

## 我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景

本間道子

### はじめに

女性の社会進出、労働人口の占める割合の増大につれ、これまで、男性中心であった労働条件、待遇などの制度のあり方が問い直され、見直しが国を挙げて推進されてきている。2006年には内閣府男女共同参画局を中心として「男女共同参画基本計画（第2次）」では、政策・方針決定への女性の参画の拡大を重点分野として位置付けた。そして‘社会のあらゆる分野において 2020 年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも 30%程度になるよう期待する’という目標を明記した。具体的には、官庁、自治体あるいは民間企業において、係長以上を指すいわゆる管理職の立場において組織毎に3分の1近くを女性が占めることである。

しかしながら現時点ではそれは極めて遠い目標点である。海外と比較してもその差は、歴然である。最近の厚生労働省から発表された結果（2009）では、一般企業で一人でも女性管理職を有している会社は半数以上になったが、それに就いている女性とはいえば、それはほんの一握りである。管理職全体では、女性の割合は企業内では 7%弱と海外に比べその占める割合は低い。国家、地方自治体レベルでも似たような割合である。厚生労働省が推進する「ポジティブ・アクション」では、大企業などを中心として制度の見直し、充実の方向ではある。しかし全体としての成果は遅々たるものである。この原因はどこにあるのだろうか。

本稿は、このような指導的立場としての女性の役務を女性管理職とし、その地位に就くことがなぜ困難かについて、管理職の役割・資質・技術をリーダーシップの役割・資質・技術とみなしリーダーシップの社会心理学的側面から検討することである。そこには社会認識(たとえば、偏見)、ジェンダー・アイデンティティ、ジェンダー・ギャップ、キャリア意識・育成、さらには組織が抱える多様な要因、などさまざまな問題が予測される。このような問題を整理し、この困難な状況を呈している要因を明らかにし、さらにはその状況をどのように克服するかの方角づけを検討したい。

しかしわが国ではリーダーシップからの女性管理職の研究、特に社会心理学の知見は極めて少ないのが現状である。ところが、このリーダーシップ研究ほど、古くから関心もたれ、そしていまなお脚光をあびている領域はないであろう。それは社会のなかでリーダーシップがいかに重要であるかの認識に他ならない。そしてこのことが特定の学問領域を超えて、研究知見の多さ、理論の多さ、概念規定の多さともなり、百家争鳴の中であり、現在もその関心の勢いは衰えていない。しかしながら今なお一定の概念、理論はなく、な

お議論のなかである。

そこで本稿で扱うリーダーシップはいくつかの限定をしなければならないであろう。ここでは社会心理学上の概念規定（社会心理学でも多様な概念規定ではあるが）として、まず一般社会での先導的立場の個人は扱わない。もちろん、リーダーシップ理論として、古来、連綿としてある巨人理論(great person theory)は重要である。これはリーダーシップを発揮して社会で成功した人物を捉え、その個人特有の個性的特性から、リーダーシップの資質、特性を明らかにしていく理論である。これはリーダーシップというより、リーダーとしての資質である。もちろんリーダーシップの個人的資質は重要な視点ではある。しかしここでは社会関係性とくに組織体、集団関係としての集合体におけるリーダーシップの視点である。

Forsyth(2006)はリーダーシップのプロセスとして4つのプロセスを仮定している。まず、①リーダーとフォロワーとの互惠関係、② 交換関係としてのリーダーシップ（時間・エネルギー・技術などを交換することで、何らかの報酬として集団を構成する人々に還元すること）。③交流プロセスとして（リーダーはメンバーをより高い方向へ導き、かれらの動機を高めるプロセスとして）、④適応的・目的志向的に集団が目指す方向（集団の目的をめざし、集団を統合するプロセスとして）。今回扱う社会関係性としての組織・集団とくに産業組織集団において生じるリーダーシップのあり方を、坂田（1996）に倣ってリーダーシップ過程としよう。この過程ではリーダーシップ役割の獲得、リーダーシップ行動あるいはスタイル、そしてリーダーシップの有効性を含む。ただし、坂田はリーダーシップ有効性をフォロワーに対する影響としたが、ここではそれも含めリーダーの影響下にある組織・集団の効果性も含めるものとする。

## 1. わが国の女性管理職の現状

### (1) 現状は

男女共同参画社会の実現に向けて、わが国でもその基本計画の制定後、ポジティブ・アクション運動など企業、自治体でさまざまな活動にある。しかし現在でもわが国の女性管理職の現状は諸外国と比較し厳しいものがある。日本の現在の様相の実態を示した厚生労働省（2009）から発表された「平成21年度女性雇用管理基本調査」による結果がそれを如実に物語っている。従業員30人以上の民間企業5937社を対象に調査した結果によるとまず、係長相当以上の女性管理職は企業の66.9%（66.6%、カッコ内は2006年、以下同様）でなんらかの管理職を担っていた。またそのなかで、部長職では、10.5%（8.8%）、課長職では22%（21.1%）、係長職では、31.6%（32.0%）である。この3年間でほとんど動きはない。

何らかの女性管理職を有している会社は半数以上であるが、それに就いている女性はといえば、それはほんの一握りである。管理職全体では、女性の割合は企業内では6.9%と海外（たとえば、米国、42.5%；ドイツ、37.3%）に比べその占める割合は低い。同省が行っ

た3年前と比較しても変化は大きいものではない。たしかに大企業を中心として、女性の管理職は多少(3.1%)増加してはいるが、企業内では6.9%つまり、100人の管理職のいる会社では7人弱しか女性の管理職はいないということである。さらに詳しくみると、部長職では3.1%、課長相当職では5.0%、係長職相当では11.1%と組織内でその管理職としての地位が上がるに従い、その割合は低下している。係長クラスではその進展の成果はみられるが、それ以上の地位では微々たる進展である。

この運動を推進している官庁ではどうであろうか。内閣府男女共同参画局が発表した「独立行政法人等女性参画状況調査」(2007)では、独立行政法人(148法人)や国立・公立大学法人(109法人)を対象にした。そのなかで女性は全常勤の36.2%を占めているものの、管理職の部長相当では6.3%、課長相当では15.7%である。女性管理職が全くいない法人も57%である。一方、女性管理職が20%以上の法人というのは、看護師としての女性が多い病院事業である。しかしこの病院事業(3事業)を除くと、全常勤職員の女性の割合は14.5%である。さらに役員クラスでは、2.4%、部長クラスでは1.6%、課長クラスでは2.5%と低くなる。これは民間企業より低い。また国立・公立大学法人(109法人)でも、女性占める割合は、全常勤数は53.7%であるが、役員は2.4%、部長相当職は8.0%、課長相当職では7.1%である。

さらに、同じく内閣府の調査(2007)による、地方自治体1827市町村の男女共同参画の状況は、女性管理職(課長級以上)の比率は都道府県で、5.1%(前年度比、0.1ポイント)、政令指定都市で、7.7%、市区町村で8.6%(同0.7ポイント)である。10%を超えた自治体は543で、3分の1に過ぎない。また女性管理職がゼロの自治体も全体の3割近い513自治体である。そしてそのうち439は町村だった。身近な、生活に密接なかかわりのある自治体で女性の管理職は極めて乏しい状況にある。しかし一方で比率のばらつきも多く、たとえば、町村で管理職が5人に3人の自治体(長野県朝日村)もある。

