

特集：継続的に部下のモチベーションを上げるには

女性リーダーと部下のモチベーション

堀井 希依子

はじめに

部下のモチベーションを引き出し、高めること。これは、リーダーに課せられる重要な役割の一つである。筆者は、以前、「モチベーションを左右した原因や出来事は何か」というテーマで、女性リーダー（女性管理職）たちにインタビュー調査を実施したことがある¹⁾。その結果、多種多様な事柄が対象者たちから語られたが、その中で、多くの女性リーダーたちが、「やる気のない部下のマネジメントに苦戦し、自分はリーダーに向いていないのではないかと悩み、モチベーションが下がった」と教えてくれた。ここから推測すると、この類の悩みを持つ女性リーダーは、少なくないだろう。まさに今、この記事を読み始めようとしているあなたにも心当たりがあるのかもしれない。

部下のモチベーションを引き出すには、どうしたらいいのだろうか。この多くの女性リーダーたちを悩ます問題に経営学や心理学などの諸研究は有益な示唆を与えてくれている。本稿は、女性リーダーがいかに部下のモチベーションをマネジメントしていくのか（高めていくのか）という問題を、これまでの諸研究が明らかにしてきた知見を基に検討しようとするものである。リーダーシップやモチベーションに関する諸研究が明らかにしてきた女性リーダーの特徴や課題などを踏まえ、どのように部下のモチベーションをマネジメント

していくのか考えてみよう。

女性とリーダーシップ

皆さんは、「リーダー」という言葉を聞いて、どのような人物をイメージするだろうか。「自分の意思をはっきり持った人物」、「力強く部下を統率する人物」、「時には手段を選ばず、独裁的に目的を達成する人物」などだろうか。そして、リーダーをイメージしようとした時、皆さんが頭に浮かべたそのリーダーは、男性であっただろうか、女性であっただろうか。

Eagly (1987)²⁾ は、女性リーダーは、男性リーダーとまったく同じ振舞をしていたとしても嫌悪的な評価を受けることを明らかにしている。なぜなら、社会にはステレオタイプが存在し、それにより男性特性と女性特性とに振り分けられるからである。一般的に男性特性としては、「独立的」、「客観的」、「論理的」、「競争的」などが挙げられ、女性特性としては、「感受性」、「依存性」、「受動性」、「非論理性」などが挙げられる (Brownerman, Vogelら, 1972)³⁾。この女性に対するステレオタイプがリーダーのイメージと結びつきにくく、反対にリーダーは男性的なイメージが期待されやすいことから、女性がリーダーの役割を担うことは好ましくないと評価されてしまうのである (Eagly &

2) Eagly, A. H. (1987) Reporting sex differences. *American Psychologist*, 42, pp.756-757.

3) Brownerman, I. K., Vogel, S. R., Brownerman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972) sex-role stereotypes : A current appraisal. *The Journal of Social Issues*, 28, pp.59-78.

1) 堀井希依子 (2016) 「女性管理職のキャリア形成プロセスにおけるワークモチベーションと自己調整に関する一考察」, 共栄大学研究論集 (14), pp.137-156