部長の地位に就くことは、もはやアカデミアにおいて価値がない」と述べています。さらに、「それは給与に大きな影響はありません。」と説明した女性もいます。これは、彼女たちが多くの仕事を引き受けたにもかかわらず、報酬の大幅な増加はなかったことを意味しています。高等教育のリーダーシップの地位の低さは、そのような地位を受け入れることに躊躇する理由となりました。というのも、義務以外の理由でその役割を受けることはないと考えられるからです。女性たちはこれらの地位を引き受けることを義務と感じていました。この地位への共通の考えは、「何ら学術的なメリットをもっていません。しかも、これはたいへんな仕事と責任を伴います。」ということにあります。参加者の一人は、アカデミアにおいてリーダーを採用することの難しさを取り上げて、これはスウェーデンでも大きな問題であると説明しました。

女性の一人は、アカデミアにおけるリーダー採用時の難しさを取上げて、「それはたいへんな作業であり、研究者としてのキャリアに悪影響を及ぼします。誰もやりたくないほどの単調で骨の折れる作業になっています。」と説明しました。インタビューを受けた女性のうち、リーダーのキャリアを積極的に検討して、研究者や教師になるための魅力的なキャリアの選択肢としてこれを得ようとしていた女性はわずか一人でした。私がインタビューを行った女性の多くは、この職責を受け持つよう頼まれるまで、「リーダーになりたいと思ったことは一度もありませんでした。」と述べています。これは、キャリアトラックと比較して、魅力的なキャリアの選択肢として認識されていなかったためです。仕事量が多いため、これらのアカデミック・リーダーシップの地位は、私生活との調和が非常に難しく、ワーク・ライフ・バランスを達成するのは困難でした。

要約すると、調査対象者がリーダーシップの地位に任命された状況は、困難で問題のある組織環境であるという特徴がありました。これまでの研究では、アカデミアのマネジャーやリーダーが非常に複雑な問題やジレンマに直面していることが述べられており、調査対象の女性

たちは同様の意見でした。これは、「ガラスの崖」の任命とみなしうる文脈といえるでしょう。「ガラスの崖」に関する先行研究と一致して、これは困難な立場を断る男性への優遇として説明されてきたことを映し出しています(図5)。

インタビューを行ったアカデミック・リーダーの何人かは「ガラスの崖」理論と似通った回答を行っており、アカデミック・リーダーシップの地位に伴う地位と名声の低下は、今後も男性がこれらの地位から免れようとすることを意味すると結論付けています。具体的な女性化について調査対象者が述べたのは、仕事が女性と関連付けられる場合、同時に仕事が単純化および過小評価されるため、これらの地位に付随する名声が低下につながるケースでした。

副学長の一人は、管理職のメリットが低下するにつれて、上級リーダーシップ職に女性が増えていると述べました。「今日、これらの地位には、全く異なる仕事の成果とスキルが要求されています。次の管理職候補の男性の中には、かなりの量のハードワークを要するため、もはや管理職に関心を示さない人がいるかもしれません。」と述べました。

ある女性は、この動向を説明するために「女性化」という言葉を使用しました。彼女はこのテーマについて、「これはアカデミック・リーダーシップが低い地位にあることを反映しているのでしょうか。というのも、女性が現在これらの地位を占めているからです。女性化が起こるのは、もはやそれに価値がないからかもしれません。これには懸念すべき理由が考えられます。」と述べました。それゆえ、彼女はこれを問題と見なしました。調査対象者の一人は、管理職の仕事量と管理職における女性の数との関連に言及しました。「管理職は特に女性が多くなると、奉仕的な役割に変わりやすいのです。」と述べ、つづけて「アカデミック・リーダーシップの地位も同様のパ

ターンをたどって、どこでも見られるようになるでしょう。女性の割合が50%を超えると、地位の価値は低下し、さらに多くの女性が参入するようになります。」と説明し、これは、男性がこれらの地位を引受けなくなるため、より多くの女性がこれらの地位に就く可能性が広がるからだと述べました。この状況を「ガラスの崖」という概念を用いて説明してみましょう。

ライアン先生と小久保先生がすでに説明したように、「ガラスの崖」とは、特定の条件下で女性が上級管理職の地位に採用される可能性が高い状況を指します。特に混乱し問題のある組織の状況下でのことです。これについて、アカデミアでは、高等教育機関が財政上の規制強化を受けている状況に当てはめることができます。これはスウェーデンで起きていることです。諸機関では自らの裁量で予算を使う自由がありません。政府による財政統制が増えているのです。高等教育においては、効率性、透明性、説明責任、評価の増加、査定、教育の商業化を含む各点に重きをなした新たな統制方法を用いた「管理主義」が増えています。これにより、高等教育における管理業務が増加しました。

「ガラスの崖」理論によれば、女性は特定の管理職やリーダーシップの地位に採用される可能性も高くなります。これらはネガティブな結果によるリスクの増加に関連した不安定なリーダーシップの役割です。アカデミアの現場では、女性が役職に採用されるのは、その役職が価値やステータスを失い、多くの時間がかかり、さらなる仕事上の困難と負荷が増えた時期であると解釈できます。先ほど述べたように、女性は管理業務を行うのに適していると見なされていること、そしてこのようなリーダーシップの地位でのタスクの増加に伴って、さらに多くの女性がこれらの地位に昇進あるいは採用されることと類似点が見出せます。

### アカデミアにおける「ガラスの崖」



- 女性は、男性とは異なる状況下で管理職に任命される。
- 女性は、ある条件下で管理職に採用されやすい：
  - 激動する状況や問題のある組織環境下
  - 学問の世界では：財務管理の強化（資金調達必要性）、管理主義の強化（NPM）作業量、効率性、透明性、説明責任、管理業務、評価、査定、商業化
- 女性は特定の管理職に採用されやすい：
  - ネガティブな結果を招く危険性が高い、不安定なリーダーとしての役割
  - 学問の世界では、名声と地位の喪失、時間の浪費と激務

図5 アカデミアにおける「ガラスの崖」



「ガラスの崖」の概念は、スウェーデンにおける女性のリーダーシップ地位の増加を分析し理解する上で有用であると結論づけられます。上級アカデミック・リーダー職の地位に就く女性の数は増加しています。同時に、管理職の役割は負担が増え、時間のかかるタスクや管理業務、事務処理の増加に伴って変容しました。地位の価値やステータスの喪失がみられ、男性の応募数は以前よりも少なくなっています。他方、女性にはこれらの役割を請ける機会が与えられています。ジェンダー平等の観点から見れば、女性の人数がこれらの地位で増加することはポジティブな進展のように思われるかもしれませんが、個々の女性にとっては極めてネガティブな結果をもたらすことがあります（図6）。

女性の昇進や採用が行われる具体的な文脈が考慮される必要があります。これは、ライアン先生が述べてくださった、統計で確認された数字だけでなく、これらのリーダーシップの地位の性質を考慮することです。これは、採用に関する私の研究にも反映されており、作動性リーダーシップ特性から共同性リーダーシップ特性へのシフトが示されています。

「ガラスの崖」の状況は個々の女性に問題を引き起こす可能性があります。今回のインタビューから明らかになったように、女性が上級アカデミック・リーダー職の地位に「ガラスの崖」として任命されることは、女性が特にストレスの多い状況に身をおかなければならないことを意味します。しかし、ジェンダー平等の観点からは、数値だけを見れば、女性の任命や採用はポジティブに考えられるかもしれません。これが、この発表のタイトル「Beyond the Glass Cliff?」（ガラスの崖は越えられる？）の意味です。女性にとって問題のある状況にもかかわらず、これらの任命はスウェーデンの高等教育において女性がエンパワーされることを意味する可能性があります。

女性は高等教育機関でより多くの権力と影響力を持つ地位を占めることで、エンパワーされ、ある意味で特権を与えられます。

彼女たちは可視化され、また多くの責任を引受けています。女性はまだこれらの立場に就いています。これは上級アカデミック職の性別構成における長期的な変化と解釈できます。選ばれたのは彼女たちではなく、男性が次の選挙や募集では採用されます。これは確立されたシフトであり、これらの地位でジェンダーバランスが達成されていることがわかります。女性はロールモデルになっています。この地位では、高等教育機関において他の女性をサポートする機会があります。私がインタビューした女性たちは他の女性をサポートすることの重要性を強調していました。

女性は高等教育機関におけるジェンダー平等の変革の担い手となる役割を担っていると言えます。トップの管理職の女性も組織文化を変えることなどができます。アカデミック・リーダーシップの役割に女性がいるかどうかは重要なことでしょうか。スウェーデンの高等教育における最近の調査では、女性がリーダーになることにはプラスの効果があることが示されました。女性と男性の両方が、女性のリーダーを評価し、例えば、女性がリーダー職の地位に就くことで、育児とアカデミック・キャリアを両立させる可能性が高まることに気づいています。女性のリーダーがいる教育機関では、教職員が育児とアカデミック・キャリアを両立しやすくなり、仕事と家庭生活のバランスの間の葛藤も少なくなります。

以上をもちまして私からの話を終わります。ご静聴いただき、ありがとうございました。いくつかの研究に関するスライドを追加しましたので、興味があれば、私が行った色々な研究について詳しく読むことができます。どうもありがとうございます。

## まとめと結論

- ・「ガラスの崖」の概念は、学术界の指導的立場にある女性の増加を分析し理解するために有用である。
- ・管理職の役割が変容すると同時に、学术界の上級指導職の女性も増加した：
  - ・ より多くの仕事、より多くの時間、より多くの管理、より多くの管理主義（そして、新公共経営）
  - ・ 威信と地位の喪失
  - ・ 男性がこれらのポジションに応募する度合いは以前より低くなっている。
- ・ 男女平等の観点からはポジティブな展開に見えるかもしれないが、女性にとってはネガティブな結果をもたらす可能性がある。
  - ・ 女性が昇進する/採用される具体的な状況を考慮する必要がある。

図6 まとめと結論





## Presentation

# Beyond the Glass Cliff?

## Women Leaders in Swedish Higher Education

**Helen PETERSON**

Professor, Örebro University, Sweden

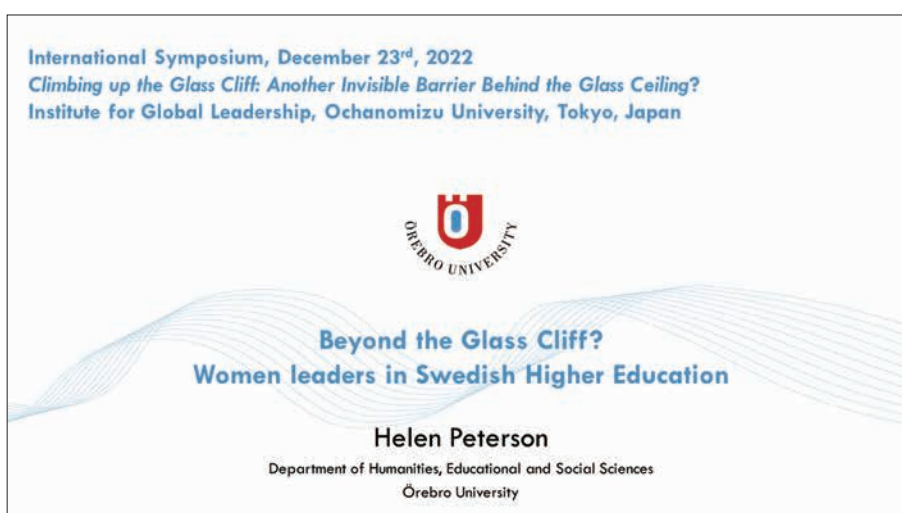
*Konnichiwa.* Hello, thank you so much for introducing me. Thank you for the opportunity to participate in this symposium. It is a great honor for me to be here at Ochanomizu University with Distinguished Professors Ryan and Professor Kokubo, who have given outstanding presentations on the glass cliff. I will also talk about the glass cliff. I would like to discuss how the topic and concept of the glass cliff can be used to analyze women's representation in academic leadership, not particularly focusing on poorly performing companies, but also examining university leadership.