また国家公務員では、人事院が2006年に報告した「女性幹部職員を育成・登用するための研究会報告」では役職段階別の女性の割合を、過去平成9年から15年までの推移をみている。それによると、係長クラスでは、14.5%から15.8%へ、課長クラスでは5.0%から5.4%へ、本省課室長・地方機関の長では、1.2%から1.3%と6年間の推移はこれもまた微々たるものである。

さまざまな現状は、わが国では、国の政策として女性管理職の活用・登用を掲げているにもかかわらず、目標数値(2020年までに30%)には程遠い。ちなみに女性の社会参画の指標である、国連開発計画による2009年度の「人間開発報告書2009」によれば、ジェンダーエンパワーメント指数(GEM)は、わが国は109か国中57位である。

## (2) 女性管理職の少ない理由

このような女性管理職が少ない現状に対して、当事者はどのようにこのことを認識しているのだろうか。厚生省の「平成21年度女性雇用管理基本調査」(2010)では女性管理職

が少ない理由としてもっとも多い回答は、‘必要な知識や経験判断等を有する女性がない’、次いで‘勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する’、‘将来管理職に就く可能性のある女性はあるが、現在その在職年数などを満たしていない’、そして‘女性が希望しない’である。この順位は産業別、企業の規模別なく大方同様の結果である。

また独立行政法人などを対象とした調査（内閣府男女共同参画局、2007）では、女性の活躍を推進する上の問題点としてもっとも多い回答は、‘希望する女性が少ない’、‘採用に必要な知識や能力を有する女性が少ない’、そして‘時間外労働、深夜労働をさせにくい’である。また登用にあたっての問題点は、もっとも多い回答は、‘管理職に必要な知識や能力を有する女性が少ない’、次いで、‘希望する女性がすくない’、そして3番目で‘勤続年数が短く管理職になるまでに退職することが多い’であった。この3つの選択肢で、全体の5分の4を占める。

また（財）21世紀職業財団（2005）「女性管理職の育成と登用に関する調査」では、‘出産・育児を契機に退職する女性がいる’、‘女性を積極的に育成しようとする意識に欠ける’、‘女性採用人数が少なく全体に占める女性の割合が少ない’、‘女性が就く職種が限定されている’をその理由としている。

### （3）それは女性自身の問題？

このように、女性管理職が少ない理由として、わが国では民間、官庁の組織を超え多くの類似にある。これらをまとめると3点にまとめられるだろう。まずひとつとして、女性のリーダーシップとしての能力・知識・資質・経験不足である。2番には、勤務年数の少なさ、つまり早期退職である。そして3番目は女性自身が希望しない、望まないというリーダーシップ動機の低さ、あるいはキャリア意識の低さである。これをみると3つとも女性自身側にその理由ありとする。ジェンダーによる個人内要因で、女性自身が今の女性管理職の少なさの原因を作っているということである。

#### ① 能力・スキルの問題：

まず、果たして女性は男性と比較して、その性差からみて、リーダーシップの能力・資質に欠けるのだろうか？そもそもリーダーシップの能力あるいはスキルとはどのようなものであろうか？リーダーシップの能力・スキルと一言でいっているが、この能力を当事者はどのようなものと考えているのだろうか。また経験の少なさでは、少なくとも経験するという事は、まず機会が与えられることを前提にしている。果たしてそのような地位のチャンス・機会を与えた上での指摘だろうか？つまり管理職への昇進の機会はあるのだろうか。あるいはそのための評価・査定は公平性が保たれた上でのことであらうか。

#### ② 勤続年数：

勤続年数の少なさをも指摘する。厚生労働省（2007）の賃金構造基本調査では、200

6年度で、平均勤続年数は男性 13.5 年、女性 8.8 年である。この傾向は男女とも大きな変化はない。確かに統計的には女性の勤続年数は短い。そしてこの短さを、女性管理職の少なさとし、それは、その地位にふさわしい年数に達する前に、退職をしてしまうのだとしている。しかし、勤続年数の短さと女性管理職の少なさは相関関係だろうか。たとえば、女性でも自治体職員はほぼ定年まで勤務する。しかしながら、民間企業の女性管理職者の割合と変わらない。そこには、早期退職に導く要因を個人内要因としてのキャリア志向に結びつけ、その認識の低さとしていることが読み取れる。ここではなぜ、女性は男性より早期に退職をするかの媒介的変数も考慮しなければならないだろう。なぜ女性は勤務年数の短さだろうか？女性が家庭とのバランスを考慮しつつ管理職が勤まるのだろうか？その背景にあるものはなにか？そしてそもそも勤続年数は管理職に必然的なものか？たとえば、女性・仕事研究所（2004）の報告書では、女性経営者と男性経営者の管理職の女性比率を比較しているが、勤続年数の平均は女性経営者下では 8.6 年、男性経営者下では 10.5 年である。つまり勤続年数の短さを理由にして、女性管理職の少なさは問題となっていない。これまで終身雇用制度があり、それが前提で昇進につながった。しかし、能力・実績で昇進あるいは管理職を問う時代であることでは、女性の勤続年数をして、女性管理職の少なさを論じることは意味があるだろうか？

### ③ 動機・志向の低さ：

そして、3つ目は、女性の動機・志向の低さである。女性のリーダーシップ志向は低く、また管理動機も低いことは果たして事実だろうか？もしそうならそれはなぜだろうか？またどのような根拠によるものだろうか？たとえば、内海（2006）は女性農業者リーダー会議の講演なかで、女性のキャリア志向が低いという一般的な見解があるが、しかしその内容をみると‘役職にはつきたくない、あるいはつきたいは’両方とも低い。それに対して、それ以外の 80%は、‘わからない’の反応だという。‘わからない’の反応者は、管理職になった場合、どのような状態・あるいは状況になるかの予測ができないのではないかと言う。つまり管理職の具体的イメージがわからないこと、いわゆるロールモデルの不在を指摘している。

データとしてはすこし古くなるが、若林・富安・湯川（1983）では、民間企業の女性管理職 181 人に対して、管理職の地位形成に対して想定される地位に就くことで阻害されると思われる 15 項目の評定を求めた。その結果、3つの因子の下位概念の構造となった。第1因子では男女差別の風土（男女差別の風潮が強かった、がんばっても正当な評価が得られない）、第2因子として、能力・意欲の欠如（自分に能力がたりないと感じた、自分が職業人としての自覚に欠けること）、第3因子では、両立問題（夫や子供と十分な時間がもてない、仕事の留守中の育児の問題）であった。動機・志向といっても、その背景には多様な問題が潜んでいるとみてよいだろう。いまから 20 年以上前のこの女子管理職阻害構造は現在ではどのような構造で何が変わり、何が変わっていないか興味の湧くところであ

る。

もちろん現在、女性管理職のポジティブ・アクションの動きは現場の声を反映し、各企業もさまざまな制度を設け、女性管理職の登用に積極的である。しかしながら、わが国で取り上げられる女性管理職の理由の背景を検討した研究は極めて限定されているように思われる。一方、諸外国でも、中間管理職は増えつつあるが、まだまだ全体では、女性管理職の登用は低い。Bowles & McGinn(2005)は女性の管理職の低さの説明として、①職場では組織の上層部（権威）への昇進に何らかの拘束がある。たとえば、目にみえないがなんらかのバリア、いわゆるグラスシーリングの問題がある。②女性はリーダーシップのスキル、経験に欠けている。あるいはトップを追求するスキルにかけている。マネージャークラスは多いが、トップの割合は小さい。③女性はイニシアティブをとることや、リーダー獲得に対する動機は低く、男性より興味・関心が低い。④女性の関心は家庭生活・育児の関心は強く、またそれに対する責務・責任感も強い (p192)。

