

インフォーマルリーダーとしての女性従業員についての研究

A Study of Female Employees as Informal Leaders

*
渡邊祐子

A study was conducted to examine leadership provided by female employees, who, though informally, may contribute significantly to effective office management.

The results suggest that of the female employees considered as "leaders," those without official management positions exert more influence in the office. Further analysis of the perceived behavioral patterns of these female employees extracted three main leadership types: "supportive leadership style," "commander leadership style" and "field leadership style." The results further suggest that of the three leadership types, "supportive leadership style" and "field leadership style" have stronger influence in the office. Differences between the sexes were also found in terms of their leadership types, with female leaders more inclined toward "supportive" and "field" leadership style and their male counterparts toward more "commander leadership style."

The study suggests that some female employees provide "informal" leadership, and that they not only exert strong influence but also play valuable roles in the office. It, therefore, follows that making their "informal" leadership more effective will improve the overall productivity of the office and lead to better business results.

1. はじめに

1.1 女性管理職登用の必要性

男女の均等取扱いに向けての法制度は整備されてきたといえる。「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」(旧男女雇用機会均等法)は、昭和60(1985)年に制定された当初は、募集・採用、配置・昇進に対する男女差別は努力義務にとどめていたが、平成9(1997)年の第1回の法改正によって、女性に対する差別が禁止され、あらたに差別禁止に向け、改善するために多くの変更が加えられた。また、平成18(2006)年に、2回目の法改正があり、女性のみならず男女双方に対する差別の禁止、間接差別の禁止、差別禁止の対象となる取り扱いの拡大等について改正された。

しかし、職場における女性の地位向上の成果が顕著にあらわれているとはいえない。格差の大きなものとして、賃金と管理職の女性比率の低さが

挙げられる。

まず、賃金は、正規雇用者など一般労働者における男女の1時間当たり平均所定給与額は、長期的にはわずかながらも縮小傾向にあるとはいうものの依然として格差は大きく、男性労働者の給与水準を100としたとき、女性労働者の給与水準は、67.1(厚生労働省「賃金構造基本統計調査 平成18年」)である。次に、管理監督者の女性比率は、10.3%(総務省統計局「労働力調査 平成18年」)で、低い水準にある。

男女が共にその持てる力を十分に発揮できる社会の構築には、これらをはじめとする格差是正は大きな課題である。いまだ大きな動きには至らない理由の一つとして、能力主義、成果主義が挙げられる。能力主義、成果主義とは、得がたい制度のように聞こえるが、その能力・成果を測ることが出来るか疑問である。また、一人の、あるいは特定の人たちだけの能力で成し遂げ、成果が上がったものとは考えにくい。

論文受理日：2008年1月30日

*WTANABE, Yuko：昭和女子大学大学院生活機構研究科
(Graduate School of Human Life Sciences, Showa Women's University)

その上、その基準は、能力・成果による選別であるとして、個人の能力、やる気、実績であり、性差別ではないとされる傾向がある。しかし、女性に対して割り振りされた現在の仕事の多くは、補助的な仕事とされ、能力主義、成果主義の基準には馴染まない。この補助的とされる仕事も企業の業務には不可欠であるにもかかわらず、評価・計測できない仕事が大半であり、成果を明確に表しがたいために軽んじられがちである。

しかも、一般的な固定観念として、女性と男性に対する文化的な特質が、「男性向きの仕事：主たる仕事」「女性に適した仕事：補助的な仕事」に割り振られていることが多く、その枠組みを越えようとする女性に対して、拒絶反応をおこしてきた可能性がある。正規リーダーとしてのアイデンティティを確立させていないが故に、職場で指導的な役割を担うベテラン女性を、「お局様」などと言って、揶揄してきた傾向がある。

また、職場のジェンダー構造は、社会情勢や企業側だけの責任だけではなく、女性自身の意識についてもいえることである。しかし、意欲のある女性従業員が、長年、評価されないばかりか、認知もされないという思いが、「気力なく働く」というかたちで抗議の気持ちを表現するようになっていたら、人材の浪費といえる。

これまで軽視されてきているが、実は、企業業績に貢献し、リーダー的な役割を果たしながら、陰に甘んじなくてはならない存在である女性従業員をマネジメント領域で戦力となるよう育成することは、大きな課題といえる。

1.2 リーダーシップ

リーダーシップの概念は、研究者や研究方法によって、さまざまなものがあるが、「ある状況の中で行使される。しかもコミュニケーション過程を通して、特定目標の達成に向けられた対人間の影響である」(Tannenbaum, R., 1965)、「集団目標の達成に向けて他の人に影響を及ぼす過程、またその他の集団諸活動に影響を与える過程」(Yukl, G., 1989)とされ、リーダーシップは、組織や集団の成員が相互に作用し、影響し合うところに生じるものと考えられている。

よって、本研究におけるリーダーシップとは、日常の職務の中で影響力をもっていることとする。

1.3 職場の向社会的行動

社会や企業の中で、リーダーといえば、ヒーローやカリスマ型のリーダーシップ、すなわち、リーダーの意見で、人を牽引するリーダーシップスタイルを思い浮かべる。

しかし、近年、日常生活やビジネスの意思決定を正しく行い、目的を達成する能力のリーダーシップとして、対人関係に留意したリーダーシップ(Goleman, D., 2002)、奉仕するリーダーシップ(Hunter, J. C., 1998)、無数の目に見えない日々の小さな努力を続け、率先垂範することで周囲の者に影響力をもち、向上させるリーダーシップ(Badaracco, J. L. Jr., 2002)など、向社会的な行動のリーダーシップが注目されている。

向社会的行動とは、自主的に他者に対して恩恵などのポジティブな影響や効果を与える行動であるが、研究者により様々な定義が存在する。ここでは、職務を越えて自発的に組織に貢献しようとする行動や、仲間同士の援助行動などは、「職場のプロソーシャル行動」(Organizational Prosocial Behavior、以下「OPB性」という)と呼ばれ、組織が事前には予測できない状況を乗り越えていくために必要な柔軟性を組織に与える(細川, 1999)概念としてとらえる。

