令和3/4年度

ジェンダー問題 調査・研究支援事業
報告書

女性管理職のキャリア形成

―― 一皮むけた経験を探る ――

北九州市立男女共同参画センター ムーブ

発行に寄せて

北九州市立男女共同参画センター・ムーブは、平成７年７月の開所以来、男女共同参画社会の形成の推進と理解を深めることを目指し、さまざまな事業を展開して参りました。

平成９年度から実施している「ジェンダー問題 調査・研究支援事業」は、北九州市の男女共同参画社会形成にとって課題となっていることを、ジェンダーの視点から掘り下げて調査・研究する市民グループや研究者に対して、その調査・研究費の一部を助成するもので、今回で25回目を迎えます。公募する調査・研究テーマは、「第４次北九州市男女共同参画基本計画」（令和元年６月策定）に基づいた、自由課題を設定しました。

今回は、「女性管理職のキャリア形成 ― 一皮むけた経験を探る ―」というテーマの調査・研究に対して支援を行いました。熊本学園大学商学部 徳永彩子准教授と岐阜協立大学経営学部 所吉彦教授のお二人が、北九州市内の企業に勤務する女性管理職を対象としてインタビュー調査を行い、これまでのキャリアの中で、その後にわたり、仕事への取り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「一皮むけた経験」として捉え、分析を行われています。

この調査報告書が、女性管理職のキャリア形成についての理解を深めるとともに、方針決定過程への女性の参画を進めるための一助となれば幸いです。

最後になりましたが、調査・研究報告書の発行にあたり、ご協力いただきました皆さまに厚く御礼申し上げます。

令和５年３月

北九州市立男女共同参画センター・ムーブ
所　長　　小　石　佐　織

女性管理職のキャリア形成
― 一皮むけた経験を探る ―

徳永彩子（熊本学園大学　商学部　准教授）
所　吉彦（岐阜協立大学　経営学部　教授）

目　　次

報告書概要 …… 1

第１章　調査・研究について …… 3
1　はじめに（研究の背景と目的） …… 3
2　先行研究 …… 4
3　調査の方法 …… 6

第２章　情報通信産業Ａ社のインタビュー調査結果 …… 11
1　一皮むけた経験 …… 11
2　一皮むけた経験からの内省―教訓 …… 17
3　一皮むけた経験からの内省―リーダーシップ …… 19
4　若手の育成 …… 21

第３章　小売業Ｂ社のインタビュー調査結果 …… 23
1　一皮むけた経験 …… 23
2　一皮むけた経験からの内省―教訓 …… 29
3　一皮むけた経験からの内省―リーダーシップ …… 30
4　若手の育成 …… 32

第４章　2社比較分析 …… 34
1　一皮むけた経験 …… 34
2　女性職員の人材育成システムについて …… 42

第５章　まとめと今後の課題 …… 46
1　まとめ …… 46
2　提言と今後の課題 …… 46

謝辞 …… 48

引用文献・参考文献一覧 …… 49

調査票 …… 50

報　告　書　概　要

■調査・研究題目

女性管理職のキャリア形成 ― 一皮むけた経験を探る ―

■研究者名

徳永　彩子（熊本学園大学　商学部　准教授）
所　　吉彦（岐阜協立大学　経営学部　教授）

■調査・研究の目的

北九州市内の企業において、女性管理職のキャリア形成について、質的な調査を行い、「一皮むけた経験」の視点からその現状を明らかにする。「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、仕事の取り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」をいう。したがって、情報通信産業Ａ社と小売業Ｂ社の協力を得て、同社の女性管理職のインタビューを実施し、「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。

■調査・研究の方法

⑴　調査の対象

調査対象：北九州市内の企業に勤務する女性管理職19名
調査企業：北九州市内の企業２社　情報通信産業Ａ社と小売業Ｂ社

⑵　調査期間

Ａ社：2022年２月７日
Ｂ社：2022年８月４日、５日

⑶　調査方法

半構造化インタビュー調査

⑷　調査内容

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、若手の育成などについて、半構造化インタビューを行った。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。

■まとめと提言

本研究ではM-GTAにより、「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関する一定の知見を得ることができた。本研究において抽出されたカテゴリーは、上司の権限移譲にみられた「動機づけ」、人事異動や任命にみられた「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」であった。

本研究により明らかにできたこと、および提言は次の５点である。

⑴　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。

⑵　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。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。

⑶　企業の職種幅、企業規模、社風により、一皮むけるカテゴリーが異なる傾向にあることが明らかになった。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、社員が一皮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。

⑷　上司から薫陶（主に、信頼して仕事を「任せる」ことによる成長）を受け、若手にも同様の薫陶を与え部下の育成を実践していることが明らかとなった。この傾向は両社に当てはまるものであった。上司は丸投げでなく、信頼し任せる、事が起こればサポートするため見守る、たとえ失敗しても責任は上司が取ることを伝えておくことが大切である。

