

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

若林 満 宗方 比佐子¹⁾

I 問題と目的

近年、女性の職場進出が注目されている。しかし、わが国の女子労働力の現状について、雇用者総数に占める女子の割合といった量的な拡大の側面ではなく、男女の賃金格差や女子の管理的職業への進出率といった質的側面からみるならば、労働力としての女子の他位はここ数年来向上がみられず、むしろ相対的には低下傾向すらみられることが指摘されている(若林, 1984)。また、欧米先進国と比較した場合、わが国の女子労働者の地位は大きく立ち遅れていることも同時に示されている。

このように、わが国の女子労働力の現状は、必ずしも明るいものではないが、1986年4月から男女雇用機会均等法も施行され、今後女子の職場進出は量・質ともに拡大し、向上することが予想される。特に質的な面での進出が進むにつれて、女性が管理職についたりリーダーとしての役割を果たす機会は、今後徐々に増加するものと思われる。しかしながら、女性が管理職あるいは職場のリーダーとしてどのようにみなされ、評価されているのかをアツクった研究は数少ない。

筆者らはこれまでに「女性管理職に対する態度尺度」(WAMS)を作成し、女性管理職に対する性ステレオタイプの偏見を測定してきた(若林・宗方, 1985)。WAMSは(a)管理職としての一般的な特性や行動(例えば、リーダーシップ、決断行動、自己主張、競争心に関するもの)(b)管理職につくことを妨げる女性特有の問題(例えば、妊娠、子どもの養育に関する問題)という2つの次元から成り立っているが、これらの項目に対する男女大学生の調査結果を比較したところ、男性は女性に

比べて、著しく伝統的、保守的、性ステレオタイプの態度を有していることがわかった。WAMS研究を発展させる形で、本研究では男性リーダーと女性リーダーのリーダーシップの違いを暗黙裡のリーダーシップ仮説の観点から分析し、女性が職場のリーダーとしてどのようにみなされているかを明らかにする。加えて、どのようなリーダー行動が女性の管理職の望ましさと結びついているのかを、WAMSとの関連から検討する。ここでは、本研究の基盤となる、暗黙裡のリーダーシップ仮説および性ステレオタイプに関する従来の研究を概観し、作業仮説を導き出す。

1. 暗黙裡のリーダーシップ仮説

パーソナリティ特性の評定において、評定者の暗黙裡の評価枠組みが大きな影響を及ぼすことについては、従来から多くの研究がなされている(Schneider, 1973)。一般に被評定者や評定者の属性にかかわらず、パーソナリティ特性の因子構造は一致しているという事実が見出されている。例えば、Passini と Norman (1966) は、評定者と被評定者との親密度が異なる2つの事態を比較し、両事態で因子構造が非常に類似していることを示した。

このような暗黙裡のパーソナリティ仮説は、リーダーシップを評価する場合にも有意な影響力を発揮することが、最近の研究から明らかとなった。Eden と Leviatan (1975) は、235人の学生を対象として、「プラントX」という架空の企業を想像させ、ほとんど情報を与えずに監督者のリーダーシップ行動を評定させた。その結果、Survey of Organizations から選ばれたリーダーシップに関する12個の項目は、従来のリーダーシップ研究で明らかにされてきた4つの因子(支持、仕事促進、相互作用促進、目標強調)に明確に分離された。すなわち、想像上の監督者であっても実際の上司であっても、リーダーシップ評価の認知的な枠組みは同一であることがわかった。彼らはまた、対象となった学生を職業経験

* 本研究は名古屋大学大型計算機センターのFACOM M-382を用いた分析に基づき行われた。本論文は、I章は若林、II・III・IV章は宗方によって分担執筆された。

1) 名古屋大学大学院教育学研究科研究生

の面から下位集団に分けて因子構造を比較したが、因子構造は組織での経験や職業上の教育とも明確な関連をもたないことを明らかにした。

Rush, Thomas と Lord (1977) も、暗黙裡のリーダーシップ仮説の効果を検討している。彼らは、オハイオ大学のリーダー行動記述質問紙 (LBDQ, Form XII) の「配慮」と「構造づくり」の尺度を用いて、限られた情報のみを与えた学生からの因子分析結果を、フィールド資料と比較した。その結果、両群間で「構造づくり」の因子に高い一致が、「配慮」の因子におおよそその一致がみられた。さらに、Rush は監督者の業績、性、達成水準に関するてがかりを操作し、リーダーシップの評価値に及ぼす影響を調べた。リーダーの業績に関するてがかりは、評価値に有効な効果を与え、性もある程度の効果が示された。

暗黙裡のリーダーシップ仮説に関する研究としては、この他にも、認知的複雑性と暗黙裡のリーダーシップ仮説との関係を検討したもの (Weiss and Adler, 1981) や、リーダー行動の評定に与える暗黙裡仮説の影響を仲介する認知的メカニズムに関するもの (Larson, 1982) などがある。

以上の結果から、暗黙裡のリーダーシップ仮説によれば、①リーダーシップ評価の認知的枠組み (因子構造) には、リーダーの属性や評定者の属性は影響を及ぼさないが、②リーダーシップの評価値にはリーダーや評定者の属性がある種の影響を及ぼしていることが明らかとなった。

そこで次に、リーダーの性と被験者の性が評定値の水準に与える影響に焦点を当て、性役割に関するステレオタイプの態度とリーダーシップ評価との関係を扱った従来の研究を概観してみよう。

2. 性役割に関するステレオタイプの態度とリーダーシップ評価との関係

ある種のパーソナリティ特性は、性にかかわるステレオタイプによって、男性特性、女性特性としてふり分けられることが知られている。一般に男性特性としては、独立的、客観的、論理的、競争的があげられ、女性特性としては感受性、依存性、受動性、非論理性などが指摘される (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson, and Rosenkrants, 1972)。このような性役割ステレオタイプは、職場における男女の行動や能力を評価する際にも大きな影響を及ぼすと思われる。鹿内 (1985) は、日本リクルートセンター (1980)、大学婦人協会 (1981)、愛知県婦人労働サービスセンター (1983) の調査結果に基づき、職場の女性は性に関するステレオタイプの観念から、女性特性のみが期待され、評価され、結果として一人前の職業人や管理職としてみなされにくいと指摘している。表1は、前述の3つの調査結果の概略を示したものである。これらの調査結果の共通部分を考えて、職場で女性が期待され、評価されている能力は、およそ次の2つに大別される。

- ① 協調性、共感性などの対人的能力
- ② 確実性、持続性などの作業処理能力

一方、男性が期待され、評価されている能力は、およそ次のように分けられよう。

- ① 集団をまとめ、引っばっていく能力 (リーダーシップ)
- ② 企画、開発などの創造的な能力
- ③ 分析し、判断する能力

これら両性に期待され、評価されている能力の違いをながめると、一人前の職業人として職務を遂行するための中心的な能力は男性に期待され、男性の方が優れているとみなされていることが推測される。女性は周辺的な

表1 職場における男女の行動や能力の比較

調査所	調査対象	質問内容	男 子	女 子
日 本 リクルート センター	企業役職者	職場で期待する能力	リーダーシップ、創造性、企画力、分析力、専門知識・技能 (女子に期待されていない能力)	仕事に取り組む意欲、仕事の責任感、明るく素直、協調性、仕事の処理能力
大 学 婦 人 協 会	企業に勤める男女	大卒男子と大卒女子の能力比較	分析力、判断力、企画力	迅速性、確実性、対人関係能力
愛知県婦人 労働サービ スセンター	女子中心の職場の男性上司	平均的男女の能力の違い	判断力、積極性、体力・馬力、企画力、リーダーシップ、折衝力、分析力	持続性、細心性、確実性、共感性

能力を求められ、認められているにすぎないようである。

以上の調査結果を裏づける研究として、Schein (1973) が行った、職場のステレオタイプの女性観の研究がある。彼女は米国の男性中間管理職を対象とし、①男性一般、②女性一般、③現実に成功している管理職のそれぞれについて、特性や行動様式を評定させた。分析の結果、①男性一般と③管理職に対する評定は相互に類似していたが、②女性一般に対する評定は、①男性一般とも③管理職とも共通するところが少なかった。また、Schein (1975) は同じ調査を、女性管理職に対しても実施したが、結果は男性管理職の場合とほぼ同一であった。これらの研究結果から、現実の職場で成功している管理職の像は、男性管理職からも女性管理職からも、男性的ステレオタイプとして記述されることが明らかにされた。

同様な結果は、Rosen と Jerdee の一連の研究 (1973, 1974, 1975) においても示されている。彼らは、仮想的事態のもとで①男性と女性のリーダーが、②男性だけの集団、女性だけの集団、男女混成の集団に対し、③4つのリーダー行動をとるケースを作成し、それぞれのリーダー行動の適切性を大学生および銀行員の男女の被験者に呈示し評定させた。その結果、性役割に対するステレオタイプが、ある種のリーダー行動の適切さと密接な関係を有することが見出された。すなわち、①報酬（昇給）を期待させて部下を説得する行動は女性よりも男性リーダーの場合より望ましく、かつ両リーダーとも部下が女性ではなく男性の場合、より適切な行動であると評定された。②友好的に接近し説得する行動は、男性リーダーの場合は部下が男性より女性るとき、また女性リーダーの場合は部下が女性よりも男性のとき、より適切であると判定された。これらの結果は、性役割に対するステレオタイプの意識が、いろいろな事態のもとでの男性・女性リーダーそれぞれに期待すべき行動を規定していることを意味している。またいいかえればこの結果は、男女それぞれのリーダーが、ある特定の事態で期待される行動を示すことに失敗した場合、そのリーダーはともに不適切とみなされることを示唆している。その後の研究で Rosen と Jerdee は、性役割に関するステレオタイプの観念が、①男性と女性の管理職昇進の判定に与える影響 (1974) や、②部下の男性と女性の苦情に対するリーダーの対処の方法に与える影響について (1975)、上記と同様な仮想的事態のもとで実験的に検討し、やはり一貫した性役割ステレオタイプの効果を見出している。

