

「男性リーダーと女性リーダーとでは、同じリーダーシップスタイルを發揮しても、その効果は異なるのだろうか？」

An-Chih Wang, Jack Ting-Ju Chiang, Chou-Yu Tsai, Tzu-Ting Lin and Bor-Shiuan Cheng (2013) "Gender Makes the Difference: The Moderating Role of Leader Gender on the Relationship between Leadership Styles and Subordinate Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122; 101-113.

一橋大学大学院 勝村 史昭

近年のグローバル化や国内市場の縮小といった経済環境は、これまで以上に日本企業の競争を厳しくさせている。このような時代には、組織をリードし、新たな価値を創造できるリーダーの存在意義はますます高まっているが、それに加えて、昨今は女性リーダーの必要性もまた広く社会に認識されている。事実、政府は「社会のあらゆる分野で2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%」とする目標を掲げている。しかし、日本は諸外国に比べて女性管理職の比率が低いという実情があり（労働政策研究・研修機構2014）、女性リーダーのロールモデルは社内・外を問わずその数は少ない。そのため、新任の女性リーダーは、とすれば自分のかつての男性上司のリーダーシップスタイルを真似るケースが少なくないかもしれない。しかし、これは果たして良いのだろうか。

リーダーシップ研究は、経営学の分野において長らく議論されてきた非常に重要なテーマであるが、リーダーシップにおける性差を検証した先行研究からは、女性リーダーが男性リーダーと同じリーダーシップスタイルを發揮することは必ずしも得策ではない場合があることが示唆されている。Wang et al. (2013)（以下、本論文）では、役割適合性理論（Role Congruity Theory）と帰属原理（Attribution Principles）をベースに、部下のパフォーマンスに対して男性リーダーと女性リーダーとでは、同じリーダーシップスタイルを發揮した場合でもその影響が異なることを実証的に明らかにしている。

役割適合性理論（Eagly and Karau 2002）とは、男性らしい行動特性、もしくは女性らしい行動特性といったように、性別に関しての社会的に望ましいとされる性役割観と、実際の行動様式が一貫しているかどうか焦点を当てたものであり、一貫していない場合は“ギャップ”が生じるというのが基本的なアイデアである。そして、ここで重要なことは、ギャップがあ

る場合の方がいない場合に比べて、リーダーシップが及ぼすポジティブもしくはネガティブの両方の意味において、その影響が大きくなるという点である。なぜこのようなことが起きるのだろうか。しかし、既存の役割適合性理論に関する研究では、この理由をこれまで説明してこなかった。本論文では、帰属原理（Kelly 1972）を役割適合性理論へ補完することで、上記のメカニズムに関して一つの答えを提示している。帰属原理とは、ある事象に関して、その原因を何に求めるかという帰属プロセスについて説明したものである。例えば、行為者がある行動をとった場合に、観察者がその原因を行為者自身の性格特性といった内的要因に帰属させる場合もあれば、逆にその原因を行為者の置かれた状況という外的要因に帰属させる場合もあるだろう。そして、帰属原理には2つの概念が介在する。一つは「割引原理（Discounting Principle）」、もう一つは「割増原理（Augmentation Principle）」と呼ばれるものだ。これは観察者による行為者の行動原因に対する内的帰属の見積もりが割引的、もしくは割増的に認知されるということの意味する。例えば、行為者がある行動をとった時に、その行為を見ていた観察者がその原因を行為者の内面的な特性にどれくらい帰属させるか判断する場合において、もし外的要因が行為者の行動を促進するものであれば、内的要因の影響はより小さく見積もられるだろう。一方で、逆に外的要因が行為者の行動を抑制するものであった場合、それでも行動を起こしたのは行為者の内的要因によるところが大きいと観察者は見積もるだろう。

著者らは、この帰属原理を性別とリーダーシップの文脈に応用した。すなわち、性役割観と一貫したリーダーシップを執った場合、その行動は行為者の内面的な性格特性というよりも性別的な規範という外的要因に促されて行われていると部下に「割引的」に認知されるため、リーダーシップの効果は弱まり、一方で、

