

〔展 望〕

リーダーシップ過程の性差に関する研究の現状

坂 田 桐 子

広島大学

要 約

本研究では、リーダーシップ過程における性差に関する研究の展望から、性差を説明する重要な影響要因を特定し、今後解明されるべき点を示唆した。本研究で焦点を当てたリーダーシップ過程は、(1) リーダー役割の獲得過程、(2) リーダーシップ・スタイルと影響方略、(3) リーダーシップ有効性、である。国内外の知見から、リーダーシップ過程全般にわたって性差を規定する主要因として、リーダー役割(または課題)の性別適合性、組織の性別構成、および組織風土の3点が示唆された。また、特にリーダー役割の獲得過程の性差を規定する要因として、リーダーの地位の可視性 (position visibility) を考慮すべきことを提案した。最後に、実際の組織場面において、これらの主要因がリーダーシップ過程における性差をどのように規定するかを説明する仮説モデルを提示した。

キーワード：リーダーシップ過程、リーダー役割の性別適合性、性別構成、組織風土、リーダーの地位の可視性

I. 問 題

対人影響過程の性差については多方面から検討されてきた。検討の対象領域は、主に対人影響方略、討議場面における相互作用過程、リーダー役割の獲得過程、リーダーシップ・スタイルなどである。なかでも、リーダーシップ過程における性差の有無とその発生を左右する諸要因に関する研究は、1970年代から1980年代にかけて大量に蓄積されている。この時期には、アメリカ合衆国における女性のMBA登録数が飛躍的に増大したといわれ、同時に女性管理者数も急激に増加した、大きな社会的変動の時期でもある (Bass, 1990)。そうした時代背景を反映して、リーダーシップ過程の性差に関する研究が精力的に行われ、すでにメタ分析の手法を用いた体系的な展望研究も多数公表されている (例えば、Dobbins & Platz, 1986; Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Karau, 1991; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992)。比較的初期

には、男性リーダーと女性リーダーのリーダーシップ・スタイルおよびリーダーシップ有効性 (leadership effectiveness) に関する単純な比較研究 (例えば、Day & Stogdill, 1972) が行われたが、それらの研究の知見の不一致を説明するために性差発現に寄与する要因の特定が進み、研究の焦点も徐々に変遷をとげている。

しかし、これほど幅広い、多数の研究が行われてきたにもかかわらず、この領域には依然として探究すべき点が多く残されている。また、この領域における知見の大部分は西洋文化圏で見いだされたものであり、組織システムや風土において西洋文化圏と異なる点の多いわが国に、それらの知見をそのまま適用することがどの程度妥当であるかは議論されるべき問題である。

本研究の目的は、リーダーシップ過程における性差に関する知見を展望することによって、これまでの研究から明らかになったことがらを整理・確認し、今後追求すべき方向を模索することである。具体的には、以下の2

謝辞：本論文を作成するにあたり、黒川正流教授 (広島大学) より多大な御援助・御指導を賜りました。心より感謝申し上げます。また、文献収集に快く御協力くださいました多くの方々に深く感謝致します。

点を中心に議論する。(a) 性差を説明する状況要因の中で特に重要な影響要因を特定すること、(b) 主として欧米で蓄積されてきた研究知見が、わが国独自の組織システムや風土への程度まで適用できるかを見きわめ、今後の研究方向を示唆すること、である。

なお、本研究でとりあげる研究論文の範囲を述べておきたい。まず、本研究で焦点を当てるリーダーシップ過程は、(1) リーダー役割の獲得、(2) リーダーシップ行使のスタイルや方法、および(3) そのフォロワーに対する影響(リーダーシップ有効性)である。また、本研究でとり扱うリーダーは2者以上の課題遂行集団におけるリーダーであり、最終的には産業組織における管理者や経営者についての示唆を得ることを目的としている。従って、家族集団におけるリーダーシップや、教師の生徒に対するリーダーシップなどは基本的にはとりあげない。実験室または現場のリーダー行動および評価に関する研究を中心に展望するため、動機づけ、欲求、態度などの個人変数の性差に焦点を当てた研究については、リーダー行動の性差に密接に関わると思われるものだけを簡単にとりあげる。

II. リーダーシップ過程における性差の諸側面

リーダー役割獲得可能性、リーダーシップ・スタイルや影響方略、およびリーダーシップ有効性に関する性差の有無とそれを規定する要因については、それぞれ数種の研究パラダイムによる知見が蓄積されている。それらについては近年、Eagly, A. とその共同研究者(Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Karau, 1991; Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Eagly, Karau, Miner & Johnson, 1994; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992) が多数の研究をサンプルとしたメタ分析を行っている。Eagly らのメタ分析は、サンプルの選択基準の明確さ、サンプルの多さ、および分類変数の多様性などにおいて優れており、特定のタイプの研究知見を展望するにはきわめて信頼度の高い研究であると考えられる。このメタ分析の知見の解釈を中心に、他の研究知見を交えつつ性差発現に影響する諸要因とその重要度について議論する。

1. リーダー役割の獲得過程における性差

この領域で行われてきた研究の多くは、男女混成のリーダー不在小集団で問題解決や討議を行わせてリーダーを選ばせたり、成員相互の影響行動や自然発生的リーダーシップを種々の変数で測定したりする実験的手法によっている(例えば、Aries, Gold & Weigel, 1983; Carbonell, 1984; Dovidio, Brown, Heltman, Ellyson &

Keating, 1988a; Dovidio, Ellyson, Keating, Heltman & Brown, 1988b; Fleischer & Chertkoff, 1986; Geis, Boston & Hoffman, 1985; Goktepe & Schneier, 1989; Megargee, 1969; Nyquist & Spence, 1986; Porter, Geis, Cooper & Newman, 1985; Schneier & Bartol, 1980)。Eagly & Karau (1991) はこのような研究74件をサンプルとしてメタ分析を行い、性役割論の視点から結果を予測している。従来の性ステレオタイプに関する研究知見を総合すると、男性に対する役割期待は作動性(agency)、女性に対する役割期待は共同性(communion)という次元に集約される。作動的属性とは、独立性、有能さ、独断性などの要素を含むものであり、男性に期待される属性または行動である。共同的属性とは、他者への関心、無私、情緒的表出性などの要素を含み、女性に期待される属性または行動である。Eagly & Karau (1991) は、こうした性役割期待の2つの次元を反映して、男性は課題志向的、女性は社会志向的行動に従事する傾向があると考え、なおかつ課題志向集団のリーダーシップは基本的に課題貢献によって達成される(例えば、Stein & Heller, 1979)ため、総合的に見れば男性の方が女性よりリーダーとして出現することが多いと予測した。ただし、この傾向はつぎの状況に規定されるとする。(1) リーダーシップ測度の定義が課題貢献度を中心としたものである程度が強いほど、男性の方が女性よりリーダーとして出現することが多いであろう、(2) 集団成員間の相互作用期間が長いほど、課題関連能力などの性別以外の属性についての情報が得られるから、男性がリーダーになる傾向は削減されるであろう、(3) 女性の方が遂行能力が高いと知覚される課題では女性が、男性の方が遂行能力が高いと知覚される課題では男性がリーダーとして出現するであろう、(4) 課題が複雑な社会的活動性を要求する(例えば、構造化されていない対人的問題解決など)ほど女性がリーダーになることが多いであろう、(5) 方向は特定できないが、集団内の性別構成がリーダー出現に影響するであろう。サンプルとなった諸研究の課題の属性を大学生回答者に判断させ、74個の研究をサンプルとして分析を行ったところ、予測はすべて支持された。ただし、(2) 相互作用期間の長さ(4) 社会的複雑性は共変していたため、どちらの要因が重要であるかは不明である。(5) については、男性多数または女性多数の集団より、男女ほぼ同数の集団で男性リーダーの出現傾向が大であった。その他、集団サイズが小さいほど(特にペアの場合)男性がリーダーになる傾向が見いだされた。

Eagly & Karau (1991) の分析は、上述のように少な

くとも5つの要因が性差発現に寄与することを示唆した。その他の実験的研究から、実際のリーダーシップ・パフォーマンスと集団成員による評価は一致しないこと (Porter et al., 1985) や、権威役割モデルが男性である場合に、実際のパフォーマンスにかかわらず男性の方が高く評価されること (Geis et al., 1985) など、行動認知および評価過程にかかわる要因が指摘されている。

リーダー出現にかかわる可能性の高い個人要因として多くの研究者が注目しているのは、管理動機 (motivation to manage) である (例えば, Eagly, Karau, Miner & Johnson, 1994; Ragins & Sundstrom, 1989)。管理動機は、階層的組織における管理的役割要求を満たしたいという個人の欲求の程度と定義される (Miner, 1978)。Miner Sentence Completion Scale (MSCS; Miner, 1964) を使用した管理動機の性差に関する研究のメタ分析を行った Eagly et al. (1994) は、総合的にみると男性の方が女性よりわずかに管理動機が高いことを見いだしている (サンプルとなった研究の多くは経営学大学院生を回答者としていた)。しかし、性差の方向は下位尺度によって異なっており、特に女性ステレオタイプと関連する2つの下位尺度については男性より女性の方が、男性ステレオタイプと一致する残り5つの下位尺度については女性より男性の方が高得点であったという。