リーダー行動の適切さが、リーダーの性によってどのように異なる評価を与えられるかについて、その後いくつかの研究がなされてきている。例えば Batol と Butterfield (1976) は、リーダーの配慮 (consider-

ation) 行動はリーダーが男性より女性である場合、逆にリーダーの構造づくり (initiating structure) 行動はリーダーが女性よりも男性である場合、より高い評価が与えられることを見出した。Petty と Lee (1975) は実際の職場において、女性リーダーのもとで働く部下は、男女を問わず男性リーダーのもとで働く部下に比べ、リーダーの配慮行動からより高い満足感を得ていることを明らかにした。すなわち、女性リーダーは部下から女性らしい配慮を期待され、リーダー行動がこの期待に沿うとき、部下の高い満足感が表明されるということであろう。同様の結果はその後の彼らの研究 (Petty and Miles, 1976 ; Lee and Alvares, 1977) においても見出されている。

以上みてきたように、リーダーの性はリーダーシップ評価に際して、性役割ステレオタイプと結びついたかたちで評価値の水準に大きな影響を及ぼすと考えられる。しかも、影響の現われ方は、部下あるいは評価者の性によっても異なることが予想される。

3. 研究の焦点と仮説

本研究の主たる目的は、男性リーダーと女性リーダーのリーダーシップの違いを性役割ステレオタイプの視点から分析することにある。暗黙裡のリーダーシップ仮説および性ステレオタイプに関する従来の研究結果に基づき、仮説を以下のように設定する。

仮説① 男性リーダー、女性リーダーというリーダーの性は、リーダーシップ認知の基本次元（因子構造）には影響を及ぼさないであろう。

仮説② 同様に評定者（被調査者）の性によっても、因子構造には差異がみられないであろう。

仮説③ リーダーの性はリーダーシップの評定値に影響を及ぼすであろう。すなわち、男・女リーダー間にみられるリーダーシップ評定値の差異は、性役割ステレオタイプに基づくものであって、男性リーダーは男性的行動が評価され、女性リーダーは女性的行動が評価されるであろう。

仮説④ 評定者の性もリーダーシップの評定値に影響を及ぼすであろう。この評定者の性による効果は、リーダーの性と交互作用を有しているであろう。

仮説⑤ 女性管理職に対する好意的態度 (WAMS得点) は、(a)男性評定者の場合は女性リーダーの女性的行動とのみ高い相関関係をもつが、(b)女性評定者の場合は女性リーダーの男性的および女性的行動の両者と高い相関関係を示すであろう。その理由は、男性評定者は女性評定者に比べ、性役割ステレオタイプが強く、女性管理職に好意的態度をもつ場合でもリーダーシップ

は女性的側面においてのみ評価する傾向が強いと考えられるからである。

II 方法

1. 調査対象と調査の実施状況

東海地区の4つの四年制大学および4つの短期大学を選び、男子大学生110名、女子大学生・短大生698名を対象として調査を実施した。男女とも約半数の学生には、①男性リーダーに対するリーダーシップ評価 ②女性管理職に対する態度尺度 (WAMS) ③自己イメージ尺度 ④女性リーダーに対するリーダーシップ評価の順序で構成された質問紙が配布され、残りの半数には、④③①の順序で構成された質問紙が用いられた。このことにより、リーダーシップ評定のくりかえし効果を排除した。

2. 質問紙の内容

(1) 職場の男女リーダーに対するリーダーシップ評価の尺度

男性リーダーに対する評価と女性リーダーに対する評価は、同一質問項目により別々に測定された。まず、男性リーダーの場合「Aさん(男性)は、××会社の営業部門のチーム・リーダーです」という説明に続いて、Aさんのリーダーシップについて評定することが求められた。次に、女性リーダーの場合は「Aさん(女性)～」という説明が与えられ、同じくAさんのリーダーシップについての評定が求められた。すなわち、男女のリーダーは暗黙裡のリーダーシップ仮説に従い、架空で抽象的な刺激人物として表示されたことになる。リーダーシップ尺度の項目として、オハイオ大学において開発されたリーダー行動記述質問紙(LBDQ XII)を用いた。LBDQ XIIは本来12尺度100項目からなる質問紙であるが、本研究では12の各尺度ごとに5項目を選択し、合計60項目からなる質問紙として再構成した。なお項目選択にあたっては、内容に多様性をもたせることに注意がはらわれた(各尺度および項目の内容については表2参照のこと)。評定は、「非常にあてはまる」から「全くあてはまらない」までの5段階とした。

(2) 女性管理職に対する態度尺度 (WAMS)

若林・宗方(1985)は、Peters, Terborg と Taynor (1974)に基づき、19項目からなる両極性のWAMS (Women As Managers Scale)を開発した。各項目においては、管理職としての女性に対する偏見の態度と平等的態度が両極として述べられており、どちらの意見に賛成かが、5段階で評定される形式となっている。この尺度は「評価や待遇面における職場での男女平等対男女差別」の

因子と「女性が管理職につく上での能力面や身体面での適性の有無」を表す2つの因子に分離できることが分かっている。本研究においては、上記2次元間に高い相関関係があるところからWAMSを単一次元として扱い、今回のサンプルで因子分析した結果から16項目を選び、女性管理職に対するステレオタイプの偏見を測定する測度とみなした。

(3) 自己イメージ尺度

男女リーダーに対するリーダーシップ評価や女性管理職に対する態度が評定者の自己イメージとどのような関連があるかを調べるために、鹿内ら(1982)の開発したM-Fスケールを調査項目に加えた。この測度は、男らしさ(M)の特性語9語と、女らしさ(F)の特性語9語を中心とした23語の形容詞から構成されており、被調査者はこれらの形容詞に対して「大学生としての自分自身」のイメージがどの程度よくあてはまるかを、7点法で回答するよう求められた。この測度からはM得点とF得点の2尺度が作成される。

III 結果

1. リーダーシップ評価の因子構造

暗黙裡のリーダーシップ仮説によれば、リーダーシップ評価の枠組みは、リーダーの特性や評定者の特性にかかわらず一定していると考えられる。この観点から、リーダーの性および評定者の性がリーダーシップ評価の因子構造にどのような影響を及ぼしているかが検討された。

(1) LBDQ60項目の因子分析結果

ここでは、LBDQの項目得点にもとづく因子分析結果を用いて、次の4群間の因子構造を比較した。

- ① 男性リーダーに対する男性評定者の評価
- ② 男性リーダーに対する女性評定者の評価
- ③ 女性リーダーに対する男性評定者の評価
- ④ 女性リーダーに対する女性評定者の評価

上の4群ごとに、主因子法による因子分析を行い、固有値の減衰状態から各群とも4因子を抽出した。表2は、バリマックス回転後の因子負荷量を示したものである。まず、4つの因子分析結果の全体的特徴であるが、第I因子の負荷量の様相は4群ともかなり一致している。女性リーダー・女性評定者群の第II, 第III因子は、他の3つの群の第III, 第II因子と入れ替わっている。第IV因子には、各群とも高い負荷量を示す項目が少なく、しかも共通点が見出されにくい。次に、4群に共通した各因子の特徴を詳しく検討してみよう。

4群とも共通して第I因子に高い負荷量を示す項目は、「調停力」「役割遂行」の全項目と、「統率力」「不確実耐性」の一部の項目である。具体的な項目としては、「41. 彼(女)はささいなことでゆきづまってしまう」