これらの理由はわが国とは同じではないが、それでもわが国の現状の背景を探ることで、これまでの知見は大いに参照でき、またわが国の問題を理解する上で有効であるとおもう。このような女性の管理職の少なさをジェンダーギャップとし、ジェンダーの視点から、管理職すなわちリーダーシップ役割の差異がどこから生じているかの原因を明らかにしよう。

## 2 ジェンダー・ギャップをもたらす要因とその理論

これまでで明らかになったように、わが国の現状は民間企業も行政側も女性管理職の少ないことは明白である。とくに部長など上位になるにつれ男女の比率は極端に広がる。この傾向はわが国ばかりでなく多くの文化圏・国でも比率こそ違え同様の傾向にある。たとえば Schein(2001)は文化による程度の差こそあれ、一様性を示し、その背景として、説明される理論は役割適合性理論である。

### (1) リーダーシップ役割の差異：役割適合性理論 (The role congruity theory)

この理論は Eagly と共同者 (Eagly, 2003; Eagly, Wood & Diekmann, 2000; Eagly & Karu, 2002.) によって提唱された。つまり、女性にとっての社会的望ましさの性役割観とリーダーシップとしての適性・能力が適合しないことで、ジェンダーギャップが生じることである。社会的役割として、社会的に望ましいと期待されるジェンダーとしての役割行動は、男性としてふさわしい特性、また女性としてふさわしい特性として、それぞれ認知的スキーマとして認識されている。つまりステレオタイプングとして形作られている。一般に男性的特性は競争的、目的志向、野心的、知的、率先的であり、女性的特性としては、協調的、援助的、養護的、共感的などである。一方で、リーダーシップとして望ましい行動特性は課題達成的、革新的、野心的である。また多くの組織・集団は課題志向で、率先的、挑戦的である。そこで、ジェンダーとリーダーシップを適合させた場合、男性の場

合は、男性性が示されたリーダーシップタイプ、一方女性のリーダーシップでは女性性が発揮されたリーダーシップ型が期待される。前者では課題性リーダーシップとして集団目標達成への働きかけである。後者は関係性リーダーシップとして、集団内の対人関係、集団の維持に考慮した、情緒的な鼓舞、葛藤解決、サポート的リーダーシップを強調したリーダーシップタイプである。これらをまとめて Eagly らは作動性 (agenticism) と共同性 (communality) とした。そこにリーダーシップがジェンダータイプとすり合わせ論じられてきた。つまり男性が集団としての優れた成果あるいは効果を発揮し、共同性では女性が優れたリーダーシップを発揮する。

さらに、一般的に集団過程では、目標達成、挑戦つまり、作動性の方が重要で、優位に求められる特性である。この資質は男性の特性としての行動スタイルはリーダーシップの特性と重なり合う(一致する)。しかし女性がこのリーダーシップを発揮するなら男性性を獲得しなければならない。女性では女性という性役割と優位なリーダーシップとして、期待された役割の不一致による不適合性が女性自身にも、社会意識でも混乱を招き、結果的に女性のリーダーシップに否定的態度となることである。

### 社会的規範としてのジェンダーギャップ：強固な性役割観

社会、あるいは組織体、集団にはある一定の判断の枠組みがあり、その枠組みがそこでの人々の思考、行動の判断の枠組み (frame of reference) としている。そこで、社会では一般にみられ、またその判断の枠組みでその社会からの受容・拒否の規準ともなる。これを社会的規範という。規範はその社会によって異なり、またそれは変容する。社会・組織には多様な規範があり、それは必ずしも制度的・法制度とは合致するものではない。暗黙のなかで社会に存在するものが多い。さらに社会的規範にはその受容の程度、評価は多様である。その受容・あるいは許容の程度で、よく用いられる分類は、強制的規範と記述的規範である。強制規範とは強い評価をとめない、その規範から逸脱すれば、なんらかの制裁・バッシングがあるものである。また記述的とは社会で一般に行われているが、それに違反しても‘ちっと変だ’との印象をもつ程度のものである。多くの研究者では、ジェンダーギャップの原因として、ジェンダーステレオタイプングの中でも、とくにこの強制的規範に抵触したとき、強い制裁をもって評価することを明らかにしている。リーダーシップとして、女性は養護、社会的感受性、他者への理解と配慮などがこれを発揮する場で、あるいはそのような行為は高く評価される。それを共同性として、女性の特性としての強制的規範とする。一方、男性の特性としては、作動性としてのリーダーシップ行動で、独立性、有能さ、野心など男性の仕事としての役割・行為として一致する。

### 自己概念としてのジェンダー・ギャップ：社会的制裁のおそれ

社会的性役割の信念・規範はさらに自己のあり方も規定するだろう。自己認知や自己評価は社会的価値・意味づけと密接に関係する。Heilman & Okimoto(2007)は、リーダーシ

ップ行動は男性性と結びつき、それは強制的規範となり、女性がたとえマネージャーとして成功しても、なんらかのバッシングを伴うことを実験的に検証した。仮説は、男性のステレオタイプの仕事で成功した女性マネージャーに対して、男性マネージャーより、好感をもたず否定的な対人認知をする。しかし女性マネージャーに共同性の要因を付加すると評価は逆転するとの仮説で実験を行っている。基本的情報はマネージャーとして経営陣の高い評価のメモである。条件は共同性の付加情報（部下に関心を払い、かれらの要求に注意する、部全体の促進に努力する）あり、共同性とは直接関係ないポジティブ付加情報（部全体の成果を促進、部内のアイディアの交換、公平な扱い）、付加情報なし条件の3水準である。結果はまず好意では、付加条件と性差には有意な関係があった。つまり、付加なしでは、女性マネージャーが好意をもたれなく、またリーダーとしての付加条件でも好意は低い。しかし共同性の付加条件では、女性リーダーで高い好意性が生じた。また望ましい上司としては、性差は直接関連なく、情報の違いとの関係で差異が見出せた。つまり、共同性のみで女性リーダーシップの評価が高く、それ以外の条件では男性マネージャーが望ましきで高い。女性リーダーシップでは、共同性というジェンダーのステレオタイプが付加されてはじめてリーダーとしての評価につながり、もしそれがなければそれは共同性に欠けるというペナルティを負うという、極めて強固な強制的規範があることを明らかにしている。

### 認知者側の認知的ジェンダー・ギャップ：認知的ずれ

この理論の枠組みは社会的認知におけるステレオタイプングである。ここでは刺激あるいは情報を取捨・選択しそれを既存の認知的枠組みと関連づけ、どのように認知的構造化にするかの問題である。つまり認知者側の認識のあり方が重要な要因となる。このジェンダーギャップは男女どちらでそのバイアスは強いであろうか。若林・宗方（1986）では、リーダーシップの認知的構造とその評価には性差は見出されなかった。しかし評定される対象者（男性リーダー、女性リーダー）また評定者の性差によってその構造が異なることを明らかにしている。そして性による差異の程度は男性が女性のリーダーシップを評定する場合、男性リーダーシップと比較して、その差異が大きくなることを明らかにしている。ここでの調査は女性管理職に対する態度尺度（WAMS）を用いている。結果はおおよそ仮説通りで、女性リーダーシップ評価では評価者と交互作用の関係にあった。つまり男性評定者では男性リーダーと女性リーダーでは男性リーダーに有意に高い評価値であるが、女性の場合はその差異は小さい。さらに男性評定者では、女性および女性的行動の両者に高い相関関係にあり、このことから著者たちは男性においてはより性役割的ステレオタイプングが強いことも指摘した。そして女性管理職に好意的態度の場合でも、女性的側面（配慮・自由許容ここでは人間中心・民主型因子）を強調した評価であった。