OPB性は、職務として定められている行動に比べ、評価や動機づけが難しいとされる。しかし、日本企業は、欧米のように、職務記述書が明確でなく、どちらかといえば、職責に重複部分が多く、解釈も責任の枠組みも曖昧であるといわれることを考え合わせると、柔軟性、機動性の良いOPB性の発揮が、日本の企業業績に影響していると考えられる。これらのことから、リーダー行動と向社会的行動の関係について検討する。

2. 目的

ヒーローもしくはカリスマ的リーダー、言い換えるなら、権力・支配力に多くを頼る従来型リーダーシップではなく、協調性をもって、自ら率先して日常の業務にあたり、他者にも影響力をもつ、職場運営にとって欠かせない存在である女性リーダーの職場での貢献を明らかにすることを目的とする。

しかしながら、従来型のリーダーシップスタイルと、ここで明らかにしようとするリーダーシップスタイルの優劣を論ずるものではなく、止揚できるものと考えられる。また、数合わせの論理や恣意的に女性登用をすすめるためでもない。ここで目的とするのは、成果主義、能力主義と目立つものを偏重する姿勢を疑問視し、現在は陰に隠れているが、職場運営上重要な役割を果たし、影響力のある女性従業員の新たなリーダーシップを顕彰化することである。

3. 方法

3.1 予備調査

職場において、インフォーマルにリーダーシップを発揮している人（以下インフォーマルリーダーという）と、リーダーとは言い難いが、インフォーマルに影響力をもっているイメージの一つとして、「お局様」の行動特性項目を収集するため、予備調査としてヒアリングを実施した（表1）。すべて個別に会合をもち、筆者が聞き取りした。

表1 予備調査

対象者	12名(男性5名、女性7名) 東京都内本社がある従業員300名以上の企業に在勤する(して いた)人
内訳	男性:企業勤務1名、企業管理者1名、企業管理監督者1名、企業 役員1名、企業経営者1名 女性:企業勤務者2名、企業管理者1名、会社役員1名、企業勤務 後現在個人事業者3名
年代	20代1名、30代2名、40代3名、50代5名、60代1名
調査時期	2003年6月から7月

まず、「インフォーマルリーダー」と「お局様」を認知しているか確認したうえで、職場の中で、①「インフォーマルリーダー」と「お局様」的存

在の有無について回答を求めた。次に、②影響力、③特徴などについて自由に述べてもらった。最後に、管理者でないものの、活躍している女性従業員に限定して、④その人を一言で言い表すとどのようであるかイメージを挙げてもらった。

その結果、①「インフォーマルリーダー」、「お局様」も、全員から存在する(した)と回答を得た。また、「自分がそうだ」「人からそういわれた」と回答している人がいた。

次に、②影響力について、仕事の効率、人間関係、問題解決、外部とのかかわり、一緒に働く人へのやる気等に影響力が強いことが指摘された。

また、その両者の③特徴について、現場の最前線の仕事を熟知していること、また、公には評価されていないが、会社のことを思って仕事をしていることが指摘され、その原動力になっているものが不明であると指摘があった。さらに、欠かせない存在か、単なるおせっかいかの両意見があったが、「その人がいないと困る」という意見が多く見受けられた。他に、後輩の面倒見の良し悪しや、支配的かどうか、協調性のよしあし、人望の有無、仕事の志向性(目立つ仕事を優先する、しないなど)が挙げられた。

特に、「お局様」については、そのイメージとしての意味合いに、「どうしようもない存在」という意見がある一方、「絶大な影響力があり、仕事の効率がよい」などの意見があり、良い意味も悪い意味もあることが判明した。

最後に、④非管理者で活躍している女性のイメージについて、十数項目挙げられ、本調査の質問項目の参考とした。

3.2 本調査

3.2.1 調査手続および対象者

調査方法は、東京に本社(上場・非上場含む)があり、従業員300名以上の企業のうち、人事・労務・能力開発等の部課長名の記載がある企業(株式会社ダイヤモンド社のリストから無作為に710社抽出)に郵送により配布し回収した。調査時期は2003年9月から10月である。

その人事・労務・能力開発等の部課長宛に、

“ご自身、および職場をよく知っている方に回答してもらってください。職位、男女は問いません。”と依頼した。

有効回答数は328名（回答率46.2%）であり、男性192名（58.5%）、女性136名（41.5%）であった。その年代・職位の内訳は表2のとおりである。

表2 被験者の年代、職位

年代	人数	%	職位	人数	%
20代	31	9.5	役職なし	87	26.5
30代	101	30.8	主任・係長	71	21.6
40代	93	28.4	課長	66	20.1
50代	85	25.9	部長	59	18.0
60代	15	4.6	役員、経営者	23	7.0
70代	3	0.9	他	22	6.7

n=328

3.2.2 質問紙の構成

はじめに、“ここでいうリーダーとは、他の従業員に影響力があり、援助したり、まとめたりしている人のことをいいます。役職の有無や、既存のリーダー像に限定しないでください”と、ここでのリーダーの定義等を示した。

ステップ1 “職場（社内）で、あなたがもっともリーダーと思う女性一人を思い浮かべてください”と記載し、その想起された女性について、年代、職位、勤続年数、質問項目に回答を求めた。

ステップ2 “次に、この女性とほぼ同年代で、リーダー的存在の男性を一人思い浮かべてください。”と記載し、その想起された男性について、職位、勤続年数、質問項目に回答を求めた。

3.2.3 質問項目

想起された女性に対しては、「リーダーイメージ」「影響力」「行動特性」の3つのカテゴリーに分け、それぞれに質問項目を配した。

また、その想起された女性リーダーと同年代の男性リーダーに対しては、「行動特性」についてのみ回答を求めた。

なお、質問項目は、予備調査で得たコメントを参考に作成した。

(1) 女性リーダーイメージ

女性従業員には管理者が少ない実情から、リーダーとして想起された女性が、職場ではどのように見られているかというイメージを測ることとした。

“彼女のイメージとして、次のことはそれぞれどのくらいあてはまりますか。”と尋ね、そのイメージについて“あてはまる”を5、“あてはまらない”を1とした5件法で回答を求めた。