Specifically, I will address the increase in the number of women in senior leadership positions in Swedish higher education institutions. I have researched the Swedish higher education sector from a gender perspective for over 15 years. I will present the results from several studies on academic leadership. In this presentation, I will answer the following questions. Why does Sweden have so many women in senior academic leadership positions? What caused the increase in the number of women academic leaders? Can we identify an academic glass cliff? Finally, what are the characteristics

of academic glass cliffs?

Before I present these results, I want to provide a quick background to these studies and briefly talk about higher education in Sweden (Figure 1). Without going into too much detail, I want to let you know that in Sweden, we have approximately 50 higher education institutions; 18 of these are universities. We also have small university colleges, which provide educational programs in most disciplines and topics but not at the postgraduate level, and they produce less research than regular universities. In total, these higher education institutions have approximately 380,000 students who do not pay tuition fees because higher education is free in Sweden. As I said, I will not go into much detail, but it is important to note that most higher education institutions in Sweden are public. Thus, they are public agencies governed by similar laws and policies that govern other public authorities in Sweden.

Considering that they are public agencies, they also face demands from the Swedish government to increase gender equality within their organizations. They are also given specific recruitment targets to increase the



percentage of women in professor positions. Despite these demands, laws, and policies, recent surveys show that there are several challenges and problems regarding inequalities in Swedish higher education. For example, it takes longer for women to become professors, compared with the situation for men. There are also more women teaching, compared with men, while more men focus on research.

There is also horizontal gender segregation within disciplines. Certain disciplines are male-dominated, while some are female-dominated. In higher education, women also have higher sick leave than men. These surveys also show that women experience discrimination, harassment, and incivilities. Some statistics from Swedish higher education are presented in the power point slide (Figure 2). Here, I want to point out the increase in women professors from 23% in 2011 to 32% in 2021. This increase is perhaps due to the recruitment targets that

are given to the universities. Let us now turn to questions regarding leadership in higher education. We will begin by looking at some statistics.

These are statistics of Vice Chancellors at the 25 largest Swedish higher education institutions (Figure 3). Here, I have to comment on and clarify the use of the term “Vice Chancellor.” Vice Chancellor is the translation from the Swedish title “Rector,” and it means head of an institution. In certain countries, this position is referred to as the “University President.” Therefore, the Vice Chancellor is the head of a higher education institution.

As you can see, there has been a not-so-drastic but very steady increase in the number of women assigned to this position. In 2015, more women than men were assigned to this position in the 25 largest higher education institutions. A similar trend was observed for other senior academic leadership positions, such as the “Dean,” which is the Head of School or Head of Faculty

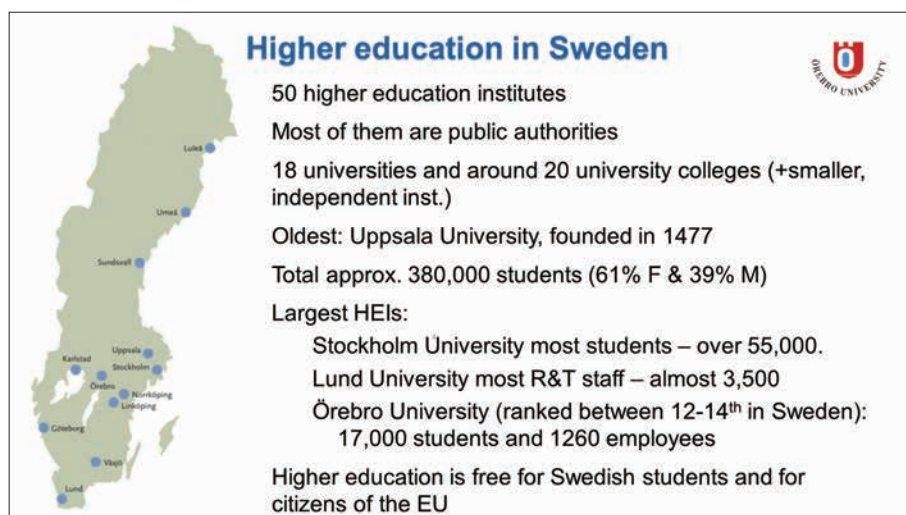


Figure 1. Higher education in Sweden

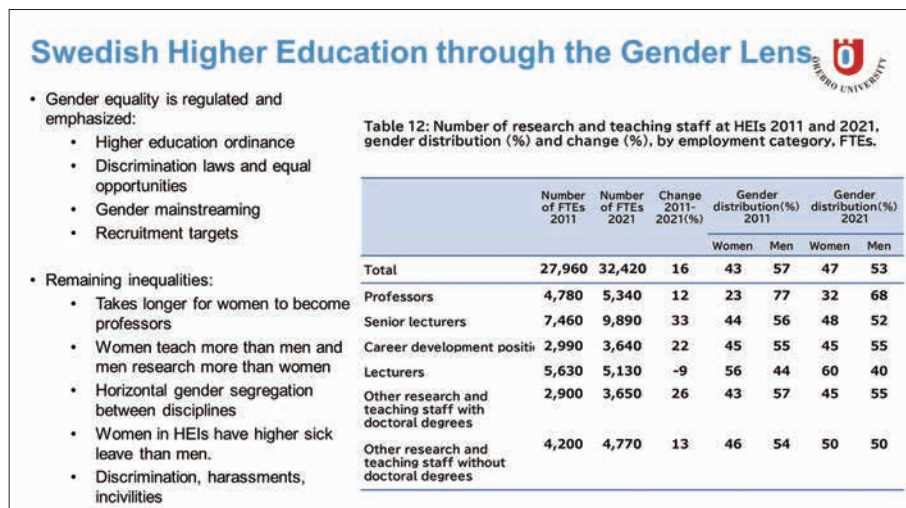


Figure 2. Swedish higher education through the gender lens



in universities. You can thus say that Swedish women have broken through the academic leadership glass ceiling. This brings me to the studies that I have conducted on this topic because I have researched this increase in the assignment of women to senior academic leadership positions.

This shows the different studies that I have performed on the topic of leadership in higher education. Today, I only have time to present some of the results of these studies, focusing on interviews that I with women in senior academic leadership positions, such as Vice Chancellors, Pro Vice Chancellors, Deans, and Vice Deans (Figure 4).

Some of these women in positions such as Dean and Pro Vice Chancellor (Deputy Vice Chancellor or Vice President) were also subsequently interviewed as they progressed into the position of Vice Chancellor or President. I examined changes in the leadership ideals

for Vice Chancellors and studied this in the recruitment profile. However, I will not present the results of that study now. I am mentioning it because it touches upon what Professors Kokubo and Ryan mentioned regarding agentic and communal leadership traits. The results showed a shift in leadership ideals from agentic leadership ideals to more communal leadership traits being emphasized in these recruitment profiles.

The women in academic leadership positions that I interviewed also described a shift in academic leadership. They described changes in the role of a senior academic leader. I interviewed these women about their work as academic leaders and how and why they became academic leaders. This finally brings me to the topic of glass cliffs. Because the reasons for the increase in the number of women in senior academic leadership positions that these women provided refer to a situation that can be described using the theoretical concept of


**Vice-Chancellors at the 25 largest Swedish higher education institutions**



Year Sex of Vice- Chancellor	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018	2022
Woman	2	7	5	9	11	14	10	9
Man	23	20	20	16	14	11	15	17
Total	25	25	25	25	25	25	25	25

Figure 3. Vice-Chancellors at the 25 largest Swedish higher education institutions

**Empirical data**



<p><b>Study 1</b> Semi-structured interviews with 22 women in 4 senior management positions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Vice Chancellors</li> <li>• 6 Pro Vice Chancellors</li> <li>• 5 Deans</li> <li>• 7 Pro Deans</li> </ul> <p><b>Study 2</b> 20 qualitative interviews with:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 female Vice Chancellors</li> <li>• 9 male Vice Chancellors</li> </ul> <p><b>Study 3</b> Content analysis of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 85 Vice Chancellor recruitment profiles</li> <li>• 17 from the 1990ties</li> <li>• 33 from the 2000ties</li> <li>• 35 from the 2010ties</li> </ul>
--

Figure 4. Empirical data

the glass cliff.

They described a transformation of academic leadership roles which had resulted in a problematic work situation for academic leaders. The women that were interviewed described a work situation where they were frequently overburdened with numerous tasks that they were required to manage. One of the deans that were interviewed explained that: "A couple of years ago, being a Vice Chancellor just involved occasionally signing a few papers. The professors minded their business. Today, it is very different." What she described was more a role focused on representation as a Vice Chancellor of a large university.

Another Dean explained that for her predecessor, being a dean was a routine job. She compared it with the current situation: "The workload for Dean and Pro-Dean has increased tremendously". One of the Vice Chancellors explained in a very similar manner: "The management positions are very different today. There are no longer positions involving occasionally signing a few papers. Nowadays, as a senior academic leader, you have to make several decisions, and you have to be extremely involved".

Another Pro Vice Chancellor had functioned in academic leadership positions for 10 years and described an "increase in tempo". She explained that "the pace is faster" and "the demands were now higher". The work demanded attending weekly "meetings of over 40 hours every week", with committees, boards, and different groups, working on "policy proposals, following up on annual reports, and making strategic decisions". These meetings would thus fill an entire 40-hour week. In addition, naturally a lot of work needs to be done to prepare for these meetings. These academic leaders thus struggled with the increasing administrative workload. The changes in workload for these positions also meant changes in their status. The heavy workload and long hours diminished the status and prestige attached to these leadership positions.