表2 LBDQ60項目の因子分析結果

尺度	項目	群	男性リーダー／男性評定者				女性リーダー／女性評定者				女性リーダー／女性評定者							
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
代 表 性	1. 彼は自分のチームの代表者として行動する。	因子	.43	.33	.08	-.13	.29	.40	-.01	-.00	.31	.27	.14	-.17	.24	.09	.41	-.03
	7. 彼はチームの活動を宣伝する。		-.19	.42	-.08	.09	.02	.45	.09	.00	-.17	.48	.04	.00	-.03	.19	.39	.20
	15. 彼は自分のチームを代表して話す。		.27	.70	-.06	-.01	.29	.55	-.01	.02	.47	.48	.03	-.11	.20	.16	.60	.03
	21. 彼は訪問者に対して、チームを代表してはなす		.18	.61	.09	.06	.15	.49	.06	.05	.31	.51	-.08	-.16	.15	.09	.58	.01
	27. 彼は外部の会議ではチームを代表する。		.17	.59	.04	.04	.42	.45	-.03	.10	.51	.39	-.13	-.01	.31	.13	.43	-.09
	33. 彼は複雑な問題を能率的に処理する。		.41	.41	.04	.33	.59	.37	.16	-.19	.61	.28	.21	-.04	.62	.20	.20	.07
調 停 力	41. 彼はささいなことゆきづまってしまう。	-.79	.10	-.14	-.25	-.64	-.12	-.09	.38	-.72	.22	-.11	-.08	-.78	.01	.02	.14	
	47. 彼は物事をすべてこじれさせてしまう。	-.62	.04	-.18	-.08	-.68	.06	-.12	.12	-.67	.11	-.27	.03	-.60	-.19	-.11	.39	
	51. 彼は混乱した状況に体系と秩序を回復することができる。	.76	.12	.08	.15	.63	.31	.21	-.18	.70	-.02	.36	.21	.72	.26	.20	.01	
	54. 彼は自分にあまり多くの要求がなされるとき、混乱してしまう。	-.57	.13	-.24	-.42	-.43	-.05	-.06	.42	-.77	.14	-.09	-.03	-.65	-.04	.12	-.01	
不 確 実 耐 性	8. 彼は新しい方法を採用するときは、結果を心配する。	-.08	.19	-.10	-.48	-.15	.09	-.02	.53	.45	.12	.09	-.04	-.46	.11	.30	-.07	
	16. 彼は太っ腹に失敗を受け入れる。	.35	-.09	.45	.29	.27	.14	.41	-.24	.58	-.15	.31	.21	.44	.34	.08	.15	
	28. 彼は新しい事態が始まるときは不安になる。	-.42	.22	-.01	-.57	-.24	-.00	-.08	.59	-.54	.20	.17	-.02	-.53	.13	.25	-.06	
	35. 彼は延期や曖昧さを、がまんできない。	-.21	.33	-.13	-.09	.08	.29	-.06	-.02	-.08	.37	-.10	-.12	-.06	-.06	.32	.13	
説 得 力	48. 彼は次に何が起きるかにはっきりしない時にも、冷静を保つ。	.46	.29	.19	.17	.50	.23	.13	-.15	.82	.01	.15	.08	.68	.19	.10	.00	
	2. 彼は部下を激励するために演説する。	.07	.39	.06	.24	-.03	.52	.04	-.13	.03	.57	.02	-.13	-.05	.22	.35	.18	
構 造 づ くり	9. 彼の議論は人を納得させる。	.16	.37	.18	.32	.42	.34	.32	.10	.64	.20	.12	.09	.48	.26	.23	.07	
	17. 彼は自分の考えを説得的に論ずる。	-.06	.50	-.01	.40	.06	.58	.11	-.12	.35	.33	-.20	.16	.15	.15	.35	.29	
	36. 彼は人を納得させるような話し方ができない。	-.26	-.01	-.17	.26	-.41	-.06	-.10	.13	-.54	-.10	-.05	.05	-.55	-.09	-.20	.19	
	42. 彼は確信に満ちた口調で語りかける。	.20	.41	-.13	.32	.11	.62	-.03	-.18	.50	.46	-.23	.19	.21	-.03	.36	.33	
	3. 彼は部下に、期待されていることがらを知らせてくれる。	.29	.28	.28	-.08	.18	.35	.29	-.07	.18	.38	.16	-.04	.12	.40	.30	.10	
	22. 彼は部下に対して、自分の態度を明らかにしておく。	.19	.36	.29	-.03	.27	.40	.13	.05	.44	.42	.01	-.13	.21	.22	.38	-.04	
自 由 許 容 度	29. 彼は何がどのようなようになされるべきかを決定する。	.21	.47	-.06	.29	.27	.55	.03	.00	.53	.35	.12	-.05	.37	.16	.46	.10	
	37. 彼は部下を各々の仕事に割り当てる。	.09	.43	-.01	-.11	.20	.43	-.05	.16	.20	.46	-.15	-.20	.06	-.02	.42	-.04	
	55. 彼は部下が規則や統制に従うことを求める。	-.17	.53	-.35	.03	-.05	.47	-.30	.25	-.11	.47	-.43	.12	-.24	-.20	.40	.13	
	10. 彼は部下に、自らの判断で問題を解決することを許す。	.04	-.10	.55	.30	-.02	.03	.59	-.22	-.01	-.29	.30	.42	.07	.54	-.09	.12	
自 由 許 容 度	18. 彼は部下が自発的に物ごとを行なうことを奨励する。	.13	.03	.63	-.01	.27	.11	.53	-.07	.32	-.04	.53	.13	.20	.49	.08	-.06	
	23. 彼は部下が自ら最良と思う方法で、仕事をすることを許す。	.31	.00	.69	.29	.14	-.03	.62	-.13	.20	-.17	.32	.34	.15	.57	.07	-.04	
	33. 彼は部下に、どんな行動の自由を許すのもいやがる。	-.55	.20	-.44	-.11	-.45	.31	-.32	.07	-.38	.31	-.48	-.14	-.44	-.36	.08	.38	
56. 彼は部下に、自己のペースを設定することを許可する。	.19	.01	.59	.27	.08	.01	.54	-.04	-.16	-.12	.39	.09	.14	.53	-.00	.00		

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

役割遂行	11. 彼はリーダーとして必要な行動をとることをおこなっている。 30. 彼は名前の上だけのリーダーである。 38. 彼は自分がしっかりふんばるべきとき、尻ごみしてしまう。 49. 彼は緊急事態が発生したとき、全責任をとる。 57. 彼は頼みなくリーダーとして認められている。	-.56 -.73 -.70 .54 .65	-.02 -.07 -.22 .19 .02	-.07 -.06 -.17 .26 .24	.03 -.12 -.12 .18 .16	-.62 -.67 -.67 .42 .56	-.19 -.04 -.09 .37 .17	-.03 -.09 -.05 .15 .26	-.18 .21 .33 -.11 -.23	-.56 -.70 -.81 .74 .67	-.15 -.05 .01 -.05 -.02	-.24 -.30 .07 .17 .21	-.01 .11 .22 .17 .24	-.51 -.62 -.72 .42 .63	-.09 -.21 -.01 -.32 .26	-.17 -.19 -.02 .30 .12	.25 .31 .17 -.08 -.05	
配	4. 彼は友好的で近づきやすい。 12. 彼は部下たちが課の員として楽しく感じるように、ちょっとした心づかいをする。 24. 彼は部下全員を、自分と同等なものとして扱う。	.38 .40 .22	-.06 -.08 -.20	.48 .49 .68	.03 -.13 -.01	.38 .36 .29	-.06 -.18 -.29	.46 .51 .58	.03 .27 -.00	.20 .14 .09	-.03 .07 -.14	.56 .70 .45	.24 -.05 .05	.15 .60 .61	.26 .16 .01	.12 .00 .16	.00 .18 .02	-.18 -.21 -.13
生産強調	58. 彼は部下たちと相談せずに行動する。 13. 彼は競争相手の集団を追い抜くことを強調する。 31. 彼は生産性の向上を要求する。 39. 彼は部下に、よりがんばって働くことを求める。 45. 彼は部下が、仕事の上で気楽にやることを許可している。 59. 彼は部下たちに能力いっぱいはいはたらかせろ。	-.60 -.18 -.09 -.00 .11 .16	.14 .61 .68 .70 -.07 .22	-.27 -.42 -.15 .05 .66 .13	.14 .10 -.01 -.07 .22 -.05	-.48 -.16 .04 .13 .08 .18	.32 .56 .58 .50 -.12 .29	-.27 -.24 -.13 -.10 .61 .13	-.07 .07 .05 .09 .06 -.12	-.51 -.28 -.05 -.11 .53 -.04	-.31 .02 -.01 -.09 .00 .12	.23 .65 -.05 .47 -.24 .27	-.51 .20 .07 .08 .09 -.04	-.01 .20 .07 .08 .09 .19	-.31 .02 .35 .44 .48	-.40 .34 .44 .55 -.07 .19	-.02 .34 .44 .26 .07 .26	.38 .35 .17 .01 .01 .06
予測の正確性	5. 彼は正確な決定をくだす。 19. 彼は次に何がやってくるのか予測できるようなものである。 32. 物事はふつう、彼の予測どおりになる。 40. 彼は事のなりゆきを正確に予測できる。 52. 彼は問題を予想し、それに対して計画をたてる。	.30 .29 .04 .10 .41	.13 .21 .21 .04 .17	.18 .18 .08 .20 .20	.45 .22 .57 .41 .18	.48 .33 .13 .34 .53	.30 .39 .38 .36 .38	.25 .24 .22 .23 .20	-.18 -.19 -.25 -.21 -.02	-.23 .18 .34 .22 .19	.55 .47 .44 .65 .62	.17 .02 .25 .12 .11	-.23 .10 .34 .22 .16	.10 .34 .21 .22 .16	-.11 .46 .31 .49 .48	-.17 -.07 .28 .19 .33	.34 .44 .14 .08 .29	.35 .05 .29 .41 .52
統率力	14. 彼は自分の集団が一つのチームとして、まとまって働くよう保っていく。 25. 彼は自分のチームにもめどが生じたとき、それをしずめる。 46. 彼はチームの仕事が、十分調整されているか気をくばる。 50. 彼はチーム・メンバーの意見がぐい違う時は、うまくまとめる。 60. 彼は団結の強い集団を維持している。	.30 .50 .50 .68 .50	.35 .14 .16 .15 .29	.28 .45 .25 .27 .35	.08 .11 .04 .16 .27	.57 .59 .56 .69 .57	.07 .16 .10 .18 .20	.31 .18 .34 .24 .31	.22 .12 .24 .02 -.03	-.16 .38 .07 .32 .42	.44 .66 .37 .62 .64	.14 -.01 .06 -.04 .06	.46 .38 .23 .32 .42	-.16 .07 -.01 .14 .34	.30 .52 .32 .61 .52	.36 .32 .45 .35 .46	.40 .24 .40 .26 .25	-.25 .40 .13 .48 .25
出世志向	6. 彼は上役とうまくやっている。 20. 彼は昇進のために一生懸命働いている。 26. 彼の上役は、彼の提案のほとんどを好意的に受け入れる。 34. 彼は自分と与えられている特権を楽しんでいる。 53. 彼は自分がトップになることを求めて働いている。	.13 -.34 .00 -.50 -.25	.49 .57 .22 .29 .56	-.01 -.33 .06 -.31 -.39	.06 .07 .39 .05 .20	.17 -.28 .16 -.43 -.32	.33 .60 .33 .42 .65	.18 -.19 .27 -.10 -.22	.03 .07 -.19 .02 -.05	.22 .11 .57 .10 .15	.05 -.13 .14 -.42 -.02	.21 .44 .01 .31 .55	.22 -.26 -.03 -.29 -.33	.47 .11 .57 .10 .15	.18 -.08 .26 -.24 -.12	.23 .32 .45 .26 .46	.25 .23 .32 .11 .28	.07 .35 .20 .11 .28

(注) 項目の表頭は、男性リーダー用である。女性リーダーの場合は「彼」のかわりに「彼女」とした。

「51. 彼（女）は混乱した状況に体系と秩序を回復することができる」「38. 彼（女）は自分がしっかりふんばるべきとき、尻ごみしてしまう」がこの因子を代表することから、第Ⅰ因子は『リーダーとしての統率力、頼もしさ』を表していると思われる。

第Ⅱ因子（女性リーダー・女性評定者群は第Ⅲ因子）に共通して高い負荷量を示す項目は、「生産強調」「代表性」「構造づくり」に関する項目が多く、女性リーダー・女性評定者群以外の3群では、「出世志向」の項目にも共通して高い負荷量が見出される。この因子を代表する項目としては、「39. 彼（女）は部下によりがんばって働くことを求める」「55. 彼（女）は部下が規則や統制に従うことを求める」「7. 彼（女）は自分のチームを代表して話す」があげられることから、第Ⅱ因子は、『仕事中心、統制型』のリーダーシップを表すと思われる。