この傾向は現在でもあるようだ。久保田（2008）では、ファーストフード店のマネージャーの職務の性差の適合性を検討した。それによると、性差を超えて共通した能力の他、



女性評定者は女性マネージャーのコンピテンシーに多様な種類を示し、またそれぞれのリーダーシップに同様の女性の適合性を認めた。しかし男性評定者ではマネージャーとして、男性として達成能力、計画組織力、変革志向力、創造力と多様なコンピテンシーを認めたが、女性で高いのは概念的思考力だけだった。先の「女性雇用管理基本調査(平成21年)」でも、なぜ女性の管理職が少ないかの理由としてもっとも多いのは、‘必要な知識や経験、判断能力等を有する女性がいらない’で半数近くであった。この回答者の性差はどのような割合であったろうか。

現在もわが国では、リーダーシップ能力・資質の低さが女性リーダーシップを阻んでいるという認識は強い。そしてこの比率は男性において高い。男性に強いこのジェンダーステレオタイプが具体的に影響していることも考える必要がある。たとえば、人事権を握る立場それは管理職であるから昇進や配属などの査定・評価をする者は、実態はまだ男性管理職が圧倒的に多い。そうするとこのような強いステレオタイピングで評価しているかもしれない。さまざまな実態あるいは意識調査では回答者の性別明記も重要で、性差による分析は第一義的な要請だろう。

### カテゴリー化としての性別

Eagly & Karau(2002)は女性管理職の少ないこととして、男性は女性マネージャーをもつ経験に乏しいことをその理由としている。つまり、当面の女性マネージャーに対してのスキーマ(認知構造)は女性特性によるスキーマかもしれない。なぜなら、ジェンダーのカテゴリーとマネージャーのカテゴリーの2つで情報が別々で接近性があるのはジェンダーのカテゴリーであろうから。そうすると、カテゴリーではマネージャーとしてのカテゴリー認知より、ジェンダーとしてのカテゴリーが優先する。つまり当人自体の個別の情報ではなく、これまでの知識にもとづいたジェンダー全般としての認知的枠組(ステレオタイプ)でとらえてしまうのではないかとしている。以前ある最大手の一つのコンピューター企業の女性CEOが自社の負債で辞職に追いやられたとき、その理由として‘女性には無理な仕事’との評がメディアに流れた(男性でも無理なのに!!)。CEOの質ではなく、女性としての評価であった。

### 文化を超えて

この性役割のステレオタイピングの強固さは文化を超えて一様なものと指摘しているのがShein(2001)である。彼女はこれを、‘this is manager— this is male’とし、強い心理的バリアと捉えた。そしていまでも世界中でこの信念は存在すると。ただし、男性において。彼女は、アメリカ、イギリス、ドイツ、中国、日本の5カ国のまだビジネスに就いてない各国100名から200名前後の男女に対して、92の個人特性(分析能力、自信、責任感、管理スキル、競争力、情報伝達能力、促進力、野心など)を示す用語を提示し、一般的に男性として現れる特性、女性として現れる特性、そして成功したマネージャーの特性

の特性語を5件法で適切さを評定させた。つまりマネージャーの特性、両性の性役割を認知的に明示することで、マネージャーの特性として性差の心的関連性を明らかにすることである。結果は、男性において成功したマネージャーと男性の特性と高い相関関係にあった。とくに中国ではその程度が強かった。女性では、成功したマネージャーでは女性の特性と相関は高く、つまり類似性は高い。その程度はアメリカが強く、その反対に日本では女性のマネージャーとの女性の類似性は低かった。つまり日本の特徴として、女性評価者においてマネージャーと女性の相関が低く、女性でもステレオタイピングは強いとの結果であった。

## (2) 個人的特性としてのリーダーシップの能力、動機あるいは志向性

女性管理職の少ない理由の一つは女性自身の個人的資質として、管理職としてのリーダーシップの能力・資質に欠けるということである。ここで問題なのはリーダーシップの資質・能力はなにかということでもあるが、女性個人の問題として指摘されるこのような個人内の要因ではその他の要因としてロールモデルの不十分、キャリア意識、成功恐怖・躊躇、社会的スキル・学習不足、リーダーシップ志向性などが指摘されている。果たして、女性の能力は管理職として男性と比較して耐えられないものだろうか。

Hyde(2005)は‘性差は殆どない’「類似性の理論」をかかげ、生理的変数、運動能力変数、知的能力、心理的変数で男女間の比較をおこなった。彼女はこれまでの研究をジェンダーを主たる変数として分析しなおして、メタ分析を行った。そのなかで心理的変数としてリーダーシップ能力(ここではその内容は明らかでない)では、性差間(between gender)の差異は小さく、むしろ性差内(within-gender)の方が大きいという結果であった。つまり男女間の差より、男性内で、あるいは女性内での差異が大きかった。男性にせよ女性にせよリーダーシップ特性は個人差であり、性差ではないということである。このことから、性差を強調しすぎることで職場や対人関係において偏った判断をもたらし、結果的に人材の有効な活用を妨げるいわばコストをもたらすと指摘している。我が国でも馬場(1989)も女性管理職を調査して既に個人差の方が強いことを示唆している。

### リーダーシップをとりたがらない(志向性・動機の性差)

これまで、女性のリーダーシップ志向の低さ、すなわちリーダー役割獲得動機が低い(坂田、1996)、さらにはキャリア志向の低さ(森永、1994)が女性の管理職を低めているとしていた。つまり動機的・志向的側面である。女性のリーダーシップの個人特性ではAbele(2000)による「キャリア形成の二重影響過程」のなかで、キャリア形成には社会期待・ステレオタイプ、つまり性役割別期待認知と他方、社会化の過程で獲得される自己効力感、職業確立意識、将来展望などの2つの側面を有するとしている。そしてこのようなキャリア意識の低さが社会的場面でリーダー的役割を志向しないとしている。このキャリア意識とリーダーシップの関連では、Tin Tin Htun & Yamamoto(1998,2001)では、リーダー

シップ志向性をリーダーの役割や地位に就きたい動機と定義し、この志向性の高さでキャリア意識を検討した。わが国の大学生を対象にした結果は、リーダーシップ意識は女性は男性より低いことを明らかにしている。しかし低いといっても、それは相対的な程度の差異で、女性でも志向性のある個人は少なからず存在した。また、仕事で認められたい、昇進動機、仕事へ責任感、仕事への自負心などのキャリア志向性との関連ではその相関は高かった。しかし、そのリーダーシップ志向性は、達成動機、権力動機、地位動機、自尊心と高く相関し、これらは男性性と密接に関係した。このことが女性のリーダーシップ志向性を低くしているのではないかと考察している。つまりリーダーシップ志向と性役割として男性は作動性（ここでは道具的）、女性役割として共同性（ここでは表現性）と関連づけた。作動性では、リーダーシップ志向性の性差はなく、その志向性の強さ程度によって違いであった。また共同性では、男性において、志向性が高い群で共同性が高く、女性では志向性による差はない。さらにリーダーシップのスキルとしてここでは、技術的スキル（目標立案能力）、概念のスキル（問題把握能力、決定の正しさ）、人間関係スキルとして規定し、リーダーシップ志向性との関連をみた。その結果、これらのスキルには性差による違いはなく、それはリーダーシップ志向性と強く関わっていた。