⑸　人材育成システム面では、人事施策において働き方の見直しとして、テレワーク、時差出勤のさらなる推進、長時間労働の削減、短時間勤務制度の延長が挙げられ、意識改革としてセミナー・研修の実施、メンター制度の導入などを提言したい。

第１章　調査・研究について

１　はじめに（研究の背景と目的）

近年、さまざまな調査から女性の労働力は量的に拡大しただけではなく、中高年・有配偶者の増加、高学歴化、就労の長期化など質的にも変化しており、年齢や階層を超えてより多様な女性が就労と関わるようになったといえる。これらの社会的趨勢（すうせい）に伴い、かつてはもっぱら男性だけの問題であったキャリア形成が、女性にとっても重要なテーマとなったことは当然であり、どのようなキャリアを選択するのか、それをどのように発展させるのかといった問題は急務の課題となっている。

女性の職業選択とキャリア開発をめぐる状況は、1986年の男女雇用機会均等法をきっかけとして、デジタル情報技術の革新とグローバリゼーションの中で大きく変わろうとしている。また、産業構造の変化と各種のサービス産業の需要が高まっている。産業構造が製造業などのものづくりを中心とした第二次産業から、アイデアや情報感度が重視されるサービス業を中心とした第三次産業に移行してきたことで、さまざまな価値観を持った多様な担い手が必要とされている。男性とは異なった経験や社会との関わり方をしてきた女性の視点が重視されるようになってきたのである。今や女性を登用しないと、日本経済は発展しないといっても過言ではないであろう。

政府が成長戦略の柱として「女性活躍推進」というキーワードを掲げたのは2013年のことである。ダイバーシティ（人材の多様性）が組織力を高める上で重要との認識は広がりつつあるが、役員や管理職に就く人材は男性が圧倒的に多いのが現実である。しかしながら、昨今、金融機関や保険業界などでは一般職出身の女性社長が誕生している。今、求められているのは、女性管理職のロールモデルであり、その人がどのような体験を経て、現在の地位にたどり着いたのかという生の声であろう。

したがって、本研究においては、女性管理職に着目し、「女性のキャリア形成とマネジメント」（徳永・所、2019）、「女性管理職の一皮むけた経験 ― 九産交の事例研究 ―」（徳永・所、2021）、「女性管理職の一皮むけた経験 ― JR九州の事例研究 ―」（徳永・所、2022）の研究を継続したいと考えている。「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、仕事の取り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」をいう。これまでの西日本鉄道株式会社（以下、西鉄と記す）における事例研究では、KJ法[1] 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[2] 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。

九州産業交通ホールディングス株式会社（以下、九産交と記す）では、生成された概念から６カテゴリーが確認された。具体的には、《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

1）川喜田二郎氏が発案した分析手法で、アイデアや考えを効率よく整理し、グループ化してまとめる手法のことである。

2）独立性の検定とも言われ、何かが発生する頻度（度数）について、偏りがあるかを調査する手法である。

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 気づきが強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき》の６カテゴリーが確認された。

九州旅客鉄道株式会社（以下、JR九州と記す）では生成された概念から９カテゴリーが確認された。具体的には、《a 責任の自覚》、《b 期待の認識》、《c 他者への関心》、《d 満足感の感得》、《e 新たな世界観刺激》、《f チャレンジによる気づき》、《g 危機の克服》、《h 身体的疲労》、《i 家庭影響・割り切り》の９カテゴリーになった。

しかし、これは西鉄や九産交、JR九州固有のものである。したがって、運輸業以外の異なる業種を調査することで、研究の幅を広げたいと考えた。今回は情報通信産業Ａ社と小売業Ｂ社の協力を得て、同社の女性管理職のインタビューを実施し、「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したい。なお、「一皮むけた経験」を理解するため、また深く分析するために、「一皮むけた経験」からの内省や若手の育成などについても調査することとした。さらに、研究を深めるため、企業が人材育成システムについてどのような工夫をしているのか、人事部と女性管理職に聞き取り調査を行った。

2　先行研究

まず、「一皮むけた経験」や「女性のキャリア」についての先行研究を見てみたい。

金井（2002）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は、「一皮むけた経験」を「quantum leap experience」と表現し、これを直訳すると「量子力学的な跳躍となった経験」となる。金井は、これを日本人の感性に合わせ、「一皮むけた経験」と訳した。CCLでは、アメリカの企業の成功している経営幹部を対象に、「一皮むけた経験」の内容、行動パターンなどを研究している。その結果、「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、公益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、「一皮むけた経験」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。全員に共通する唯一の行動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。また、関経連の原著において、企業の取り組み方策として次の３点を提言している。第１は「個人主導のキャリア・デザインの構築」を支援すること、第２は「チャレンジ精神の喚起」により、個人の積極的な取り組みによる企業の成長を図ること、第３は「リーダーの早期発掘・育成」を通じ、マネジメント能力を有しリーダーシップを発揮できる人材の層を厚くしていくことである。