第Ⅲ因子（ただし女性リーダー・女性評定者群は第Ⅱ因子）に高い負荷量を示す項目は、「配慮」「自由許容度」に属する項目である。代表的な項目としては、「24. 彼（女）は部下全員を、自分と対等なものとして扱う」「44. 彼（女）は部下の個人的な幸せを考えた、気くばりを行なっている」「18. 彼（女）は部下が自主的に物ごとを行なうことを奨励する」があげられる。したがってこの因子は、『人間中心、民主型』のリーダーシップを表わすと考えられる。

以上の結果から、LBDQの60項目の因子構造は、各

因子に負荷量の高い項目の内容からみるかぎり、リーダーの性や評定者の性にかかわらず、かなり類似していると考えられる。次にこのことをさらに確認するために、因子負荷行列の一致性係数（factor structure congruency coefficients）を Wrigley & Newbaus (1951) の提案する式に基づいて算出した。

(2) 因子負荷行列の一致性

Wrigley & Newbaus (1951) によれば、jを項目、eを因子とした場合の2つの因子負荷行列 a_{je} 、 a_{je}' の一致性（congruence）は次式で表される。

$$\phi_{ee'} = \frac{\sum_{j=1}^n a_{je} a_{je'}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n a_{je}^2} \sqrt{\sum_{j=1}^n a_{je}'^2}}$$

4群の各因子の因子負荷列を2つずつ組み合わせて、一致性係数を算出した結果を表3に示した。表3より、各群の第Ⅵ因子を除いて、対応する因子間の係数は、.96～.83という高い値であることがわかる。このことから、4群の因子分析結果が第Ⅳ因子を除けば非常によく類似しており、リーダーの性・評定者の性の違いにもかかわらず、リーダー行動の認知の基本次元はきわめて安定したものであることがわかる。以上の結果は、暗黙裡のリーダーシップ理論（仮説①②）を支持するものである。しかし、現実のリーダーを対象とした結果と比較対照することによって、より詳しい検討がなされる必要があろう。

表3 因子負荷行列の一致性係数

群 因子	男性リーダー・男性評定者				男性リーダー・女性評定者				女性リーダー・男性評定者				女性リーダー・女性評定者			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
男性 リーダー ・ 男性 評定者	I	1.00														
	II	.13	1.00													
	III	.65	-.12	1.00												
	IV	.42	.27	.33	1.00											
男性 リーダー ・ 女性 評定者	I	.95	.27	.63	.45	1.00										
	II	.19	.93	-.08	.46	.31	1.00									
	III	.61	-.01	.94	.45	.62	.05	1.00								
	IV	-.44	.06	-.22	-.71	-.38	-.18	-.23	1.00							
女性 リーダー ・ 男性 評定者	I	.88	.36	.53	.60	.92	.46	.53	-.52	1.00						
	II	-.07	.91	-.30	.12	.07	.87	-.19	.12	.16	1.00					
	III	.70	-.11	.88	.25	.70	-.10	.88	-.09	.55	-.28	1.00				
	IV	.22	.19	.33	.56	.23	.32	.48	-.32	.29	.00	.29	1.00			
女性 リーダー ・ 女性 評定者	I	.91	.25	.54	.62	.94	.37	.55	-.62	.96	.05	.57	.33	1.00		
	II	.65	.19	.87	.40	.68	.20	.94	-.12	.57	-.01	.88	.51	.57	1.00	
	III	.35	.91	.12	.23	.49	.87	.20	.10	.51	.83	.15	.15	.40	.39	1.00
	IV	-.49	.42	-.42	.36	-.44	.56	-.24	-.16	-.20	.51	-.49	.34	-.24	-.23	.18

表4 LBDQ 12尺度の因子分析結果

群 因子 尺度	男性リーダー・ 男性評定者		男性リーダー・ 女性評定者		女性リーダー・ 男性評定者		女性リーダー・ 女性評定者	
	I	II	I	II	I	II	I	II
代 表 性	.18	.77	.26	.68	.26	.67	.29	.63
調 停 力	.87	.14	.80	.29	.90	.14	.80	.13
不 確 実 耐 性	.65	-.11	.52	-.00	.74	-.01	.58	-.10
説 得 力	.34	.55	.37	.66	.45	.69	.41	.56
構 造 づ くり	.19	.69	.21	.74	.19	.80	.25	.69
自 由 許 容 度	.70	-.14	.60	-.13	.59	-.31	.60	-.01
役 割 遂 行	.80	.19	.77	.32	.86	.22	.83	.18
配 慮	.74	-.23	.72	-.28	.61	-.29	.64	-.01
生 産 強 調	-.31	.72	-.21	.72	-.23	.79	-.11	.59
予 測 の 正 確 性	.53	.27	.59	.47	.78	.29	.63	.40
統 率 力	.81	.25	.76	.20	.86	.11	.82	.30
出 世 志 向	-.36	.69	-.24	.63	-.24	.48	-.16	.49

(3) LBDQ12尺度の因子分析結果

LBDQ60項目を因子分析した結果から、4群間の因子構造がかなり類似していることは明らかとなったが、ここではLBDQの12尺度の合成得点を用いて、再度因子分析を行った。

リーダーの性と被験者の性の組み合わせからなる4群において、独立にLBDQ12尺度を主因子法により因子分析した。固有値の減衰状態から、4群ともに因子数は2が適切であると判断されたので、各群とも2因子を抽出した。バリマックス回転後の因子負荷量を示したのが表4である。表4から、4回の因子分析で得られた結果がどれも非常に類似していることがわかる。

まず、第I因子に高い負荷量を示す尺度は「調停力」「不確実耐性」「自由許容度」「役割遂行」「配慮」「予測の正確性」「統率力」の7つであり、すべての群でこれらの尺度は第I因子に.52以上の負荷を示した。項目レベルの因子分析における、『リーダーとしての統率力、頼もしさ』を表す次元と、『人間中心、民主型』を表す次元が、合成尺度レベルの因子分析では1つの因子として結合したものと思われる。

第II因子に高い負荷量を示す尺度は、「代表性」「説得力」「構造づくり」「生産強調」「出世志向」の5つであった。この傾向も4群間に共通のものであり、全ての群でこれらの尺度は第II因子に.48以上の負荷を示した。第II因子は項目レベルの因子分析で『仕事中心、統制型』を表す次元として抽出された尺度が中心となっている。

2. 男女リーダーに対する

リーダーシップ評価の比較

ここでは、リーダーの性がリーダーシップ評価にどのような影響を及ぼすかを調べる。このためにLBDQの12尺度を用いて男女リーダーに対するリーダーシップ評価を比較する。なお、評定者の性もリーダーシップ評価に影響を及ぼすと考えられるので、男女別に分析し、評定者の性による差異も同時に検討した。分析に先立って、LBDQの尺度の信頼性に関する資料をあげておく。

(1) LBDQ12尺度の信頼性と尺度間相関

LBDQはもともと12尺度100項目からなる質問紙であるが、本研究では12尺度・60項目に縮小して用いている。表5、表6は今回のLBDQの信頼性係数 α 、および変数間の相関係数を示したものである。表5、表6から、「不確実耐性」「構造づくり」「生産強調」の α 係数は、男性リーダー・女性リーダーの場合とも.60以下の低い値であり、これらの3尺度に関しては内的整合性の点で問題があると思われる。しかし他の9尺度については、.60以上の値が得られたことから、一応満足すべき信頼性のある尺度とみなすことができる。信頼性の上で問題のある尺度が若干見出されたが、以降の分析では12尺度すべてを用いて分析を進めて行く。

次に、LBDQの尺度間の関係は、表5、表6からリーダーの性・評定者の性にかかわらず、おおそ共通したパターンを示していることがわかる。「調停力」と「役割遂行」、「統率力」と「調停力」、「統率力」と「役割遂行」等の相関値が全群を通じて高く、前述の因子分析の

表5 LBDQ尺度間相関行列 (男性リーダーの場合)

	代表性	調停力	不確実 耐性	説得力	構造 づくり	自由 許容度	役 遂行	配 慮	生 産 調 強	予測の 正確性	統 率 力	出 世 志
代 表 性	(.71)	.26	-.01	.51	.62	.06	.30	.01	.51	.18	.31	.45
調 停 力	.35	(.80)	.61	.31	.24	.52	.82	.55	-.12	.53	.72	-.23
不 確 実 耐 性	.09	.52	(.49)	.24	-.06	.52	.47	.39	-.31	.39	.48	-.25
説 得 力	.56	.48	.21	(.61)	.41	.13	.35	.13	.26	.40	.43	.29
構 造 づ く り	.62	.35	.04	.56	(.55)	.07	.29	.04	.42	.30	.34	.39
自 由 許 容 度	.10	.36	.35	.19	.04	(.76)	.46	.63	-.36	.35	.52	-.30
役 割 遂 行	.42	.79	.46	.48	.37	.38	(.80)	.52	-.10	.42	.70	-.21
配 慮	.03	.42	.27	.07	.00	.57	.40	(.78)	-.41	.31	.59	-.51
生 産 強 調	.39	.08	-.11	.37	.48	-.26	.10	-.40	(.55)	.01	-.05	.60
予 測 正 確 性	.43	.64	.32	.54	.47	.03	.59	.28	.18	(.78)	.49	.10
統 率 力	.36	.65	.30	.36	.35	.41	.65	.61	.13	.54	(.82)	-.13
出 世 志 向	.38	-.04	-.12	.36	.41	-.16	-.03	-.33	.38	.21	-.09	(.66)

原

(注) ○ 右上は男性評定者 (N=110), 左下は女性評定者 (N=698) の資料である。
○ 対角線上の () 内は, 各変数の信頼性係数 Cronbach- α である。

表6 LBDQ尺度間相関行列 (女性リーダーの場合)

