

女性管理職の一皮むけた経験 情報通信産業 A 社の事例研究

徳永 彩子（熊本学園大学）
所 吉彦（岐阜協立大学）

要 旨

本研究は、西日本鉄道株式会社・九州産業交通ホールディングス株式会社・九州旅客鉄道株式会社を事例とした先行研究に続き、情報通信産業 A 社に協力を要請し、同社からの承諾を得て、インタビュー調査を実施した。女性管理職のキャリア形成において、どのような「一皮むけた経験」を経て、現在の地位にたどり着いたのかを探ることを目的とした。各自 3 つ程「一皮むけた経験」をあげてもらい、いつ、どのような経験、その経験が持つ意味などについてインタビューを実施、M-GTA により分析を行った結果、女性管理職の一皮むけた経験内容は 4 カテゴリーグループ、8 カテゴリー、16 概念が生成された。カテゴリーと概念の関係を示す関連図、代表的なストーリーラインにより「動機づけ」、「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」の内容と出現頻度が確認された。

関連図で示されたように、会社または上司による「動機づけ」、「意図的働きかけ」が、繰り返し一皮むけたきっかけとなっている。一皮むける経験は当該社員のみで成されるものではなく、そのお膳立てとして、キャリア形成を意図した企業の異動・配属方針が重要であり、その方針は社会、経済、技術環境にアジャストしながら変化していくものと考えられる。

ストーリーラインにも示したように仕事の意味が分からなく退職を意識した女性社員が、上司・会社の異動指示により退職を思いとどめ、その後管理職として企業貢献している姿があった。従来からの「男性中心・フルタイム・残業あり」を前提とした雇用管理は和らぎつつあるものの、上司からの仕事の与え方によるところが大きいと考える。国内においてキャリア形成を中心に据えた異動方針、上司の仕事の与え方、その後のフォローを実施したキャリア形成の質やスピード等の相互影響の研究はまだ少ない。今後、女性社員比率の高い企業グループにおける女性管理職のキャリア形成に関する調査研究へと発展させていく。

1. はじめに

日本では、意志決定層の女性が少なく、女性活躍についての問題が大きな課題となっている。世界経済フォーラムが 2022 年 7 月、「The Global Gender Gap Report 2022」を公表し、その中で、男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数順位は 146 か国中 116 位（前回は 156 か国中 120 位）と発表された。前回と比べて、スコア、順位ともに、ほぼ横ばいとなっており、先進国の中で最低レベル、アジア諸国の中で韓国や中国、ASEAN

諸国より低い結果であった。しかし、我が国では 2015 年に成立した女性活躍推進法などを通じて、上場企業の女性役員数が増加し、民間企業の各役職段階に占める女性の割合が着実に上昇しているなど、管理職に就く女性が増える土壌が形成されつつある。今こそ女性のロールモデルが必要とされており、どのような体験を得て、現在の地位にたどり着いたのかという実体験を明らかにすることが求められている。したがって、本論文に記載されている研究では女性管理職に着目し、これまで運輸業を中心に研究を行ってきたが、情報通信産業 A 社の協力を得て、女性管理職のインタビュー調査を実施した。研究調査では半構造化面接を行い、「一皮むけた経験」を抽出することにより、女性管理職のキャリア形成についての手掛かりを探求する。「一皮むけた経験」とは、自分のこれまでのキャリアの中で、その後にわたり、仕事の取組み姿勢やマネジメントの仕方などに大きな影響を与えた「鍵となる出来事」を意味する。なお、本研究は北九州市立男女共同参画センター・ムーブの研究助成を受託している。

2. 先行研究

金井(2001)は、キャリアの節目を迎えるたびに「一皮むけた経験」をすることが重要だとしている。これまでに「一皮むけた経験」に焦点を当てた研究は、アメリカでリーダーシップの研究を行っている Center for Creative Leadership (以下 CCL) の研究がある。CCL 研究の結論として、「一皮むけた経験」の内容は「プロジェクトチームへの参画」をはじめとする異動・配属であり、行動パターンは、①学習などによって自己の新たな強みを見つける、②性格など自己変革を行う、③助言を求めるなどによって新しい状況への対応を図る、④状況を回避したり、部下を増員したり、ほかに任せたりすることによって、自己の能力不足を補う、の 4 つであった。金井は、CCL の研究を基盤とし、社団法人関西経済連合会人材育成委員会 (以下関経連) の協力を得て、企業の経営幹部を対象とし、仕事で「一皮むけた経験」についてのインタビュー調査を実施した。その結果、経験は異動・配属の中でも「新規事業などゼロからの立ち上げ」が最も多く、CCL の調査とは多少異なる結果が出ている。行動パターンは、全員に共通する唯一のパターンは発見できていないが、節目を「一皮むけた経験」に結びつける行動パターンは「現実の直視」と「局面から逃げない」の 2 つの共通点があること、CCL の 4 つの行動パターンのうちのどれか、あるいは複数の組み合わせになっていることを発見している。

坂爪 (2018) は、女性のキャリア形成の課題として、初期キャリアの段階から生じる部下の性別による上司マネジメントの違い、女性の就業継続の困難さを高める労働時間の長さ、両立支援策の利用時のキャリア形成の困難さを指摘した。その上で、女性のキャリア形成上必要とされる支援として、部下の性別による上司マネジメントの差異の解消、長時間労働の削減、多様な働き方における能力向上のあり方のデザイ