All the interviewed women agreed that the prestige linked to senior academic leadership positions had decreased: "To occupy the position of Pro Dean, Head of Department, or even Dean is no longer a merit in academia". In addition, "it does not significantly influence the pay", as one of the women described. With this, she meant that there was no large increase in payment,

although they take on a lot of work. The low status of higher education leadership was a reason for hesitating to accept such a position because one would not accept it for any other reason than just obligation. Women felt obliged to take on these positions. It is a common thought that the position: "does not carry any scholarly merit. It is a lot of hard work and responsibility".

One of the women commented on the difficulties with recruiting leaders in academia and explained that: "it is a lot of hard work, and it negatively influences your career as a researcher. It has become such drudgery that no one wants to do it". Only one of the interviewed women had actively considered a leadership career and was pursuing this as an attractive career option to being a researcher and teacher. Most of the women I interviewed had: "never aspired to become a leader" before they were asked to take on this responsibility. This is because it was not perceived as an attractive career option when compared with an academic career track as a researcher. Owing to the workload, these academic leadership positions were very difficult to combine with private life, and a work-life balance was hard to achieve.

To sum up, the context in which the informants were appointed to leadership positions was characterized by difficult and problematic organizational circumstances. Previous studies had described the challenges facing academic managers and leaders in terms of extraordinarily complex issues and dilemmas. These women had similar rhetoric. This is a context where glass-cliff appointments were likely to be observed. In line with previous studies on glass cliffs, this reflects what has been described as men's privilege to turn down challenging positions (Figure 5).

Some of the academic leaders that I interviewed argued in a similar way that reflects the glass-cliff theory and concluded that the declining status and prestige attached to academic leadership positions meant that men would continue to retreat from these positions. What the women described is a specific case of feminization when jobs become associated with women while simultaneously being deskilled and undervalued, leading to a downgrade in the prestige attached to these positions.

A Pro Dean explained this increase in women in senior leadership positions with reference to the

decreasing attractiveness of management positions: “Today, these positions require completely different work efforts and skills. Some of the men that would be next in line for a management position might no longer be interested in it because of the substantial amount of hard work involved.”

One of the women used the word “feminization” to explain this development. She reflected on the topic: “does this mirror that academic leadership has low status? because women now occupied these positions. It could be a case that feminization occurs because it is not worth anything anymore. There can be reasons for concerns regarding this”. Therefore, she saw it as a problem. One of the interviewed women also touched upon the link between the workload for managers and the number of women in management positions: “A management role is easily transformed into a servant role, particularly if many women hold the position”. She continued to explain that: “Academic leadership positions will follow the same pattern, as observed everywhere. When the percentage of women exceeds 50%, the positions lose prestige, and then even more women will be allowed to enter”, because then men will not accept these positions, thereby opening up the possibility for more women to occupy these positions. Let us try to interpret this situation using the concept of the glass cliff.

As Professors Ryan and Kokubo have explained, glass cliffs refer to situations where women are more likely to be recruited to management leadership positions under certain conditions, particularly during turbulent and problematic organizational circumstances. In academia,

we can translate this to a situation where higher education institutions have experienced increased financial control, which has happened in Sweden. They are no longer so free to, say, spend money as they like. There is increased financial control from the government. There is increased managerialism, a new way of leading in higher education, which has led to an emphasis on efficiency, transparency, accountability, increased evaluations, and assessments, with the commercialization of education. All of this has increased administration in higher education.

According to the theories regarding the glass cliff, women are also more likely to be recruited to certain management and leadership positions. These are precarious leadership roles associated with an increased risk of negative consequences. In the academic context, we can interpret this as when women are recruited to positions during times when these positions have undergone a loss of prestige and status, become more time-consuming, and now require more hard work and increased workload. I think we can draw parallels here regarding what has been described in previous presentations about women being viewed as more appropriate to deal with administrative work and also contributing to more women being promoted and recruited to these positions, as that is the task that has increased for these leadership positions.

We can conclude that the concept of the glass cliff is useful for analyzing and understanding the increase in the number of women in leadership positions in Sweden. The number of women has increased in senior academic leadership positions. Concomitantly, the management

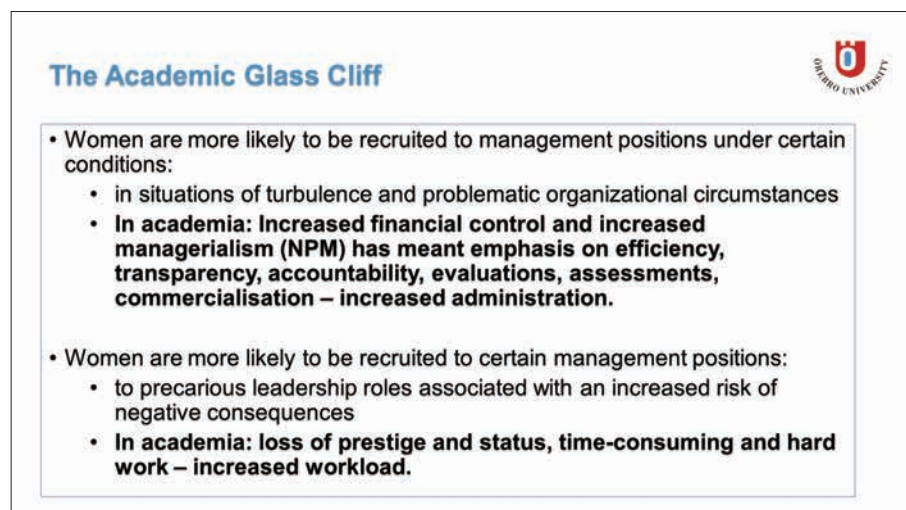


Figure 5. The academic *Glass Cliff*



role has been transformed to involve an increased workload, more time-consuming masculine tasks, more administration, and more paperwork. We have observed a loss of prestige and status in the positions, and men apply for these positions to a lesser degree than before. Women are provided the opportunity to take on these roles. We can conclude that what might resemble a positive development from a gender equality perspective, that the number of women has increased in these positions, can have extremely negative consequences for the individual woman (Figure 6).

The specific context in which women are promoted and/or recruited needs to be considered. This is what Professor Ryan described considering the nature of these leadership positions, not just the numbers, as observed in the statistics. This is also reflected in my study on recruitment profiles that show this shift from agentic to communal leadership traits.

The situation with glass cliffs can create problems for the individual woman. As observed from these interviews, the glass-cliff appointments of women to senior academic leadership positions mean that they must deal with particularly stressful situations. However, from the perspective of gender equality, the appointment and recruitment of women to these positions could be considered positive, if we only look at the numbers. This is what I mean by the title of this presentation "Beyond the Glass Cliff." Despite the problematic situation for women, these appointments can still mean that women become empowered in Swedish higher education. Women are empowered and, in a way, privileged, as they occupy more positions of power and influence in their higher education institutions.

They are visible, and they take on a lot of responsibilities. Women are still found in these positions. We can interpret this as a long-term shift in the gender composition of senior academic positions. It is not that they have been elected, and then, in the next election or recruitment, men are recruited. It is an established shift, and we observe that a gender balance has been achieved in these positions. Women have become role models. In this position, they have the opportunity to support other women in higher education institutions. The women I interviewed emphasized the importance of supporting other women.

You can say that they have taken on the role of becoming change agents for gender equality within higher education institutions. Women in top management positions also change organizational culture, or they can do so. You could ask, does it matter if we have women in academic leadership roles? Recent surveys in Swedish higher education showed that there are positive effects of women being leaders, with both women and men, appreciating women leaders and finding that having women in leadership positions, for example, increases the possibilities of combining a parental role with an academic career. In institutions with a woman leader, it is easier for the faculty to combine a parental role with an academic career, and there is less conflict between work and family life balance.

That is everything that I will discuss here today. Thank you so much for listening. I have also added a slide on some of the studies where you can read more about the different studies that I performed if you are interested. Thank you so much. *Arigatou*, thank you.

## Conclusions

- The concept of Glass Cliff is useful to analyze and understand the increase of women in academic leadership
- Women have increased in senior academic leadership positions at the same time as the management role has been transformed:
  - Increased workload, more time-consuming tasks, more administration and paperwork
  - Loss of prestige and status
  - Men apply for these positions to a lesser degree than before
- What might look like a positive development from a gender equality perspective can have negative consequences for women.
  - The specific context in which women are promoted/recruited needs to be considered

Figure 6. Conclusions

## Research study

Peterson, H. (2014). "An Academic 'Glass Cliff'?" Exploring the Increase of Women in Swedish Higher Education Management." *Athens Journal of Education*, 1(1), pp. 33-44.

Peterson, H. (2015). Exit the king, Enter the maid: Changing discourses on gendered management ideals in Swedish Higher Education. *Gender in Management: An International Journal*, 30(5), pp. 343-357.

Peterson, H. (2016). Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112-127.

Peterson, H. (2018). From "Goal-Orientated, Strong and Decisive Leader" to "Collaborative and Communicative Listener". Gendered Shifts in Vice-Chancellor Ideals, 1990–2018. *Education Sciences*, 8(2), 90.

### Exit the king, Enter the maid Changing discourses on gendered management ideals in Swedish Higher Education

Helen Peterson  
Department of Theatre Studies, Linköping University, Linköping,  
Sweden and Department of Health and Social Studies,  
Göteborg University, Göteborg, Sweden

**Abstract**  
Purpose: The aim of this paper is to explore how management ideals are portrayed in the context of Swedish higher education management and to investigate how the gendered discourses of these ideals have influenced the management of higher education. The paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education. The paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education.

Article

### Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management

Helen Peterson

**Abstract**  
Sweden is among the countries with the highest percentage of women university Vice-Chancellors in Europe. Since the 1990s, the gendered discourses of management ideals have been central to the management of higher education in Sweden. This paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education. The paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education.

Gendered  
management  
ideals

343

EMAL

Research Project  
Linköping University  
2015-2016  
Helen Peterson  
Linköping University  
Linköping, Sweden  
helen.peterson@liu.se

SDAGE

Athens Journal of Education, Volume 1, Issue 1, Pages 33-44

### An Academic 'Glass Cliff'? Exploring the Increase of Women in Swedish Higher Education Management

By Helen Peterson

Sweden has the highest percentage of female university Vice-Chancellors in Europe. Since the 1990s, the gendered discourses of management ideals have been central to the management of higher education in Sweden. This paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education. The paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education.