「リーダー」「仕事の達人」「キャリアウーマン」「やり手」「世話やき」「良い意味のお局様」「悪い意味のお局様」「仕切り屋」「便利屋」「職場の花」「ムードメーカー」「大物」「ボス」「女性社員の鏡」「職場のお母さん」の15項目である。

なお、予備調査で、「お局様」については、2つの側面があったため、「良い意味の」「悪い意味の」を付加し区別した。

(2) 影響力

リーダーとして想起された女性が、職場において、どのような分野に影響力が強いかを測るため、「仕事の効率」「人間関係」「問題解決」「外部とのかわり」「動機づけ」「職場の運営」に対し、それぞれ、順に「仕事の効率に影響する」「職場内の人間関係の円滑さに影響する」「トラブルを事前に発見し対処することに影響する」「外部との折衝や、会社のイメージアップに影響する」「一緒に働く者のモチベーション、やる気に影響する」「職場の運営に影響する（彼女がいないと、実際に困る）」という質問項目を配した。

“強い影響あり”を10とし、“ほとんど影響なし”を1とした10点尺度で回答を得た。

(3) 行動特性

想起されたリーダーの行動特性については、さらに7つのサブカテゴリーに分けて質問項目を構成した（表11）。「OPB性」については、細川（1999）のOPB尺度18項目のうち12項目を用い、他者評価に合うよう作成した。「メンター性」、「仕事の志向性」、「現場主義性」については、予備調査で得られたコメントから抽出し、EPPS検査質問項目を参考に作成した。すべて、“あては

まる”から“あてはまらない”の5件法による評
定法とした。

4. 結果

4.1 属性

4.1.1 対象者が勤務する企業の概要

328票のうち、従業員数等の記載があった企業の
従業員数、女性従業員数、女性管理職数は、表
3のとおりである。

表3 企業概要

従業員数	n=317	数	%
100人未満		80	25.2%
100人以上300人未満		76	24.0%
300人以上1000人未満		65	20.5%
1000人以上		96	30.3%
女性従業員率	n=301	数	%
10%以下		36	12.0%
11~20%		74	24.6%
21~30%		64	21.3%
31~50%		87	28.9%
51%以上		40	13.3%
女性管理職率	n=301	数	%
0%		108	35.9%
0~3%		65	21.6%
3~10%未満		50	16.6%
10~30%		58	19.3%
31%以上		20	6.6%

4.1.2 リーダーとして想起された人の属性

想起された女性リーダーの年齢は、10代2名
(0.6%)、20代19名(5.8%)、30代110名(33.5%)、
40代122名(37.2%)、50代73名(22.3%)、60代2
名(0.6%)であった。

想起された女性、および男性のリーダーの職位、
勤続年数は、それぞれ表4、表5のとおりである。

表4 リーダーとして想起された人の職位

職位	女性		男性	
	度数	%	度数	%
役職なし	67	20.1	17	5.2
チーフ・主任・係長クラス	129	39.3	83	25.3
課長クラス	78	23.8	119	36.3
部長クラス	31	9.5	71	21.6
役員、経営者	18	5.5	33	10.1
その他	5	1.5	4	1.2

n=328

表5 リーダーとして想起された人の勤続年数

勤続年数	女性		男性	
	度数	%	度数	%
3年未満	17	5.2	8	2.4
3~5年	26	7.9	20	6.1
5~10年	63	19.2	52	15.9
11~15年	84	25.6	75	22.9
16~20年	61	18.6	83	25.3
21年以上	77	23.5	90	27.4

n=328

想起された女性リーダーの約60%が非管理職で
あったのに対し、男性リーダーは、約70%が管理
職であった。また、勤続年数は、男性のほうが長
かった (t 値4.864 $p < .001$)。

4.2 分析

4.2.1 女性リーダーイメージ

まず、リーダーとして想起された女性が、周囲
の人の目にはどう映っているかを測るイメージ項
目について、「あてはまる」と「ややあてはまる」
を肯定的回答としてカウントした。一番多かった
のは、文字通り「リーダー」263件であり、続いて、「仕事の達人」260件、「やり手」208件、「キ
ャリアウーマン」197件、「世話やき」192件、「ム
ードメーカー」167件、「女性社員の鏡」157名、
「大物」153件、「仕切り屋」130件、「良い意味の
お局様」122件、「ボス」111件、「職場のお母さん」
89件「職場の花」70件、「便利屋」67件、「悪い意
味のお局様」35件である。

次に、職位を2群に分け、それぞれの項目に対
して、 t 検定による平均値の差を比較したところ、
リーダーイメージによって、有意差があった(表
6)。

なお、「役職なし」「主任・係長」「その他」を
非管理職201名(61.3%)とし、「課長」「部長」
「役員、経営者」を管理職127名(38.7%)として
分類した(以下の分析同様)。

これら女性リーダーイメージ15項目に対して、
因子分析(主因子法、クォーティマックス回転)
を行ったところ3因子が抽出された(表7)。

第1因子は、「キャリアウーマン」「大物」「やり
手」「ボス」「リーダー」など、因子負荷量が高い
項目が、管理職のほうに高い項目であったので、

表6 イメージの役職差

イメージ項目(指標頻度順)	平均値		t 値
	管理職	非管理職	
1 リーダー	4.26	3.92	3.377 **
2 仕事の達人	4.03	4.12	-0.914
3 やり手	3.92	3.57	3.17 **
4 キャリアウーマン	4.08	3.44	5.652 ***
5 世話やき	3.58	3.70	-0.97
6 ムードメーカー	3.17	3.43	-1.969 *
7 女性社員の鏡	3.35	3.33	0.107
8 大物	3.44	3.16	2.216 *
9 仕切り屋	3.08	3.10	-0.197
10 良い意味のお局様	2.69	3.17	-3.344 **
11 ボス	3.15	2.87	2.116 *
12 職場のお母さん	2.51	2.72	-1.468
13 職場の花	2.23	2.69	-3.375 **
14 便利屋	2.27	2.64	-3.068 **
15 悪い意味のお局様	1.88	2.10	-1.819

n=328 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

「フォーマルのリーダー」因子と命名した。

第2因子は、「世話やき」「職場の花」「ムードメーカー」「女性社員の鏡」「職場のお母さん」「良い意味のお局様」「便利屋」など、非管理職のほうが高いか、または関係がなかった項目であったので「インフォーマルのリーダー」因子と命名した。