	代表性	調停力	不確実 耐性	説得力	構造 づくり	自由 許容度	役 遂行	配 慮	生 産 調 強	予測の 正確性	統 率 力	出 世 志
代 表 性	(.70)	.30	.18	.60	.61	-.07	.39	-.03	.45	.38	.30	.22
調 停 力	.28	(.83)	.73	.51	.29	.41	.82	.48	-.08	.75	.79	-.20
不 確 実 耐 性	.05	.61	(.59)	.33	.09	.41	.67	.30	-.22	.61	.64	-.17
説 得 力	.51	.39	.21	(.62)	.64	.04	.55	.04	.39	.54	.46	.24
構 造 づ く り	.53	.25	-.03	.45	(.48)	-.16	.35	-.09	.61	.36	.27	.28
自 由 許 容 度	.20	.39	.29	.25	.19	(.73)	.43	.59	-.31	.44	.47	-.24
役 割 遂 行	.39	.78	.52	.46	.30	.44	(.80)	.42	-.03	.73	.75	-.19
配 慮	.19	.38	.21	.25	.23	.59	.45	(.76)	-.35	.40	.61	-.25
生 産 強 調	.31	.07	-.12	.27	.39	-.12	.05	-.18	(.46)	.09	-.10	.53
予 測 正 確 性	.37	.60	.38	.51	.43	.38	.56	.38	.15	(.78)	.68	.03
統 率 力	.46	.67	.39	.45	.45	.49	.72	.63	.10	.63	(.84)	-.08
出 世 志 向	.23	-.06	-.06	.25	.26	-.11	-.10	-.13	.32	.20	-.02	(.55)

端

(注) ○ 右上は男性評定者 (N=110), 左下は女性評定者 (N=698) の資料である。
○ 対角線上の () 内は, 各変数の信頼性係数 Cronbach- α である。

結果と同様の尺度間の関連が読みとれる。

(2) リーダーシップ評価の比較

表7は、LBDQの尺度得点の平均と標準偏差を示したものである。男性リーダーに対する評価と女性リーダーに対する評価が男女評定者別に記されている。

各尺度ごとに、2 (リーダーの性) × 2 (評定者の性) の分散分析をほどこした。なお、リーダーの性に関しては、同一評定者が男・女リーダーに対して評定しているため、くり返し要因として扱った。分析の結果、リーダーの性による主効果は「自由許容度」を除く全ての尺度においてみられ (p<.01)、評定者の性による主効果は「代表性」「調停力」「役割遂行」「配慮」「統率力」「出世志向」の6尺度で見出された (p<.01)。また、リーダーの性と評定者の性による交互作用は、「調停力」「説得力」「役割遂行」「予測の正確性」「統率力」の5尺度 (p<.01) と「自由許容度」「配慮」 (p<.05) の2尺度でみられた。このことから、リーダーの性はリーダーシップ評価に大きな影響を及ぼすことが明らかになった。また、評定者の性もリーダーシップ評価にかなりの影響を及ぼすことが見出された。

以上の結果をさらに詳しく検討するために、表7の結果を4つのプロフィールとして図示したものが図1であり、4要因を組み合わせて対比較 (t検定) した場合の有意性も同時に記した。

図1から、①男性リーダーに対するリーダーシップ評価においては、評定者の性による差異 (MLm vs MLf) は12尺度中の2つにみられるにすぎず、男女評定者とも

類似した評価を行っていることがわかる。②一方、女性リーダーを評価するとき (FLm vs FLf) には12尺度中の9つで有意な差がみられ、常に女性評定者の方が男性評定者より、女性リーダーのリーダーシップを高く評価していた。次に、③男性・女性評定者別々にリーダーの性による差異を検討したところ (MLm vs FLm, MLf vs FLf)、先のリーダーの性の主効果で明らかにされたように、ここでも男女評定者ともほとんどの尺度で有意差がみられた。差の方向は多くの場合男性リーダーが優位であり、特に男性評定者の場合、「自由許容度」と「配慮」の2尺度を除く10で、男性リーダーが女性リーダーより高く評価されていた。女性評定者は9尺度で男性リーダーを女性リーダーより高く評価していたが、「配慮」「自由許容度」では、女性リーダーを男性リーダーより高く評価しており、「統率力」ではリーダーの性による差はないとみなしていた。

最後に、④男性評定者が男性リーダーと女性リーダーにあたる評価の差と、女性評定者が男女リーダーに与える評価の差 (DMm vs DMf) をt検定により比較した場合、「調停力」「説得力」「自由許容度」「役割遂行」「配慮」「予測の正確性」「統率力」の7尺度で有意差がみられた。これは評定者の性によって男女リーダーのリーダーシップ評価が異なることを示しており、分散分析の交互作用の結果と対応するものである。

これまでの結果を要約すると、リーダーの性と評定者の性の4要因は、図2から図4に示したパターンに分類できる。まず、第1のパターンは図2の「役割遂行」の

表7 LBDQ尺度得点の平均値と標準偏差および分散分析の結果

リーダーの性 評定者の性 尺度	男性リーダー		女性リーダー		主効果		交互作用
	男性評定者 M (SD)	女性評定者 M (SD)	男性評定者 M (SD)	女性評定者 M (SD)	リーダーの性	評定者の性	
代表性	4.20 (0.56)	4.35 (0.52)	4.00 (0.56)	4.18 (0.54)	**	**	
調停力	3.90 (0.69)	3.99 (0.63)	3.45 (0.86)	3.73 (0.70)	**	**	**
不確実耐性	3.15 (0.67)	3.15 (0.59)	2.83 (0.76)	2.89 (0.62)	**		
説得力	3.89 (0.54)	3.89 (0.60)	3.50 (0.68)	3.70 (0.58)	**		**
構造づくり	3.92 (0.54)	3.94 (0.53)	3.76 (0.55)	3.83 (0.49)	**		
自由許容度	3.60 (0.86)	3.61 (0.67)	3.49 (0.72)	3.68 (0.64)			*
役割遂行	4.10 (0.74)	4.18 (0.67)	3.65 (0.90)	3.98 (0.70)	**	**	**
配慮	3.46 (0.83)	3.55 (0.80)	3.63 (0.73)	3.95 (0.68)	**	**	*
生産強調	3.77 (0.58)	3.81 (0.55)	3.48 (0.61)	3.49 (0.52)	**		
予測の正確性	3.70 (0.58)	3.72 (0.62)	3.36 (0.73)	3.55 (0.62)	**		**
統率力	4.13 (0.60)	4.16 (0.65)	3.78 (0.72)	4.17 (0.63)	**	**	**
出世志向	3.42 (0.75)	3.62 (0.68)	3.05 (0.65)	3.19 (0.61)	**	**	