Research Project  
Linköping University  
2015-2016  
Helen Peterson  
Linköping University  
Linköping, Sweden  
helen.peterson@liu.se

SDAGE

From "Goal-Orientated, Strong and Decisive Leader" to "Collaborative and Communicative Listener",  
Gendered Shifts in Vice-Chancellor Ideals, 1990-2018

Helen Peterson

Department of Theatre Studies, Linköping University, Linköping, Sweden and Department of Health and Social Studies, Göteborg University, Göteborg, Sweden

Abstract: The aim of this paper is to explore how management ideals are portrayed in the context of Swedish higher education management and to investigate how the gendered discourses of these ideals have influenced the management of higher education. The paper explores the discourses of management ideals in Swedish higher education and how they have influenced the management of higher education.

Keywords: gendered discourses, management ideals, higher education, Sweden

Research Project  
Linköping University  
2015-2016  
Helen Peterson  
Linköping University  
Linköping, Sweden  
helen.peterson@liu.se

SDAGE

Figure 7. Research studies

# コメント

## 岡村 利恵

お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所  
特任講師

ライアン先生、ピーターソン先生、そして小久保先生、  
本日は非常に刺激的で示唆に富むご発表をどうもありが  
とうございました。本日はハイブリッド開催ということで  
企業関係者や女性管理職の皆さんも多数オンラインで  
参加して下さいます。加えて他大学の研究者の方も  
多数参加して下さい本日このようなかたちで極めて先進  
的なテーマでシンポジウムを開催できたことをたいへん  
うれしく、また光栄に存じます。

私の3報告へのコメントの前に、女性管理職を取り囲  
む日本の状況を幾つか共有をさせて下さい。ちなみに「ガ  
ラスの崖」という概念を本日ご参加の皆さまはどのくら  
いご存じでしたでしょうか。「ガラスの天井」とは異なり  
「ガラスの崖」は多くの皆さんにとってあまり聞いたこと  
のない概念だったのではないかと推察いたします。

諸外国の女性役員の割合を確認すると、日本の場合は  
管理職に占める女性の割合は12.6%と、国際的にも非常  
に低い割合となっています。2020年までに30%の女性管  
理職をとという政府目標がありました、それは残念ながら  
達成には至りませんでした。

続いて、ピーターソン先生のご報告に関連して、日本  
の大学の学長、副学長に女性が占める割合を確認してい  
きたいと思います。学校基本調査によると、日本の私立  
と国立、公立大学を全て合わせて、2018年度は11.6%、  
2021年度は微増して14.3%が女性の学長もしくは副学長  
でした。

日本の高等教育機関においてもリーダーシップポジ  
ションに女性が少ないということが課題ですが、学外の  
ダイバーシティ推進関連の会議等に参加すると、全国的  
に女性の副学長がたいへん活躍されていることを目の当  
たりにします。今後はより多くの女性が学長、副学長と  
して大学をリードしていくという流れがますます加速す  
るのではないのでしょうか。

企業そして大学ということに関しまして、大きな動き  
が二つあります。まず、企業に関しては、コーポレート・  
ガバナンスコードの改訂が挙げられます。コーポレート・  
ガバナンスコードは上場企業が行う企業統治においてガ  
イドラインとして参照すべき原則指針を示したもので、



これによって企業の透明性を保ち、企業統治が適切に行  
われているかというものを外部の人間が分かるという趣  
旨のものです。上場企業にとっては重要な指針であり、  
ここに新たな項目が昨今追加されました。それが補充原  
則24の①というもので、これは自社、企業内の女性活  
躍促進を含む多様性の確保について、自主的かつ測定可  
能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである  
という内容で昨年度追加されました。今、企業はこの開  
示に向けて動きを加速させている状況です。

続いて、大学に関しても、まさに今年度、大きな動き  
がありました。私立大学、国立大学ともに、学長、副学長、  
教授に占める女性教員比率が、経常経費補助金あるいは、  
運営費交付金の配分に係る評価に影響してくるというこ  
とが示されました。どの大学も執行部の女性比率とい  
うものを開示して、その数値が大学を運営する上での補助  
金に大きく影響してくるということです。このように企  
業と大学で、制度的な囲い込みというのが、今現在見  
られるというところです。

以上を踏まえて、まずはライアン先生のご報告へのコ  
メントです。先生は「ガラスの崖」研究の第一人者でそ  
の始まりは約20年前に遡るということでした。恐らく今  
日ようやくその波が日本にも到達したということなんだ  
ろうと捉えています。「ガラスの崖」は現在は英国や欧米  
の辞書にも載っているとのことで、もしかしたら今日を  
きっかけに数年後には日本の辞書でも「ガラスの崖」を  
見つけられるようになるのではないかと期待をしていま  
す。つまり何が言いたいかというと、日本と海外では女  
性活躍に関して大きなタイムラグが存在しているという  
ことです。ライアン先生のご功績というのは、女性が経



営者だから経営が傾くという、当時多くの人々が決めつけていたことに実証研究をもとに一石を投じた点であると考えます。「ガラスの崖」が発生するメカニズムにもやはりアンコンシャス・バイアスが関与していることが本日のご発表からとてもよく理解しました。1つ不思議に思ったのは、「ガラスの崖」は生じるそのメカニズムに人の悪意が存在するのかという点です。恐らく、周囲も無意識にそういったリスクの高いポジションに女性を推すという状況もあるかと思うので、やはりまずは「ガラスの崖」という概念をわれわれが認識する、知覚するということが重要だと思います。

続きまして小久保先生へのコメントです。優れた研究というのは追試研究が行われるということをよく聞きます。本日ご報告のあった分析結果の1つはライアン先生のご研究の追試研究と位置づけられるものでした。また、それとは別に小久保先生は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特性を持つ候補者が選択されるという仮説を立て、それが支持されたことをご報告してくださいました。これは一般的に理解される「ガラスの崖」のメカニズムとは、逆の結果でした。その背景には文化差が存在するという点も指摘されていました。

やはり日本社会の場合は、変化への希求、変化を求める人々の気持ちが強いのということもあるのかもしれません。日本の政治家のポスターなどを見ると、「決断力」と書いてあることを頻繁に目にします。逆に言えば、「決断力」が十分ではないからこそ、その言葉を用いるということもあるでしょう。

また企業の業績悪化の原因というのも、やはり国によって少し異なるのかもしれません。日本の場合は設立されてから比較的長い歴史を持つ企業がだんだんと業績を落としていって業績不振というエピソードをよく耳にすることがあります。そうした企業で働く人々のダイバーシティへの評価というのは欧米に比べると非常に限られたものであると想像します。そうになると、変化や指導力といった作動性に重きを持つリーダーシップが求められるのかもしれません。

最後にピーターソン先生のご報告へのコメントです。先ほど申し上げましたとおり、日本の大学でも執行部に女性を増やそうという動きが非常に強まっている中、スウェーデンは日本よりも早い段階で、アカデミアにおける「ガラスの崖」を経験したことを共有して下さり、そ

のことに大きな意義を感じました。スウェーデンや日本に限ることなく、アカデミアでは上位職になると、研究からマネジメントということで、リーダーシップポジションに抜擢される人が大きなシフトを経験するわけですが、それを踏まえると、やはり企業における「ガラスの崖」よりも、アカデミアにおける「ガラスの崖」のほうが、より険しいものであるのではないかということを考えました。アカデミアに限らず、ビジネスや政治といった全ての分野で、女性の上位職登用に関して「ガラスの崖」が生じないようにするためには、内部点検が求められるのではないかと思います。さらに言えば、女性を登用しようとしているポジションに、どれだけリワードがあるのか、どれだけリスクなのかという点について、周囲の人が適切にアセスメントするということが、やはり重要になってくるでしょう。そういった手段やアプローチを取らないと、シニアマネジメントに挑戦しようとする女性のなり手が、どうしてもいなくなってしまう。なり手不足を回避するためにも、そこに対しての何らかの取組も重要になってくるかと思います。

最後に、このシンポジウムを開催するにあたって、趣旨文の中に、「ガラスの崖」を乗り越えるための方策、戦略について議論をしたいということを含みました。今週、リーダーシップを学んでいる本学の学生が「ガラスの崖」について、海外からお越しの先生方お二人に向けてプレゼンテーションを行う機会がありました。そこで1人の学生が、「ガラスの崖」を乗り越えるためにはどうしたらいいですかという質問を、ライアン先生に投げ掛けたわけですが、それに対するライアン先生のご回答は、それは女性がどうやって乗り越えるかとかではなく、また、女性だけが考えるのではなくて、構造的な問題として捉えるということが重要というものでした。非常に印象的で、やはり女性のエグゼクティブや女性の役員というものは、割合も少なく、どうしても孤独な戦いになってくるというイメージがすでに学生の頭の中に無意識のうちにあったということなのかもしれません。

社会全体として「ガラスの崖」を知っていく、捉えていくことが重要であると改めて思いました。つまりは、「ガラス」と表象されるように、見えないものを見えるようにするということなのです。

以上が私からのコメントです。ご登壇の先生方、本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

# Comment

---

## Rie OKAMURA

Project Lecturer, Institute for Global Leadership,  
Ochanomizu University

To Professor Ryan, Professor Peterson, and Professor Kokubo, I extend my heartfelt gratitude for your incredibly stimulating and thought-provoking presentations today. This event has taken on a hybrid format, drawing participation not only from academia but also from the business sector and female managers in the webinar. Additionally, researchers from various universities have joined this symposium. I am genuinely delighted and deeply honored to have the opportunity to hold a symposium centered around a cutting-edges topic on this day.

Before I delve into my comments on the three reports, I would like to shed light on some circumstances surrounding female managers in Japan. By the way, I'm curious about the participants' familiarity with the "glass cliff" concept. I suspect that, unlike the more widely recognized "glass ceiling," many of you may not have encountered the notion of the "glass cliff" before.

Examining the proportion of female executives in comparison to other countries, Japan's representation of women in managerial roles stands at a mere 12.6%. This figure is notably low even when measured against global benchmarks. Despite the government's goal of achieving 30% female representation in managerial positions by 2020, regrettably, this objective remained unattained.

Moving forward, I will verify the percentage of female presidents and vice presidents within Japanese universities in connection with Professor Helen's report. According to the School Basic Survey, in 2018, 11.6% of all private, national, and public universities in Japan were led by female presidents or vice presidents. This figure experienced a modest increase, reaching 14.3% in 2021.

While the prevalent concern lies in the limited presence of women in leadership roles within higher education institutions in Japan, my personal engagement in diversity promotion conferences and similar events

enables me to observe that female vice presidents are actively contributing on a nationwide scale. I hold the belief that the ongoing movement towards greater female representation in university leadership roles as both presidents and vice presidents will continue to gain momentum in the times ahead.

There are two significant movements impacting women's leadership in Japan. The first pertains to the revision of the Corporate Governance Code for companies. The Corporate Governance Code comprises a set of principles and guidelines intended as a reference for listed companies in matters of corporate governance. Its purpose is to uphold corporate transparency and enable external parties to gauge the appropriateness of managements. These guidelines hold particular significance for listed companies, and a recent addition to them is Supplementary Principle ① of 2-4. This addition, implemented last year, emphasizes the establishment of voluntary and measurable goals aimed at enhancing diversity, including the advancement of women's participation within companies, and the transparent disclosure of progress towards those goals. Presently, companies are accelerating their efforts towards achieving and disclosing these targets.