ン、女性のキャリア自律に向けた支援、新たな管理職の育成という5点を指摘した。

徳永・所（2019）は、金井の先行研究をもとに、男性役員ではなく、まだあまり研究の進んでいない女性の中間管理職に着目し、「一皮むけた経験」を抽出することを試みた。西鉄に協力を得て、KJ法を用い、分析を行った結果、女性管理職の一皮むけた経験内容には、「A.責任」、「B.理解」、「C.やりがい」、「D.家庭」、「E.管理」の5カテゴリーが存在することが明らかとなった。また、カイ2乗検定結果から、課長職グループと係長職グループにおいて、特に「A.責任」、「C.やりがい」において差が認められた。

野村（2020）は、女性の役員に着目し、「一皮むけた経験」を抽出している。女性役員10名をインタビュー対象とし、野村は男性役員との違いとして、5つの点を指摘している。1つ目は、初期キャリアで、性別を問わず育ててやろうという育成マインドのある上司に恵まれるかどうかは女性にとってキャリア形成の重要なポイントになる。2つ目は、転勤も海外赴任もいとわずキャリアを築いてきたことである。3つ目は、修羅場の経験であり、4つ目は「目をかけ引き上げてくれる人」に早い時期に巡り合っているということである。最後に、「ガラスの天井」も「ガラスの壁」もなかったことであると述べている。また、女性役員の一皮むけた経験を分類するにあたり、分類項目に、収まりきれないものがあり、それを「ライフイベントの仕事への影響」だとしている。これは、徳永・所（2019）も「D.家庭」のカテゴリーとして指摘しているところでもある。

徳永・所（2021）は、前回の研究を継続し、九州産業交通ホールディングス株式に協力を得て、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を用い、分析を行った結果、女性の一皮むけた経験内容には、《A 仕事に対する責任の重さを実感したとき》、《B 仕事の視野拡大により役割期待を理解できたとき》、《C 家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき》、《D 職務拡大・部下マネジメント不安を乗り越えたとき》、《E チャレンジにより気づきを得たとき》、《F 気づき強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき》の6カテゴリーを明らかにしている。また、ミドル・ロアレベルの女性管理職層を厚くすることと、そもそも人事制度・施策が生まれた「背景」や「意味」を男性管理職が理解すること、今まで遭遇したことが少ない女性管理職を理解しようとする姿勢を啓発することが重要であることを指摘している。

徳永・所（2022）は、研究を継続し、九州旅客鉄道株式会社に協力を得て、M-GTA分析を行った結果、女性の一皮むけた経験内容は5カテゴリーグループ、9カテゴリー、20概念を明らかにしている。また、金井（2001）が指摘しているように、節目を「一皮むけた経験」に結びつける行動パターンは「現実の直視」と「局面から逃げない」の2つの共通点があることが確認された。さらに、金井はCCLの被験者がとる4つの行動パターンのうちのどれかを取っていると示したが、若干の相違点として、マネジメントの仕方を本人が考え抜く、内省を試みること等で一皮むける経験をしていることが認めら

れた。先行研究をみてみたが、女性のキャリアを M-GTA による、「一皮むけた経験」にまで踏み込んだ研究は徳永・所の論文以外には少ないのが現状である。

3. 研究方法

3.1 研究対象

したがって、本研究では金井（2001）の先行研究をもとに、情報通信産業 A 社に協力を要請し、同社からの承諾を得て、女性の中間管理職（部長 1 名、課長 8 名、副長 1 名）10 名をインタビュー対象とした（図表 1）。

図表 1 インタビュー対象者内訳

研究参加者	A 氏	B 氏	C 氏	D 氏	E 氏	F 氏	G 氏	H 氏	I 氏	J 氏
年齢	45 歳	36 歳	48 歳	48 歳	46 歳	43 歳	47 歳	46 歳	54 歳	57 歳
勤続年数	23 年	14 年	26 年	26 年	24 年	21 年	25 年	24 年	32 年	35 年
役職	副長	課長	課長	課長	課長	課長	課長	課長	部長	課長
婚姻状態	既婚	未婚	既婚	未婚	既婚	未婚	未婚	既婚	既婚	未婚
子供の数	2 人	0 人	1 人	0 人	2 人	0 人	0 人	0 人	2 人	0 人

3.2 データの収集方法

女性管理職 10 名を対象に、半構造化インタビューを実施した。インタビューは筆者ら 2 名が 2022 年 2 月 7 日に行った。質問内容は各自 3 つ程「一皮むけた経験」を挙げてもらい、いつ、どのような経験、その経験が持つ意味、一皮むけた経験からの内省などについて、1 時間程度語ってもらい、インタビュー終了後、逐語録（テキストデータ）を作り、分析のための資料とした。なお、インタビュー対象者には研究の主旨を説明し、協力への同意をいただいております、また、倫理的配慮（プライバシー・個人情報の保護等）として、本調査で得られた情報について、すべて匿名扱いとし、個人情報の保護に最大限配慮した。

3.3 分析方法

分析方法は M-GTA を採用した。これはインタビュー法により質的情報の把握を行い、系統的に整理し根拠を示す手法として、M-GTA は質的研究分析法の代表格であり、カ

テゴリーの発見と統合のプロセスを持ち合わせている。本研究において当該分析手法を採用した理由は、重要カテゴリー、アイテム、体系的なまとまりを経てストーリー化する手法であり、キャリアに影響を与えた出来事が起き、結果としてその後の行動に影響を与えるといったプロセスを分析する手法に合致しており、一皮むけた経験の実態を浮き彫りにするため適切であると考え採用した。