### 経験不足・学習不足

わが国では、リーダーシップの経験がないことも女性の管理職の少なさの大きな理由である。この‘経験’は結果であって、なぜ経験が少ないかの理由がなければ、経験の少なさの理解には繋がらない。その地位にふさわしい能力がないからか、機会が与えられないからか、当事者が望まないからか、などなどこの表層的な結果だけでは理解しにくい。

しかし経験の少なさでは、機会の少なさでいくつかの知見で明らかにされている。Eagly & Karau(1991)では実験的手法で、混成の集団を構成し、そこでのリーダーの出現の反応をみたところ、男性の出現率は高く、またたとえ女性が好意をもたれ、あるいは集団を引っ張ること（促進力）が認められても、リーダーとしては男性であった。Walker, Ilardi, McMahon, & Fennell(1996)ではメンバー構成として、全男性集団、全女性集団、混合集団を構成し、そこで集団討議を行わせメンバー同士の相互作用を行った。さらに集団には実験者側からリーダーを設定する集団と、それを設定しない集団を構成した。各集団の討議後、リーダー出現をみた。その結果とくに特徴的だったのはあらかじめリーダーを決めない男女混成集団では、男性が女性の5倍でリーダーを担った。その混成では女性が1人でも男性リーダーが、男性1人でも男性がリーダーを務めた。さらに、別の研究では、2人集団で、同性の場合は、特性（支配的傾向など）の要因が優勢（73%）で、特性によりリーダーシップが出現した。しかし男女混合集団では、90%が男性であった（Forsyth,2006）。このことは、リーダーの地位はリーダーシップの資質によって決定されるのではなく、まず性差というカテゴリーそれ自体でリーダーという地位が決定してしまい、結果的にリーダーシップの機会を葬ってしまうことにもなるだろう。

### 組織・集団のトップは無理？地位の可視性（権限・代表性）

坂田（1996）はこれまでの内外の研究をまとめ、女性は対外的・形式としては最高位の役割に就任しない傾向があり、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受けにくいのではないかとしている。つまり地位が高くなるとそれにつれて、地位に付随した権限および代表性が増し、そのような大きな権限・代表性では女性はリーダー役割に就任する可能性は減少するとした。このような地位に付随した勢力・権限・代表性を彼女は地位の可視性（*position visibility*）とし、集団内外から承認される程度を表す次元として、その程度が女性リーダー出現に関連するとした。階層が上がることでその程度は強まり、その結果女性の管理職の比率は低下するとした。

そうであれば、集団の性質として、このような地位の可視性の低い場合（たとえば、NPO法人、福祉的グループ）では、女性のリーダー出現も可能である。それは権威を表わすリーダーよりファシリテーター、まとめ役、コーディネーターなどの用語を好んで使う（Andrews, 1992）との指摘にも通じる。

果たして高地位の比率が低いことは地位の可視性がその要因となるかは明確ではない。たとえば、Eagly（2003）、Eagly & Karau（2002）によれば、中間管理職、マネージャークラスではアメリカでは45%と女性が占めているが、アメリカのトップ500企業では女性の高地位者は4%で、さらにCEOと限定すれば、0.4%過ぎないという。この問題はある一定の地位以上にはい上がれない何か、目に見えない膜があるといういわゆるガラスシーリングの問題でもある。ここでは、その原因として、トップの地位の管理職では、高いエグゼクティブ能力として、自信、強いメッセージ性、組織への強い影響力、長期的展望とその促進力をもとめられる。これは他のステージ（中間管理職）のマネージャーより強力な作動性としての特性を発揮する必要があるから、地位が高くなることは、より強くジェンダーとリーダーシップ間の不適合性が生じてしまう（Bowles et al., 2005）。またその地位にふさわしい特性、情報を得る機会、情報網としてのパイプを持たない、いわゆる‘パイプライン問題（*pipeline problem*）’があることを指摘している。

### 家族・家庭の責任感と両立の狭間で：ワーク・ファミリー・コンフリクト

金井（2002）は、家庭から要求と個人のキャリア開発志向が出会った際に生じる葛藤をワークファミリー・コンフリクトと呼んでいる。つまり、家庭での役割が職場における役割の達成を阻害し、職場での役割が家庭における役割の達成を阻害することでこの両者の狭間で生じるストレスである。とくに管理職であれば、キャリア志向は強く、職場での役割も責任が重くなり、コンフリクトは強まるであろう。そしてこのコンフリクトは家庭での責務を重要とみなす意識の強さがそれに追い討ちをかける（Bowles & McGinn, 2005）。

加藤・金井（2006）は、共働き家庭で仕事と家庭の両立の葛藤とその対処行動について検証した。ここでは仕事役割からの圧力と家庭役割からの圧力が矛盾する場合に生じる葛

藤である。つまり仕事からの要求が家庭での達成を阻害することで生じる「仕事—家庭葛藤」と、その反対の「家庭—仕事葛藤」、その両者にかかる時間がないことで生じる「時間葛藤」、さらには両者の一方を選択せざるを得ないことから生じる「選択葛藤」から捉えた。対象者は30代の共働きで子どもを保育園に通わせている30代の共働きである。ここでは管理職との対応はないが、管理職ではこの葛藤は強くなるとはあっても、弱いものではないだろう。

### (3) 新たなリーダーシップ理論から女性リーダーシップ

#### 統合的リーダーシップモデル

社会の変動のなかで、国際化、情報テクノロジーの発達、多様な人々との関わりなど、組織の内外の関係は、集団・組織をどのように維持・変容させるかで、リーダーシップのあり方は重要な要請となる。さらに、個人レベルでも仕事に対する意識の変化、組織と個人の関係の変化、また組織自体の構造変化からみると、それに対応したリーダーシップ理論が求められよう。最近のリーダーシップ論の多いこともこの辺りに起因するかもしれない。

そのひとつとして、Bass(1985)、Bass & Riggio (2006)は、組織・集団の効果性からリーダーシップの行動特性つまりスタイルから理論構築を試みた。かれらはそれを変革型リーダーシップ (transformational leadership) 理論として提唱した。社会変動性の高い現代社会の組織体では、リーダーシップとは組織・集合体を一つのまとまりとして、外の社会の関係性をいかに構築するかであり、そのための組織の変革、メンバーの変革を促すことを強調する。この変革型リーダーシップとは具体的には、部下から信頼と信任を得ることによってロールモデルとして自身を自覚・自律させていくことである。このようなリーダーは組織・集団の目的・目標を明確にし、その達成可能なプロセス、プランを提示する。また現状に満足せず絶えず組織を成功に導くように変革する。それには部下を鼓舞し、メンバーそれぞれに適合したかれらの力を発揮させ、またさらに力をつけるように促し導く。新たなビジョンを作り、新たな文化の創造、部下の欲求・価値・信念の移行ができるような影響を与える。

しかし、その後、この変革的なリーダーシップだけではなく、これまでのメンバーとリーダー間の相互交換的關係も重要との認識から、交換的行動を加えて、モデルの再構築を図った。これが統合的リーダーシップ (full range leadership :FRL) となった。交換的リーダーシップとは、部下・メンバーの個人利益を最大にするための交換関係をつくることである。部下に対して責任を明確にし、組織にとって正当とされる行動を促し、それに反すれば拒否するための統制管理をする。さらに、尺度では、リーダーシップとして存在するタイプとしては、放任型も加えこれらの行動レベルと比較する。

現在これらは Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)として規準化された尺度とし、これを7つの下位カテゴリーに分け、測定の規準とした (Bass & Avolio, 1997 ;