第3因子は、「悪い意味のお局様」「仕切り屋」であり、管理職・非管理職の差はなく、仕切っているイメージ項目であるので「仕切型リーダー」因子と名づけた。

表7 リーダーイメージの因子分析

イメージ項目	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
キャリアウーマン	0.67	-0.10	-0.01	0.46
大物	0.63	0.23	0.03	0.45
やり手	0.62	0.05	0.09	0.39
ボス	0.56	0.16	0.27	0.41
リーダー	0.52	0.22	-0.09	0.33
仕事の達人	0.51	0.21	-0.20	0.34
世話やき	0.22	0.59	0.07	0.40
職場の花	0.12	0.57	-0.01	0.34
ムードメーカー	0.25	0.56	-0.08	0.39
女性社員の鏡	0.21	0.55	-0.34	0.48
職場のお母さん	-0.02	0.52	0.05	0.27
良い意味のお局様	0.07	0.47	0.45	0.42
便利屋	-0.02	0.41	0.22	0.22
悪い意味のお局様	-0.09	-0.01	0.72	0.52
仕切り屋	0.33	0.26	0.59	0.52
固有値	3.914	2.002	1.755	
信頼性(a)	0.763	0.729	0.536	

n=328

これらの因子の管理職・非管理職の差について、t検定により平均値の差を比較したところ、「フォーマルのリーダー」因子は管理職、「インフォーマルのリーダー」因子は、非管理職に有意な差がみられた。なお、「仕切型リーダー」因子には、管理職・非管理職の差はなかった(表8)。

表8 リーダーイメージ因子の役職差

リーダーイメージ因子		n	t 値
フォーマルのリーダー	管理職	127	4.721 ***
	非管理職	201	
インフォーマルのリーダー	管理職	127	-1.086 ***
	非管理職	201	
仕切型リーダー	管理職	127	-1.528
	非管理職	201	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

4.2.2 影響力

(1) 影響力の役職差

影響力の各項目について、想起された女性リーダーの管理職・非管理職の差について、t検定により平均値の差を比較した(表9)。

「仕事の効率」「人間関係」「問題解決」「他者への動機付け」は、管理職・非管理職による差はなく、有意差があった項目は、「外部とのかかわり」が管理職のほうが高く、「職場運営」は非管理職のほうが高かった。

なお、これら影響項目の合計得点の平均値を“影響力度”とし、総合的な度合いの強さの指標(以下の分析同様)としたところ、管理職・非管理職による差はなかった。

表9 影響力の役職差

影響力(「」は質問項目)	平均値		t 値
	管理職	非管理職	
・仕事の効率 「仕事の効率に影響する」	7.8	7.9	-0.639
・人間関係 「職場内の人間関係の円滑さに影響する」	6.4	6.9	-1.587
・問題解決 「トラブルを事前に発見し対処することに影響する」	6.9	7.1	-0.807
・外部とのかかわり 「外部との折衝や、会社のイメージアップに影響する」	7.2	6.6	2.582 *
・動機づけ 「一緒に働く者のモチベーション、やる気に影響する」	7.0	6.9	0.380
・職場運営 「職場の運営に影響する(彼女がいないと、次第に困る)」	6.4	7.2	-3.204 **
“影響力度”	7.0	7.1	-0.829

n=328 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

(2) 影響力とリーダーイメージの関係

リーダーイメージ因子と影響力の相関（表10）を検証したところ、「インフォーマルのリーダー」因子が、すべての影響力に正の相関があるのに対し、「フォーマルのリーダー」因子は、「職場の運営」には相関がみられなかった。「影響力度」も高く、インフォーマルのリーダーのほうが職場での影響力が強いといえる。また、「仕切型リーダー」は、すべての影響力項目に負の相関があった。

表10 影響力とリーダー因子

影響力	フォーマルのリーダー	インフォーマルのリーダー	仕切型リーダー
仕事の効率	0.206 ***	0.167 **	-0.176 **
人間関係	0.133 *	0.469 ***	-0.160 **
問題解決	0.241 ***	0.296 ***	-0.182 **
外資の対応	0.328 ***	0.193 ***	-0.162 **
納税など	0.262 ***	0.357 ***	-0.304 ***
職場運営	0.101	0.255 ***	-0.161 **
“影響力度”	0.301 ***	0.420 ***	-0.276 ***

n=328 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

4.2.3 リーダーの行動特性

(1) リーダー行動のタイプ

行動特性30項目すべてに対して、因子分析（主

因子法、バリマックス回転）を行い、複数の因子に負荷量の高かった項目（OPB性5項目、メンター性2項目、現場主義性1項目、協調性1項目）を除き、最終的に21項目について因子分析を行い、3因子を抽出した（表11）。

第1因子は、「上司には評価されない仕事をサポートしている」「困っている同僚や後輩の仕事をすすんで手助けしている」「同僚の失敗やミスのカバーしている」「皆が嫌う仕事も行っている」「誰がやってもいいが、誰かがやらなければならない仕事を引き受けている」など縁の下の力持ち的貢献をしている内容の項目の因子負荷量が高く、「縁の下の力持ちタイプ」因子と命名した。

第2因子は、「周囲の人からリーダーとして認められたい方だ」「機会があれば、周囲の人の行動を監督したり、指示したい方だ」「会議や仕事のやり方の決定は、自分がイニシアティブを取って進めたい方だ」など指示命令する内容の項目の因子負荷量が高かったので、「指示命令タイプ」因子と命名した。

第3因子は、「仕事について改善点など、気がついた点を指摘している」「会社の運営に役立つ提案をしている」「必要に応じて、自分の役割を越えたことにも率先して取り組んでいる」「フィー