多くのリーダーシップ研究 (例えば, Blake & Mouton, 1964; Halpin & Winer, 1957; 三隅, 1984) によると、リーダー役割、とりわけ産業組織における実際の管理的役割は、女性ステレオタイプに適合する機能と男性ステレオタイプに適合する機能の両方を必要とする。例えば、リーダーシップ PM 論の観点からいえば、集団維持機能は前者、課題遂行機能は後者であろう。それにもかかわらず、管理職という役割は男性ステレオタイプのであり、女性ステレオタイプとはかけ離れた役割として一般的に定義される傾向があり (Schein, 1973; Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Heilman, Block, Martell & Simon, 1989)、それは従来の管理動機研究においても例外ではない。Eagly et al. (1994) が指摘するように、管理動機の性差は、管理役割における男性ステレオタイプの特性や行動の偏重を反映している可能性がある。

前述した Eagly & Karau (1991) がサンプルとしてとりあげた研究には、リーダー不在小集団における課題遂行中の行動を客観的に測定したり、課題を行った後に質問紙でリーダーシップ評定を行わせたりする研究 (例えば, Geis et al., 1985; Jose & McCarthy, 1988; Lockheed & Hall, 1976; Schneier & Bartol, 1980; Strodtbeck & Mann, 1956) と、課題遂行前に公式リーダーを選ばさ

せ、明確な階層的役割分担のもとで課題を行わせる、またはそのように思わせる Megargee (1969) 型のパラダイムを用いた研究 (例えば, Carbonell, 1984; Fleischer & Chertkoff, 1986; Megargee, 1969; Nyquist & Spence, 1986) とが混在している。すなわち、前者は非公式または自発的なリーダーを、後者は公式または制度規定的なリーダーを研究対象としていることになる。しかも、前者のタイプの研究には3名以上の集団を、後者のタイプの研究には2名集団を研究対象として用いたものが多く、集団サイズと公式-非公式次元が共変している可能性がある。Eagly & Karau (1991) が期せずして見いだした集団サイズの効果 (小さいほど男性がリーダーになる) は、むしろ研究対象となったリーダー役割の公式-非公式次元の効果であるとも考えられる。事実、Megargee パラダイムを用いた一連の研究から、個人の支配性にかかわらず、異性ペアでは男性が公式リーダーを引き受ける強い傾向があること (Carbonell, 1984; Fleischer & Chertkoff, 1986; Megargee, 1969)、支配性の高い女性はリーダーの決定に際してパートナーをリーダーに推薦するという形で、あるいは実際の課題遂行場面で支配的に行動することで支配性を発揮すること (Nyquist & Spence, 1986) が見いだされている。また、このパターンは Megargee (1969) のオリジナル研究から15年を経た後でも見いだされており (Carbonell, 1984)、社会的な性役割観の変容の影響を比較的受けにくいことが示唆される。わが国でも、個人の持つ性役割態度にかかわらず男性とペアになった女性20組中18組が公式リーダーになることを避けることが示されている (Sakata & Kurokawa, 1992)。注目すべき点は、女性的な課題 (針と糸でボタンをつける) であれば女性が公式リーダーを引き受ける傾向が増大すると考えた Carbonell (1984) の研究においてさえ、男性的課題の場合と比較したその増大傾向は統計的に有意ではなかったことである。以上の知見から考えると、集団内成員に対してもっている勢力の大小にかかわらず、女性は対外的・形式的には最高位の役割に就任しない傾向があり、しかもこの傾向は社会的性役割観の変化や課題の性別適合性の影響を比較的受けにくいようである。実際、官公庁組織、企業組織、および学校組織にもそのような傾向が認められる。例えば、労働省婦人局の「平成4年版婦人労働の実情」によると、企業規模100人以上の規模の会社での役職者に占める女性の割合は、係長6.2%、課長2.3%、部長1.2%と、地位が高く権限が増大するほど少ないことがわかる。女性教員が多数を占める小学校組織でも、教頭職の女性に比べて校長職の女性ははるかに少ない (坂田,

1994)。このように、公式のリーダー役割の中でも、地位、権限、および代表性が増大するほど女性はそのリーダー役割に就任する可能性は減少するようである。権限や代表性の程度と女性の就任可能性のこのような逆比例的な関係は、公式リーダー役割にかぎらず、非公式ないし自発的リーダー役割についても見いだされるであろう。「公式—非公式の次元」とは別に、「地位の可視性 (position visibility)」すなわち代表性と権限が集団内外の人々から承認される程度を表す次元が、リーダー出現の性差にかかわる状況要因として考慮されるべきであろう。

わが国におけるリーダー役割獲得の性差へのアプローチの多くは、組織の女性リーダーを対象としてその仕事に対する態度、意識、個人的背景要因、およびキャリア過程などを質問紙や面接によって調査したものである (例えば、服部・馬場・小野, 1984; 服部・馬場・上村小野, 1986; 坂田, 1994; 高野・明石, 1992; 若林・富安・湯川, 1983)。このような研究は、女性の管理職就任やキャリア形成の促進・阻害要因を間接的に示唆する。例えば、さまざまな企業の女性管理職を対象とした調査と面接から女性のキャリア形成過程のパターン分類を行った若林ら (1983) は、組織内での地位形成が組織側の要因と就業者側の個人要因、すなわち幼少時からの職業志向の確立度、経済的自立への外的圧力の有無、学歴、結婚状態 (独身か既婚か) などの関数であることを示唆している。これらの数少ない研究知見と実態調査 (例えば、女性職業財団, 1990; 中小企業研究センター, 1992; 根岸久子, 1992) の結果に共通して認められる点はつぎの通りである。(1) 女性管理職を育て得るような組織による教育訓練はほとんど行われていない、(2)すでに管理的役割にある女性に対する組織側の評価は高いが、非管理職の女性に対する評価はきわめて低い、(3)昇進に際して理解ある上司や後見的な役割を果たす先達が存在していた場合が多い、(4)企業組織の女性管理職には独身者が多く、家庭責任との両立がきわめて困難であることが示唆される、(5)部下、同僚、および上司との人間関係の困難さに直面している場合がある。(1)(2)は、女性一般に対する組織側の評価の低さを示しており、産業組織に根強い男性優位性が存在することを示唆している。全般的に、企業組織で女性が地位可視性の高いリーダー役割をとることは困難な状況であると考えられる。また、女性のリーダー役割獲得動機も、産業組織や教育組織において全般的に低いようである (例えば、総合労働研究所企画編集室, 1987)。小学校という女性構成員の比較的多い組織でさえ、女性教頭の校長への昇

進意欲は男性に比べて低いこと (坂田, 1994) や、4年制大学の女子は男子より仕事に知的刺激を求める志向性が高いにもかかわらず、キャリア志向性は低いことが報告されている (森永, 1994)。

わが国のこの問題に関する調査・研究の多くは、男性管理職や一般職女性との比較を行っていないので、上記の指摘がどの程度女性にユニークであるのかは不明である。とくに、(5)の人間関係上の問題については体系的な研究が必要であろう。さらに、上述した Eagly & Karau (1991) の研究知見が示唆する課題の性別適合性、課題の社会的複雑性、および組織の性別構成が女性管理職の出現をどの程度規定しているかは注目すべきところである。1985年度職業別女子雇用者の割合を見ると、多いのはサービス業 (63%)、一般事務 (56.8%)、保健医療従事者 (69.7%)、教員 (41.3%) などであり、科学研究者、法務従事者、技術者、採掘作業者などはいずれも10%に満たない (服部, 1991)。一般事務が性別適合的にみてどれくらい女性向きであるかの判断は難しいにしても、看護婦、保母、小学校教員、家政婦など、養育や对人的配慮をとりわけ必要とする職種に女性が多い傾向がわかる。もともと女性の構成比率が高い職種で女性管理職が出現する割合が高いとすれば、課題 (職種) の特性や組織の性別構成が女性管理職の出現に関連することが予想される。一方、課題の性別適合性や組織の性別構成と女性管理職出現の関連を個別の組織レベルで考えると、必ずしも仮説通りにならないことを示唆する知見もある。例えば、婦人服業界では女子従業員比率が高いのに女性の管理職登用度が低いことや、中小企業では経営者の性役割分業観によって女性の活用法が決まる傾向があること (中小企業研究センター, 1992) などである。看護婦や保母など、男性構成員が極端に少ない専門的職業はともかく、企業組織では、社会全体が普遍的に共有する性役割観に基づいた職種や業種の性別適合性というより、むしろ個々の組織のトップの性役割観や組織の慣習、すなわち組織風土が女性管理職の出現を左右する可能性が大きいと思われる。また、わが国の企業組織では、組織内の女性の割合そのものは多くても、コース別採用制などによって実質的には限られた教育訓練しか受けない女性が大部分である。その場合、組織内の女性比率の高さが女性管理職の出現にどれほど関連しているかは疑問である。また、性別適合性からみれば男性向きでも社会的複雑性の高い職務、あるいはその逆の職務ではどちらの次元が女性リーダーの出現を規定するのかも不明である。いずれにせよ、これらの点は、まず課題 (職務) の性別適合度や社会的複雑性を具体的に確認し、