- ① 一皮むけた経験に関するインタビュー部分に着目し、まず、分析ワークシートを作成した（図表 2）。A 社に在席している女性管理職の具体的な言動、気持ちなどを具体例欄（ヴァリエーション）に記入し、これを簡潔な文章で表現した定義を導き出し、さらに定義をより凝縮した簡潔な言葉を考えて概念を記載した。このようにして、具体的に女性管理職の一皮むけた経験から複数の概念が生成された。このようなデータ読み取りと整理を丁寧に行いながら、分析の意図に応じて、一皮むけた経験全体、あるいは特定の経験の持つ意味や教訓などを取り上げた概念の定義、概念が整理された（図表 3）。

図表 2 分析ワークシートの例

概念名	初管理職（初現場含む）就任時の自覚
定義	初役職当初は役割が変わり力みと不安が入り混じる中、順応していく状況
具体例	入社後開発部門に配属になり、システムの開発に携わった。コーディングから設計に至るまで早い段階で技術を習得し、入社 5 年目の 27 歳の時にリーダーになったことが大きい。協力会社と一緒に仕事をしていくが、30～40 代の年配の方に指示をし、報告を受けるなど仕事のやり方としてマネジメントの要素が濃くなった。（C 氏）
	入社 22 年目 42 歳の時に、副長（管理職）となり部下をもち仕事内容が変わりいろいろ考えた。今までは自分だけが業務を進めていけばいいということではないが、自分が考えていることを部下にどのように指示を出せばよいか、どうやったらうまく分かり易く伝えられるかを考え、意識するようになった。（G 氏）
	成長につながったのは、入社 21 年目 41 歳で管理職になった時である。自分は出世欲はあまり強い方ではなかったが、会社から一旦、認めていただいて管理職としてやってみなさいという言葉のもと就任し、意識が変わったとその時感じた。当たり前であるが、言われたことをやるだけでは管理職ではないため意識の変化が起きた。立場が人を成長させる。ミッションに向かい部下と一緒に進んでいかなければならない。

	もう言い訳もできない。自分も若い頃は結構甘ったれであったが、今は部下がいるため意識は180度変わった。秘書を長くやってきたため、管理職就任後も引き続き秘書も兼務した。両立は大変であった。上司は活躍の場を与えてくれる人であった。(H氏)
理論的メモ	・リーダーとして、年配の方に指示を出し、報告を受けるなど、仕事のやり方としてマネジメントの要素が濃くなった。
	・管理職となり部下をもち、仕事内容が変わりいろいろ考えた。自分が考えていることを部下にどのように指示を出せばよいか、どうやったらうまく分かり易く伝えられるかを考え、意識が変わった。
	・関連概念:異動に伴う新たな自覚
	・類似:入社4年目ぐらいの時、生産部門の仕事をしていて、職場上司が余計な仕事をしたがらないタイプであった。営業からオーダーや依頼が来ても「出来ない」と言って断ることが度々あった。その時に自分が担当している仕事の存在価値、立ち位置が分からなくなり退社を意識した時期であった。その時、自分を応援してくれる方により異動した。大きかった出来事であった。その後、部門が東京に移転になったが、当時仕事がきつく辞退し、再び元の生産部門に異動した。しかしながら、2年経過した時点で仕事に違和感を持ち始め、8年目になって東京へ異動した。本当に機会に恵まれて、退社することなく、現在もこの会社で仕事ができていると思っている。(F氏)

図表3 半構造化面接により導かれた16概念およびその定義

概念	定義
1 初管理職(初現場含む)就任時の自覚	初役職当初は役割が変わり力みと不安が入り混じる中、順応していく状況
2 異動に伴う新たな自覚	会社に貢献できることを見出すときやりがいい・責任を感じるようになった時期
3 信頼され任せられたことによるやる気	信頼をベースに業務を任せられ、当初は戸惑うがその後やりがいいが高まる時期
4 現場部下指導	部下の個性を把握し声掛けを実践し始めた時期
5 職場仲間の観察	職場仲間の仕事への取組ぶりや仕事観に影響を受けていた時期
6 へこたれない強い意志	新規業務に対する不安に取り組み続ける強い意思
7 満足感感得によるやる気醸成	やりがいいのある仕事をやり遂げ自信がついた状況
8 やり遂げた楽しさ、開放感	部下がどの様にしたら力を発揮できるかを考えやり遂げた楽しさ、開放感の表出
9 外部機関・地域との協業等の経験	外部、地域からの知見等の刺激を受け、仕事への提案を含め、取組姿勢を変えた時期
10 会社全体を考えた仕事経験	全社・支店毎のモノの見方の違いによる新たな世界観刺激を受けた状況
11 新部署で世界観拡大による刺激	新たな部署・組織において仕事に対する考え方変えるきっかけを体験した時期
12 新部署での上司指導や組織パワー発揮	新部署での上司指導(反面含む)やその結果上司部下の関係が整理できた時期
13 組織維持のため必要なけじめを体験	部下のミスに伴う人事異動を体験し様々考え直す状況
14 仕事の重圧	締切がある誤りが許されない部門配属意識が強すぎ、仕事で頭がいっぱいの状況
15 仕事の取組み価値観醸成	家庭と仕事の両立に不安を感じる中、上司にきちんと受けとめてもらわれた状況
16 仕事と家庭の両立	仕事と家庭両立による時間制約出現に混乱していた時期