There have also been major movements this year in universities. It has been highlighted that the ratio of female faculty members in positions such as presidents, vice-presidents, and professors, across private and national universities, impacts evaluations associated with the allocation of subsidy for current expenditure and management expense grant. Each university must disclose the proportion of women occupying executive roles, and this metric has a notable influence on the subsidy and grant for the institution's operation. Thus, we are currently witnessing a significant shift changes of both companies and universities.

With these thoughts in mind, I'd like to share my

comments, starting with Professor Ryan's report. Professor Ryan is a distinguished authority in glass cliff research, a scope that originated approximately two decades ago. I believe that the momentum of this glass cliff research has now finally reached Japan. The term "glass cliff" is now acknowledged in British and Western dictionaries, leading me to anticipate that in a few years, we might find it in Japanese dictionaries as well. This suggests a significant time discrepancy in terms of women's empowerment between Japan and other nations. I perceive Professor Ryan's accomplishment as challenging the assumptions held by many that managerial performance might diminish solely due to the manager being a woman. Through today's presentation, I gained a comprehensive understanding of how unconscious bias is also intertwined in the mechanisms giving rise to the glass cliff. One aspect that prompted my reflection was the possibility of deliberate intent in the mechanism behind the glass cliff phenomenon. I believe there might be instances where those around us inadvertently steer women into high-risk roles. This highlights the crucial significance of us initially acknowledging and being mindful of the "glass cliff" concept.

Continuing, I would like to share my observations on Professor Kokubo's presentation. It's often stated that outstanding research entails subsequent investigations. Within Professor Kokubo's report today, one of the analytical outcomes could be viewed as a follow-up to Professor Ryan's research. Furthermore, apart from this connection, Professor Kokubo formulated a hypothesis that candidates with agentic traits would be chosen as leaders of underperforming organizations, irrespective of their gender. She has reported that this hypothesis was supported. This outcome contradicted the commonly accepted notion of the glass cliff mechanism. Additionally, she highlighted that this phenomenon is rooted in cultural differences.

In the context of Japanese society, it appears that the yearning for change and the aspirations of individuals pursuing change are robust. When we observe the posters of Japanese politicians, the term "decisiveness" frequently catches our eye. Paradoxically, this usage of "decisiveness" might stem from a recognized deficiency thereof.

The causes of corporate performance decline might

exhibit slight variations from one country to another. In Japan, it's a common narrative to encounter instances where companies with a relatively long history since their inception face economic downturns as their business performance gradually wanes. The diversity of the workforce in such companies is likely significantly narrower compared to Europe and the United States. In such scenarios, leadership that prioritizes agility, including the ability to adapt and enact change, could prove essential.

Lastly, I'd like to share my thoughts on Professor Peterson's report. As mentioned earlier, while a robust movement to increase the representation of women in executive roles at Japanese universities is underway, Professor Peterson highlighted that Sweden encountered the "glass cliff" phenomenon within academia ahead of Japan, and I found this to be of significant importance. This isn't exclusive to Sweden and Japan; within academia, individuals often face a significant transition from research to management upon promotion to senior positions, leading to their selection for leadership roles. With this consideration, it seems to me that the glass cliff within academia might be more pronounced compared to its presence in corporate settings.

To thwart the emergence of the "glass cliff" in the advancement of women to higher positions, I believe the need for internal checks arises. This requirement extends not only to academia but also across all fields, encompassing business and politics. Additionally, it becomes crucial for those around these women to accurately evaluate the balance between rewards and risks associated with the positions being offered to them. Without implementing such measures and approaches, we risk discouraging women from taking on the challenge of senior management roles. Given the shortage of individuals willing to embrace these roles, making concerted efforts to address this issue will assume paramount importance.

Finally, by convening this symposium, my intention was also to delve into strategies and measures aimed at overcoming the glass cliff phenomenon. This week, students from our university who are studying leadership had a unique opportunity to present on the topic of the glass cliff to our visiting professors from abroad. During this session, one student posed a question to Professor Ryan about how to navigate the challenges



of the glass cliff. Professor Ryan's response was thought-provoking: instead of focusing solely on how women can overcome it or considering it solely as a women's issue, it's crucial to recognize that it's fundamentally a structural problem. This perspective left a significant impression, particularly given the small representation of female executives and directors. It's possible that the students may have previously imagined that female business leaders often experience less-support situation

and isolated struggle.

In light of this, I once again underscore the significance of broader societal awareness and understanding of the glass cliff. In essence, it's important to bring to light what has been obscured, symbolized by the "glass" in the term "glass cliff." My commentary concludes here.

To all the esteemed professors present, I extend heartfelt gratitude for the insightful discussions you've shared with us today.

# 質疑応答

Zoomでの音声の切り替えがうまくいかなかったため、オンライン参加の小久保先生には、終わり近くまで会場でのやりとりをお聞き頂くことができませんでした。そのため、小久保先生は質疑応答にほとんどご参加頂けませんでした。質疑応答で小久保先生のご発言箇所が少ないのはそのような理由からです。

## 大橋 史恵

お茶の水女子大学ジェンダー研究所准教授

### 大橋 史恵

まず、質問ではなくコメントとしていただいたものを読み上げます。ライアン先生に向けてのコメントです。

「政治の世界にありますが女性議員の質が問題になっているということがあります。もちろん男性議員にも質の良し悪しがあります。女性議員を増やすことは賛成なのですが、女性なら誰でもよいという傾向には閉口しているので、まとめの部分、共感しました。」

ライアン先生、もし何かご応答いただけるようでしたら一言お願いします。



### ミッシェル・ライアン

質問にお答えします。女性のリーダーシップポジションに対するターゲットやクオータの導入は、企業レベルまたは政治レベルで実施された場合に関わらず、効果があることを示す数多くの証拠が存在すると思います。これらは女性の人数を増やすために確実に役立っています。それだけでなく、その質を下げている確かな証拠も存在します。つまり、ターゲットやクオータが、基準に満

たない女性を無造作に選んで政治的な役職に就かせているわけではないのです。これらの役割は豊富な経験を積んだ女性にこそ適したものです。コメントしてくださった方が仰るとおり、もちろん良い政治家も悪い政治家も両方いるのですが、これらは男女どちらにも言えることです。目標やノルマによって基準を満たしていない人々が入ってきているわけではありません。これについてはエビデンスからはっきり言えることです。



## 大橋

ありがとうございます。他の質問を受け付けている途中ですが、私からも1つ質問します。質問というよりもコメントかもしれません。

今日の3人の先生方のご報告、それから岡村先生のコメントをうかがって、思い返したことがあります。日本では作動性は非常に重視されます。しかし共同性といえるような感覚が、リーダーにそれほど重視されていないのかもしれないと思います。ニュージーランドのケースでは、ジャシンダ・アーダーンが首相になるその前は、とても強いリーダーシップを取るジョン・キーが首相でした。しばらく混乱があって、ビル・イングリッシュが次期首相に就き、割りと短い間にアーダーンに代わりしました。

アーダーンは、非常に強い共同性を示すタイプのリーダーだと思います。このように共同性を示すリーダーがその力を発揮できるようにするための基盤を、どのようにつくることができるのだろうと、今日うかがいながら考えました。日本でも現首相である岸田文雄は、「聞く力」を非常に強く主張しています。ただ実際のところのリーダーシップにおいて、それを発揮しているわけではありません。「聞く力」という共同性を持つリーダーシップを発揮するためには、そしてそのようなリーダーシップを人々がサポートするという状況は、どうつくり出していくことができるのでしょうか。もし何かお考えがありましたら、お答えいただければと思います。

## ライアン

見識あるご意見をありがとうございます。ジャシンダ・アーダーンの例は非常に興味深いものです。彼女はニュージーランドで3人目の女性首相です。そして、彼女は3番目の女性首相であることが、自分らしく振舞える機会を与えてくれるとよく述べています。私の国、オーストラリアではジュリア・ギラードが唯一の女性首相です。彼女は私が所属する研究所の所長で、同僚であり友人です。彼女は、最初の女性首相ということで、自分の能力をいつも証明しなければならなかったとよく話しています。彼女は、自分に決断力があり、また強さを示さなければならなかったし、女性観への対処がとても難しかったと述べています。彼女のミソジニーに関するスピーチをご存知かどうか分かりませんが、彼女は自分の役職において直面したミソジニーについてとても有名な演説を行いました。しかし、ジャシンダ・アーダーンは、3人目であることから、彼女は自分らしく振舞えた言っています。質問への回答として、女性首相が1人だけでなく、3人の首相が就任するようになり、多くの機会が提供さ

れるようになればよいですね。

## ヘレン・ピーターソン

これについて申しますと、このような進展が学術界でも明らかに見受けられるということです。私は現に、初の女性副学長による、「誰かが最初になる必要がある」という言葉を引用した論文を発表しました。彼女は、誰かが最初に思い切って初の女性リーダーになる必要があることに言及し、それには周りから受け入れられ、優れたリーダーであろうとし、組織全体を壊さないことを明示するために余分なプレッシャーがかかるかと述べていました。しかし、女性として優れたリーダーであることが示されれば、その後は受け入れられるようになります。こうして最初の女性が、我々が男性や男性らしさと結び付けていたリーダーシップのステレオタイプを変えていくのです。そして、これらの役職に就く女性の数が増えれば、それに伴ってより普通のこととして考えられ、受け入れられていくのです。

## 小久保 みどり

実は私は現在、学部長なのですが、この学部ができてから60年ぐらい経つのですが、初めての女性の学部長です。この間に他の学部でも女性の学部長が出始め、社会は変わってきたなと感じます。私は1人目の女性の学部長ということで、結構大きな学部なのですが、最初は大丈夫かなと思いました。けれども、周りのサポート、執行部も含めて、周りの人たちの力を利用するというのが非常に有効だと思いました。自分に足りないことは、副学部長のこの人がやってくれる、またこっちの面は別の人がやってくれるということです。でするので、私とし





てはどちらかというと、共同性のほうが強いと思うので、そちらをのびのびと伸ばし、作動性のほうは副学部長がサポートしてくれると考え、結構うまくやれてるのではないかと自画自賛しております。

### 大橋

ありがとうございます。質問が集まってきておりますので、次に移りたいと思います。

「ハーバード大学が、クローディン・ゲイ教授を次期学長に指名されました。同大学の女性学長は2人目ということで、先ほどの質問ともちょっとつながりますが、このニュースについて、何か期待されていることはありますか。」