その構造を明確にしたうえで、今後検討すべき問題である。

2. リーダーシップ・スタイルおよび影響方略の性差

スタイルや方略の性差へのアプローチもきわめて多様である。性差の検討のために頻繁にとりあげられるリーダーシップ・スタイルの次元は、課題志向的—対人志向的（または構造づくり—配慮）次元と民主的（参加的）—専制的次元である。課題志向的スタイルとは、フォロワーの役割や手順を明確化することによって目標達成に導く行動スタイルであり、対人志向的スタイルとはフォロワー間の人間の問題に配慮し、リーダーと部下の間に相互信頼を創り出すような行動スタイルを指している。課題志向的スタイルと対人志向的スタイルは、ミンガン研究（Kahn & Katz, 1960）では一次元の両極として、オハイオ研究（Halpin & Winer, 1957）やPM論（三隅, 1984）では相互に独立した次元のもの、すなわち両立可能なものとして把握されている。また、民主的スタイルとは集団の方針を成員の討議によって決定し、討議の際の助言や促進を行うものであり、専制的スタイルとは集団活動のすべてをリーダーが決定し、指示するものである。民主的スタイルと専制的スタイルは背反的な関係として捉えられる。これらの次元のうち、とりわけ課題志向的—対人志向的次元については、男性性=作動性（agency）、女性性=共同性（communion）という性ステレオタイプの見地から、性差の有無が検討されてきた。

この2次元のリーダーシップ・スタイル研究については数組の研究者が定性的または定量的な展望を行っている（Bartol, 1978; Dobbins & Platz, 1986; Eagly & Johnson, 1990; Hollander & Yoder, 1980）。Hollander & Yoder (1980) は課題の性質などの状況要因の重要性を主張し、Dobbins & Platz (1986) は課題志向的—対人志向的次元のリーダーシップ・スタイルに性差は認められないと結論した。一方、162件の研究のメタ分析を行ったEagly & Johnson (1990) は、もっと複雑な性差のパターンを見いだしている。Eaglyらは、課題志向—対人志向スタイル、または民主的—専制的スタイルを評価する1つ以上の測度を含み、かつ効果サイズの算出が可能な研究を対象に分析してつぎの結果を見いだした。(1) 全体的に見て、課題志向的—対人志向的という次元では性差は認められない、(2) 課題志向的—対人志向的次元における性ステレオタイプの性差（すなわち、男性は課題志向的で女性は対人志向的）は、組織のリーダーを評価した研究では小さく、学生を被験者とする実験室

研究やリーダーではない人々のリーダーシップ・スタイルを評価した研究では比較的大きい、(3) 男女とも、ステレオタイプ的に自分の性別と適合した役割に就いている場合には課題志向的である、(4) 民主的—専制的という次元では明確な性ステレオタイプの性差が認められ、女性は民主的、男性は専制的であった、(5) リーダーの自己評定より部下評定の方が、また被評定者群の中で男性の割合が大きいほど、女性が性ステレオタイプのなスタイル（すなわち、対人志向的または民主的）を示す傾向は弱い。これらの知見から、少なくとも組織でリーダーの役割に就いている人々の間では課題志向的—対人志向的次元の性差はほとんど認められないことが示唆される。民主的—専制的次元に認められる一貫した性差について、Eaglyらは2つの解釈を述べている。1つは、女性の民主的スタイルは女性のソーシャル・スキルの高さ（例えば、他者の感情の理解などの点で）を反映している、という解釈である。もう1つは、女性のリーダーシップ能力に対する根強い偏見のために、女性が専制的・権威主義的なスタイルをとることがきわめて不利であるため、民主的スタイルをとらざるを得ないのではないか、という解釈である。

その他、課題志向的—対人志向的次元と民主的—専制的次元以外のリーダーシップ・スタイルとして、変容的（transformational）および交換的（transactional）リーダーシップという視点で性差を検討したBass & Avolio (1991) は、女性管理職の方が男性管理職より変容的であるという性差を見いだしている。彼らによると、交換的リーダーシップとは、課題達成に向けてフォロワーが払うべき努力と、それによってフォロワーが受け取れるであろう報酬を明確化して、フォロワーとの合意を成立させるリーダーの行動である。各フォロワーの欲求はこの交換が充足される程度まで満たされることになる。変容的リーダーシップとは、フォロワーに高レベルの欲求を発達させようとする行動であり、フォロワーを共通の目的や使命や未来像のもとに団結させようとするものである。変容的リーダーの方が交換的リーダーよりフォロワーに高レベルのパフォーマンスをあげさせることが示唆されているが、両者がうまく連結したリーダーシップが全般的に最も効果的であると予測されている。この次元の性差に関する研究知見の蓄積は十分とはいえず、解釈は慎重を要するが、上述のEagly & Johnson (1990) の知見とあわせて考えると、女性管理職は民主的・変容的なリーダーシップ、すなわち効果的なリーダーシップを発揮していると推論することもできる。

さらに具体的なリーダーシップ・スタイル、または

リーダーによる下方向の影響方略の使用についてもさまざまな角度から研究されているが、結果は必ずしも一貫しているとはいえない。例えば、使用される影響方略の種類決定因は、回答者の組織内地位や影響のターゲットとの相対的勢力といった勢力関連変数であって、性別ではないことを見いだした研究 (Kipnis & Schmidt, 1980; Rice, Instone & Adams, 1984; Steffen & Eagly, 1985) がある一方で、性別による影響方略の相違を見いだした研究もある (DuBrin, 1991; Offerman & Kearney, 1988; Offerman & Schrier, 1985)。ただし、前者に属する諸研究に比べて後者の諸研究は回答者の勢力関連変数の統制が不十分であるため、相対的に性別の効果が大きくなった可能性がある。その他、女性リーダーは男性リーダーより報酬的方略の使用が少なく強制的方略の使用が多いこと (Instone, Major & Bunker, 1983) や、女性リーダーは平等原理、男性リーダーは公平原理に基づいて部下の失敗に対処すること (Dobbins, 1985) などの性差が見いだされている。影響方略に関する諸研究を通じて、対象とする方略の分類基準に共通性が乏しく、また方略行使度の測定の客観性に問題があるようである。

以上に述べたリーダーシップ・スタイルや影響方略の性差に関する研究は、性差の発生を左右する多くの状況要因を示唆している。なかでも頻繁に指摘されるのは課題または職種の性別適合性である (Hollander & Yoder, 1980; Eagly & Johnson, 1990)。影響力があると考えられる個人要因は、自信である。女性の方が強制的方略の使用が多いことを見いだした Instone et al. (1983) は、この性差を自信のレベルによって説明できることを併せて報告している。また、家庭および職場で用いられる影響方略を検討した Steil & Weltman (1992) は、自信のない回答者は間接的で一方向的な方略を用いることを示唆している。

繰り返すが、本節で総覧したリーダーシップ・スタイルや影響方略の性差についての諸研究の多く、とりわけ組織体を対象とした研究の多くが、勢力に関連する変数の統制を十分に行っていないものであることには注意を要する。上述の Kipnis & Schmidt (1980) や職場の影響方略について述べた Yukl & Tracey (1992) からすると、採用される影響方略やリーダーシップ・スタイルの決定因としては性別よりむしろ位置勢力 (position power) が重要だと思われる。産業組織の管理職者のうち全般的に女性は男性よりも低階層に多く、相対的に勢力の弱い部門に多い (Bass, 1990; Ragins & Sundstrom, 1989) という欧米と日本に共通する事実は考慮に入れるべきである。Eagly & Johnson (1990) のメタ分析のサ

ンプルにも、地位など勢力に関連する属性を考慮していないと思われる研究が少なからず含まれ (例えば, Osborn & Vicars, 1976; Petty & Bruning, 1980; Steers, 1977), 民主的リーダーシップ・スタイルに関する性差が位置勢力との交絡によるものでないとは断定できない。あるスタイルや方略の「採用しやすさ」やその有効性は、地位に付随する勢力によってある程度決定される。例えば、専制的スタイルは、地位に認められた正当性勢力 (French & Raven, 1959) を伴っていないければ採用しにくいであろうし、有効でもないであろう。位置勢力が相対的に小さければ、専制的スタイルよりむしろ民主的スタイルをとらざるを得ない可能性がある。勢力関連変数を統制した上での性差の吟味が必要だと思われる。

リーダーシップ・スタイルの性差に関連する国内の研究として、地方自治体管理職のリーダーシップ行動を PM 次元で検討した坂田・黒川 (1993)、小学校教頭の自己報告による教職員へのリーダーシップと影響方略を検討した坂田 (1994) がある。部下評価による地方自治体の課長レベル管理職には、PM 次元でのリーダーシップ・スタイルの性差は認められていないが、小学校教頭の自己評価では女性教頭の方が男性教頭より情緒支持的リーダーシップを発揮していることが示唆された。この領域の研究が少なく、民主的—専制的次元のスタイルにおける性差に関する研究は見あたらないので、欧米の知見との比較は困難である。