Avolio,2004)。①カリスマ性、②③理念的影響としてその信念と行動、④動機の鼓舞（動機を高めメンバーを鼓舞するメンバーに仕事の意味を説き、やる気をおこさせる）、⑤知的刺激、⑥個人的配慮（；メンバー個々の達成や成長を考慮し、適切な助言をする）、⑦随伴的報酬、⑧積極的逸脱行動管理、⑨受容的逸脱行動管理である。この理論が提起されて、ジェンダーとの関連でも多くの実証的研究が重ねられてきた。

### 女性リーダーシップの方が優れている？

Early ,Johannesen-Schmidtd & Engen(2003)は、1990年代から2000年まで、このリーダーシップ統合モデルを用いた研究で、公開された実証研究45点のデータの再検討を行った。ここでは新たな仮説変数によってそれらの既存のデータを再分析する手法、すなわちメタ分析で検証した。その主要な変数はジェンダーで、それぞれ下位カテゴリーから性差の方向(効果サイズ)を明らかにすることである。データは自己評価、他者(部下)評価も含まれ、また組織体もビジネス、教育、官庁関係と多様である。

結果は性差間には明確な差異が示された(図1)。リーダーシップスタイルでは、女性リーダーは変革型の全体で高かった。また各サブスケールでも高く、カリスマ性、動機の鼓舞、知的刺激、そして個人的配慮はどれも女性リーダーで有意に高くその要素をより強く保有していた。また交換型では女性リーダーが随伴的報酬では有意に高く、男性リーダーで女性リーダーより高いのは2つの積極的と受容的の逸脱行動管理要因および放任型であった。これまでの知見では、全変革型リーダーシップスタイル、変換型の随伴的タイプは組織・集団の効果性とプラスの相関にあり、組織の目標あるいは生産性と強く結びついていた。またマイナスの相関では変換型の積極的・受容的逸脱行動管理と放任型であった。

## リーダーシップ尺度

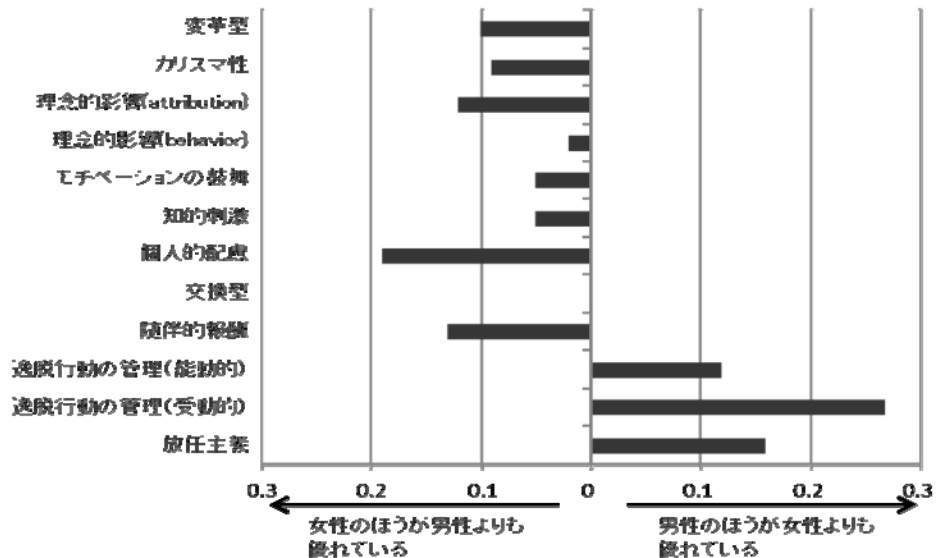


図1 男女マネージャーを対象としたMLQ得点における平均値の差

A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmid, & M. L. van Engen, 2003 *Psychological bulletin*, 129, 569-591

Bass ら (2006) はこの結果を改めて検討し、なぜ現代、女性に変革型リーダーシップで優位になったかの説明として企業・組織におけるリーダーシップのスタイルの変容を指摘している。組織は個人の成長を満足させるために部下それぞれの欲求に従って能力を伸ばし発揮するように自覚させ、あるいはそれを促すことを強調する。それには社会感受性、コミュニケーション・スキルが求められ、女性はその能力に優れている。また女性は道徳的で、公正を重んじまた自己奉仕的であって権威には拘泥しないと。現代社会では、社会・企業の下位集団はチームとして創造性を高め、外の世界への関わりを強めている。そのような社会は変革型リーダーシップが相応しくまた女性にとってはそのような集団でのリーダーシップスタイルは導入しやすい。しかし、と彼らは強調して、社会は受け入れやすくなったけど、それには女性一人一人の明確な自己主張、自律性、教育、キャリア志向が達成される必要があると (P.124)。

この結果は、女性リーダーシップの方が組織体では優れていることの証明である。しかし、なぜ実際の場合では、その割合は低く、また評価も不安定なのだろうか。その理由として性におけるダブルスタンダードの問題だと考察した。まず女性自身にリーダーシップ職務への躊躇があり、上位リーダーに昇進することではよほどの確信がなければそれを受け入れない。また女性への評価が男性に比べ厳しいものである。たとえば一般的に組織のリーダーシップスタイルとして、作動性のほうが共同性より重要な役割との認識が強い。そこで女性を取りにくい作動性からの評価は低くなりがちだ。また女性への昇進へチャンスを与えることも少ない。

### 3 社会変動のなかでの新たなリーダーシップ志向

#### (1) 社会の変化のなかで

##### 社会状況の変化：

これまで多様なリーダーシップ理論の理由の一つとしてあげられるのは、リーダーシップの概念、構造、効果が時代の特性、社会の状況と密接に絡まり、その時代、状況がなにを求めているかでリーダーシップ論も変容するためとされてきた。ツアイトガイスト理論のように、時代性、社会の変動のなかではリーダーシップ理論も変容することが求められてきた。本論のリーダーシップ視点からは、今回、焦点を絞った産業組織の構造変化、そこで人々の仕事のあり方、仕事意識の変化、会社との関わりや関係性などの変化は、どのようなリーダーシップが求められるかも時代の反映は大きい (Bennis, 2007)。

##### 組織構造の変化：

Forsyth(2006)は企業など産業組織体を中心として、近年の組織構造の変化に注目する。これまでの組織の階層は多層的で、またその階層毎の地位・権限・役務などが細分化された組織構造であった。それが変化し権力の一極集中でなく、あるいは、階層が少ない構造、いわゆるフラットな組織体が多くなったとしている。また固定した仕事の集団ではなく、組織目標に向けて、それを達成すべく具体的目標設定を立て、その達成に最適なチームのためにメンバーを募り、新たな集団を構成する。そして目標達成した後はその集団は解散するという、いわば、プロジェクトチーム的集団が増えた。このようなプロジェクトチームで求められるリーダーはこれまでのリーダーとは異なるものだろう。さらには情報のテクノロジー化がリーダーシップのあり方を変化させた。それは部下とのコミュニケーションが直接的になり、そこに新たな部下との関係が求められるようになった。古いリーダーシップの様式からこの環境に適合した部下との相互関係がもとめられるようになった (P204)。

さらに組織では、その構成するメンバーは多様化し、多種多様な人材を有するようになった。あらたに企業が取り組み始めたのは、このような多様な人材を抱えた職場のあり方 (ダイバーシティ) の問題がある。ここでは、多様な生活背景、価値観、あるいは能力などを含めその多様性を組織の葛藤とするのではなく、それらの要素をいかに組織に生かし、組織目標に繋げるかである。これまで何事においても‘揃った、一様の、画一的’なことが優先されてきたわが国の組織構造、意識に対して、多様な背景を持つ社員との意思の疎通、指令など積極的な相互の関係のため、今まで以上にコミュニケーションが必要となり、新たなリーダーシップのあり方が問われるだろう。