② 次に、個々の概念について他の概念との関係を検討した。概念に関係してくる概念を検討し、複数の概念関係からなるカテゴリを生成した。概念を整理した手続きの結果が図表 4 である。多岐にわたる概念から、カテゴリを生成していく過程では複数の分析者により多面的に検討を行った。この結果、これにより新しい解釈が出てこない理論的飽和を確認した。

図表 4 16 概念から生成された 8 カテゴリ、4 カテゴリグループ一覧

				概念	
方 ン マ に ト ネ 影 の ジ 響 仕 メ		組織期待の自覚 (7)	a	責任の自覚 (4)	1 初管理職 (初現場含む) 就任時の自覚
			b	期待の認識 (3)	2 異動に伴う新たな自覚
仕 事 の 取 り 組 み 姿 勢 に 影 響	組織体験によるコンピテンシーの確立 (15)	進化・成功体験 (8)	c	職場関心の高まり (2)	3 信頼され任せられたことによるやる気
			d	満足感の感得 (6)	4 現場部下指導
					5 職場仲間の観察
					6 へこたれない強い意志
	チャレンジ・成長・貢献し続ける価値観の確立 (14)	新たな職務・組織をきっかけとした変容 (10)	e	外部機関による刺激 (2)	7 満足感感得によるやる気醸成
			f	社内異動による刺激 (8)	8 やり遂げた楽しさ、開放感
		精神的・身体的疲労克服 (4)	g	危機の克服 (2)	9 外部機関・地域との協業等の経験
					10 会社全体を考えた仕事経験
					11 新部署で世界観拡大による刺激
					12 新部署での上司指導や組織パワー発揮
		h	家庭影響 (2)	13 組織維持のため必要なければじめを体験	
				14 仕事の重圧	
				15 仕事の取組み価値観醸成	
				16 仕事と家庭の両立	
					若手育成手法への相互作用
					人事制度受けとめ態様

3.4 概念生成の例示

抽出された発言は、取捨選択統合の繰り返し作業の結果、類似性により 16 の概念が抽出され理論的飽和が確認された。また、生成された概念から 8 カテゴリが生成された。具体的には、《a 責任の自覚》、《b 期待の認識》、《c 職場関心の高まり》、《d 満足感の感得》、《e 外部機関による刺激》、《f 社内異動による刺激》、《g 危機の克服》、《h 家庭影響》の 8 カテゴリになった。カテゴリと概念一覧を図表 4 に示した。以下、「女性管理職の一片むけた経験内容」を構成するカテゴリと概念について考察を加える。

4. 調査結果

分析の結果、8 カテゴリ、16 の概念が抽出され、理論的飽和が確認された。以下、

カテゴリーごとの説明は、《》はカテゴリー、【】は概念を示すものとする。また、具体例として対象者の「一皮むけた経験」における発言例は分かりやすくするために斜体表記した。

4.1 《a 責任の自覚》カテゴリー

《a 責任の自覚》とは、【1 初管理職就任時の自覚】と【2 異動に伴う新たな自覚】の2つの概念から構成される。

【1 初管理職就任時の自覚】とは、初役職当初は役割が変わり、力みと不安が入り混じる中、順応していく状況を指す。

入社22年目42歳の時に、副長（管理職）となり部下をもち仕事内容が変わりいろいろ考えた。今までは自分だけが業務を進めていけばいいということではないが、自分が考えていることを部下にどのように指示を出せばよいか、どうやったらうまく分かり易く伝えられるかを考え、意識するようになった。（G氏）

【2 異動に伴う新たな自覚】とは、会社に貢献できることを見出すとき、やりがいや責任を感じるようになった時期を表している。

一皮むけた経験として長い秘書業務、その後の経営企画室の副長であったが課長職として営業部門に異動した。私の中では大きな転換であった。自分に営業部門が出来るかといった気持ちもある、周りからも大丈夫とか言われる、営業部門の知らない後輩たちは急になんか来たけど何が出来るのかといった空気であった。現在は何でもとにかくやってみるしかないと考えを切り替え、できることを、一生懸命やっている。自分の姿勢が影響しているのか分からないが、だんだん受け入れてもらえてきた気がする。まだ途中であるが、自分にもまあ出来ることはあると感じている。（H氏）

4.2 《b 期待の認識》カテゴリー

《b 期待の認識》カテゴリーとは、【3 信頼され任せられたことによるやる気】という概念から構成される。

【3 信頼され任せられたことによるやる気】とは、信頼をベースに業務を任せられ、当初は戸惑うがその後やりがいが高まる状況を指す。

入社5年目25歳の時に、営業所において様々な業務を任せて経験させてもらった。事務担当であったが、当時の所長さんが事務所運営を結構任せてくれた。具体的には、営業研修の受け入れ、その段取り、パートの社員指導まで任された。幅のある仕事を任

せてもらうことで、自ら考え工夫、提案することを若い時から経験させてもらったのは大きかったと感じている。上司は明るく親しみやすい、頭の良いタイプであった。(I氏)