3. リーダーシップ有効性

リーダーシップ有効性の多様な指標のなかで比較的頻繁に用いられる測度は、直接的には集団生産性であり、代替的測度としてリーダーシップ・パフォーマンスの主観的評定 (リーダー自身、フォロワー、および第三者による)、フォロワーの満足度やモラルが用いられる。主観的評定は評定者のバイアスがかかりやすく、モラルや生産性はどの程度まで当該リーダーのリーダーシップ行動の直接的結果であるのか明確でない。従って、リーダーシップ有効性の測度として、これらの指標のいくつかを併用することが結果の信頼性を高めるであろう。しかし、Eagly, Karau & Makhijani (1995) によるリーダーシップ有効性の性差のメタ分析のサンプルには、いずれか単一の指標による結果を論じた研究が多数含まれる。サンプルの多くは実験室研究ではなく組織現場の実証研究であり (96件中74件)、リーダーの性別が他の諸変数と交絡している可能性も考慮して解釈すべきである。

Eagly et al. (1995) は、サンプルとした諸研究のリーダー役割の性別適合性 (gender congeniality: 男女がどれくらいその役割に興味を持ち遂行能力を有するか、またその役割を遂行するのに性ステレオタイプの特質をどれくらい必要とするか) を大学生回答者に判断させ、その結果を分析して、以下のような知見を得ている。

- (1) サンプルを総計すると有効性の性差は認められない。
- (2) 当該リーダー役割の性別適合性が有効性の性差に影響した。すなわち、そのリーダー役割が男性に適合的であるほど、また指示および統制能力を必要とするほど、男性リーダーの方が女性リーダーより有効であった。
- (3) リーダーおよびフォロワーの中で男性の数が多きほど男性リーダーの方が女性リーダーより有効であった。
- (4) 組織のタイプが有効性の性差に関与していた。すなわち、軍事組織だけは男性リーダーの方が有意に有効であった。逆に、ビジネス、教育、および行政または社会福祉組織では女性リーダーの方が有効である傾向があった。
- (5) リーダーシップのレベルが有効性の性差に関与していた。第一線レベル (またはライン) のポジションでは女性リーダーより男性リーダーの方が、第二線レベル (または中間管理職) のポジションでは男性リーダーより女性リーダーの方が有効であった。性別適合性の評価では、第一線レベルは男性に、第二線レベルは女性に適していると判断されていた。

White & Lippitt (1960) の古典的実験にさかのぼるまでもなく、今日のリーダーシップ理論の主流は行動類型論であり (例えば、Halpin & Winer, 1957; Hersey & Blanchard, 1977; 三隅, 1984), リーダー行動の類型またはスタイルがリーダーシップ有効性の決定的要因であることを共通に認めている。Eagly et al. (1995) が有効性のメタ分析で全体的な性差を見いださなかった原因の1つに、対象とした研究サンプルのリーダーシップ・スタイルを無視したことが考えられる。Eagly & Johnson (1990) が民主的-専制的次元で性ステレオタイプの性差を報告している事実とあわせて、民主的スタイルを用いる女性が有効性に優れるという、リーダーシップ・スタイルの性別適合性の存在が示唆される。

リーダーシップ有効性の測度に、フォロワーによるリーダーへの満足度評定を用いる場合、同じリーダーシップ行動でも評価過程自体に当事者の性差が生じることがある。Eagly, Makhijani & Klonsky (1992) は、リーダーシップ・スタイル、行動、または特質を統制してリーダーの性別だけを操作し、リーダーの能力、リーダーへの満足度、またはリーダーシップ・スタイルを評価させた研究をサンプルとしてメタ分析を行っている。

サンプルに含まれる研究の多くは、産業組織のリーダーと部下の相互作用の描写を大学生被験者に呈示してリーダーの能力などについて回答させたものである。その結果、つぎの知見が得られた。(1) サンプルを総計すると、女性リーダーより男性リーダーに対する評価の方がわずかに高かった。(2) リーダーシップ行動の評価の場合、対人志向性と影響 (勢力や権威など) については性差は認められないが、課題志向性 (専門性、努力、生産性など) については女性の方が高く評価されている。すなわち、同じ行動でも女性の方が男性より課題志向的であると評価されている。(3) リーダーが男性的リーダーシップ・スタイル (例えば専制的スタイル) をとる場合には女性の方がネガティブに評価されるが、女性的リーダーシップ・スタイルの場合には性差は認められない。(4) 女性より男性が好ましく評価される傾向は、男女両方が占める (と推定される) リーダー役割より男性が占有する (と推定される) リーダー役割において大きかった。(5) ビジネスおよび製造組織の場面の方がそれらや教育を含まない組織場面より男性リーダーが高く評価される傾向があった。(6) 男性評定者は女性リーダーを低く評価したが、女性評定者にはそのようなバイアスは認められない。(7) 部下が男性である場合には女性リーダーの方が男性リーダーより高く評価され、部下が女性である場合には男性リーダーの方が女性リーダーより高く評定された。これらのうち、(2) と (7) は性役割論の観点から導かれる予測と一見逆のように見える。Eagly et al. (1992) の考察によると、(2) については女性ステレオタイプとの対比が生じて女性の課題志向的行動がより極端に評定されたと考えられ、(7) については女性リーダーと男性フォロワーという組合せがとりわけ被験者の興味を引いた可能性から説明している。

これらの知見から、リーダーシップ有効性を左右する重要な要因は、当該リーダー役割およびリーダーシップ・スタイルの性別適合性と、集団・組織の性別構成であると考えられる。Eagly et al. (1995) のいうリーダー役割の性別適合性が課題や職務の性別適合性を包括するものであるとすれば、この2つの要因はリーダー役割獲得過程で指摘された要因とはほぼ同じである。ただし、組織の性別構成の効果の様態は、リーダー役割獲得過程とは若干異なる。女性リーダーの出現は、男女の割合が同程度の集団よりどちらかの性別が多い集団で多かったが、その有効性は男性構成員の割合に反比例するようである。組織の性別構成の効果については後でさらに考察する。

わが国のリーダーシップ有効性およびリーダー行動評価の性差に関する研究としては、男女の同一行動に対す

る評価の差を検討した黒川・坂田・篠原・金城 (1990)、女性管理職に対する態度を研究した若林・宗方 (1987)、実験室で男女のリーダーシップ行動を観察した Sakata & Kurokawa (1992)、および既述の坂田・黒川 (1993) が挙げられる。若林・宗方 (1987) は、Eagly et al. (1992) の知見と一貫して、女性管理職の能力に対する男性評定者の不信感の存在を示唆している。Sakata & Kurokawa (1992) から、リーダーの性別に適合しない課題に比べて適合する課題の場合に、リーダーのフォロワーに対する影響企図が多く、かつフォロワーから指導力を高く評価されることが見いだされており、欧米の知見 (Carbonell, 1984; Dovidio et al, 1988a) と一致している。また、地方自治体職員の研究 (坂田・黒川, 1993) では、集団会合に対する評価が女性上司・女性部下群で有意に低かったものの、モチベーター・モラルに上司の性別による差は認められなかった。しかし、保母集団のモチベーター・モラルは所長の性別によって有意に異なり、男性所長より女性所長において低かった。保母集団のこの結果は、役割の性別適合性および集団の性別構成仮説とは一貫しない。やはり、ここでも組織特性が影響していると思われる。

組織階層のレベルによるリーダーシップ有効性の性差については、とくに女性管理職が第一線に集中しているわが国で追証すべき課題である。その際、第一線管理職と第二線管理職の性別適合度が明らかにされる必要がある。

以上、リーダーシップ過程の3側面に関する国内外の研究知見を概観してきた。その中で、リーダーシップ過程の性差を生み出すいくつかの重要な要因と、さらに探求すべき点が明らかになってきた。

III. リーダーシップ過程の性差発現の規定要因

さて、前節でリーダーシップ過程の性差が問題となる側面を個別に吟味したが、ここではそれらを総合的に検討してみよう。まず、リーダーシップ過程全体に関わって性差を規定する要因として、(a) リーダー役割 (課題を含む) の性別適合性、(b) 組織の性別構成、(c) 組織風土、の3点をとりあげて考察する。さらに、(d) リーダー役割の獲得過程にかかわる2つの要因、すなわちリーダーの地位の可視性と管理動機についても吟味する。

(a) リーダー役割の性別適合性 Eagly et al. (1995) のいうリーダー役割の性別適合性は、男女の役割遂行能力と興味/程度、および役割がステレオタイプの的に女性的であると考えられる能力 (他者と共同する能力) と男性的な能力 (人を統制する能力) を必要とする程度とし