##### 働くこと、キャリアの意識の変化：

仕事のあり方の変化 (在宅勤務、フレックスタイム勤務など)、仕事と会社 (組織) のコ



ミットや帰属といった社会的認識、価値観の変化などがある。とくにこの側面では女性に多様な影響を与えるだろう。また、これまで一定時間、直接の空間を共有する職場での職務が前提であったが、バーチャルな職場ではこれまでと異なった集団合意と目標共有、凝集性が求められ、これまでの職場環境のあり方は変わるだろう。

さらに仕事を続けることのキャリア形成では必ずしも、特定の企業との関わりではなくなるだろう。つまり特定会社のコミットメント（いわゆる会社人間）から、職務があるのではなく、個々人の生涯のキャリア形成の中で、当面の職務・仕事を見る人たちが増えるだろう。このような中では、管理職あるいはチームのリーダーシップはメンバーのキャリアを育て、自立的に仕事に立ち向かう働きかけなど、そのあり方も変容することだろう。

## （2）リーダーシップにおけるジェンダーギャップ・モデル

### ジェンダーギャップに影響を与える要因の検討：

Chemers(2001)はそれまでのリーダーシップの性差のレビューから、リーダーシップスタイルの差異、生産性の差異は小さく、性差による違いは取るに足らないとしている。しかしなぜのリーダーが少ないかの理由として、ネガティブなステレオタイピングとその予測など、まだまだ女性の能力をきちんと認識するための社会的認識としての障害が残っている（p.323）としている。つまり外的要因として、組織やそれを取り巻く社会のあり方である。Bassら（2006）も先にも記したように、現代社会では、社会・企業の下位集団はチームとして創造性を高め、外の世界への関わりを強めている。そのような社会は変革型リーダーシップが相応しくまた女性にとってはそのような集団でのリーダーシップスタイルは導入しやすく、実際その職にある女性管理職は優れたリーダーシップスタイルを発揮しているとこれまで知見から考察している。そのためにも今後ますます女性一人一人が自覚的に明確な自己主張、自律性、教育・キャリア志向が達成されることが必要と述べている。

Chemersも、今なお女性管理職に対する企業・社会全体の偏った認識の存在を指摘しつつ、一方で、まだ十分とはいえない、女性の仕事への動機、キャリア意識、リーダーシップ志向を指摘している。これらの考察が程度の差こそあれ、わが国の女性管理職を少なくしました不安定にしていることは推測されてよいだろう。

女性管理職の少ない原因として多くの要因が提起されたがそれらを整理し、それらの要因間の関係と関係の強さを明らかにし、ジェンダー・ギャップとされる原因を明らかにする。これらの要因を便宜的に個人内要因、組織要因と社会要因に分け統合的ジェンダーギャップ・モデルとして提起した(図2)。まず個人内要因としては、リーダーシップ志向性、キャリア意識、さらにはワーク・ファミリーコンフリクト、キャリア意識で、さらに多様な選択肢である。組織側からは評価・査定 of 二重規準(公平性)、機会、制度とその実際の活用。そして社会的要因としては、ジェンダーステレオタイピングに対する認識、社会意識である。このジェンダーのステレオタイピングではまだまだこれは根強いものがある。

とくにカテゴリー認知は強いものがある。

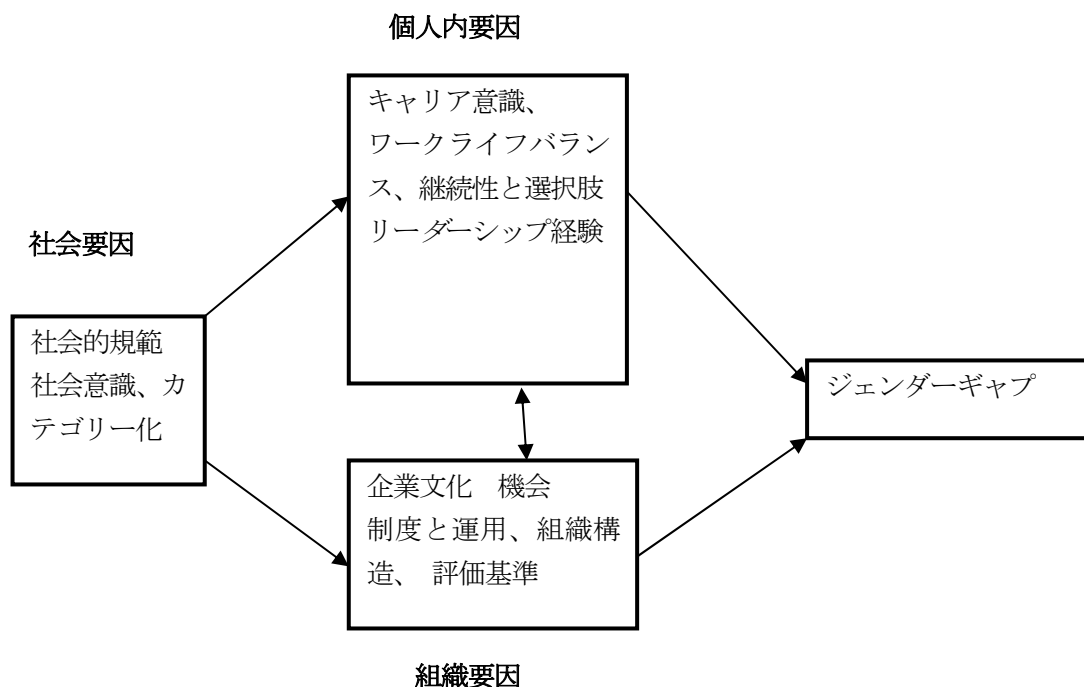


図2；ジェンダーギャップの統合的モデル

しかしこの3つの要因は相互に密接な関係にある。たとえば、性差による管理職の少ない理由では、勤続年数の少なさである。女性個人の勤続年数の短さでは、それは単にキャリア意識の低さ、あるいは家庭での責務の大きさだけではなく、勤続し続けていく状況が背景にあると想定できる。これまでも言われてきたように、いわゆるワークライフバランスの崩壊つまり、家庭と仕事の両立の葛藤の末かもしれない。あるいは続けてもキャリア形成に繋がる仕事を与えられなく、働き続ける動機を失っての退職かもしれない。表層的には一見、女性自身の問題であるがその媒介する要因では組織の関わりが深い。さらに一方では年数はいわば、継続性である。これは仕事に対する専門性、仕事への興味・コミットメントともかかわる。継続性はひとつの企業のなかでの継続性というより、仕事自体を継続することである。つまりキャリア意識との関係である。おそらく今後一つの組織のなかで専門性を磨き、リーダーシップを育成していくのではなく、仕事自体を通して、リーダーシップを育成していき、管理職としての役割・地位を獲得していくと考えられる。勤続年数といった同一組織内での継続性より、仕事の継続性としてのキャリア意識の方が問題になるかもしれない。とくに女性の場合、男性と比較して、この会社との関係の継続性