表11 リーダーの行動特性の分析

サブカテゴリ	項目	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
OPB性	上司には評価されない仕事をサポートしている	0.81	-0.15	0.11	0.69
OPB性	困っている同僚や後輩の仕事をすすんで手助けしている	0.78	-0.16	0.27	0.71
OPB性	同僚の失敗やミスのカバーしている	0.76	-0.05	0.22	0.63
仕事志向性	皆が嫌う仕事も行っている	0.76	-0.08	0.16	0.61
OPB性	誰がやってもいいが、誰かがやらなければならない仕事を引き受けている	0.76	-0.06	0.09	0.58
メンター性	後輩からよく相談をうけている	0.62	-0.07	0.31	0.48
協調性	人間関係の円滑さにウエイトをおいて考えている	0.52	-0.13	0.27	0.36
協調性	周囲の人たちの個人的な要求を上手に調整している	0.43	0.10	0.27	0.26
支配型	周囲の人からリーダーとして認められたい方だ	-0.14	0.83	0.00	0.70
支配型	機会があれば、周囲の人の行動を監督したり指示したい方だ	-0.03	0.75	-0.06	0.56
支配型	立派な仕事や優れた実績を残したいと考えている	-0.09	0.69	0.17	0.50
支配型	会議や仕事のやり方の決定は、自分がイニシアティブを取って進めたい方だ	0.02	0.68	0.11	0.48
支配型	仕事を、他の人より上手にやりたいと考えている	0.08	0.59	0.25	0.42
仕事志向性	目立つ仕事を優先している	-0.25	0.45	-0.04	0.26
OPB性	仕事について改善点など、気がついた点を指摘している	0.15	0.07	0.78	0.61
OPB性	会社の運営に役立つ提案をしている	0.07	0.16	0.73	0.56
OPB性	必要に応じて、自分の役割を越えたことにも率先して取り組んでいる	0.35	0.05	0.52	0.39
仕事志向性	フィードバック(事後)の権限獲得をしたり、またたりして、よいパフォーマンスを求め創出させている	0.38	0.01	0.49	0.38
現場主義性	同時にいくつかの多様な仕事を処理している	0.31	0.14	0.44	0.31
現場主義性	どんな仕事でも、手がけた仕事は最善をつくしている	0.38	0.04	0.42	0.33
現場主義性	仕事上、どんな手助けが必要か、どのように片付けたらよいのかを熟知している	0.35	0.04	0.40	0.29
固有値		6.440	3.599	1.491	
累積寄与率(%)		21.778	35.473	48.277	
信頼性(α)		0.893	0.828	0.805	

ドバックをしたり、うけたりして、よい方に行動や考え方を柔軟に変化させている」「同時にいくつかの多様な仕事を処理している」「仕事上、どんな手助けが必要か、どのように片付けたらよいかを熟知している」など、現場に関する内容項目の因子負荷量が高く、「現場力タイプ」因子と名づけた。

(2) リーダー行動のタイプ因子と影響力

リーダー行動のタイプ因子と、影響力の各項目の関係では、「縁の下の力持タイプ」と「現場力タイプ」双方が、すべての影響力項目に正の相関がみられたが、「指示命令タイプ」は、すべての項目に相関がなかった(表12)。

指示命令するだけでは、人に影響を及ぼすことができないと指摘できる。

また、総合的な影響力の指標とした“影響力度”との相関でも、「指示命令タイプ」には相関が認められなかったが、「縁の下の力持タイプ」と「現場力タイプ」は、正の相関があり、「縁の下の力持タイプ」のほうが、より相関が強い。

これらのことから、指示命令して人を動かすより、自ら率先して、縁の下の力持的貢献をしたり、現場力に優れているリーダー行動のほうが、あらゆる面で影響力が強いことが認められた。これらのことから、成果が数値としてあらわれなくとも、間接的に企業業績に貢献していると考えられ、縁の下の力持タイプや現場力タイプのリーダーの職場における貢献度を軽んじてはならないといえる。

表12 リーダー行動のタイプ因子と影響力の相関

	縁の下の力持タイプ	指示命令タイプ	現場力タイプ
仕事効率	0.220 ***	-0.055	0.286 ***
人間関係	0.480 ***	-0.051	0.262 ***
問題解決	0.381 ***	0.046	0.385 ***
外部とのかかわり	0.226 ***	0.059	0.363 ***
動機づけ	0.508 ***	-0.049	0.403 ***
職場運営	0.366 ***	-0.036	0.220 ***
“影響力度”	0.523 ***	-0.020	0.451 ***

n=328 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

(3) 男女差

男女別に、リーダー行動のタイプ因子に該当する項目得点を合計、その平均値を算出(以下、「リーダー行動タイプ得点」という)し、男女差

を比較した(表13、図1)ところ、女性は、「縁の下の力持」「現場力」タイプ、男性は「指示命令」タイプに有意差が見られた。

表13 リーダー行動タイプ得点の男女差

	平均値		t 値
	女性	男性	
縁の下の力持タイプ	3.7	3.4	5.425 ***
指示命令タイプ	3.3	3.6	-6.370 ***
現場力タイプ	4.1	3.9	3.316 **

n=328 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

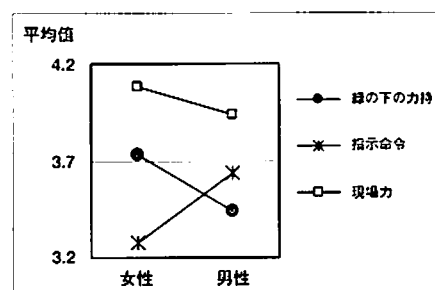


図1 リーダー行動タイプ得点の男女差

同様に、これら「リーダー行動タイプ得点」について、管理職・非管理職の差を男女別にあらわしたのが図2、図3である。男性は管理職・非管理職の差がみられたが、女性は管理職・非管理職の差はほとんど見られなかった。

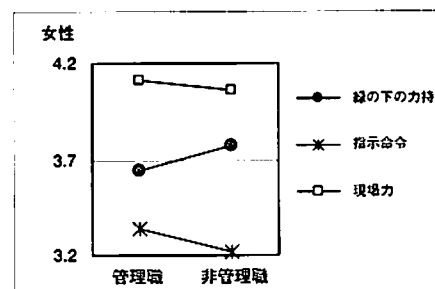


図2 リーダー行動タイプ得点の役職差(女性)