(注) ** P<.01, * P<.05

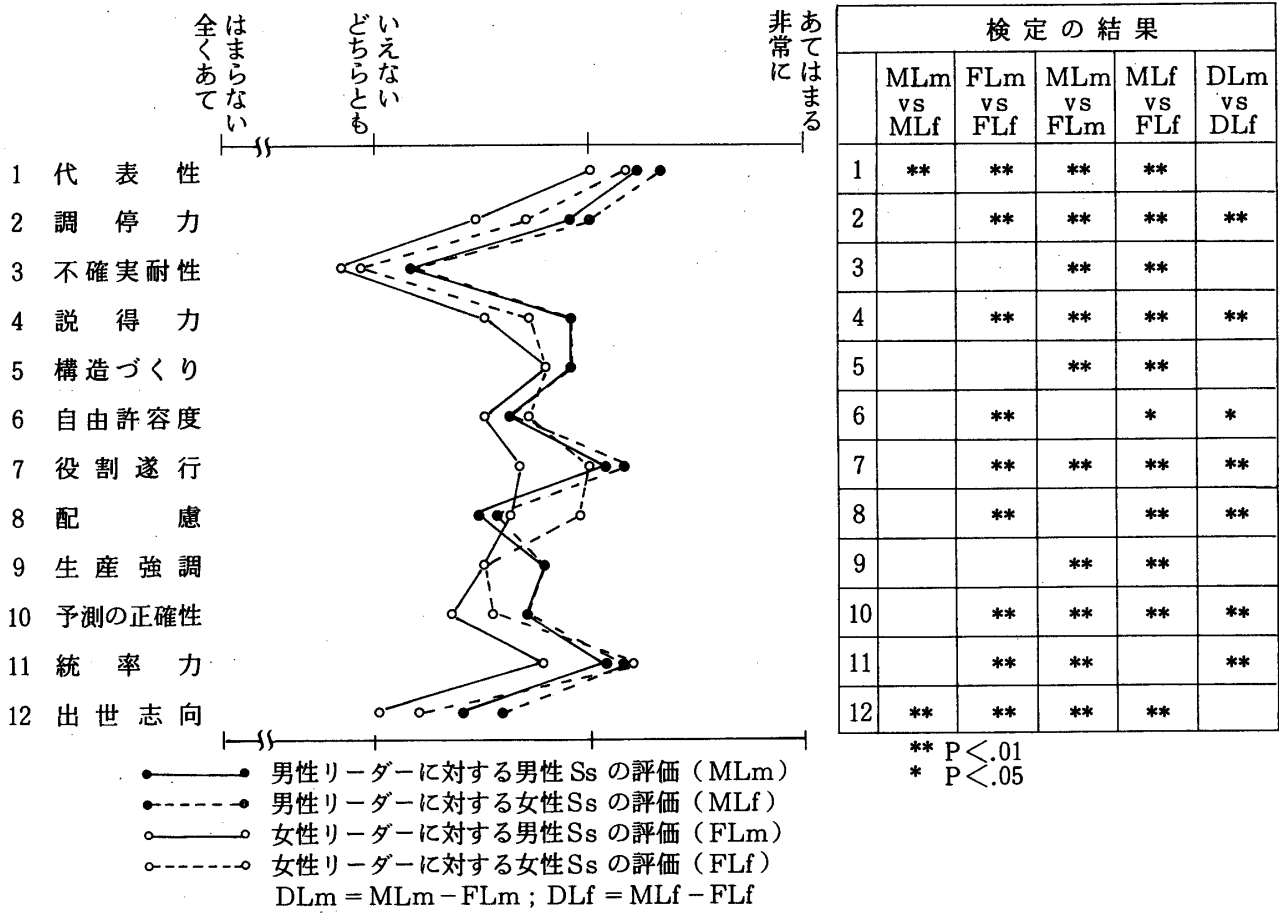


図1 男女管理職に対するリーダーシップ

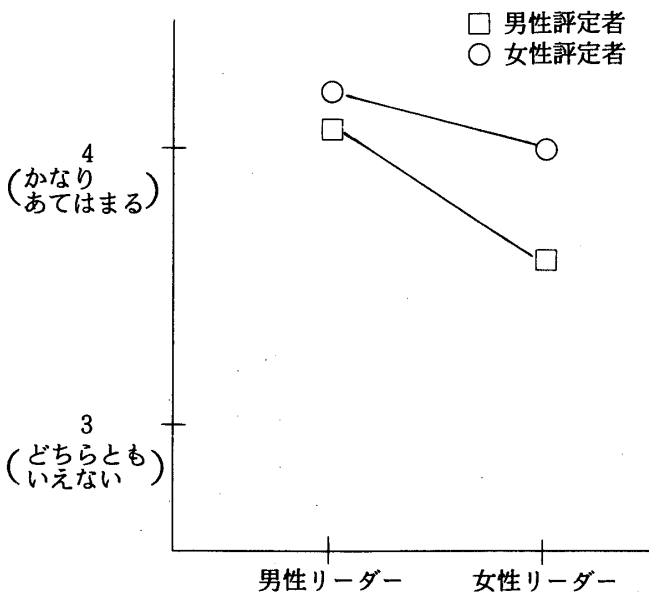


図2 リーダーシップ評価のパターン：「役割遂行」

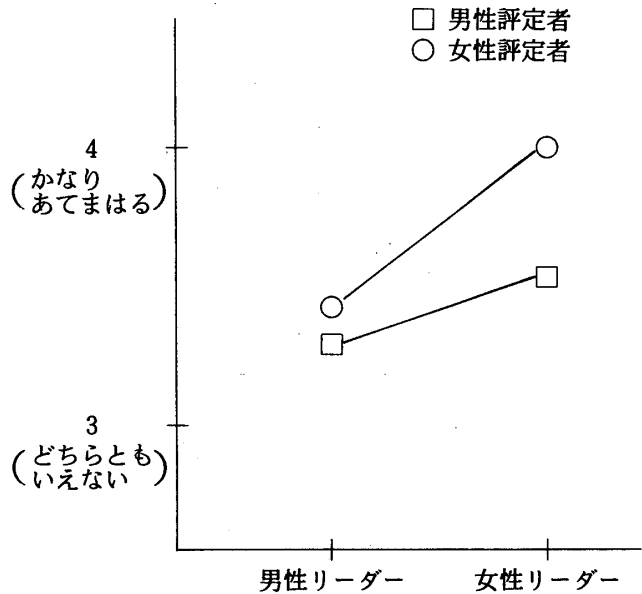


図3 リーダーシップ評価のパターン：「配慮」

ように、男女評定者とも男性リーダーを優位とみなすものである。12尺度中の9つがこのパターンをとっており、内容的に男性行動と考えられる尺度が相当していた。第2のパターンは、男女評定者とも女性リーダーを優位とみなすものであり、図3に示した「配慮」のみがこのパターンに当てはまった。「配慮」は従来のリーダーシップ研究において女性的行動と考えられてきたものであるが、今回の結果もそのことを裏づけている。第3のパターンは、男女評定者がリーダーの性による差異を対象的に

とらえる傾向のあるものであり、図4に示した「統率力」がこの例である。他に「自由許容度」がこのパターンに相当する。この2つの尺度の内容が男性的か女性的かについて、男女評定者間にとらえ方のうえで不一致があることがわかる。

以上の結果から、リーダーの性は性役割ステレオタイプを介してリーダーシップ評価に影響を及ぼすことが明らかとなり、仮説③は支持された。さらに、評定者の性は女性リーダーに対する評価にのみ顕著にあらわれていることから、リーダーの性との交互作用による効果であるといえよう。このことから、仮説④も支持されたといえる。

3. WAMSとリーダーシップ評価の関連

(1) WAMSとLBDQの相関

表8は、WAMSとLBDQの12尺度との相関係数を示したものである。表8から、WAMSの得点と男性リーダーに対するリーダーシップの評価との相関は、男女評定者とも低いことがわかる。ただし、男性評定者の場合、「出世志向」と「説得力」では高い負の相関がみられた（ $r = -.30, p < .01$; $r = -.16, p < .05$ ）。すなわち、男性リーダーを出世志向が強く、説得力が高いとみる男性評定者は、女性管理職に対する態度が非好意的であるということになる。

次に、女性リーダーに対するリーダーシップ評価とWAMSとの相関はどうであろうか。表8から、女性リーダーに対するLBDQの尺度得点とWAMSとの相関は

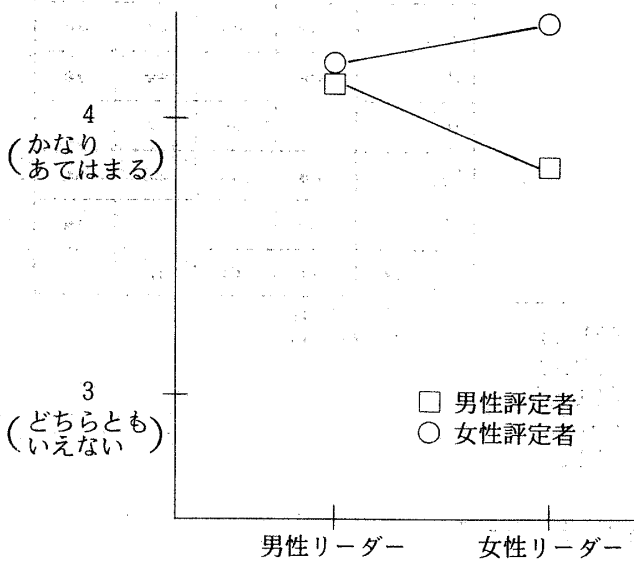


図4 リーダーシップ評価のパターン：「統率力」

表8 LBDQ尺度とWAMSの相関係数

群 尺度	男性リーダー・ 男性評定者 (N=110)	男性リーダー・ 女性評定者 (N=698)	女性リーダー・ 男性評定者 (N=110)	女性リーダー・ 女性評定者 (N=698)
代表性	-.06	.10**	.13	.16**
調停力	.10	.07	.35**	.31**
不確実耐性	.06	.01	.24**	.19**
説得力	-.16*	.02	.25**	.16**
構造づくり	.02	.09**	.19*	.12**
自由許容度	.01	.02	.32**	.25**
役割遂行	.10	.04	.40**	.32**
配慮	.08	-.04	.42**	.23**
生産強調	-.12	.08*	-.09	.08**
予測の正確性	-.05	.02	.36**	.23**
統率力	.06	.02	.38**	.23**
出世志向	-.30**	.01	-.17*	.04

(注) ** .01 < P, * .05 < P

全般的に高いことがわかる。男性評定者では、8尺度において1%水準の相関が、2尺度において5%水準の有意な相関がみられた。特に高い相関を示した変数として、「配慮」($r = .42$)、「役割遂行」($r = .40$)があげられる。このことから、女性管理職に対し好意的な態度をもつ人ほど、「配慮」や「役割遂行」をはじめとする多くのリーダーシップ特性において女性リーダーの能力をより高く評価する傾向のあることがわかる。一方、女性評定者の場合も、「出世志向」を除く11尺度において有意な相関がみられ、全般的にWAMSとの関連は強いことがわかる。特に高い相関を示す尺度として「役割遂行」($r = .32$)、「調停力」($r = .31$)があげられる。

女性リーダーシップに対する低い評価は、女性は管理職に向いていない(低いWAMS得点)とする性ステレオタイプの偏見と軌を一にしているものと考えられる。実際WAMSの項目にもリーダーシップに関するものが含まれており、今回のLBDQとWAMSとの相関からも女性リーダーシップの評価と、性ステレオタイプの偏見の関連の強さが明確に示された。これらの結果はWAMSの妥当性を示唆する1資料となると思われる。

ところでWAMSと相関の特に強かった「役割遂行」「配慮」「統率力」といった尺度は、表7と図1から明らかかなように、女性リーダーに対する評価で大きな男女差がみられたものである。評定者の性による影響を強くうける変数が、同時にステレオタイプの偏見とも関連が強いことは興味深い。すなわち、男性は女性に比べ、これらの領域で女性のリーダーシップを低く評価し、また、女性であっても偏見の強い人(WAMS得点の低い人)は、偏見のない人より同様な点で女性リーダーを低く評価していることになる。

以上、WAMSとLBDQの関係について、相関係数を指標として検討したが、この結果をさらに発展させ、女性管理職に対する性ステレオタイプの偏見がリーダーシップ評価のどの尺度によってより直接的に説明され得

るかを、重回帰分析によって明らかにする。この分析によって、WAMSとLBDQの関係づけが、男女評定者間でどのように異なるのかを知ることができ、仮説⑥の妥当性を明らかにすることができるであろう。

(2) 重回帰分析の結果

女性リーダーシップの評価と女性管理職に対する態度との関係づけが、男女評定者間でどう異なるかを検討するために、WAMSを従属変数、LBDQの12尺度を説明変数として、男女評定者別に重回帰分析が行われた。表9は重回帰分析によって得られた12変数の標準回帰係数 β と、重相関係数R、寄与率 R^2 、および分散分析の結果を示したものである。

表9から、男女評定者とも重相関係数の値は高く(男性 $R = .54$; 女性 $R = .39$)、LBDQの12変数によってWAMSは十分に説明され得るといえる(男性 $F(12, 97) = 3.30$ $p < .01$; 女性 $F(12, 685) = 11.50$ $p < .01$)。しかし、LBDQのどの変数がWAMSをよりよく説明し得るかについては、男女被験者間に大きな相違がみられた。

男性評定者の場合、WAMSを説明する変数として有効なもの、「配慮」($\beta = .33$ $p < .01$)と「構造づくり」($\beta = .21$ $p < .05$)の2変数のみである。すなわち男性の場合、女性管理職に対する好意的態度は女性リーダーの配慮や構造づくり、特に前者の行動を評価する度合いによって説明されるといえる。今回のLBDQにおいて「構造づくり」の変数は信頼性係数 α の値が低いこと、この変数を構成する項目が、部下に対する配慮的行動をも含んでいることを考慮すると、男性評定者の女性管理職に対する態度を決定するLBDQの変数は、リーダーシップ変数の中でも典型的な女性的変数と考えられる「配慮」だけと言えるかもしれない。