の意識は低いかもしれない。

### (3) まとめ、リーダーシップ教育に代えて：

これまでの文献展望から、女性の管理職の少ない原因のひとつとして、リーダーシップ志向の低さがった。このリーダーシップ志向はキャリア意識と関連が強いことである。今後このリーダーシップを教育・育成から見た場合、発達過程、教育課程でどのように位置づけるかが問われるだろう。リーダーシップ教育はキャリア教育の一環としてなされることが効果的だろう。しかし、キャリア教育を狭い就職活動としてではなく、生涯の自己のあり方を問う教育の一環として位置づけた場合、リーダーシップ教育もまた単に組織とくに企業の管理職にだけにその視点を合わせるべきではない。リーダーシップ的視点や行為は社会の一個人としてより広い社会生活において重要な要因として捉えるべきであろう。リーダーシップ資質はたとえば、受容的態度、当事者意識、率先、サポート、コミュニケーション能力などなど、リーダーとしての位置づけばかりでなく自律した社会的個人として重要な資質である。

すでに諸外国では既存のリーダーシップ教育プログラム（たとえば、Riggio, Ciulla, & Sorenson,2003）がある。これらを参考にわが国での適用を検討する必要がある。

またリーダーシップ教育の具体的方法の一つとしてネットワーキングがあるかもしれない。女性管理職の少ない職場では、まだまだ直接的なロールモデルとなる対象者は少ない。それがキャリアに関する情報が得られなく、あるいはリーダーシップ像、その行為を直接みる機会がないことにもなっている。さらには将来の自己像を予測したり、期待したりできず、不安あるいは躊躇となることが多い。このようなことをサポートする手段として、ネットワーキングの活用がありそうだ(TinTin Htun,2003)。対外関係とのネットワーキング、あるいは大学などがその核となつての情報収集など当面の職場を越えて、横のつながりを強めることである。

付記;本稿は2007年度、日本女子大学重点化資金によりなされた研究報告書を加筆、修正したものである。ここに関係各位に謝意を表するものである。

## 引用文献

Abele, A.E. (2000). A dual-impact model of gender and career-related process. In T.Eckes & H.M.Trautner (eds.) *The developmental social psychology of gender*. Mahwah ,NJ; Lawrence Erlbaum Association, Inc.

Andrews, P.H. (1992). Sex and gender differences in group communication ; Impact on the facilitation processes. *Small Group Research*, 23, 74-94.

Avolio, B.J. (2004). Examining the full range model of leadership : Looking back to transform forward. In D.V. Day, S.J. Zaccaro, & S.M. Halpin (eds.) *Leadership development for transforming organizations*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.

馬場房子(1989). 女性管理者に対する認知の変化、*亜細亜大学経営論集*、24、49—72.

Bass, B.M.(1985).*Leadership and performance beyond expectations*, New York ; Free Press.

Bass, B.M. , Avolio, B.J. (1997). Revised manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto,CA; Mind Garden.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership (2<sup>nd</sup> edition)*. Mahwah NJ ; Lawrence Erlbaum Association, Inc.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issues. *American Psychologist*, 62, 2-5.

Bowles, H.R. & McGinn (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In D.M. Messick & R.M. Kramer(eds.) *The psychology of leadership –New perspectives and research*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates, Publishers.

Chemers, M.M. (2001). Leadership effectiveness : An integrative review. In M.A Hogg & S. Tindale (eds.) *Group processes: Blackwell Handbook of Social Psychology*, London ;Blackwell Publishing.

Eagly, A.H. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57,781-797.

Eagly, A.H. (2003). Few women at the top : How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling? In Dean Van Knippenberg, Michael & A. Hogg (eds.) *Leadership and power – Identity processes in groups and organizations*. London ; Sage Publications.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L.( 2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57,781-797.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L.(2003). Transformational , transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis of comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129,569-591.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (1991).Gender and the emergence leader : A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002 ).Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Forsyth, D.R. (2006).*Group dynamics.( 4th edition)*. Belmont, CA ;Thompson Learning Inc.

Eagly, A.H., Wood,W. & Diekmann,A. (2000). *The developmental social psychology of gender*: Mahwah; NJ Erlbaum.

Heilman, M.F. & Okimoto, T.G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks ? The implied communality deficit. *Journal of applied Psychology*, 92, 81-92

Hyde, J.S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60, 581-592.

女性と仕事研究所編(2004). 女性が経営する企業の「女性が働きやすい職場環境」の取り組み、*女性と仕事研究所*.

人事院(2006). 一般職の国家公務員の任用状況調査報告、*人事院*.

金井篤子(2002). キャリア・ストレスとワークライフバランス、*日本労働研究雑誌*、503,54-62.

加藤容子・金井篤子(2006). 共働き家庭における仕事家庭両立葛藤への対処行動の効果、*心理学研究*、76, 511-518.

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局(編)(2006). 「女性管理職の育成と登用に関する調査」、*財団法人 21世紀職業財団*

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局(編)(2007). 「女性労働の分析・2006年一働く女性の状況と女性の起業」、*財団法人 21世紀職業財団*

雇用・児童家庭局雇用均等政策課(2007). 「平成18年度女性雇用管理基本調査」、厚生労働省

雇用・児童家庭局雇用均等政策課(2010). 「平成21年度女性雇用管理基本調査」、厚生労働省

久保田桃子(2008). 仕事に要求される能力と性差の関係について—ファーストフードの職場からの考察、*日本女子大学人間社会学部卒業論文* (未公開) .

内閣府男女共同参画局(2007). 独立行政法人等女性参画状況調査報告結果について、内閣府.

Martin, S. (2007). The labyrinth to leadership . *Monitor on Psychology*, 38(No. 7), 90-91.

森永康子(1993). 男女学生の仕事に関する価値観、*社会心理学研究*, 9, 97-104.

Riggio, R.E., Ciulla, J.B., & Sorenson, G.J.(2003). Leadership education at the undergraduate level: A liberal arts approach to leadership development. In S.E. Murphy & R.E. Riggio( eds.) *The future of leadership development*. Mahwah , NJ ; Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.

坂田桐子(1996). リーダーシップ過程の性差に関する研究、*実験社会心理学研究*, 36, 114-130.

Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal Social Issues*, 57, 675-688.

Tin Tin Htun (2003). The role of networking in the career development of women and men managers : A qualitative study. *日本女子大学人間学部紀要*, 14, 209-216.

Tin Tin Htun & Yamamoto, M. (1998). The role expressive sex role orientation in leadership orientation of women.; A facilitating or an inhibiting factor. *社会心理学研究*, 13, 122-132.

Tin Tin Htun & Yamamoto, M. (2001). Characteristics of leadership-oriented women *Tsukuba Psychological Research*, 23, 87-98.

内海房子(2006). 女性はリーダーに不向きか？ 女性農業者リーダー全国会議講演配布資料、*社団法人農山漁村女性・生活活動支援協会*.

若林満・宗方比佐子(1986). 女性管理職に対する態度 (WAMS) と女性リーダーシップの評価に関する研究、*名古屋大学教育学部紀要*, 33, 229-246.

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* 30, 177-205.

Walker, M.B. Ilardi, B.C., McMahon, A.M. & Fennel, M.L.(1996). Gender, interaction and leadership. *Social Psychology Quarterly*, 59, 255-272.

(ほんま みちこ 元日本女子大学人間社会学部教授)

The social psychological consideration for labyrinth  
to women's leadership in Japan

Homma, Michiko

Abstract

The purpose of this study is clarified the actual conditions that block women's leadership in Japan, then explain these gender gap for social psychological perspective.

The results showed three gaps, that is, low experience, short tenure and low leadership oriented reasons. These were analyzed by social psychological viewpoint, that is schema, role congruity, or conflict of work-life balance. These results were suggested that these reasons were constructed with social, individual and organizational factors, and those influence each interactive relationship.