一言ずつコメントいただければと思います。

### ピーターソン

これも前の質問につながる話ですが、スウェーデンでも似たような現象が見られていて、女性が副総長や総長であると、総長代理や副総長代理はほぼ必ず男性です。そうすると、女性が率いているチームであるばかりでなく、ジェンダー的にバランスの取れたチームとなり、男性が副総長代理や総長代理などを担当しています。そして同じことは男性が副総長や総長である場合も同じで、その場合は女性が総長代理や副総長となっていることが多く、それでジェンダーバランスが取れています。しかし、全員が男性であるリーダーシップ・チームの方が女性だけで構成されているリーダーシップ・チームよりも圧倒的に一般的です。ですので、そこにはまだいくらかの差があります。

### 岡村 利恵

今の質問に補足をする、やはり女性がトップマネジメントに抜てきされたからといって、常にそれが「ガラスの崖」を伴うわけではないということも、確認すべき事柄だと思いました。

### ライアン

ええ、それに付け加えさせてください。「ガラスの崖」があるからといってすべての女性が「ガラスの崖」の役職にいるわけではもちろんありません。それから、すべての危機的な役職に女性が選ばれることも意味していません。女性の数はとても少ないため、危機的な役職にいる男性のリーダーもたくさんいます。覚えておくべき点は、これらの危機的な役職に就く女性が過剰に多いことではないでしょうか。女性が危機的な立場にいない例、または男性が危機的な立場にいる例があるからといって研究成果が無効になるのではなく、ただ女性の比率が過剰に高くなっていることが示されているのです。ハーバードでも今後どうなるか、興味深いと思います。

### 大橋

ありがとうございます。続いて非常に具体的な質問を、ピーターソン先生にいただいています。

「女性が管理職に参画したことにより、管理職の権威が下がり、男性の人气が下がったという現象が起こっていることが、興味深く、また驚きを覚えました。私は日本の教育現場における女性管理職の割合は世界最低レベルのため、日本の学校現場における女性管理職を増やす実践研究に従事しています。スウェーデンの学校、小学校、中学校、高校でもやはり高等教育と同じ現象が起こって



いるのでしょうか。またスウェーデンの学校現場で女性管理職を増やす効果的な政策、施策をご存じでしたら教えてください。」

## ピーターソン

高等教育よりも他の教育機関、例えば小学校などはかなり前からずっと女性が圧倒的に多い状況でした。反対の状況です。それらの職場では男性を増やす必要があります。しかし、学界におけるリーダーシップの役職で女性を増やすとなると、スウェーデンの場合、政治的要求や圧力が非常に重要です。教育機関が受け取れる資金や助成金とジェンダーバランスが結びついている日本の各機関に対する圧力に強いインパクトを受けました。お金が影響力を持つことは確かですし、クォータやリーダーシップ・チームのジェンダーバランスに関する他の政策と組み合わせて実行することで、組織に広範な影響を与えることができます。これはスウェーデンでも実施しています。ジェンダーの均衡とジェンダー構成は、ジェンダー主流化政策の一環として、組織内で行われるすべての決定において常に考慮に入れる必要があります。日本では確かに正しい方向に進んでいると思いますし、この補助金等の交付にかかる圧力が、異なるレベルや機関でのジェンダーバランスとジェンダー構成にどのように影響するかをみることは、とても興味深いことです。

## 大橋

ありがとうございます。興味深い質問をもう一ついただいております。

「それぞれ先生方がご研究をされましたように、女性の採用率という表面上の数字だけを見ず、どのような文脈や状況で採用されているかということを見るのが非常に大切であると思いました。しかし、数字が最もインパクトのあるデータとして世界中で使われている現状では、どうすれば数字だけに限らず実際の採用状況を周知させられるのでしょうか。何かコメントやアイデアをいただけたら幸いです。」

## ライアン

はい。もちろん、数字は極めて重要です。数字は現状の最初の全体像をもたらしてくれます。しかしそれだけでは、十分な情報は得られません。一部には、いつ、なぜ、どのようにといった問いをフォローアップとして投げかけることができます。「ガラスの崖」は「いつ」について言及しているので、例えば危機に直面すると女性が選ばれること、などが分かります。しかし、「なぜ」、「どのように」といったことを問うことも可能です。そして、特

に持続可能で継続的な変化を求めるのであれば、その根底にあるプロセスも非常に重要になってきます。人を取り込むことでノルマや目標がどのように機能するか、先ほどお話ししました。しかし、それらの役職に就く女性の数をただ増やすのではなく、実際に変えたいのはジェンダー平等に関する人々の態度や信念です。そこで本当の持続的な変化が得られるのです。

抵抗がどこにあるのか、つまり女性が任命されない理由を理解するためには、次の質問に取り組む必要があります。それは、パイプラインに十分な女性がいらないからでしょうか。決定権をもつ人々が、女性は能力が足りていないと考えているからでしょうか。それとも女性たちにそれらのポジションを担う自信が足りないからでしょうか。これらが実際の理由だといっているわけではありません。これら問いの内容は非常に異なっており、全く異なる解決策が必要だということです。継続的な変化を確実にもたらす持続可能な解決策を見出して、頭数を揃えるだけでなく心やマインドを変えていこうとするならば、数字以外の情報を得ることが非常に重要です。数字は素晴らしいですがそれは第一歩に過ぎません。その後第2、第3、第4のステップが必要です。重要なのは、問題に介入する場合、それが実証される必要があることを理解していることです。そのため、このような研究が非常に重要であり、研究によって設計された介入の有効性が示されるのです。

## 大橋

では小久保先生、お答えいただけますでしょうか。

## 小久保

アイデアは特にありませんが、日本の場合はトップに就く人が本当に少ないので、数字を上げていくというのも大事なかなと思います。

## 大橋

やはり数は大事というところでもありますね。ありがとうございます。それではピーターソン先生、お願いします。

## ピーターソン

ええ、もちろん数字だけに集中してしまうと問題になりうるという点については私も同じ意見です。しかし、それらは大事なことであり、役職に長期的な変化がないか、そのような変化が持続可能かどうかを確認するために数字を確認して評価し、様々な傾向を確認することも重要です。ただし制限しすぎてしまう可能性もあります



が。定量的なジェンダー平等と定性的なジェンダー平等を区別し、定量的なジェンダー平等を見るだけでなく、人々の態度や可能性、機会などについても実際に変化が起きているかどうかを確認することについてお話をしました。「ガラスの崖」は、それらの数字を超えて問題があるかどうか、男女がどのように任命されており、それぞれどの役職に任命されているかを確認するという意味で優れた概念です。

例えば、私がスウェーデンについて申し上げた教授の数を増やすというこれらの募集目標ですが、こういった定量的な目標があると、組織がそれらの目標を達成しようとする上で問題につながる可能性があります。例えば、スウェーデンでは、高等教育機関が客員教授の役職への任命であったり、海外や他の機関から一時的に教授を招待したりすることで女性教授の数を増やし、組織内で本当の変化を達成したように見せかけようとしたところがありますが、そのような変化は表面的なものでしかありません。ですので、これらの数字をしっかり監視して、何が起きているのかを把握する必要は間違いなくあります。

#### 大橋

岡村先生、よろしくお願いします。

#### 岡村

ライアン先生もおっしゃってくださったように、やはり数、クォータ制を用いて、数を増やすということが大事かと思います。数が増えたからといって質は下がるわけではないという実証結果があるということが先ほど紹介されていました。今の日本の現状では、どうしても先に、リーダーシップのポジションに女性の数を増やしていくということがファーストステップになると言えます。そこから短期的な評価ではなくて、中長期的な評価についても行っていかなければならないし、トップエグゼクティブを経験した女性が後進のためにそのストーリーをシェアしていくことも非常に重要になってくると考えます。

#### 大橋

オンライン参加者からの最後の質問です。

「『ガラスの壁』でなく、『ガラスの崖』という表現が用いられた背景について伺います。崖と壁ではニュアンスがかなり違うと思うのですが、『ガラスの崖』という言葉のニュアンスをあらためてご説明いただければと思います。」

ライアン先生、よろしくお願いします。

#### ライアン

わかりました。ご質問いただき、ありがとうございます。日本で「ガラスの崖」という表現があまり認知されていない理由の一つに、ガラスの崖がある前に女性がまず「ガラスの天井」を打ち破らないといけない点が挙げられます。ですので、今、「ガラスの崖」について話すことは先回りしていることになるのかもしれませんが。今後起こるかもしれません。しかし、壁や天井ではなくガラスの「崖」とする隠喩は、女性が天井を打ち破ったという考え方を捉えようとしていると思っています。崖は高さを意味する言葉です。そこでは女性たちはリーダーシップを求められる役職に就いており、そこには年功序列があるため高さも伴うのですが、崖っぷちから落っこちることも考えられるという不安定さがあります。例えばイギリスのリズ・トラスが首相を務めたのはたった45日間でした。もちろん、彼女は英国で最も上位にある政治の役職という非常に高い立場にいたのですが、あっという間に落ちてしまいました。天井を打ち破ったことと、その先にあるリスクや不安定さも含めて捉えようとする表現なのです。メタファーの説明になっていればいいのですが。

#### 大橋

明快にご説明いただき、ありがとうございます。では最後にフロアからご質問がありましたら、挙手をお願いします。

#### 質問者

分かりやすく、興味深いご説明をありがとうございます。私は「ガラスの崖」の概念にとっても関心があるので、先生のデプスインタビューはスウェーデンにおけるアカ







デミック・リーダーの点で役割の変化を示していると思います。ピーターソン先生に、先生がくださった説明について質問をしたいと思います。まず、「ガラスの崖」という現象が日本に本当にあるかどうか分かりませんでした。しかし、管理職に関する状況については日本においてもある程度当てはまると思います。私の指導教官が管理職の仕事が多すぎることや、手続きの数が多すぎることに不満を述べているのを聞いたことがあります。管理職の仕事が社会においてなぜとても難しくなったのか、お考えを聞かせていただけたらと思います。

#### ピーターソン

ご質問ありがとうございます。この問いについて興味をもっていることにも感謝します。スウェーデンでは多かれ少なかれ教育全般における変化であり、近年はその規模がだいぶ大きくなってきました。高等教

育機関は今までに多く多くの学生を受け入れるようになっています。成長し、社会の中でセクターとして大きくなってきました。これは、高等教育機関の経済状況が変わり、組織にとって厳しくなった状況での経営を強いられてきたのと同じ時期に起きています。そうした教育機関の結果とその成果については、別の方法でチェックされ評価されねばなりません。これは、物理的なモノを生産する企業の場合とは異なりますが、教育機関も学生に関わって生産しているのです。そして、政府からの助成金を受けるためには、学生を教育しその結果を示さなければなりません。以前は、大学であることだけで比較的自動的に助成金を受けていましたが、今日ではこれらの助成金は諸機関が生み出す成果にもっと結びついています。そのため、教育機関は実施されているすべてを評価し、チェックして政府にそれを示す必要があり、教育機関における業績の透明性を高める方法を取らざるを得ません。これにより、組織にはますます多くの管理が必要とされます。それゆえ、学生が目標を達成できない問題があるかどうかなど、業績評価や進捗状況を評価するためのさまざまな種類の会議を増加させる原因となっているのです。そして、これが、なぜ現在、会議が増加しているのかに関する主要な理由だと考えられます。質問にお答えできていれば良いのですが。これについて、あなたの先生が思うところを述べておられるというお話は、これが高等教育におけるグローバルな問題であることを示していると考えられます。

#### 大橋

ありがとうございました。それでは時間ですので、ここで質疑応答を終了させていただきたく思います。先生方、ご回答頂き本当にありがとうございました。

# Question and Answer Session

Due to technical audio difficulties during the Q&A session, Professor Kokubo could hardly hear most of the discussion. We regretfully acknowledge that we missed the opportunity to hear Professor Kokubo's thoughts. This is why Professor Kokubo's comments here are limited.