性役割観と一貫しないリーダーシップを執った場合は、それは行為者の内面的な性格特性によるところが大きいと部下に「割増的」に認知されるため、その効果は強まると彼らは考えたのだ。ただし、影響の強弱は一概にどちらが良いと言えるわけではないという点に注意が必要である。どういうことかと言えば、ポジティブな影響を及ぼすリーダーシップスタイルの場合は割増的の方が望ましいが、ネガティブな影響を及ぼすリーダーシップスタイルの場合は割引的の方が望ましいということである。つまり、これは行使するリーダーシップスタイルの影響の方向性によって、割引的が良いか割増的が良いかが変化することを意味している。

本論文では、ネガティブなリーダーシップスタイルとして「権威的 (Authoritarian) リーダーシップ」を、そしてポジティブなリーダーシップスタイルとして「慈愛的 (Benevolent) リーダーシップ」を用いている。権威的リーダーシップとは、文字通り、権威によって部下をコントロールし、自己に従順であることを要求するスタイルであり、これは部下の上司への信頼に対してマイナスの効果を及ぼし得ることが先行研究から指摘されている。一方の慈愛的リーダーシップとは、指示や命令というよりも対話によって部下へ助言を与え、部下のプライベートも含めた包括的な個人の幸福にまで関心を示すスタイルであり、これは部下の上司への信頼に対してプラスの効果が見られることが指摘されている。加えて、本論文の調査を実施した中国文化においては、前者は男性的リーダーシップ、後者は女性的リーダーシップとして広く認識されている。

上記の議論を基に、本論文ではこの2つのリーダーシップスタイルと部下のパフォーマンスとの関係性について、性別がどのような影響を及ぼすのかについて以下の2つの仮説を検証した。1つ目に、権威的リーダーシップという部下のパフォーマンスに“ネガティブ”な影響を及ぼし得る“男性的”リーダーシップスタイルに関しては、そのマイナスの影響は男性リーダーより女性リーダーの方が大きくなると予測される。なぜなら、男性の場合においてそのような行動は性別規範とみなされるものであり、リーダー自身の性格特性というよりも規範に沿ったものであると部下に認知されやすく、そのマイナスの影響が割引されるからである。そして2つ目に、慈愛的リーダーシップと

いう部下のパフォーマンスに“ポジティブ”な影響を及ぼし得る“女性的”リーダーシップスタイルに関しては、そのプラスの影響は女性リーダーよりも男性リーダーの方が大きくなると予測される。なぜなら、男性の場合そのような行動は性別規範とみなされているものではなく、リーダー自身の性格特性として部下に認知されやすく、そのプラスの影響が割増されるからである。そして本論文では、実際に企業で働く上司とその部下を1つのペアとした上で、マルチレベルモデリング<sup>1)</sup>を用いて、上記仮説を検証しそれを支持する結果を得ている。

本論文は、性別によってリーダーシップのインパクトが異なり得ることを示唆する大変興味深いものである。ただし、今回の結果はネガティブな男性的リーダーシップスタイルとポジティブな女性的リーダーシップスタイルに焦点を当てており、女性リーダーにとってポジティブ効果の割増が生じる“ポジティブな男性的リーダーシップ”について直接的に検討はしていない。この点に関して、著者らは“断固とした姿勢 (Decisiveness)”や“勇敢さ (Braveness)”といった要素を今後検証していくことが有効だと指摘している。このような知見が蓄積されていくことは、これまで以上に女性リーダーの活躍が期待される社会にとって非常に重要だろう。

1) ここでは、上司が部下 (2~3名) のパフォーマンスを評定し、部下は上司のリーダーシップスタイルを評定している。そして、権威的リーダーシップの程度、慈愛的リーダーシップの程度、上司の性別がグループレベルの変数、そして部下のパフォーマンスが個人レベルの変数となる。

#### 参考文献

- Eagly, A. H., and Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Kelley, H. H. (1972). Attribution in Social Interaction. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H.H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, and B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- 労働政策研究・研修機構 (2014)『データブック国際労働比較』

かつむら・ふみあき 一橋大学大学院国際企業戦略研究科博士課程。最近の主な著作に「年功制から成果主義への人事制度変遷を阻む社員のストレス——社員の心理的適応を向上させる人事施策の検討」(阿久津聡氏との共著、2013年、第65回全国能率大会)。組織行動論、人的資源管理論専攻。