4.3 《c 職場関心の高まり》カテゴリー

《c 職場関心の高まり》カテゴリーとは、【4 現場部下指導】、【5 職場仲間の観察】の2つの概念から構成される。

【4 現場部下指導】とは、部下の個性を把握し、声掛けを実践し始めた時期を表している。

5年前の入社16年目の2016年に初めて管理職(副長)になったときのことである。当時の部長からそれぞれの部下の個性に合わせて必要な声掛けを行うというマネジメントのやり方を学んだ。(E氏)

【5 職場仲間の観察】とは、職場仲間の仕事への取組ぶりや仕事観に影響を受けていた時期を指している。

入社3年目の24歳の時の出来事である。他部署との打ち合わせの際、直属の上司である研究部門のマネージャーが分からないことはその都度全部質問しており、「分からないことは聞いてもいいのだ」と驚いた。その場で確認することで、参加者との共通認識が取れるため、結果として仕事は早く進み、メリットが大きいことが分かった。(A氏)

4.4 《d 満足感の感得》カテゴリー

《d 満足感の感得》とは、【6 へこたれない強い意志】、【7 満足感感得によるやる気醸成】、【8 やり遂げた楽しさ、開放感】の3つの概念から構成される。

【6 へこたれない強い意志】とは、新規業務に対する不安に取り組み続ける強い意思を指す。

入社6年目の27歳の時、特許部門の部長と研究部とのやり取りである。特許部との発明になるかならないかを議論する打ち合わせの際に、特許部門の部長と役職等の立場を抜きにして、本気で議論を行った。互いに専門分野の知識を共有でき、非常に鍛えられたと感じている。(A氏)

【7 満足感感得によるやる気醸成】とは、やりがいのある仕事をやり遂げ、自信がついた状況を表している。

入社8年目27歳の時に北九州から東京に転勤し、全社のイベントを担当した。その頃、自分の人生をこれからどうするかと考えていた時期での転勤であった。北九州ではデータを作る仕事であったが、東京では企画系の仕事、商品企画の仕事に変わった。生産部門では部品を作っている人であったが、転勤により自分の考えを具現化できる、発言機会が増加したなど、良い意味でターニングポイントであったと思っている。(F氏)

【8 やり遂げた楽しさ、開放感】とは、部下がどのようにしたら力を発揮できるかを考え、やり遂げた楽しさ、開放感の表出ができた状況を指す。

入社20年目の42歳の時、出荷班班長として、生産部門にて、品質を守りながら、商品ごとに異なった何通りもあった煩雑な手順を統合化し、仕組みを考えて軌道に乗せることができたことが経験として非常に印象に残っている。18年間開発部門にいたため、生産部門のことは新入社員のような状態であったが、入社5年目の後輩に分からないことは聞きながら、商品検査業務から学び、その2年後、出荷工程の工程標準化の構築をやりきり、1年で形にすることができた。長年、開発業務しかしていなかった自分でも、生産業務という新しい職場で、新しいことをできるという自信がついた。(C氏)

4.5 《e 外部機関による刺激》カテゴリー

《e 新たな世界観刺激》カテゴリーとは、【9 外部機関・地域との協業等の経験】という概念から構成される。

【9 外部機関・地域との協業等の経験】とは、外部、地域からの知見等の刺激を受け、仕事の提案を含め、取組姿勢を変えた時期を表している。

入社7年目26歳の時に、異動し、北九州での部署以上に信頼されて幅広い仕事にチャレンジさせてもらった。男性社員もあまり多くなかったことや北九州での経験を活かすことが出来、出張、事務担当統括等も経験させてもらった。自分を信頼してくれて多くチャレンジさせてもらった。その時の上司も以前の上司と同じタイプの出来る方であった。(I氏)

4.6 《f 社内異動による刺激》カテゴリー

《f 社内異動による刺激》カテゴリーとは、【10 新部署で世界観拡大による刺激】、【11 会社全体を考えた仕事経験】、【12 新部署での上司指導や組織パワー発揮】の3つの概念から構成される。

【10 新部署で世界観拡大による刺激】とは、新たな部署・組織において、仕事に対

する考え方を変えるきっかけを体験した時期を表している。

これまでに3回の大規模なシステム変更にかかわってきたが、2回目のシステム変更は入社20年目39歳の時で、1回目システム変更より変更度合いは小さかったが、様々な新しい業務への対応やその業務役割も一担当者でやっていたものがリーダーになったり、統制したりと業務への取組が変化することにより自分の意識も変わっていった。(J氏)

【11 会社全体を考えた仕事経験】とは、全社・支店毎のモノの見方の違いによる新たな世界観刺激をうけた状況を表している。

3年前の入社24年目に経営企画の部署に異動になり、経営企画、経営戦略の業務に携わったことである。経営側の意見や考えを理解し、自分目線から経営目線、全社目線で業務を進めていくことができるようになった。追加で考える目線が変わった。(D氏)

【12 新部署での上司指導や組織パワー発揮】とは、新部署での上司指導(反面含む)やその結果、上司部下の関係が整理できた時期を指す。

入社28年目47歳の時に企画部門に異動した。副長時代から外部研修に参加していたが、この頃に「会社として女性活躍は絶対必要であり、当社としても取り組むべき」という内容の自己申告を提出したことが異動のきっかけであった。(I氏)

4.7 《g 危機の克服》カテゴリー

《g 危機の克服》カテゴリーとは、【13 組織維持のため必要なけじめを体験】と【14 仕事の重圧】の2つの概念から構成される。

【13 組織維持のため必要なけじめを体験】とは、部下のミスに伴う人事異動を体験し、様々に考え直す時期を指す。

入社21年目の42歳の時の異動である。業務上の問題があり、部下の責任を取って、異動することになった。未だに納得はしていないが、様々なことを考え直す機会にもなった。(A氏)