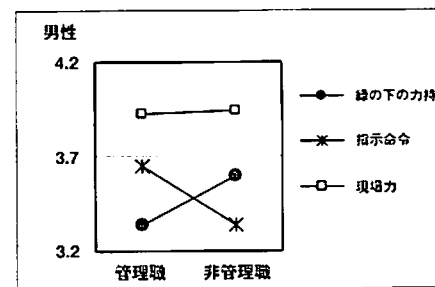


図3 リーダー行動タイプ得点の役職差(男性)

なお、*t*検定により平均値の差を比較したところ（表14）、女性にはどのタイプにも有意差が認められなかったが、男性は、「縁の下の力持タイプ」が、非管理職のほうに有意差が高く、「指示命令タイプ」は管理職のほうに、有意差が高いことが認められた。

すなわち、男性は、リーダー行動のタイプに、管理職・非管理職差があるが、女性は、管理職・非管理職によって、リーダー行動のタイプには、変化がないと解釈できる。

表14 リーダー行動のタイプ因子と影響力

	リーダーシップ行動のタイプ因子	平均値		t 値
		管理職	非管理職	
女性	縁の下の力持タイプ	3.7	3.8	-1.633
	指示命令タイプ	3.3	3.2	1.706
	現場力タイプ	4.1	4.1	0.896
男性	縁の下の力持タイプ	3.3	3.6	-2.735 **
	指示命令タイプ	3.6	3.3	4.088 ***
	現場力タイプ	3.9	3.9	-0.207

n=328 **p*<.05 ***p*<.01 ****p*<.001

4.3 分析のまとめ

リーダーイメージの各項目とこれまでの分析の項目や導き出した因子についての関係をまとめたのが表15である。

「リーダー」が、影響力の各項目および“影響力度”のすべてに相関があり、そのリーダー行動は、「縁の下の力持」「指示命令」「現場力」のそれぞれのタイプに正の相関があることから、それらを使い分けして、文字通りの「リーダー」として認知されているといえる。

その「リーダー」と比較して、「仕事の達人」や、「女性社員の鏡」「ムードメーカー」とイメージされている女性リーダーたちは、「リーダー」と異なるものは、この研究の分析内ではあるものの、リーダー行動が「指示命令タイプ」ではない、つまり、指示命令するやり方ではないのである。しかも、これらの女性リーダーイメージのいずれもが、「リーダー」よりも、“影響力度”との相関係数が高いことから、「リーダー」よりも影響力

表15 分析のまとめ

イメージ項目 (リーダーイメージ因子)	影 響 力							“影響力度”	リーダー行動のタイプ因子			役職差
	仕事効率	人間関係	問題解決	外部との かめわり	動機づけ	職場運営	縁の下の 力持		指示 命令	現場力		
キャリアウーマン	0.13	0.11	0.21	0.24	0.18	0.05	0.22	-0.039	0.286	0.311	管>非	
フォーマル的リーダー	*		***	***	**		***		***	***	***	
やり手	0.04	-0.01	0.06	0.19	0.11	-0.02	0.09	-0.093	0.266	0.191	管>非	
フォーマル的リーダー				**					***	***	***	
人物	0.17	0.19	0.20	0.25	0.24	0.13	0.28	0.059	0.190	0.264	管>非	
フォーマル的リーダー	**	***	***	***	***	*	***		***	***	***	
ボス	0.08	0.05	0.04	0.17	0.09	-0.02	0.10	-0.039	0.279	0.105	管>非	
フォーマル的リーダー				***					***			
リーダー	0.19	0.14	0.22	0.31	0.28	0.14	0.30	0.206	0.169	0.287	管>非	
フォーマル的リーダー	**	*	***	***	***	*	***	***	**	***	***	
仕事の達人	0.35	0.18	0.35	0.23	0.29	0.30	0.40	0.227	0.027	0.273		
フォーマル的リーダー	***	**	***	***	***	***	***	***	***	***	***	
職場の花	0.10	0.29	0.23	0.24	0.27	0.16	0.31	0.203	0.017	0.131	管<非	
インフォーマル的リーダー		***	***	***	***	**	***	***		*		
女性社員の鏡	0.24	0.34	0.33	0.26	0.42	0.23	0.43	0.424	-0.089	0.240		
インフォーマル的リーダー	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***		
世話やき	0.09	0.38	0.15	0.09	0.25	0.13	0.26	0.371	0.124	0.122		
インフォーマル的リーダー		***	**		***	*	***	***	*	*		
ムードメーカー	0.14	0.44	0.27	0.27	0.31	0.18	0.39	0.244	0.012	0.211	管<非	
インフォーマル的リーダー	*	***	***	***	***	**	***	***		***		
職場のお母さん	0.02	0.22	0.15	0.02	0.15	0.12	0.17	0.333	-0.035	0.038		
インフォーマル的リーダー		***	**		**	*	**	***				
便利屋	0.08	0.18	0.13	0.06	0.10	0.18	0.17	0.236	0.034	-0.047	管<非	
インフォーマル的リーダー		**	*		**	**	**	***				
良い意味のお局様	0.07	0.20	0.11	0.03	0.07	0.08	0.14	0.117	0.144	-0.024	管<非	
インフォーマル的リーダー		***	*				*	*	**			
悪い意味のお局様	-0.15	-0.20	-0.14	-0.15	-0.28	-0.13	-0.25	-0.255	0.280	-0.272		
仕切り屋	**	***	**	**	***	*	***	***	***	***		
仕切り屋	-0.03	0.03	0.03	0.03	-0.05	-0.02	0.00	-0.076	0.466	-0.011		
仕切り屋									***			

n=328 **p*<.05 ***p*<.01 ****p*<.001

注) 管> : 管理職の方が高い <非 : 非管理職の方が高い

が強いことが指摘できる。

なお、「良い意味のお局様」は、影響力項目のうち、「人間関係」「問題解決」に正の相関があり、また、「影響力度」にも正の相関があった。一方「悪い意味のお局様」は、すべての影響項目と負の相関があることから、お局様の存在が、好ましくないタイプであるとは一概にはいえないことが指摘できる。