て操作的に定義されている。すなわち、性別適合性は社会で共有される包括的な性役割に基づいて判断されるものであり、社会的な性役割観の変動の影響を受けるものである。Eagly & Mladinic (1994) は、初期の性役割研究と最近の研究を比較して、性ステレオタイプや性役割期待の内容そのものには時代による変化が認められないが、女性ステレオタイプの評価的意味や女性という社会的集団に対する評価的態度は好意的に変化していると述べている。性ステレオタイプの国際比較を行った Eagly & Kite (1987) は、日本の女性に対するステレオタイプがアメリカやカナダに比べて伝統的 (すなわち共同性が高く作動性に欠ける) であることを示唆しているが、時代による変化については触れていない。一般的に、人は社会的性役割に基づいて社会化や訓練を受ける (Ragins & Sundstrom, 1989; Mischel & Liebert, 1966) ものであるから、リーダー役割の性別適合性は、その役割の有資格者 (適格者) 人口の性別構成比の予測因になり得る。従って、個々の組織の特性がいかなるものであろうとも、リーダー役割の性別適合性の程度に比例して出現するリーダーの性別比がある程度まで決定されることになる。しかし、わが国の知見 (坂田・黒川, 1993; 中小企業研究センター, 1992) が示唆するところによると、その効果は個々の組織の規範 (組織風土) の干渉を受けるであろう。すなわち、たとえ女性適合的なリーダー役割であっても、組織に女性をリーダーにする慣習や雰囲気があれば、女性はリーダーとして出現しにくく、出現したとしてもリーダーシップ有効性は低くなるであろう。

(b) 組織 (集団) の性別構成 組織の性別構成については、慎重な考察が必要である。なぜなら、性別構成が伝達する情報のどの側面に焦点を当てるかによって予測される帰結が異なるからである。また、Eagly & Karau (1991) では、男性多数および女性多数の集団に比べて男女半数ずつの集団で男性がリーダーとして出現する傾向が大きかったが、この結果の理論的解釈は困難である。少なくとも、男性多数の集団では男性リーダーが有効であるという Eagly et al. (1995) の知見とは、説明原理が異なると思われる。

性別構成に関するアプローチには、つぎの3種類を考えることができる。

(1) 性別構成を、単純にその集団における相対的勢力を表すものとして捉える観点 (例えば、Bruins, Ouden, Depret, Extra, Gornik, Iannaccone, Kramarczyk, Melcher, Munoz, Ng & Steller, 1993)。すなわち、集団成員の性別構成比が50対50の均衡点から離れるにつれて、

多数派の勢力が相対的に増大し、リーダー役割の獲得容易性と有効性が増大することになる。しかし、現場の集団では、相対的勢力の決定因が多様であるため、人数比が勢力に直結するのは、例えば課題の性別適合性が明確でない（または中性的である）場合や、集団構成員の性別以外の属性（年齢など）が均質である場合に限られるであろう。

(2) 男性集団の中の唯一の女性、といったような極端な性別構成が引き起こす自動的知覚バイアス (automatic perceptual bias) に焦点を当てる観点。Taylor & Fiske (1978) は、特定の情報が顕現することによって観察者の注意の配分が特異になり、結果的に認知過程や帰属過程へのバイアスの誘引となることを示唆している。例えば、Taylor, Fiske, Etcoff & Ruderman (1978) は、相互作用小集団における唯一の女性または男性が、第三者から卓越している（すなわち、自信があり、攻撃的で、有能である）が暖かさに欠ける人物として知覚されることを示した。また、ある属性に関して少数派であることがその人の自己概念のなかでその属性の顕現性を高めるという示差性理論 (distinctiveness theory: McGuire, McGuire, Child & Fujioka, 1978; McGuire & Padawer-Singer, 1976) に基づく研究から、小集団の中の唯一の男性（または女性）は多数派成員に比べて自発的自己概念測定における性別への言及率が高いことが見いだされている (Cota & Dion, 1986)。Taylor et al. (1978) の知見からすると、リーダー役割獲得のためには少数派であることが有利に働くことになる。しかし他方では、Cota & Dion (1986) の知見からすると、例えば男性多数集団の中の女性リーダーは自己の性別を非常に意識し、そのために女性役割に過度に従ったり、逆に女性役割に反発したりすることが考えられ、どちらかといえは少数派にとってネガティブな帰結が予想される。いずれにせよ、極端に偏った性別構成から引き起こされる自動的な注意の偏りがリーダーシップ過程に及ぼす帰結は、条件分析的にいくつかの媒介要因を吟味することなしには特定できないであろう。

(3) 偏った性別構成が集団成員にもたらす心理的帰結を、社会的同一性理論 (Tajfel & Turner, 1979) や自己カテゴリー化理論 (Turner, 1987) の枠組みを用いて探求する観点。これらの理論によれば、性別カテゴリー成員性が集団構成員間に顕現するのは、単なる人数比だけでなくそれ以外の他の状況要因や個人要因、または文脈の作用によるのである (Abrams, Thomas & Hogg, 1990; Oakes & Turner, 1986)。社会的同一性理論によると、人はポジティブな自己概念を達成したいと動機づ

けられており、自己概念の一部は集団所属性によって定義されるので、内集団を肯定的に見ようとする選好が生じる。従って、明確な課題遂行目標をもつ企業組織などにおいて女性成員の数が少ないこと、とりわけ管理職となる女性が極端に少ないことは、女性が企業組織という文脈では劣位集団であることを意味する。そのような組織文脈では、女性というカテゴリー成員性はポジティブな自己概念の基盤になりえないため、女性集団としての凝集性は低下する。このような理論枠組みを用いて、Ely (1994) は、組織の上層部に占める女性の割合が組織下層部の女性従業員の同僚関係に影響することを示した。すなわち、上層部に女性がわずかしかない企業組織の下層部女性従業員は、上層部に多くの女性がいる会社の下層部女性従業員と比べて、女性集団へのポジティブな同一視ができず、女性同僚との関係がサポートティブでなく概して競争的だったのである。他方、組織構成員のデモグラフィックな多様性（すなわち、組織構成員の性別や人種が単一でなく多様であること）が構成員の組織への愛着に及ぼす効果を検討した Tsui, Egan & O'Reilly (1992) は、多様性の増大が少数派（すなわち、非白人と女性）ではなく多数派（すなわち、白人と男性）の組織愛着にネガティブな影響を及ぼすことを示唆している。社会的同一性理論のアプローチによれば、集団のリーダーシップ過程に及ぼす成員の性別構成比の影響は、性別カテゴリーを顕現させる文脈に依存する。女性適合的な仕事における少数の男性の存在や、女性は全員一般職で男性は全員総合職というように職務内容と性別とが共変している職場では、性別カテゴリー成員性は比較的顕現しやすいと思われる。多くの組織では、少数派にとってリーダー役割の獲得は不利であり、リーダーシップ有効性も低いと予測される。ただし、それは少数派であることが地位や勢力の相対的な低さを意味する場合に限るべきであろう。

以上、性別構成がリーダーシップ過程の性差に及ぼす効果を三方向から考察した。総合的にみると、性別構成比は、組織特性やカテゴリーを顕現させる文脈に依り、リーダーシップ過程の性差発現の重大な決定因になり得るものといえる。

(c) 組織風土 リーダーシップ過程の性差の規定因として第3に浮上してくるのは組織風土である。組織風土とは、組織の成員に共有されている社会的態度や規範の体系であり、行為基準、価値観、信念、慣行、態度、雰囲気などを意味する (森田, 1988)。組織風土は、例えば企業全体の風土を意味する社風から個別の職場単位で認知される職場雰囲気まで、さまざまなレベルがあると

考えられるが、それらを厳密に区別することは困難であり、操作的には漠然とした「組織の規範」として測定される場合が多い。また、組織風土は、経営者の意思、部門間の相互作用、地位構造、成員間の役割関係など、構造的な諸要因の相互連関によって形成される (Evan, 1968) ため、業種や規模などの組織特性を反映するはずである。このように、組織風土とは、他の組織関連概念と厳密な区別をつけ難い、包括的で漠然とした概念である。しかし、リーダー役割の獲得しやすさの性差を生み出したたり、組織にとって非伝統的なリーダー (すなわち、男性支配的な組織における女性リーダーや、女性支配的な組織における男性リーダー) に対する評価や有効性を決定づけるのは、組織の経営方針、職場の管理者のリーダーシップ、職場成員個々人の性役割態度といった個々の要素というより、むしろそれらの要素の複合的な効果であろう。田尾 (1991) は、認知された組織風土の集団内分散が小さくなる要因を指摘しているが、その中で述べられているように、寮や社宅の提供やクラブ活動の奨励など日本的経営における福利厚生の方針は、組織成員の興味や関心における同質性を高め、組織風土を強固にするのに役だっている。仮に、こうした強い職場規範が男女差別的なものであれば、たとえ個人の性役割態度が男女平等的であってもそれに即した行動の発現は抑制されるであろうし、逆に男女平等的な職場規範があれば男女差別的な個人の行動は抑制されるであろう。これまで提唱されている組織風土の測定方法としては、Likert (1967) のマネジメント・システムをはじめ、さまざまな尺度が開発されているが、性別に関する側面はほとんど測定対象に含まれていない。リーダーシップ過程の性差を規定する組織風土は、女性差別的あるいは女性優遇的な雰囲気の有無といった視点から把握される必要がある。さらに、組織風土は一義的なものでなく、例えばスローガンとして男女平等が掲げられていても実際には男性優遇原理が支配的であったり、総合職の女性に対しては男女を区別しないが多数の一般職女性に対してはまた別であったり、男女を区別しない能力主義であってもセクシャル・ハラスメントは横行していたりなど、複雑な多重構造を成すであろう。組織風土のどの部分が組織内のどのポジションにどのような影響を与えるのかといった、系統的な解明が必要であると思われる。