【14 仕事の重圧】とは、締切がある誤りが許されない部門配属意識が強すぎ、仕事で頭がいつぱいの状況を表す。

入社20年目あたりに会社にとって初めての内部統制の導入が決定され、その導入決定

にあたって担当を任された。1 から内部統制文書を作成し、その時も大きく成長したと
感じている。具体的には内部統制の IT に関する部分を任せられ、東京まで出張し勉強さ
せてもらった。私が作成した文章は現在も使用されており私にとって大きな経験であ
ったと感じている。(J氏)

4.8 《h 家庭影響》カテゴリー

《i 家庭影響》カテゴリーとは、【15 仕事の取組み価値観醸成】と【16 仕事と家庭
の両立】の2つの概念から構成される。

【15 仕事の取組み価値観醸成】とは、家庭と仕事の両立に不安を感じる中、上司
にきちんと受け止めてもらえた状況を表している。

入社16年目の2012年頃、リーダーの時のことである。産休後の時間の制約がある中
で、育児もあり、時短勤務で残業ができず、仕事をやりきることができない状況の中で、
それを肯定も否定もせず、受け止めてくれた上司に出会えたことが大きい。(E氏)

【16 仕事と家庭の両立】とは、仕事と家庭の両立による時間的制約出現に混乱して
いた時期を指す。

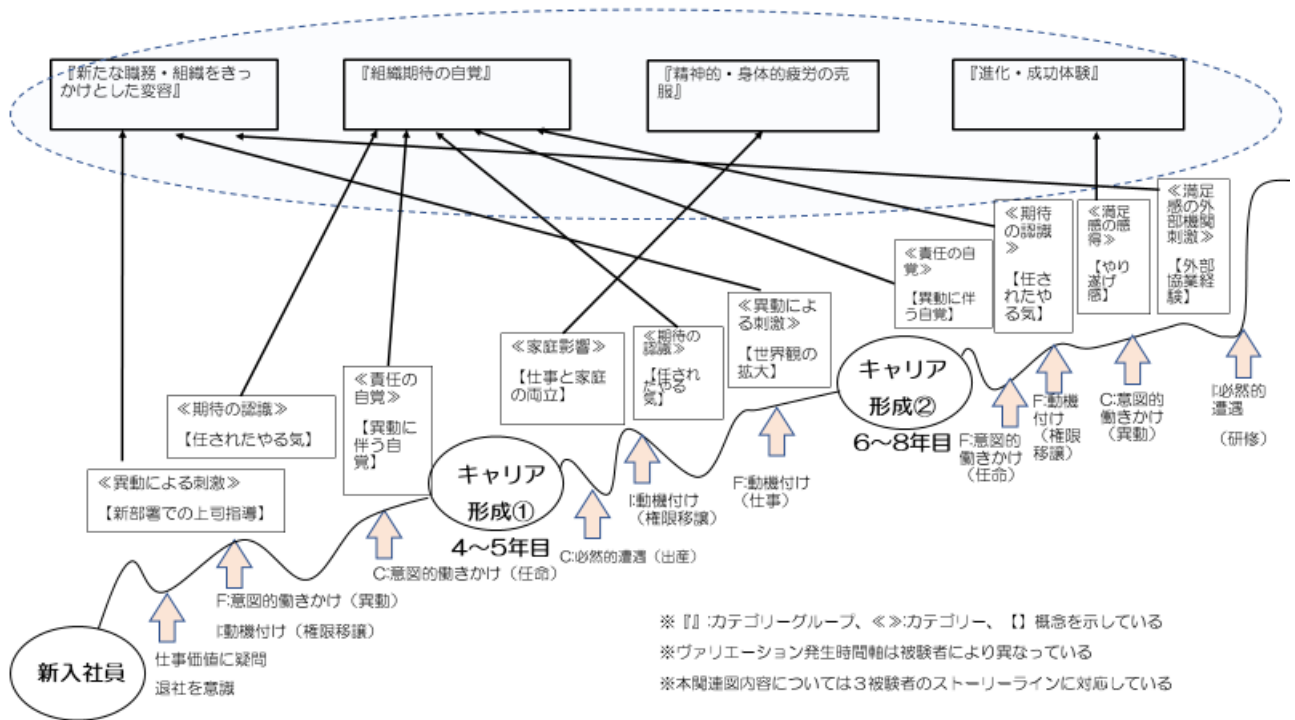
入社6年目に結婚、入社8年目に出産し、産休後にリーダーとして復帰したことで
ある。復帰前と同様に、出張も含めてリーダーとしての仕事をこなした。会社に絶対
に穴をあけないという気持ちが強かったため、19時以降に残業する際は、両親の力も
借りて、保育園に迎えに行ってもらうなど、育児との両立との闘いであった。子供が
小学校に入学した際は、ホッとした。(C氏)

5. おわりに（考察と提言、今後の課題）

5.1 関連図

16 概念より 8 カテゴリーが生成され、加えて 4 カテゴリーグループが作成された。
さらに、分析結果の全体となるカテゴリーと概念の関係を示す関連図を作成した（図表
5）。これは、一皮むけた経験を抽出することで「女性管理職のキャリア形成」にまつ
わる、被験者の気持ちや行動、上司を中心とした職場構成メンバーとのかかわり等につ
いて、そして、これら一皮むけた経験を引き起こす要因について生成したカテゴリーと
概念をもとに説明したものである。