5. 考察

成果主義、能力主義と目立つものばかりを偏重する姿勢を疑問視し、職場運営にとって欠かせない存在である女性リーダーの職場での貢献を明らかにすることを目的として検証した。

その結果、第一に、女性従業員は管理職でない者が多い実情から、リーダーとして想起された女性従業員が、職場の人の目にはどのように映っているかを探ったところ、現代のように将来を見通せない社会変化に伴い、要員は削られ、個人の仕事量も増えている余裕のない現状下で、かつてのお局様や、職場の花などは存在しないと思われたが、「良い意味のお局様」、「悪い意味のお局様」、また、「職場の花」なども指摘されていた。

また、影響力との関係で、職場運営に関連がみられなかった表立ったフォーマル的リーダーに対し、非管理職である傾向が強いインフォーマルのリーダーたちのほうが、職場での影響力が強いことが明らかとなった。

第二に、想起された女性リーダーの行動特性を分析したところ、「縁の下の力持」「現場力」「指示命令」の三つのタイプ因子が導き出され、それらと影響力の関係では、「縁の下の力持タイプ」と「現場力タイプ」のほうは、ここで検証したすべての影響力項目に強く関係し、「指示命令タイプ」には、影響力とは関連がないことが明らかとなった。

すなわち、この研究結果では、指示命令するリーダーよりも、自ら率先して縁の下の力持的な貢献をしたり、現場力に優れているリーダー行動のほうが、職場で影響力が強いことが示唆された。

第三に、想起された男女のリーダーの行動特性

を検証した結果から、男女差があることが明らかとなった。

女性リーダーは、「縁の下の力持」タイプや、「現場力」タイプのリーダー行動をしている傾向があり、男性リーダーは、「指示命令」タイプである傾向が強かった。他の要因があることから、どちらのリーダータイプが優劣かを論ずるものではないものの、リーダーシップに男女差があり、従来のリーダーシップの基準のみで判断しない必要があることが指摘できる。

これらのことから、女性従業員の中に、職場の中で、非管理者でリーダーシップを発揮している者が存在し、影響力が強く、職場の中で重要な役割行動を担っていることが示唆された。その陰のリーダーシップの効果を高めることによって、職場力を高めることになる。

また、女性が社会進出する意義は女性が男性と同じように働けるからではなく、違った働き方、価値観をもたらすからである。差があるからこそ違うからこそ進出する意義がある」(坂東真理子2004)。つまり、従来型のリーダーシップスタイルになじまないものを排除するのではなく、画一化された視点からでなく、状況に応じたリーダーシップの評価をする必要がある。

女性リーダーが、職場でどのように影響力を発揮しているかの象徴的な影響力項目の質問に立ち返ると、「職場の運営に影響する(彼女がいないと、実際に困る)」のである。その女性がいないと困ることから職務内容を変更させないという企業風土がある可能性が指摘できる。

「いないと実際に困る」存在である女性従業員は、非管理職の傾向があるため、権限を与えられていることは少なく、発言権もない場合が多いことから、長い間には、モチベーションの低下を招いている可能性がある。

ルーティンワークしかできないと断じるのではなく、その現場を熟知して職場の運営に貢献している女性リーダーが、マネジメント分野でも、能力を発揮できるよう、職場環境を整え、育成していくことが重要である。

付け加えるなら、自らが指導してきた後輩男性が、数年後には自分の上司になるような企業風土

があるなら、リーダーシップを発揮しながらも、「お局様」「仕切り屋」という好ましくないイメージの冠を架せられる行動をとるようになる可能性がある。

すなわち、「命ぜられたことしかやらない態度、敵意、責任のがれの態度を、部下のもって生まれた「人間性」のせいだとしたら、それはまちがいで、こういう行動は、部下の社会的欲求や自我の欲求が満たされないことから起こる病気の「兆候」である」(McGregor, D., 1966) というべきであろう。「人材」の能力をうまく引き出せないのは、それはその人間が元々そうしたものだのではなく、その人間のもつ能力を引き出す手腕が使用者側になからであるといえよう。近年人材は人財とあらわされ、資源ではなく資本であると認識される。女性従業員という資本を、より有効に活用することが、企業にとっても大きな成果に結びつくと考えられる。

女性従業員が従事する多くの職務の範疇は、今まで業績向上には関係がないとみなされ軽視されてきたが、実は、職場内で大きな影響力をもつことが明白となった。評価の計測ができない職場力に貢献する女性リーダーの評価をすべきであろう。その方法の一つとして、管理職登用が考えられる。

しかし、そのようなインフォーマルなリーダーを管理者にすることによって、支配権力を行使するようになり、インフォーマルのよさが失われるという懸念もあろう。しかし、女性のリーダー行動には、管理職・非管理職差はみられないことが検証されたことから、管理職になったからといって、それが損なわれることにはならない。

逆に、現場に組み込まれていた期間が長いことから、仕事上、どんな手助けが必要か、どのようにすれば効率的かを判断できるリーダーに意思決定できる役割を与えることにより、現場を熟知するメリットをもった管理者になることが期待できる。

ここであらためて確認しておく、これらの結果は、「リーダー」として想起された人の行動特性などの分析からいえることであり、ここに示したリーダー行動は、リーダーシップの全体を語る

ものではないものの、まぎれもなくリーダー行動の一部を形成していることを強調しておく。

女性の職場での地位向上の促進が、女性の意識改革をもたらすことはもちろん、女性の意見が反映される企業風土の醸成、現在は女性が多く従事している現場の目立たない仕事に対する評価を顕在化することが、職場での仕事の効率を高め、迅速に問題解決でき、人間関係の円滑さに貢献し、周囲の人にやる気を起こさせるという大きな影響力を増加させ、ひいては、企業業績に資することになる。

6. まとめと今後の展望

指導力の高いリーダーのほうが、効率的で、質の高い仕事ができると考えられがちである。しかし、「人を動かす秘訣は、みずから働きたくなる気持を起こさせること」(Carnegie, D., 1981) であり、指示命令することではない。