(d) リーダー役割獲得過程にかかわる要因 リーダー役割の獲得過程に関しては、上述した以外に、地位の可視性および管理動機がとくに重要な要因であろう。地位の可視性については、具体的な個々のリーダーの地位がどの程度可視的であるかを確認したうえで、実際に可視

性の低い場合には可視性の高い場合より女性が出現しやすいかどうかを検討する必要がある。また、管理動機について明らかにされるべき点は、つぎの3点であると考えられる。(1) 管理動機の妥当な操作的定義: Eagly et al. (1994) の指摘のように、管理動機が競争性や独断性といった男性ステレオタイプの側面から定義されるとすれば、その定義そのものを見直す必要があると考えられる。実際に管理職やリーダーに必要とされる行動を吟味した上で、それに即した操作的定義を行うべきであろう。(2) 管理動機の有効性: リーダー不在集団における自然発生的リーダーであれば管理動機のレベルはリーダー役割の獲得可能性を大きく左右すると思われるが、産業組織のような管理職選抜システムにおいて、管理動機のレベルがどの程度リーダー役割の獲得に結びつくかは明らかにされていない。リーダー役割獲得における管理動機の効果の大きさは状況によって異なると考えられる。(3) 管理動機の変動性: Eagly et al. (1994) が示唆するように女性の方が男性より管理動機が低いとしても、それは家庭責任の重さや組織加入後の教育訓練の不十分さなどを反映している可能性がある。また、所属組織で実際に女性の昇進の道が閉ざされているとすれば、管理動機が低くなるのは当然であろう。坂田(1994)は、過去の管理的職務の経験数や現在の仕事のやりがい、および家庭における配偶者との家事分担度などが女性教頭の昇進意欲に影響しうることを見出している。管理動機が、状況依存的に変動する性質のものであるかどうかを明らかにする必要がある。

以上のように、いずれの要因についても今後さらに探究すべき点が多いが、各要因は組織におけるリーダーシップ過程の性差に体系的に影響すると仮定できる。その影響過程について次節に述べたい。

N. リーダーシップ過程の性差発現機序に関する仮説

1. ジェンダー関連行動に関する従来の総合的理論

本研究で総覧した先行研究の知見から導かれる仮説を提示する前に、これまでに提唱されているジェンダー関連行動に関する2つの総合的理論に触れておきたい。

ここまでの総覧から示唆されるように、リーダーシップ過程の性差発現にはリーダーシップ評価などの知覚過程が密接に関わっている (Ayman, 1993)。知覚過程を中心として社会的行動の性差発現を説明する立場から、Deaux & Major (1987) は、相互作用モデルを提唱している。このモデルは、知覚者、ターゲット (= 自己)、および状況を中心要素としており、知覚者側がジェンダー・ピリフ・システムに基づいて期待を形成してそ

れを言語的・非言語的にターゲットへ伝達し、それを受けたターゲットは自己のセルフ・システムを通して知覚者による行為を解釈した上で行動するという一連の過程を含んでいる。状況は、ジェンダー関連スキーマの活性などに寄与するものとして定義される。このモデルは、これまで提唱されてきた社会的行動の性差を説明する諸理論、例えばジェンダー行動の早期獲得 (Maccoby, 1966), ジェンダー・スキーマ論 (Bem, 1981), および社会的役割論 (Eagly, 1987) などを統合かつ補強するものだと述べている。このモデルをリーダーシップ過程に当てはめるならば、これまで個別的に研究され、リーダーシップ過程の性差発現に寄与するとされてきた個人的諸要因を統合することができる。例えば、フォロワーの性役割態度 (Rice, Bender & Vitters, 1980) や、リーダーおよびフォロワーの性役割同一性の効果 (Goktepe & Schneier, 1989; Klein & Willerman, 1979; Powell, Butterfield & Mainiero, 1981) などである。このように、リーダーシップ過程をリーダーとフォロワーとの対人相互作用過程という視点で把握するならば、これは非常に精巧なモデルといえよう。ただし、現場での知見の説明・予測に適用するにはさらに具体的な状況要因の同定が必要となる。

一方、組織において勢力の性差が生じる過程を関連諸研究の展望によって論じた Ragins & Sundstrom (1989) は、性差発現に寄与する諸要因を、社会システムのレベル、組織的レベル、対人的レベル、個人的レベルの4レベルに分類している。社会システムのレベルでは社会的に共有される性役割期待とそれによる職業選択の制限が、組織的レベルでは組織による人材配置方針が、対人的レベルでは職場での対人相互作用における知覚過程が、個人レベルではキャリア志向性や管理動機などの個人特性が、それぞれ含まれる。各レベルの要因は勢力の性差を生み出すように作用し、女性にとって組織における勢力の獲得は障害物コースに等しいと結論している。この枠組みで言えば、上述の Deaux & Major (1986) の相互作用モデルは、対人的レベルに含まれる諸要因を精緻にモデル化したものと言える。Ragins & Sundstrom (1989) の理論は、あらゆる状況的・個人的諸要因を可能な限り多く視野に含めて体系的に位置づけた点に長所がある。しかし逆に、諸要因間の共変関係の有無や効果の大小を十分に吟味しないまま、あまりにも多くの要因を並列に位置づけているため、説明・予測モデルとしては煩雑に過ぎるきらいがある。

2. 結び：リーダーシップ過程の性差発現メカニズムに関する仮説の提示

上述した従来の諸理論を参照しつつ、リーダーシップ過程の性差発現を以下のように説明できるとと思われる。

リーダーシップ過程を、役割の獲得、行動スタイル、および有効性の3側面から捉えることができるが、それらは相互に規定しあっている。これらリーダーシップ過程全体に影響するのはリーダー役割の特性の2次元、すなわち性別適合性次元と地位の可視性次元である。この2次元の関係性は、基本的には独立であると考えられる。また、性別適合性次元は基本的に社会全体の性役割規範の影響を受けて決定されるため、時代や文化によってある程度変動すると考えられるが、地位の可視性次元は比較的恒常的であると思われる。このリーダー役割の特性の影響を組織風土が媒介する。組織風土は、その規範的機能の強度と性別関連内容の方向性という2面的な媒介機能を持つ。すなわち、組織成員に対する組織風土の行動規定力が弱い場合、リーダーシップ過程はリーダー役割の特性に直接影響されることになるが、組織風土が強固であれば、その内容が性別差異化的であるか否かに対応して、リーダー役割の特性の影響はしかるべく修正されることになる。こうした組織風土の影響のもとで発現したリーダーシップ過程の性差の程度によって、組織風土が再び修正される。性別構成比は、当然、組織風土の主要規定因の1つであるが、それがリーダーシップ過程の性差に及ぼす効果は先述のように複合的である。従って、このモデルに取り入れるための慎重な考慮を必要とする。性別構成比と組織風土は相互規定的であると考えられる。例えば、雇用機会均等法施行後に男性が圧倒的多数の集団で1, 2名女性管理職が出現した場合、実状はともかく、多数の組織成員から彼女が「不利な状況 (男性有利な状況) で頭角を現した平均よりはるかに優れた人物」として知覚されるか、「適性がないのに均等法のおかげで管理職になれた人物」として知覚されるかを決定するのは組織風土であろう。逆に、男性が圧倒的多数である事実が男性優遇的な組織風土を生み出すのに貢献することも考えられる。

この仮説に即したリーダーシップ過程における性差発現の予測を Figure 1 に示す。Figure 1 は、リーダー役割獲得における性差発現過程を単純化して示したものであるが、リーダーシップ有効性の性差についても基本的には同様と考える。いずれの要因も本来は程度の差で表現されるべきものであるが、単純化するために、役割の性別適合性を「女性適合的」と「男性適合的」に、地位の可視性の程度を「高」と「低」に、組織風土の強さを

「弱い場合」と「強い場合」に、さらに組織風土が強い場合の内容を「男性優遇的」「男女を区別しない」「女性優遇的」に分類して表示した。組織の「男女を区別しない」風土とは、例えば均等法に基づいて管理職の男女比を均等に近づけようと意識的に努力する類のものではなく、むしろ完全な能力主義を意味する。「男性優遇的」風土とは、例えば「能力が同等の男女管理職候補者がいれば男性の方を昇進させ、なおかつ組織成員の大多数がそれを納得する」ような風土であり、「女性優遇的」風土とは同じ状況で女性を昇進させ、成員の大多数がそれを納得するような風土を意味する。ただし、このような意味での「女性優遇的」風土はわが国では非常に希であろう。Figure 1 の太枠で囲まれた部分は、それぞれの要因の結果として予測される「リーダー役割の獲得可能性」の性差を表すものである。等号は役割獲得可能性に性差がないことを、不等号は性差が発現することを示し、不等号の向きはリーダー役割を獲得する可能性の高低を示している。二重不等号は性差が非常に大であることを示す。ここでは、2つの役割特性と2つの組織風土機能からなる計4つの変数の効果（規定力）を原則的に対等なものとして扱っている。この扱いに直観的な不整合は感じられないが、要因変数の規定力に序列が認められる可能性を否定するものではない。