## Fumie OHASHI

Associate Professor, Institute for Gender Studies,  
Ochanomizu University

### Fumie OHASHI

First, this is a comment rather than a question and it is intended for Professor Ryan. The comment is this: "I am in the political world, and it seems the quality of women legislators is becoming an issue. Certainly, there are also good and bad male legislators. While I agree with increasing the number of women legislators, I am put off by the idea that any politician is acceptable so long as she is a woman, so I sympathize with your summary." Professor Ryan, please respond if you feel inclined.

### Michelle RYAN

I am happy to answer. I think there is countless evidence which shows that targets and quotas for women in leadership positions, regardless of whether they are implemented on a corporate level or a political level, they work. So, they absolutely work to increase the number of women. Nevertheless, there is strong evidence that it does not negatively affect quality. So, it is not the case that targets and quotas just put unqualified women that you pick off the street into political roles. These roles are absolutely suitable for women with extensive experience. I think there are both good and bad politicians, and they can be either men or women. But targets and quotas do not just bring unqualified people in there. And there is ample evidence to support that.

### Ohashi

Thank you very much. We are currently receiving some other questions. Before introducing those questions, I would like to ask another question, or more of a comment than a question. Having heard the report from

you three professors today as well as Professor Okamura's comments, I am reminded of how operational ability is very strongly emphasized here in Japan, while cooperation may not be sought after in our leaders to such a degree. At the same time, I am thinking of how, in New Zealand, before Jacinda Arden became the prime minister, John Key provided very strong leadership as a Prime Minister. And then there was confusion for some time until Bill English became the next prime minister and Jacinda Arden took over relatively shortly after that.

I think that Jacinda Arden was a leader who showed extremely strong cooperative skills. And while I certainly do think that there are difficulties that accompany leaders who demonstrate the power of these cooperative skills, I have been thinking about how a foundation for such leaders can be built while listening to you all today. In Japan, for example, our current prime minister, Prime Minister Kishida, advocates for the importance of listening very strongly. However, I do not see many people in leadership actually putting that into action. So, I have been thinking about how to create a situation where leaders can demonstrate a form of leadership that includes the cooperation involved in really listening and is also something that people can support. If anyone has anything to add to that, I would like to hear your response.

### Ryan

Thank you very much for that observation. The example of Jacinda Ardern is indeed a very interesting one. In New Zealand, she is the third female Prime Minister. And she often says that being the third Prime Minister gives her the opportunity to be herself. We have had only one female Prime Minister in Australia,

Julia Gillard. She is the chair of my institute, my work colleague, and my friend. She always says that because she was the first, she had a lot to prove. She had to show that she was agentic and that she was also strong. And she was always very worried to deal with the perception of being a woman. I am not sure if people are familiar with her misogyny speech, but it was a very famous speech where she discussed the misogyny she faced in her role. But Jacinda Ardern says that because she was the third, she was able to be much more herself. In response to your question, I believe we should hire not just one Prime Minister, but three, and make sure there are many opportunities available there.

### **Helen PETERSON**

I would like to just point out that, the mentioned development also appears to be evident in the academic world. I actually have a paper called “someone needs to be first,” which is a quote from a woman Vice Chancellor, who was the first Vice Chancellor. She was referring to the fact that someone needs to take that first leap and become the first woman leader or the first female leader and that there is extra pressure on you then to start to be accepted and be the one that is the first leader and show that this does not mean that the institution as a whole will collapse. But that you can be a good leader as a woman. Afterward, it becomes more accepted. And the first woman starts to change these stereotypes when we associate leadership with male, masculinity, and male leadership stereotypes. The number of women entering these positions has increased, which has led to more acceptance and norms being established.

### **Midori KOKUBO**

In fact, I am currently the president of our college and the first woman president of our college in the 60 years or so since it was established. During this time, women have also begun to be appointed as the heads of other colleges within our university and I feel that society has changed. As I am the first woman president of the college, and it is actually quite a large college as well, I initially wondered if it would turn out well. However, I think that having the support of those around me, including the administration, and using the power of the people around me has been extremely effective. I can delegate the things I might not be good at to the vice

president of the college, or someone else who can take on that aspect of the job. If I had to choose one or the other, I would say that cooperation is my strength and I’m able to comfortably grow into my role, while receiving support from the vice president on more operational matters. So, I do not mean to toot my own horn, but things seem to have been going pretty well.

### **Ohashi**

Thank you. Questions are piling up now, so I would like to move on to the next question. “Harvard University has appointed Claudine Gay as its next president. This is somewhat connected to the previous question, as she will be the second woman to serve in the role. Do you have any expectations regarding this news?” I would like to hear each of your reactions if possible.

### **Peterson**

If we see a similar phenomenon in Sweden, where it also ties in with the previous question, where you see a woman as a Vice Chancellor, that is the President, and then the Deputy President or the Pro Vice Chancellor is almost always the man. So, it is kind of balanced like that, that it is not only a woman leadership team, but it is a gender balanced leadership team, with men as Deputy Vice Chancellors, Deputy Presidents. And the same also with male Vice Chancellors or male Presidents, they often have a woman as a Deputy President or Vice President, so it is a gender balance there. But it is much more common that you see all male leadership team than an all-woman leadership team. Subsequently, there is still some difference there.

### **Okamura**

To add to the current question, I think we should mention that just because a woman makes it into top management does not always mean that we are dealing with a “glass cliff” kind of situation.

### **Ryan**

I would just also add that having said that there is a glass cliff does not mean every single woman is in a glass cliff position. And it does not mean that every single crisis position appoints a woman. Because there are so few women, there are a lot of men in leadership in crisis positions as well. I think the point to remember



is that women are over-represented in those crisis positions. Just because you have an example where a woman is not in crisis, or a man is in crisis, does not sort of invalidate the research but rather just shows its proportions; women are overrepresented. It will be interesting to see what happens at Harvard as well.

### Ohashi

Thank you. Next, this is a very specific question for Professor Peterson: “It was very interesting and surprising to learn about how women’s participation in management reduces the authority of managers and reduces the popularity of men. As the percentage of women in management in educational institutions in Japan is at the lowest level in the world among OECD countries, I am engaged in practical research to increase the number of women in management in educational institutions in Japan. Does the same phenomenon taking place in higher education in Sweden also occur in Swedish elementary, middle, and high schools? Also, I would like to know more about effective policies or measures that are taken to increase women in management at educational institutions in Sweden.” Thank you.

### Peterson

The question in other educational institutions rather than higher education, in primary schools and those institutions have been female dominated for a long time. There is the opposite. We need more men in those positions. But for getting more women in these academic leadership positions, I think, in Sweden, what has been

very important is political demand and pressure. I was very impressed by the pressure that is being put on institutions here in Japan, where the gender balance in institutions is tied to funds and the grants that each institution receives. Because I think it is true that money talks, and you can influence organizations extensively by executing this in combination with quotas and other policies about gender balance in leadership teams, which we also conducted in Sweden. You need to take that into consideration that the gender balance and the gender composition as part of the policy on gender mainstreaming, and gender and gender equality always have to be taken into account when it comes to all decisions being made in an organization. I think you are moving in the right direction definitely here in Japan, and it will be very interesting to see how this will affect the gender balance and gender compositions at different levels and in institutions with this putting pressure on applying it to funds. It is indeed very interesting.

### Ohashi

Thank you. I have received one more very interesting question: “As has been shown in each of your research, I think it is very important to look not only at the surface numbers in terms of the employment ratios for women but also at what kinds of contexts or circumstances women are being employed in. However, as at this time, numbers are in the form of data with the most impact and are relied on all over the world, how can we make people aware of the actual employment situation without restricting it to numbers alone? I would be very grateful



to hear your comments or ideas.” Well, what do we think?

### Ryan

Yes. I believe that numbers are critical. Numbers give us our first snapshot of what it looks like. Nevertheless, if we stopped there, we would not have enough information. Partly, we can ask follow-up questions; how, why, and when? The glass cliff says when, so we know women are appointed when there is a crisis, for example. But there are also other questions we could ask, which are, how, why? And some of that underlying process is vital, especially if we want sustainable, ongoing change. I talked before about how quotas work, and targets work by having people in. But if what you really want to change is not just the number of women in those positions, but actually, people’s attitudes and beliefs about gender equality, that’s where you will get real, lasting change.

Understanding where the resistance is, or why women are not being appointed, we need to address the following questions: is it because there are not enough coming through the pipeline? Is it because those decision-makers do not think that women are good enough? Is it because women themselves are not confident enough to take on those positions? I am not implying that any of those are actual reasons. But those are very different reasons, which would have very different solutions. If you want to have a sustainable solution that really has ongoing change and changes the sort of hearts and minds and not just the numbers, having all of that other information is very critically important. So, numbers are great, but that is just step one. And then you need steps two three, and four. I think critical to that is understanding that your interventions have to be based on evidence. That is why research like all of this is really important because that means that the interventions, we design can also be effective.

### Ohashi

Well then, Professor Kokubo, would you like to answer?

### Kokubo

I do not really have any ideas on this subject, but in Japan, the number of women in top positions is really

very low, so I think that increasing that number is important.

### Ohashi

Certainly, numbers are also important in some cases. Thank you. Next, Professor Peterson?

### Peterson

Yes, of course, I agree that it can be problematic if you only focus on numbers. They are important in terms of monitoring and evaluating to understand different trends to see if we have a long-term change in positions and to know if it is sustainable, but it also could be too limiting. We talk about quantitative gender equality and qualitative gender equality to see not just the quantitative gender equality but also see that there are actual changes happening in people’s attitudes and in possibilities and opportunities. The glass cliff is a great concept to really identify if there are any problems beyond those numbers to see what women and men are appointed to, and which positions are they appointed to.