これに対して、女性評定者の場合は、「役割遂行」($\beta = .22$ $p < .01$)、「統率力」($\beta = -.21$ $p < .01$)「調停力」($\beta = .16$ $p < .01$)、「配慮」($\beta = .15$ $p < .01$)、「自

表9 WAMS得点を従属変数とした重回帰分析の結果
(数値は標準化された偏回帰係数 β を示す)

尺 度 群	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	R	R ²	F
	代 表 性	調 停 力	不 確 実 耐 性	説 得 力	構 造 づ くり	自 由 許 容 度	役 割 遂 行	配 慮	生 産 強 調	予 測 の 正 確 性	統 率 力	出 世 志 向			
女性リーダー・男性評定者	-.05	-.14	-.04	.14	.21*	.07	.18	.33**	-.08	.11	-.05	-.11	.54	.29	3.30** (df = 12, 97)
女性リーダー・女性評定者	.05	-.16**	-.00	-.05	-.03	.12**	.22**	.15**	.11**	.03	-.21**	.07**	.39	.16	11.50** (df = 12, 685)

(注) ** $P < .01$, * $P < .05$

由許容度」($\beta = .12$ $p < .01$), 「生産強調」($\beta = .11$ $p < .01$), 「出世志向」($\beta = .07$ $p < .01$) の7変数が, WAMSを説明する変数として有効である。これら7変数のうち β 値の大きい5変数はすべて, 前述の因子分析の結果から明らかな通り(表4参照), 第I因子「人間中心, 民主的」に含まれるものである。このことから, 女性の間では, 女性管理職に対する好意的態度は, 多岐にわたる人間関係を中心とした女性リーダーの行動に対する評価に, その基盤がおかれていることがわかる。

男女評定者間でのこの違いはどのように解釈され得るだろうか。一つの説明として, 男性評定者が女性リーダーのリーダーシップを評価する場合には, 性役割ステレオタイプに強くとらわれていることが考えられる。すなわち, 男性評定者は一般に女性管理職への偏見が強く, たとえ女性リーダーに対して好意的態度をもつ場合でも, その根拠をもっぱら“女性的なリーダーシップ”(配慮行動)だけに置いているのである。いいかえれば, 女性管理職は男性の側からは, 女性であるが故に評価され, 男性同様のリーダーシップがあるという理由によっては評価されていないということである。これは女性管理職に対する“もう一つの偏見”である。しかし女性が女性管理職を見る場合は, このような偏見はなく, 女性的な行動に加え多くの男性的なリーダー行動がその根拠となっている。以上の結果は, 仮説⑤を支持するものであるといえよう。

4. リーダーシップ評価と自己イメージの関連

男女リーダーに対するリーダーシップ評価と, 評定者の自己イメージとの間に, どのような関連がみられるかを検討するために, LBDQの尺度得点と自己イメージ尺度のM得点・F得点との相関係数を算出した。表10は, 女性評定者における自己イメージのM-F得点とLBDQ尺度との相関係数を示したものである。表10から明らかなように, 自己を男性的イメージ(M得点)でとらえる傾向が強い女性ほど, 女性のリーダーシップを高く評価していることがわかる。M得点とLBDQ尺度の相関関係は非常に一貫しているが, しかし相関係数の値は.05から.19と相対的に低い。一方, 自己を女性的イメージ(F得点)でとらえる傾向の強さと, 女性リーダーシップの評価との間には, 一貫した相関関係は見出されていない。まとめとして, 女性リーダーシップを評価し, 女性管理職に対する好意的態度を有する女性は, 自分自身を男性的イメージでとらえる傾向が強いことが示された。しかし男性評定者の場合は, 以上のような関係は見出されなかった。

表10 女性リーダーシップの評価と女性評定者の自己イメージとの相関関係 (N=698)

	M得点	F得点
代 表 性	.10**	-.00
調 停 力	.10**	-.01
不 確 実 耐 性	.05	-.01
説 得 力	.12**	.05
構 造 づ くり	.08*	.13**
自 由 許 容 度	.07*	.00
役 割 遂 行	.10**	.00
配 慮	.07*	.10**
生 産 強 調	.06*	.06
予 測 の 正 確 性	.19**	.06
統 率 力	.10**	.05
出 世 志 向	.12**	.14**
W A M S	.17**	-.03

(注) ** $P < .01$, * $P < .05$

IV 結果の概要と討論

1. 本結果の概要

女性リーダーと男性リーダーに対するリーダーシップ評価の相違を暗黙裡のリーダーシップ仮説の観点から分析することを目的として, LBDQXIIの因子構造と評定値を男女リーダー別・男女評定者別に比較した。加えて, ①リーダーシップ評価と女性管理職に対する態度との関連, ②自己イメージとの関連が検討された。

得られた結果の概要を仮説と対応づけて示すと以下のようになる。

(1) リーダーの性と評定者の性を組み合わせて4つの群をつくり, 群ごとにLBDQの60項目を因子分析(主因子解, バリマックス回転)し, 結果を比較した(表2, 表3)。さらに, LBDQの12尺度の合成得点をもちいて因子分析した結果を, 同様の4群で比較した(表4)。その結果, リーダーシップ評価の因子構造は, リーダーの性・評定者の性にかかわらずかなり類似していた。このことから, 仮説①と②は支持された。

(2) リーダーシップ評価の評定値に及ぼす, リーダーの性による効果は顕著であった(表7, 図1)。男女評定者とも男性的行動に対しては, 男性リーダーを高く評価していた。女性的な特質をもった2~3の尺度では, 女性リーダーがより評価されることもあった。リーダーシップ評価と性役割ステレオタイプとの関連については後にあらためて討論するが, これらの結果から, 仮説③はほ

ば支持されたといえよう。

(3) リーダーシップ評価の評定値に及ぼす評定者の性による効果は、リーダーの性と交互作用としてあらわれていた(表7, 図1)。すなわち、男性リーダーに対しては男女評定者間で評価値に差がみられなかったが、女性リーダーに対しては男性が女性に比べ低い評価をするという顕著な性差がみられた。したがって、仮説④は支持された。

(4) リーダーシップ評価とWAMSとの関連を相関係数に基づき検討した結果、WAMSは男性リーダーに対する評価とは相関が低く、女性リーダーに対する評価とは高い正の相関を示した(表8)。このことから、女性管理職に対する態度と女性リーダーに対するリーダーシップ評価とは、強い関連性のあることがわかった。しかも、重回帰分析の結果、男性評定者は女性リーダーの女性的行動のみに基づいて女性管理職に対する態度を形成しているが、女性評定者は女性リーダーの様々な行動(男性的・女性的両側面)に目をむけて態度を形成していることがわかった(表9)。このことから仮説⑤は支持されたものと考えられる。

(5) リーダーシップ評価と自己イメージとの関連について相関値に基づき検討したところ、女性評定者のM得点、(男性的自己イメージ)と女性リーダーに対する評価とに一貫した相関関係がみられた(表10)。

以上が、本研究の主要な結果である。これらの結果を従来の研究結果と比較し、以下にいくつかの観点から考察を加える。

2. リーダーの性と暗黙裡のリーダーシップ仮説について

暗黙裡のリーダーシップ仮説は、リーダーシップ変数のパターン化に関する先入観の存在を主張するものである。この仮説に従えば、リーダーの属性や被験者の属性は、リーダーシップ評価の枠組み、すなわち因子構造に影響を及ぼさないことになる。問題の部分でも述べたように、これまでにいくつかの属性がとりあげられ、この仮説が支持されてきた。Eden と Leviatan (1975)、Rush ら (1977) は、仮想的事態のもとで大学生から得た資料と有職者の資料とを比較し、両研究とも因子構造の一致を報告している。また同時に、Eden と Leviatan は組織での経験、経営上の教育の程度といった被験者の属性に関して、Rush らはリーダーとの親しさという属性に関して検討し、これらの属性が因子構造に影響を及ぼさないことをも確認している。

本研究では、職場において女性がリーダーシップをどのように評価されるか、男性のリーダーに対する評価と

相違があるのか、評価には評定者の性も影響するのか、という点に関心があったので、リーダーの性、評定者の性を属性としてとりあげた。その結果、リーダーの性、評定者の性ともにリーダーシップ評価の因子構造にはほとんど影響を及ぼさないことが示され、暗黙裡のリーダーシップ仮説は堅固に支持された。従来の研究で検討されたリーダーシップ評価の変数は、4つ(Eden & Leviatan, 1975)ないし2つ(Rush, Thomas & Lord, 1977)という比較的少数のものに限られていた。本研究では、リーダーシップ評価のための質問紙として広く認められているLBDQの12尺度すべてを用いて、因子構造の比較検討が行われたにもかかわらず、因子構造の安定性すなわち暗黙裡のリーダーシップ仮説が支持されたことは注目に値する結果であると思われる。

3. 男女リーダーに対するリーダーシップ評価の違いについて

既にふれたように、職場で男性、女性が期待され、評価される能力には大きな相違がみられ、管理職としてふさわしいと考えられる特性や行動様式のほとんどが男性のそれらと一致することが見出されている(Schein, 1973; 1975)。さらに、リーダーシップ評価に際して、リーダーの性が評定の高低に大きな役割を果たすことが知られている。

本研究においても、男性リーダーに対する評価と女性リーダーに対する評価を比較した場合、評定値に明らかな差異が見出された。しかも結果は、評定者の性と交互作用を有していた。この点について、今回得られた結果を図式的に整理したのが、図5である。図5に示したように、リーダーシップ尺度を男性的行動と女性的行動に区別した場合、男性的行動に対しては男性リーダーが、女性的行動に対しては女性リーダーが高く評価されていることがわかる。このように、リーダーないし上司の性がリーダーシップ評価に及ぼす影響は、性役割のステレオタイプと結びついていることは、従来の研究結果(Petty and Lee, 1975; Rosen and Jerdee, 1971; Bartol and Butterfield, 1976)とも一致していた。