Figure 1 を左側から追ってみよう。まず、ある組織において、あるポジションのリーダー役割特性が女性適合的であれば女性が、男性適合的であれば男性がリーダーになりやすい。また、地位の可視性が高いほど男性が、低いほど女性がリーダーになりやすい。従って、女性適合的かつ地位可視性の高い役割では、双方の要因から予測される性差が相殺されて結果的にリーダー出現度に性差が生じないことになり、それが太枠で囲まれた「男＝女」という等式で表されている。女性適合的かつ地位可視性の低い役割では、双方の要因から予測される性差が相互に強化し合うので、結果的に女性の方がリーダー役割を獲得しやすいと考えられる（「男<女」）。男性適合的かつ地位可視性の高い役割、および地位可視性の低い役割についても、同様にそれぞれ「男>女」「男＝女」という結果が予測される。ただし、これらの太枠で囲まれた結果は、表の上部に示すように、組織風土の行動規定力が「弱い」場合にのみあてはまるものである。組織風土の行動規定力が「強い」場合には、風土の内容の方向性によってさらにこの結果が修正される。女性適合的かつ地位可視性の高い役割で、当該組織風土が強く「男性優遇的」である場合には、男性のリーダー役割獲得可能性が促進され、最終的な結果は「男>女」になる

役割の特性		組織風土		
性別適合性	地位の可視性	弱	強	
女性適合的	高	男＝女	男性優遇的	男>女
			区別なし	男＝女
			女性優遇的	男<女
	低	男<女	男性優遇的	男＝女
区別なし			男<女	
女性優遇的			男<女	
男性適合的	高	男>女	男性優遇的	男>女
			区別なし	男>女
			女性優遇的	男＝女
	低	男＝女	男性優遇的	男>女
区別なし			男＝女	
女性優遇的			男<女	

Figure 1. リーダー役割獲得の性差発現メカニズム

注：太枠で囲まれた部分は、それぞれの要因の効果として予測されるリーダー役割獲得可能性の性差を表す。

等号は可能性の大きさに性差がないことを、不等号は性差が発現することを、二重不等号は性差が非常に大きいことを示す。不等号・二重不等号の向きは可能性の高低を示している。

が、「男女を区別しない」風土であれば、實質上、獲得可能性を左右するのは役割特性だけであるため、修正は行われない。また、男性適合的かつ地位可視性の高い役割で、組織風土が強く「男性優遇的」である場合を考えると、すべての要因が男性のリーダー役割獲得可能性を強化する方向に作用するため、結果的に男性が非常にリーダーとして出現しやすくなる（「男>女」）。同様に、他のすべての場合について予測できる。

Figure 1 の最右列が、強い各種の組織風土の影響の結果、予測されるリーダー役割獲得可能性の性差である。わが国の産業組織の一般的現状は太枠で囲まれたセル、すなわち「女性優遇的」風土を除いた8セルである。これらの太枠で囲まれたセルを見てわかるように、女性の方が役割獲得可能性が高い（男<女）のは「女性適合

的・地位可視性が低い・区別なし風土」の1セルだけであり、男性の方が可能性が高いのが4セル、可能性に性差がないのが3セル、という結果になる。たとえ役割が女性適合的であっても、組織風土を考慮すると男性の方がリーダー役割を獲得しやすくなる現象が生じるのであり、これは女性管理職が相対的に少数である現状と一致している。

最後に、Figure 1 に管理動機や管理に対する自信のレベルなどの個人要因がどのように関わるであろうか。おそらく、個人要因は Figure 1 最右列中の「男=女」の部分に作用すると予想できる。すなわち、各種状況要因の影響を考慮した結果、役割獲得可能性に性差がないと考えられる部分で管理動機などの個人差が規定的になるのである。一方で、もし、管理動機や自信のレベルなどが組織の教育方針などの組織環境要因に比較的影響されにくい要因であり、かつ安定的で系統的な性差があるものとすれば、それは役割の特性や組織風土にかかわらず、リーダー役割獲得可能性の性差を拡大する方向に作用するであろう。さらに、管理動機や自信のレベルが組織環境要因などによって変化しうるものであるとすれば、そうした個人要因自体が組織風土の影響を受けることになるであろう。管理動機や自信のレベルの効果は、その可変性や性差の有無と共に明らかになると考えられる。

以上、いくつかの仮説を提示した。こうした仮説の実証に向けて、解明されるべき多くの点が明らかになった。第1節で展望した過去のリーダーシップ過程の性差研究のパラダイムを超えて、今後のさらなる発展が望まれる。

引用文献

- Abrams, D., Thomas, J. & Hogg, M. A. 1990 Numerical distinctiveness, social identity and gender salience. *British Journal of Social Psychology*, 29, 87-92.
- Aries, E. J., Gold, C. & Weigel, R. H. 1983 Dispositional and situational influences on dominance behavior in small groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 779-786.
- Ayman, R. 1993 Leadership Perception: The role of gender and culture. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: Academic Press. pp. 137-166.
- Bartol, K. M. 1978 The sex structuring of organizations: a search for possible causes. *Academy of Management Review*, 3, 805-815.
- Bass, B. M. 1990 Women and leadership. In B. M. Bass (Ed.), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3rd Edition*: Free Press. pp. 707-737.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1991 The transformational and transactional leadership behavior of management men and women as described by the men and women who directly report to them. *Center for Leadership Studies/ School of Management State University of New York at Binghamton, CLS Report* 91-3.
- Bem, S. L. 1981 Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88, 354-364.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1964 *The managerial grid*. Houston: Gulf. (上野一郎訳 1964 期待される管理者像 産業能率短期大学出版部)
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein, V. E. 1989 The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Bruins, J., Ouden, M. D., Depret, E., Extra, J., Gornik, M., Iannaccone, A., Kramarczyk, E., Melcher, W., Munoz, J., Ng, S. H. & Steller, B. 1993 On becoming a leader: Effects of gender and cultural differences on power distance reduction. *European Journal of Social Psychology*, 23, 411-426.
- Butterfield, D. A. & Powell, G. N. 1981 Effect of group performance, leader sex, and rater sex on ratings of leader behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 129-141.
- Carbonell, J. L. 1984 Sex roles and leadership revisited. *Journal of Applied Psychology*, 69, 44-49.
- 中小企業研究センター 1992 中小企業における女性管理者等の登用の実態と問題点. 調査研究報告, 77, 1-126.
- Cota, A. A. & Dion, K. L. 1986 Salience of gender and sex composition of ad hoc groups: An experimental test of distinctiveness theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 770-776.
- Day, D. R. & Stogdill, R. M. 1972 Leader behavior of male and female supervisors: a comparative study. *Personnel Psychology*, 25, 353-360.
- Deaux, K. & Major, B. 1987 Putting gender into con-

- text: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, **94**, 369-389.
- Dobbins, G. H. 1985 Effects of gender on leaders' responses to poor performers: an attributional interpretation. *Academy of Management Journal*, **28**, 587-598.
- Dobbins, G. H. & Platz, S. J. 1986 Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, **11**, 118-127.
- Dovidio, J. F., Brown, C. E., Heltman, K., Ellyson, S. L. & Keating, C. F. 1988a Power displays between women and men in discussions of gender-linked tasks: a multichannel study. *Journal of Personality and Social Psychology*, **55**, 580-587.
- Dovidio, J. F., Ellyson, S. L., Keating, C. F., Heltman, K. & Brown, C. E. 1988b The relationships of social power to visual displays of dominance between men and women. *Journal of Personality and Social Psychology*, **54**, 233-242.
- DuBryn, A. J. 1991 Sex and gender differences in tactics of influence. *Psychological Reports*, **68**, 635-646.
- Eagly, A. H. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. 1990 Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, **108**, 233-256.
- Eagly, A. H. & Kite, M. E. 1987 Are stereotypes of nationalities applied to both women and men? *Journal of Personality and Social Psychology*, **53**, 451-462.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. 1991 Gender and emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, **60**, 685-710.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. 1995 Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, **117**, 125-145.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B. & Johnson, B. T. 1994 Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, **5**, 135-159.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. 1992 Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, **111**, 3-22.
- Eagly, A. H. & Mladinic, A. 1994 Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*, **5**, 1-35.
- Ely R. J. 1994 The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, **39**, 203-238.
- Evan, W. M. 1968 A systems model of organizational climate. In Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.
- Fleischer, R. A. & Chertkoff, J. M. 1986 Effects of dominance and sex on leader selection in dyadic work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, **50**, 94-99.
- French, J. R. P. Jr. & Raven, B. H. 1959 The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Institute for Social Research, University of Michigan Press. (千輪 浩監訳 1962 社会的勢力 誠信書房 pp.193-217)
- Geis, F. L., Boston, M. B. & Hoffman, N. 1985 Sex of authority role models and achievement by men and women: Leadership performance and recognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, **49**, 636-653.
- Goktepe, J. R. & Schneier, C. E. 1989 Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 165-167.
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. 1957 A factorial study of the leader behavior description. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- 服部良子 1991 まだまだ少ない専門職—根強い性別職務分離 井上輝子・江原由美子(編) 女性のデータブック 有斐閣
- 服部正中・馬場房子・小野公一 1984 女性の経営者および管理者に関する探索的研究. 亜細亜大学経営論集, **20**, 47-79.
- 服部正中・馬場房子・上村祐一・小野公一 1986 女性のトップマネジメント研究(2). 亜細亜大学経営論集, **22**, 41-66.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. & Simon, M. C. 1989 Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 935-942.