図表 5 A 社女性管理職の一皮むけた経験にまつわる関連図



なお、関連図については本研究の特性上、以下の形式とした。まず、「総合職女性従業員の仕事と家庭の両立」、「勤務後退社時におけるオン/オフの切り替え」、「従業員の育児休業取得」等にみられる他研究は、限定的な特定テーマであり、被験者のヴァリエーションは類似しており異質なものが少ないため、細分化された概念が生成されている。例えば「総合職女性従業員の仕事と家庭の両立」のケースでいえば、産前時の考えや行動→出産後の考えや行動→復職後の考えや活動というようにあらかじめ発生順序が固定化されている。

一方、本研究の特性は、「女性管理職の一枚むけた経験（自分のこれまでのキャリアの中で、その後に関わり、仕事の取組み姿勢やマネジメントの仕方などに大きな影響を与えた「鍵となる出来事」）のヴァリエーションはすべてのジャンルにおよび、また、その出来事が被験者により経験内容、経験時期、経験順番、インパクト度合い等は異なってくるのが普通であろう。例えば、本研究の被験者の平均勤続は22年（最長被験勤続30年）であり、何回も鍵となる出来事を経験している。したがって、単純に概念・カテゴリーの関係を循環するものとしてプロセス表示した結果図に示すことはできない。そこで、カテゴリー、概念と一枚むけた経験を引き起こす要因に関する関連図をシンプルに示し、代表的なストーリーラインを作成することで、一枚むけた経験ヴァリエーションをもとにした概念、カテゴリーの関係の明確化をはかった。これにより、本調査研究における「一枚むけた経験における女性管理職のキャリア形成」について、女性管理職の「仕事の取組み姿勢」、「マネジメントの仕方」に大きな影響を与えた出来事とそこから生成されたカテゴリー、概念がどのような「動機づけ」、「意図的働きかけ」、

「必然的遭遇」等を要因としたものであるのかを明らかにすることができると考えた。

5.2 ストーリーライン

(「」印:会社・職場・上司・家族等による対象者への働きかけを示す→【】印:概念、《》印:カテゴリー、『』印:カテゴリーグループ)

F氏に代表されるストーリーライン

- ①「上司および会社による意図的働きかけ（異動）」→【新部署での上司指導】《社内異動による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』
- ②「職場による動機付け（仕事）」→【新部署で世界観拡大による刺激】《社内異動による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』
- ③「上司および会社による、意図的働きかけ（任命）」→【異動に伴う新たな自覚】《責任の自覚》『組織期待の自覚』
- ④「上司による動機付け（権限移譲）」→【信頼され任せられたことによるやる気】《期待の認識》『組織期待の自覚』

①入社4年目ぐらいの時、生産部門の仕事をしていましたが、職場上司が余計な仕事をしながらないタイプであった。営業からオーダーや依頼が来ても「出来ない」と言って断ることが度々あった。その時に自分が担当している仕事の存在価値、立ち位置が分からなくなり退社を意識した時期でもあった。その時、自分を応援してくれる方により経営戦略室に異動、大きい出来事であった。【新部署での上司指導】により、《社内異動による刺激》を得ている。その後、部門が東京に移転するので私も誘われたが、当時仕事が見つかったため東京行を辞退し、再び元の生産部門に異動した。しかしながら、2年経過した時点で仕事に違和感を持ち始め、8年目になって再び東京へ呼んでいただき異動した。本当に上司に恵まれて、退社することなく、現在もこの会社で仕事ができていると思っている。新たな職務・組織をきっかけとした変容であり、その引き金は「上司および会社による意図的働きかけ（異動）」によるものであった。

②同様に、「職場による動機付け（仕事）」として、入社8年目27歳の時に北九州から東京に転勤し、全社のイベントを担当した。北九州では生産部門での仕事であったが、東京では企画系の仕事、商品企画の仕事に変わった。本社では部品を作っている人であったが、転勤により自分の考えを具現化できる、発言機会が増加したなど、良い意味でターニングポイントであり、東京における【新部署で世界観拡大による刺激】により、《社内異動による刺激》を経験している。

③入社18年目38歳の時に、会社の周年事業の一大イベントにおいて推進担当を任せられたことが、一番大きなターニングポイントであった。当時一般社員であったが、これ

を機に管理職に就任し、仕事の上でもポンポンと進んだこともあり、ここが一番大きく一皮むけた経験と思っている。「上司および会社による、意図的働きかけ（任命）」により、【異動に伴う新たな自覚】、《責任の自覚》に至った。

④自社のみならず全国に点在する数千名のグループ社員を一か所に集め、体育イベントの開催等の全体統括を任された。また、記念品とか周年誌の編集とか一つひとつをあぶり出し、1年半程度に渡り対応した。この経験では大きな仕事を任された責任感、自分で決めて実行する推進力と責任感という意味があった。上司は自分を信頼し任せてくれた。そしていざという時には後ろ盾になってくれたことが大きいと感じている。この経験では「上司による動機付け（権限移譲）」による【信頼され任せられたことによるやる気】、《期待の認識》に至っている。