一方、評定者あるいは部下の性による影響については、従来の研究結果は必ずしも一貫した法則性を見出していない。例えば、Petty と Lee (1975) は、構造づくり型の女性上司に対する男性部下の満足の低さを示し、Rosen と Jerdee (1971) は、友好型の上司が異性の部下からより好まれることを示唆した。また、Lee と Alvares (1977) は、部下の性による影響を否定している。このように、結果に不一致の生ずる原因として、そ

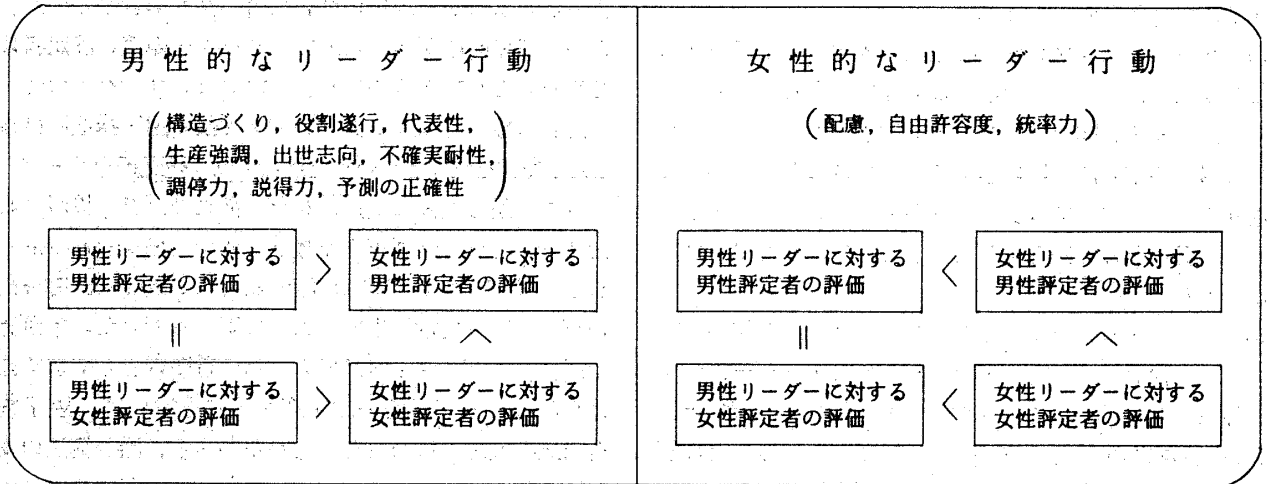


図5 男性的行動・女性的行動とリーダーシップ評価

それぞれの研究で求められている反応が、期待、満足感、評価というように微妙に異なっていることや、サンプルが学生であるか有職者であるかの違いなどがあげられる。どちらにせよ、評定者ないしは部下の性による影響は若干複雑な様相を呈することが予想される。今回の我々の研究では、女性は男性に比べ女性リーダーシップを、男性的・女性的行動の両側面でもより高く評価することが示された。このことは、裏をかえせば、男性はすべての行動において、女性リーダーの能力を男性以下にしか評価していないことを意味している。

さらに仮説⑤に関し、男性評定者は性ステレオタイプの偏見に結びつけて、女性管理職を評価しがちであることも示唆された。すなわち、男性が女性管理職に対し好意的態度をもつ場合でも、その根拠は男性的リーダーシップがあるということではなく、あくまでも“女性ならではの行動”(配慮行動)に力点が置かれていることが示された。これは男性が女性のリーダーシップや管理職を相対的に低くみるという表面的で直接的な偏見に加え、女性は女性らしい行動によってのみリーダーとして評価されるという、より内面的で微妙な“もう一つの偏見”の存在を示唆するものである。

今後、有職者の男女評定者を対象に、本研究での諸仮説をより詳しく検討していくことが必要である。

文 献

愛知県婦人労働サービスセンター 1983 婦人労働力の管理と育成に関する調査——民間企業における実態と管理者の意識

- Bartol, K. M., & Butterfield, D. A. 1976 Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology*, 61, 446-454.
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. 1972 Sex-role stereotypes: A current appraisal. *The Journal of Social Issues*, 28, 59-78.
- 大学婦人協会 1981 高等教育を受けた婦人の社会参加の環境に関する調査
- Eden, D., & Leviatan, U. 1975 Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Larson, J. R. 1982 Cognitive mechanisms mediating the impact of implicit theories of leader behavior on leader behavior ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 129-140.
- Lee, D. M., & Alvares, K. M. 1977 Effects of sex on descriptions and evaluations of supervisory behavior in a simulated industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 62, 405-410.
- 日本リクルートセンター (編) 1980 OLは何を考えているか
- Passini, F. T., & Norman, W. T. 1966 Universal conception of personality structure. *Personality and social Psychology*, 4, 44-49.
- Peters, L. H., Terborg, J. R., & Taynor, J.

- 1974 Women as managers scale : A measure of attitudes toward women in management positions. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, MS 585.
- Petty, M. M., & Lee, Jr. G. K. 1975 Moderating effects of sex of supervisor and subordinate on relationships between supervisory behavior and subordinate satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 624-628.
- Petty, M. M., & Miles, R. H. 1976 Leader sex-role stereotyping in a female-dominated work culture. *Personnel Psychology*, 29, 393-404.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. 1973 The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 57, 44-48.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. 1974 Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. *Journal of Applied Psychology*, 59, 511-512.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. 1975 Effects of employee's sex and threatening versus pleading appeals on managerial evaluations of grievances. *Journal of Applied Psychology*, 60, 442-445.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. 1977 Implicit leadership theory : A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.
- Schein, V. E. 1973 The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. 1975 Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schneider, D. J. 1973 Implicit personality theory : a review. *Psychological Bulletin*, 79, 294-309.
- 鹿内啓子 1985 働く女性の意識と環境 .若林・伊藤 (編) 女性は自立する (第4章) 福村出版
- 鹿内啓子・後藤宗理・若林 満 1982 女子大学生の社会的・職業的役割意識の形成に関する研究——性別役割タイプと自己能力評価を中心として—— 名古屋大学教育学部紀要』(教育心理学科), 29, 101-136.
- 若林 満 1984 働く女性の地位向上と男女雇用機会均等法 労務事情 616, 6-11.
- 若林 満・宗方比佐子 1985 女性管理職に対する態度 (WAMS) の研究——日本語版 WAMS 開発の試み—— 名古屋大学教育学部紀要 (教育心理学科), 32, 257-285.
- Weiss, H. M., & Adler, S. 1981 Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, 66, 69-78.
- Wrightley, C., & Neubaum, J. 1951 The matching of factors. *American Psychologist*, 10, 418-419.

(1986年7月31日 受稿)

ABSTRACT

ATTITUDES TOWARD WOMEN AS MANAGERS (WAM) AND THE EVALUATION OF FEMALE LEADERSHIP

Mitsuru WAKABAYASHI and Hisako MUNEKATA

The present study was designed to examine effects of the sex of a leader and of a respondent on evaluation of leader behavior from the viewpoint of an implicit leadership theory and theories on sex-role stereotyping. Five hypotheses were derived based on the examination of the past studies as follows.

- (1) The leader sex does not affect factor structure of the leadership instrument.
- (2) The respondent sex does not affect factor structure of the leadership instrument.

- (3) The level of leader behavior evaluated by respondents differs according to the sex of a leader, which reflects a bias based on the sex-role stereotyping.
- (4) The sex of a respondent interacts with the leader sex in determining the level of leader behavior evaluation.
- (5) A favorable attitude toward WAM is in general related to the positive evaluation of female leadership. However, among male respondents female leadership will be appreciated only for feminine behaviors, whereas among female respondents both feminine and masculine leader behaviors will show significant correlations with a favorable attitude toward women leaders (WAMS).

The following set of instruments were administered to test the above hypotheses. (1) Leader behavior was measured by using a *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) Form XII*. For this study, LBDQ was modified to include 60 items out of the original 100-item instrument: 5 items from each of 12 subscales. Each subject was asked to rate, by using all 60 items, both male and female leaders who were presented as abstract and imagery figures. (2) An attitude toward female managers was measured by a Japanese version of *Women as Managers Scale (WAMS)* developed by Wakabayashi and Munekata (1985). The Japanese version of WAMS includes 19 bipolar scales with either a favorable or an unfavorable statement on each end of the scale. Based on the result of a factor analysis, 16 items were included into a single composite WAMS. (3) A *self-image* instrument consisted of 23 adjectives with a 7-point scale from which masculinity and femininity scales were derived.

Subjects for this study consisted of 110 male and 698 female college students. Major findings of this study are summarized as follows. The first and the second hypotheses were concerned with an implicit leadership theory: no sex differences in cognitive structure of leadership. Factor structure of the LBDQ were compared among four sub-groups: (1) male leader – male respondent, (2) male leader – female respondent, (3) female leader – male respondent, and (4) female leader – female respondent. Results of the analyses revealed that factor structures were highly congruent among four sample groups, indicating that the sex of both leader and respondent did not affect factor structure of leader behavior description. This gave support to Hypothesis (1) and (2).

Third and fourth hypotheses were concerned with the effects of leader and respondent sexes on the level of leader behavior evaluation. Mean LBDQ subscale scores were compared across four groups. It was found that the male leader was evaluated superior to the female leader in the masculine leader functions, while the female leader was evaluated in feminine leader functions. In general, however, male respondents tended to less recognize the female as a leader than did the female respondents. Therefore, Hypotheses (3) and (4) were supported.

To test the Hypothesis (5), 12 LBDQ subscales were regressed on the WAMS score for male and female subjects separately. Results of the analysis indicated that among male subjects WAMS was found to be contributed only by a limited, stereotyped LBDQ scales (e.g., a consideration scale), while among female respondents a variety of LBDQ subscales (both male- and female-typed scales) showed significant contributions to WAMS. The result was supportive of Hypothesis (5).

Finally, it was found that the self-image of masculinity among female respondents was significantly correlated with the evaluation of female leadership in terms of LBDQ scales. This result indicated the masculine-type female tend to endorse female leadership as well as WAMS more positively.