ここで明らかになったインフォーマルな女性リーダーは、指示命令するという働きかけではなく、自ら行動することによって他者に働きかけている。命令され、表面は従っているように見えても、働く者のモチベーションの高揚がなければ仕事の質に反映されず、おざなりで、その場しのぎの低レベルの仕事となる。

女性リーダーは、他人の行動に命令を与えたり、管理しただけでは、質の高い結果は出てこないことを自らの経験から知っているため、命令というスタイルはとらない。自ら現場仕事に従事しながらチーム間の協調性を重んじボトムアップさせるスタイルである。

従来型のリーダーを思い浮かべるなら、こうした行動が妥協ともとらえられがちで、メンバーの要求を満たそうと努力するあまり、仕事の質を損なうという懸念もあり得る。確かに、短期的に集中させなければならぬ仕事のときには、周囲の意見をとりまとめては收拾がつかないこともあるだろうが、目先の成果だけで判断せず、長期的に効果を見極める必要、また、状況に応じたリーダーシップの評価が重要である。

コンピュータネットワークが情報を瞬時に受発

信できる時代にあって、決定も迅速になされなければ、競争と変化に追いついていけない。階層型組織では、意思決定に時間がかかり、階層を減らしたフラット化、ネットワーク型へと転換せざるを得ない。このような背景にあって、現場での決定が必要となることが多くなる。つまり、「現場に近い者ほど最善の決定を下せる」(McGregor, D., 1966) ことになり、このような女性リーダーの実践的な能力を活用することが重要となる。

今回の調査は、他者評価であったが、今後の研究課題としては、女性従業員の自己認知の視点から調査・分析して、その意識・行動を明らかにすることが必要であると考えられる。

最後に、この研究は、主に男女差という視点から検証してきたが、このような職場のインフォーマルなリーダーは女性だけでなく、男性にも存在するであろう。成果主義などに基づく経営戦略だけではなく、「和を以って尊しとなす」「以心伝心」「阿吽の呼吸」などの人間関係の良好さを取り入れた日本型経営の強み、独自性を見直し、現場にあって尽力し続けるリーダーの評価、人材育成の重要性を提案するものである。

付記

1. 本研究の一部は、

- (1) 産業・組織心理学会第20回大会
 - (2) 行動経営学会第7回大会
 - (3) 人材育成学会第2回大会
- において報告いたしました。

2. 本論文執筆にあたり、ご指導いただきました昭和女子大学大学院の坂東真理子教授、目白大学大学院の森田一寿教授に深く感謝申し上げます。

また、調査にご協力いただきました企業の方々に深く感謝いたします。

参考文献

- ・東清和 (2000) 『ジェンダーの心理学』早稲田大学出版部
- ・Badaracco, J. L., Jr. (2002) *Leading Quietly*. Harvard Business School Press. (高木春夫監修 夏里尚子訳『静かなリーダーシップ』翔泳社 2002)
- ・坂東真理子 (2004) 『男女共同参画社会へ』勁草書房
- ・Carnegie, D. (1981) *How to Win Friends & Influence People*. Pocket Books U.S.A. (山口博訳『人を動かす』創元社1999)
- ・江上節子 (1998) 『リーダーシップの未来 男性のリーダー・女性のリーダー』同友館
- ・Friedan, B., (1964) *The Feminine Mystique*. Dell Books, New York. (三浦富美子訳『新しい女性の創造』大和書房1965)
- ・古川久敬 (1988) 『組織デザイン論』誠信書房
- ・Goleman, D., Boyatzis R., and Mckee A., (2002) *Primal Leadership*. Harvard Business School Press U.S.A. (土屋京子『EQリーダーシップ』日本経済新聞社 2002)
- ・Hunter, J. C. (1998) *The Servant : A Simple Story About the True Essence of Leadership*. Prima Publishing. (石田量訳『サーバント・リーダーシップ』PHP研究所 2004)
- ・細川恭子 (1999) 『職場のプロソシャル行動についての研究』『産業カウンセリング研究』第2巻 第2号 1-10
- ・稲毛教子 (2001) 『リーダーシップとジェンダー』『応用社会学研究』第11号東京国際大学 1-18
- ・稲毛教子 (1994) 『改訂版 女子リーダー読本』生産性出版
- ・金井壽宏 (1999) 『経営組織』日経文庫
- ・Kotter, J. P. (1999) *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review Book U.S.A. (黒田由美子『リーダーシップ論』ダイヤモンド社 1999)
- ・厚生労働省 (2006) 『賃金構造基本統計調査』
- ・熊沢誠 (2000) 『女性労働と企業社会』岩波新書
- ・久和ひとみ (1991) 『組織変革に関する研究動向』日本労働研究機構 No.13
- ・Loden, M. (1863) *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being One of the Boysm*. Times books U.S.A. (山崎武也訳『フェミニン・リーダーシップ』日本能率協会 1987)
- ・McGregor, D. (1960) *The Human Side of*

- Enterprise*. McGraw-Hill Inc., New York. (高橋達男訳「新版企業の人間の側面」産能大学出版部1966)
- ・三隅二不二 (1998) 「リーダーシップの科学」講談社
 - ・森田一寿 (1984) 『経営の行動科学』福村出版
 - ・大橋照枝 (1996) 「男女共生型企业社会への課題と展望」『経済と労働』1巻1号 38-47
 - ・太田肇 (1996) 「個人尊重の組織論」中公新書
 - ・櫻木見裕編著 (2006) 「女性の仕事環境とキャリア形成」税務経理協会
 - ・施桂栄、浦光博、菅沼崇 (2006) 「リーダーの誠実性の統合モデルに関する実証的研究」『産業・組織心理学研究』19巻第2号 3-11
 - ・総務省統計局 (2006) 「労働力調査」
 - ・高石光一、岡村一成、外島裕、片岡大輔 (1995) 「プロソーシャルビヘイビアとノンワーク領域との関連性について」『産業・組織心理学研究』9巻1号 49-58
 - ・田尾雅夫編 (2001) 『組織行動の社会心理学』北大路書房
 - ・渡邊祐子 (2004) 「影響力のある女性従業員に関する研究」目白大学大学院修士論文
 - ・山本真理子 (1994) 「ソーシャルステータスの社会心理」サイエンス社