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1977 *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. (山本成二・水野基成・成田 攻訳 1978 行動科学の展開 日本生産性本部)
- Hollander, E. P. & Yoder, J. 1980 Some issues in comparing women and men as leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 267-280.
- Instone, D., Major, B. & Bunker, B. B. 1983 Gender, self confidence, and social influence strategies: an organizational simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 322-333.
- Jose, P. E. & McCarthy, W. J. 1988 Perceived agentic and communal behavior in mixed-sex group interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 57-67.
- 女性職業財団 1990 女性管理職実態調査. 労政時報, 2978, 51-58.
- Kahn, R. L. & Katz, D. 1960 Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group Dynamics*, 2nd edition: Harper & Row. (三隅二不二・佐々木薫訳 編 1970 グループ・ダイナミックスII, 誠信書房, pp. 663-680)
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. 1980 Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Klein, H. M. & Willerman, L. 1979 Psychological masculinity and femininity and typical and maximal dominance expression in women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2059-2070.
- 黒川正流・坂田桐子・篠原しのぶ・金城 亮 1990 行動評価の性差の研究—「酒の強い」男性と女性ほどちらが望ましいか. 広島大学総合科学部紀要Ⅲ, 14, 13-25.
- Likert, R. 1967 *The Human Organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳 1964 経営の行動科学 ダイアモンド社)
- Lockheed, M. E. & Hall, K. P. 1976 Conceptualizing sex as a status characteristic: Applications to leadership training strategies. *Journal of Social Issues*, 32, 111-124.
- Maccoby, E. (Ed.) 1966 *The development of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press. (青木やよひ・池上千寿子・河野貴代美・深尾凱子・山口良枝 訳 1979 性差—その起源と役割 家政教育社)
- McGuire, W. J., McGuire, C. V., Child, P. & Fujioka, T. 1978 Salience of ethnicity in the spontaneous self-concept as a function of one's ethnic distinctiveness in the social environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 511-520.
- McGuire, W. J. & Padawer-Singer, A. 1976 Trait salience in the spontaneous self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 743-754.
- Megargee, E. I. 1969 Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 53, 377-382.
- Miner, J. B. 1964 *Scoring guide for the Miner Sentence Completion Scale*. New York: Springer.
- Miner, J. B. 1978 Twenty years of research on role-motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 31, 739-760.
- Mischel, W. & Liebert, R. M. 1966 A social learning-view of sex differences in behavior. In E. Maccoby (Ed.), *The Development of sex difference*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 有斐閣.
- 森永康子 1994 男女大学生の仕事に関する価値観. 社会心理学研究, 9, 97-104.
- 森田一寿 1988 環境変化と組織変革 若林 満・松原敏浩(編) 組織心理学 福村出版
- 根岸久子 1992 農協の女性職員活性化の現状と課題—今, 女性管理職たちは. 農林金融, 45, 710-722.
- Nyquist, L. V. & Spence, J. T. 1986 Effects of dispositional dominance and sex role expectations on leadership behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 87-93.
- Oakes, P. & Turner, J. C. 1986 Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16, 325-344.
- Offermann, L. R. & Kearney, C. T. 1988 Supervisor sex and subordinate influence strategies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 360-367.
- Offermann, L. R. & Schrier, P. E. 1985 Social influence strategies: The impact of sex, role, and attitudes toward power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 286-300.
- Osborn, R. N. & Vicars, W. M. 1976 Sex stereotypes:

- An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis? *Academy of Management Journal*, 19, 439-449.
- Petty, M. M. & Bruning, N. S. 1980 A comparison of the relationships between subordinates' perceptions of supervisory behavior and measures of subordinates' job satisfaction for male and female leaders. *Academy of Management Journal*, 23, 717-725.
- Porter, N., Geis, F. L., Cooper, E. & Newman, E. 1985 Androgyny and leadership in mixed-sex groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 808-823.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Mainiero, L. A. 1981 Sex-role identity and sex as predictors of leadership style. *Psychological Reports*, 49, 829-830.
- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. 1989 Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- Rice, R. W., Bender, L. R. & Vitters, A. G. 1980 Leader sex, follower attitudes toward women, and leadership effectiveness: A laboratory experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 46-78.
- Rice, R. W., Instone, D. & Adams, J. 1984 Leader sex, leader success, and leadership process: Two field studies. *Journal of Applied Psychology*, 69, 12-31.
- 労働省婦人局 (編) 1992 婦人労働の実情 大蔵省印刷局
- 坂田桐子 1994 小学校教頭のキャリア形成過程に及ぼす性別要因の影響. 産業・組織心理学研究, 8, 41-51.
- Sakata, K. & Kurokawa, M. 1992 Sex differences in leader behavior from the perspective of attitudes toward sex roles and influence strategies. *The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 187-202.
- 坂田桐子・黒川正流 1993 地方自治体における職場のリーダーシップ機能の性差の研究—「上司の性別と部下の性別の組合せ」からの分析. 産業・組織心理学研究, 7, 15-23.
- Schein, V. E. 1973 The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schneier, C. E. & Bartol, K. M. 1980 Sex effects in emergent leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65, 341-345.
- 総合労働研究所企画編集室 1987 OLの均等法観と女性管理職観. 労働法学会報, 38, 26-34.
- Steers, R. M. 1977 Individual differences in participative decision-making. *Human Relations*, 30, 837-847.
- Steffen, V. J. & Eagly, A. H. 1985 Implicit theories about influence style: The effects of status and sex. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 191-205.
- Steil, J. M. & Weltman, K. 1992 Influence strategies at home and at work: A study of sixty dual career couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 9, 65-88.
- Stein, R. T. & Heller, T. 1979 An empirical analysis of the correlations between leadership status and participation rates reported in the literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1993-2002.
- Strodtbeck, F. L. & Mann, R. D. 1956 Sex role differentiation in jury deliberations. *Sociometry*, 19, 3-11.
- 高野良子・明石要一 1992 女性校長のキャリア形成の分析—職業生活と意識に関する全国調査を中心として—. 千葉大学教育学部研究紀要, 40, 139-156.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. 1979 An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks/Cole, pp. 33-47.
- 田尾雅夫 1991 組織の心理学 有斐閣
- Taylor, S. E. & Fiske, S. T. 1978 Salience, attention, and attribution: Top of the head phenomena. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 249-288.
- Taylor, S. E., Fiske, S. T., Etcoff, N. L. & Ruderman, A. J. 1978 Categorical and contextual bases of person memory and stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 778-793.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly III, C. A. 1992 Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. C. 1987 The analysis of social influence. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher & M. S. Wetherell, *Rediscovering the social*

group: *A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.

Yukl, G. & Tracey, J. B. 1992 Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

若林 満・宗方比佐子 1987 女性管理職とリーダーシップ. *組織科学*, 21, 19-31.

若林 満・富安玲子・湯川隆子 1983 民間企業における女性管理・監督職のキャリア形成パターンに関する

研究. 名古屋大学教育学部紀要教育心理学科, 30, 177-205.

White, R. & Lippitt, R. 1960 Leader behavior and member reaction in three "social climates". In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group Dynamics*, 2nd edition: Harper & Row. (三隅二不二・佐々木薫 (訳編) 1970 *グループ・ダイナミックスII*, 誠信書房, pp. 629-661)

Sex differences on leadership processes: A review

KIRIKO SAKATA (*Hiroshima University*)

This paper reviews current research on differences between the sexes in leadership processes. It identifies the important factors that explain these differences, and suggests points to be clarified in the future. The leadership process on which focus was placed includes the (1) leader role acquisition process, (2) styles of leadership and influence strategies, and (3) leadership effectiveness. The following have been suggested from knowledge inside and outside Japan. In particular, the main three factors that determine whether the differences between the sexes are generated in the leadership process are the gender congeniality of the leader role, the make up of an organization by gender, and the organizational climate. This also includes the factor that determines whether the differences between the sexes are generated in the leader role acquisition process. This research proposed that the position visibility of the leader should be considered. Finally, it also proposed a hypothetical model that explains how these main factors determine the differences between the sexes in the leadership process.

Key words: the leadership process, the gender congeniality of the leader role, the make up of an organization by gender, the organizational climate, the position visibility of the leader

(1995年6月1日受稿)
(1995年10月16日受理)