F氏は43歳21年勤務で4回一皮むけた経験をし、その後の仕事の取り組み姿勢に大きな影響を受け、自身のキャリアが形成されている様子うかがえる。具体的には、自分が大きく成長する時は、どちらかと言うと、自分には出来ないのではという気持ちを抱えながらも、「仕事を振られる」ではなく、「仕事を任せてもらおう」という上司からのアプローチがあると、「その期待に応えたい」という力が湧いてくるとしている。「仕事を任せる」と「仕事を振られる」とでは部下のやる気に大きく違いが出る。メンバーを信頼して任せる、自分たちで考えて実行してもらおうことの大切さを教訓として得ている。自分自身、率先垂範の意識をもち、マネジメントする取り組み姿勢は現在も継続している。

5.3 考察と提言

「一皮むけた経験」を抽出することにより、女性管理職キャリア形成の手掛かりについて、先行研究の関連と、本研究によって明らかになった点を考察する。

今回の調査研究で「一皮むけた経験」のヴァリエーションから4カテゴリーグループ、8カテゴリー、16概念が生成された。これらヴァリエーションのきっかけとなった要因として、関連図を代表的なストーリーラインをもとに示した。「動機付け」、「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」の内容および出現頻度が確認された。

本研究により明らかにできたこと、および提言は次の3点である。

(1) 関連図で示されたように、会社または上司による「動機づけ」、「意図的働きかけ」が、繰り返し一皮むけたきっかけとなっている。一皮むける経験は当該社員のみで成されるものではなく、そのお膳立てとして、キャリア形成を意図した企業の異動・配属方針が重要であり、その方針は社会、経済、技術環境にアジャストしながら変化していくものと考えられる。米村（2017）によれば、就業継続があった上で、会社または上司による「動機づけ」、「意図的働きかけ」があると、能力の発揮、キャリア形成につながる

るとしている。

(2) ストーリーラインに示されているように、仕事の意味が分からなく退職を意識した女性社員が、上司・会社の異動指示により退職を思いとどまり、その後、管理職として企業貢献している姿があった。従来からの「男性中心・フルタイム・残業あり」を前提とした雇用管理は和らぎつつある。上司による仕事の与え方、支援の仕方によるところが大きいと考えられる。

(3) 自社において、社員が強く反応を示すカテゴリーとさほど反応を示さないカテゴリーを把握した上で、会社または上司による「動機づけ」、「意図的働きかけ」の方針を立案・検討・実施し、社員が一度むける経験をする機会数を増やすことが会社成長には重要である。

5.4 今後の課題

本研究ではM-GTAにより、「一度むけた経験」を抽出することにより、女性管理職のキャリア形成に関する一定の知見を得ることができた。しかし、その知見は、過去の研究を含め、40名の半構造化面接による研究であり、これまでの運輸業を中心とした企業の女性管理職と、今回の情報関連企業の女性管理職の違いもある。また、CCL研究から始まった「一度むけた経験」を視点とするキャリア形成の研究は、異動・配属がカギであり、異動・配属を命ぜられた従業員の行動パターンは4つとされているが、一度むける経験は当該従業員のみで成されるものでなく、そのお膳立てとして、キャリア形成を意図した企業の異動・配属方針が重要であり、それは社会、経済、技術環境にアジャストしながら変化していくものと考えられる。国内においてキャリア形成を中心に据えた異動方針、上司の仕事の与え方、その後のフォローを実施したキャリア形成の質やスピード等の相互影響の研究はまだ少ない。今後、運輸、通信系企業より女性社員比率の高い企業グループにおける女性管理職キャリア形成に関する調査研究へと発展させていく。

参考文献

- 金井壽宏(2002)『仕事で「一度むける」 関経連「一度むけた経験」に学ぶ』光文社
関西経済連合会人材育成委員会(2001)「豊かなキャリア形成へのメッセージ：経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて：一度むけた経験と教訓」社団法人関西経済連合会
木下康仁(2017)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』弘文堂
木下康仁(2018)『ライブ講義M-GTA-実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂
石川美智子・松本みゆき(2018)『教育を科学する力、教師のための量的・質的研究方法』学術研究出版

- サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美（2019）『質的研究法マッピング 特徴をつかみ、活用するために』新曜社
- 坂爪洋美（2018）「女性のキャリア形成の現状と課題」『都市とガバナンス』Vol. 29 pp86-94
- 徳永彩子・所吉彦（2019）「女性のキャリア形成とマネジメント」秘書サービス接遇教育学会研究集録第 25 号 pp6-13
- 徳永彩子・所吉彦（2021）「女性管理職の一片むけた経験-九産交の事例研究-」熊本学園商学論集第 25 巻第 2 号 pp141-157
- 野村浩子（2020）『女性リーダーが生まれるとき 「一片むけた経験」に学ぶキャリア形成』光文社
- 徳永彩子・所吉彦（2022）「女性管理職の一片むけた経験-JR 九州の事例研究-」熊本学園商学論集第 26 巻第 2 号 pp1-28
- 森谷靖彦他（2022）「建築情報教育における環境建築設計授業の実践」東京工芸大学工学部研究紀要 Vol45 No. 1
- 米村紀美（2017）「女性管理職の育成・登用を促進する体系的 な取り組み」三菱UFJリサーチ&コンサルティング会社季刊政策・研究 Vol. 4
- 加護野忠男・金井壽宏 人と組織の活性化研究会出版プロジェクト（2006）『なぜあの人は「イキイキ」としているのか』プレジデント社