For example, these recruitment targets that I mentioned for Sweden to appoint more professors, if you have these kinds of quantitative goals, it can lead to problems with how organizations try to reach those goals. For example, in Sweden, higher education institutions have tried to increase the number of women professors by temporarily appointing them to temporarily like guest professor positions or inviting professors from abroad from other institutions and temporarily making it look like they have made real change in the organization, but it’s just a superficial change. So, you definitely have to really monitor these numbers and what is going on.

### Ohashi

Professor Okamura, care to weigh in?

### Okamura

As Professor Ryan has said, I think that numbers and increasing those numbers are certainly going to be important with a quota system. We have already seen some empirical results showing that simply increasing numbers does not have to lead to a drop-in quality. For the current situation in Japan, I think we can say that regardless of other factors, increasing the number of women in leadership positions should be the first step.

Then, things need to be evaluated not on a short-term basis, but on a medium- to long-term basis, and it also becomes very important to share the stories of women who have been top executives for the benefit of the younger generation.

### Ohashi

Here is our final question coming from an online participant. What is the context for using “glass cliff” instead of “glass ceiling”? I think the meanings of cliff and ceiling are fairly different, but I would appreciate it if you could explain the nuances of the term “glass cliff” one more time. Professor Ryan, could you please?

### Ryan

Thank you very much for the question. I think perhaps one of the reasons that the glass cliff is not quite so well recognized in Japan is that women first have to break through the glass ceiling before there can be a glass cliff. So, perhaps talking about it now is preemptive. It may happen in the future. But I think the metaphor of the glass cliff as opposed to a wall or a ceiling is to try and get capture the idea that women have broken through the ceiling. The cliff is meant to denote a height. There, they are in leadership positions, and there is a seniority there, so they have the height, but the precarity of that is that they can also fall off the edge of the cliff as well. So, like Liz Truss, for example, in the UK, lasted 45 days. Of course, she was very high, the most senior political role in the United Kingdom, but she fell off that very, very quickly. It really is trying to capture that idea of breaking through and then the risk and precarity as well. I hope that explains the metaphor.

### Ohashi

Thank you for your clear explanation. Well then, if there is a final question from anyone on the floor, please raise your hand.

### Questioner

Thank you for your clear explanation. I am so interested in the concepts of the glass cliff, and the results of the deep interview you presented show the change of roles in terms of academic leaders in Sweden. I would like to ask Professor Peterson about her explanation. First of all, I didn't know whether the phenomenon of the glass cliff could be true in Japan. But

I think the situation of management role is true of Japan to some extent. I have heard that my professor complained about much work in his management position and too many numbers of procedures. I would like to listen to your opinion about why management positions became so hard in society.

### Peterson

Thank you for being interested in this question. Yes, in Sweden, it is almost more or less a global change in education that has expanded a lot recently. Higher education institutions, accept progressively more students. It has grown, and become more, just a bigger sector in society. This has happened at the same time as higher education institutions have been forced to work under different circumstances where the economic situation is different, and it is more challenging for the organizations. They have to be monitored in another way and evaluated when it comes to their results and what they produce. It is not the same as in companies that produce material things, but they produce when it comes to students. And they have to put students through education and show these results in order to receive the government grants that they before received more automatically, just based on them being universities.

Today, these grants are tied much more to the results that they produce, which means that they have to evaluate, monitor, and assess everything that is going on and be able to show this to the government in a way of increasing transparency of what they are doing. And this leads to much more administration for the organizations. Consequently, it increases all these kinds of meetings regarding evaluating how are we doing in this discipline, in this discipline. Do we have any problems with students not reaching their goals? And so that is probably the main question of why this is increasing right now. Yes, I hope I have answered the question and I think your description of having the professor complaining about this also shows that I think this is a global pattern in higher education.

### Ohashi

Thank you. And with that, it is time, so we will conclude the question-and-answer session here. We truly appreciate all of the professors for taking the time to share their responses with us.



# 閉会挨拶

## 石井 クンツ 昌子

お茶の水女子大学 理事・副学長、  
グローバル女性リーダー育成研究機構長

お茶の水女子大学グローバル女性リーダー育成研究機構の石井でございます。最初の戸谷先生のごあいさつにもありましたように、この機構には三つの研究所がございます。本日のシンポジウムは、グローバルリーダーシップ研究所とジェンダー研究所の共催で開催させていただきました。

本日のシンポジウム「『ガラスの崖』をよじ登る」の3名の先生方のご講演から、私自身も「ガラスの崖」という概念について大いに学ぶ機会となりました。正直申し上げて、これまでは「ガラスの天井」という言葉はよく聞いたことがありますが、「ガラスの崖」という言葉はあまり聞いたことがありませんでした。本学はこれまでグローバルリーダーシップ研究所を中心に、女性のリーダーシップに関する教育や研究を行ってまいりました。シンポジウムやセミナーにおいては、頻繁に議論されていたトピックの中に、「女性のリーダーシップは男性のそれと違うのか」とか「もし違うとしたら何が違うのか」などございました。もちろん様々な見解がありますが、本日のシンポジウムではこの問いに対する明解な研究結果が示されたいへんありがたく思っております。

世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数において、日本はいつも低位に属しております。この理由としては、教育や健康についてのランキングは結構高いのですけれども、女性の政治参画が非常に少ないこと、そして経済面での女性の管理職が少ないことなどが挙げられます。つまり、日本の場合は政界と経済界における女性の活躍、女性のリーダーが少ないことが問題になっているわけです。

この問題を解決するには、やはりデータとその分析が必要ですが、本日ご提示いただいた「ガラスの崖」というのは、日本のジェンダーギャップをなくすために議論



が必要な重要な概念であると思いました。

本日のご講演から女性のリーダーシップと男性のリーダーシップの類似点や相違点について、そして「ガラスの崖」についての理解が深まりました。シンポジウムでお示しいただいた視点につきましては、本学におけるリーダーシップ教育でも注目していきたいと思っております。ご登壇いただきましたライアン先生、小久保先生、そしてピーターソン先生のとても刺激のご講演に心より感謝申し上げます。また、本シンポジウムの企画、運営を担当していただきましたグローバルリーダーシップ研究所とジェンダー研究所の皆さまに御礼申し上げます。そして、お忙しい中、最後までご参加いただいた皆様方に感謝しております。これからもグローバル女性リーダー育成研究機構では、シンポジウムやセミナーを通して、学びの多い機会を提供してまいります。今後もこのようなイベントに、ご参加いただければ幸いに存じます。あらためまして、本日は皆様、本当にありがとうございました。最後にご登壇者へ向けて、今一度大きな拍手をお願いいたします。

# Closing Remarks

---

## Masako ISHII-KUNTZ

Trustee and Vice President, Ochanomizu University, Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership

My name is Masako Ishii. I am the director of the Ochanomizu University Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership. As mentioned in the opening remarks by Professor Totani, there are three research institutes within this organization. Today's symposium was co-hosted by the Institute for Global Leadership and the Institute for Gender Studies.

This symposium—“Climbing the Glass Cliff”—served as an opportunity for me to learn a great deal about the concept of “glass cliffs” from the talks given by our three esteemed professors. To be honest, I have heard of the “glass ceiling” many times before, but never of the “glass cliff.” Our university has been involved in education and research pertaining to women's leadership, primarily through the Institute for Global Leadership. One of the most frequently discussed topics at symposiums and seminars is whether women's leadership differs from that of men, and if so, what the difference is. There are certainly many different views, but I am grateful that today's symposium provided clear research findings on this topic.

Japan has always ranked low in the World Economic Forum's Gender Gap Index. Despite Japan's relatively high rankings in such spheres as education and health, women are significantly underrepresented in politics and management roles in business. In other words, the

problem in Japan's political and economic spheres is the lack of female participation and leadership.

We need data and analysis to address this problem. I think the “glass cliff” is an important concept that needs to be discussed more in order to eliminate the gender gap in Japan.

Today's symposium has increased my awareness of the similarities and differences between women's and men's leadership, as well as the “glass cliff.” The perspectives presented at this symposium will be the focus of the leadership education at our university. I would like to express my sincere appreciation to Dr. Ryan, Dr. Kokubo, and Dr. Peterson for their enlightening talks. I would also like to thank the Institute for Global Leadership and the Institute for Gender Studies for planning and organizing this symposium. In addition, I would like to thank the audience members who took time out of their busy schedules to attend this symposium. Ochanomizu University Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership will continue to host symposiums and seminars to provide learning opportunities. We hope you will continue to participate in similar events in the future. Once again, thank you very much for being here today. Finally, I would like to request one more round of applause for the speakers.

**書名**

「ガラスの崖」をよじ登る——「ガラスの天井」の先にあるもうひとつの见えない障壁

**Title**

*Climbing up the Glass Cliff: Another Invisible Barrier Behind the Glass Ceiling?*

**発行日**

2023 年 11 月 1 日

**Date of Issue**

November 1, 2023

**発行**

国立大学法人 お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所

**Publisher**

Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

〒 112-8610 東京都文京区大塚 2-1-1

TEL/FAX : 03-5978-5520

E-mail : info-leader@cc.ocha.ac.jp

URL : <https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/>

2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan

TEL/FAX : +81-3-5978-5520

E-mail : info-leader@cc.ocha.ac.jp

URL : <https://www.cf.ocha.ac.jp/igl-en/>

**編集**

岡村 利恵 (グローバルリーダーシップ研究所 特任講師)

倉脇 雅子 (グローバルリーダーシップ研究所 特任アソシエイトフェロー)

小林 敦子 (グローバルリーダーシップ研究所 アカデミック・アシスタント)

ナーデルプール・ゼイナブ (グローバルリーダーシップ研究所 アカデミック・アシスタント)

**Editors**

Rie OKAMURA (Project Lecturer, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University)

Masako KURAWAKI (Project Associate Fellow, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University)

Atsuko KOBAYASHI (Academic Assistant, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University)

Zeinab NADERPOUR (Academic Assistant, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University)

**デザイン・印刷・製本**

株式会社 コームラ

**Design and Printings**

KOHMURA Inc. Co., Ltd









お茶の水女子大学  
Ochanomizu University

グローバルリーダーシップ研究所  
Institute for Global Leadership (IGL)



ジェンダー研究所  
Institute for Gender Studies (IGS)



〒112-8610 東京都文京区大塚 2-1-1  
Ochanomizu University, 2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan

TEL : 03-5978-5520 (IGL) / 03-5978-5846 (IGS)

E-mail : [info-leader@cc.ocha.ac.jp](mailto:info-leader@cc.ocha.ac.jp)

日本語サイト : <https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/>  
<https://www2.igs.ocha.ac.jp/>

English website : <https://www.cf.ocha.ac.jp/igl-en/>  
<https://www2.igs.ocha.ac.jp/en/>