石原（2006）は、女性のリーダーシップ開発プロセスを知るために、女性役員の「一皮むける経験」についてのインタビュー調査を通じた考察を試みた。その結果、女性が仕事上の経験を通じてリーダーシップを開発していること、初職就業当時の仕事に対する意識や姿勢にかかわらず、女性が企業内リーダーに成長しうること、女性のリーダーシップ開発にとっては、男性にとってのそれよりも「対自己」に関する学習が重要であることなどを指摘している[3)]。

武石（2009）は、結婚や出産を経ても継続就業をする女性についてその要因分析を行うとともに、キャリアのパターンによって現在の働き方や就業に対する意識がどのように異なるのかを明らかにしている。分析の結果、女性が就業を継続する要因として、本人の就業意識、配偶者の家事分担や妻の就業に対する意識、さらに母親が働くことに対する意識などが、複合的に関連をもっていることが判明している。特に、初職継続者は、結婚・出産後にも仕事を続けたいという意欲が高い傾向にあり、これまでの働き方に対する満足度もキャリアパターンによって有意に異なり、再就業のパターンに比べて継続就業パターンで満足度が高い傾向にあることを指摘している。その結果、女性の継続就業を支援する対策を充実させる必要性が改めて明らかになり、これからの課題として、働き方の柔軟化により女性の就業の選択肢を増やす必要があることと、若い女性に自分のキャリアの展開について主体的に考えさせる機会を充実することも求められるとしている[4)]。

渡辺（2009）は、女性のキャリア形成過程の複雑性を考慮して定性的研究方法[5)]を用い、女性のキャリア形成のモデルと仮定できる３つの異なるグループの成人女性たちのライフヒストリーを聴取し、キャリア発達理論[6)]の視点から、態度と行動上の特徴を分析した。その結果、個人差と世代間差が大きいことが明らかになったとともに、女性たちは複数の役割や種々の葛藤に前向きに取り組むことで、ものごとに柔軟に対応する態度と力を発達させていること、人間関係を大切にしていること、自己の体験を客観的に評価できること、「今」を一生懸命生きることで将来を広げていることなど、キャリア成熟の特徴と言われる態度と力を共通して習得していることを指摘している。つまり、キャリア形成支援は職業能力やスキルの習得よりも、キャリア発達を促進することが、変化の激しい時代の女性のキャリア支援のあり方として重要であることを提言している[7)]。

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。

3）石原直子「女性役員の「一皮むける経験」―幹部候補女性を育てる企業のための一考察―」『Works Review』Vol.1、2006年、22頁

4）武石恵美子「キャリアパターン別にみた女性の就業の特徴」『国立女性教育会館研究ジャーナル』第13号、2009年、3頁

5）対象の質的な側面に注目した研究のこと。

6）キャリアの発達段階に応じて、その考えも発達するという理論のこと。

7）渡辺三枝子「女性のキャリア形成支援のあり方―「ロールモデルに関する調査研究」の結果から―」『国立女性教育会館研究ジャーナル』第13号、2009年、16頁

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、女性役員への道のりは男性と違うのか調査した。結果、そこには大差がないとして５つの点を指摘している。１つ目は、初期キャリアで、性別を問わず育てようという育成マインドのある上司に恵まれるかどうかが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、九産交に協力を得て、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）（M-GTAについては８頁分析方法で後述）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 気づきが強い自己肯定感・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。

さらに、徳永・所（2022）は、研究を継続し、JR九州に協力を得て、M-GTA分析を行った結果、女性の一皮むけた経験内容では９カテゴリーを明らかにしている。具体的には、《ａ 責任の自覚》、《ｂ 期待の認識》、《ｃ 他者への関心》、《ｄ 満足感の感得》、《ｅ 新たな世界観刺激》、《ｆ チャレンジによる気づき》、《ｇ 危機の克服》、《ｈ 身体的疲労》、《ｉ 家庭影響・割り切り》の９カテゴリーになった。また、金井（2002）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の対象者がとる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、内省を試みることなどで一皮むける経験をしていることが認められた。

先行研究を見てみたが、M-GTAは質的研究の代表格であるにもかかわらず、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あまりないのが現状である。

したがって、本研究ではこれらの先行研究を基に、情報通信産業Ａ社と小売業Ｂ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19名をインタビュー対象とした（図表１、２）。

3　調査の方法

⑴　調査の対象

調査対象：北九州市内の企業に勤務する女性管理職19名

調査企業：北九州市内の企業２社　情報通信産業Ａ社と小売業Ｂ社

選出方法：人事部による推薦

図表1　A社インタビュー対象者内訳

対象者	A社－A氏	A社－B氏	A社－C氏	A社－D氏	A社－E氏	A社－F氏	A社－G氏	A社－H氏	A社－I氏	A社－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
子どもの数	２人	０人	１人	０人	２人	０人	０人	０人	２人	０人

図表2　B社インタビュー対象者内訳

対象者	B社－A氏	B社－C氏	B社－D氏	B社－E氏	B社－F氏	B社－G氏	B社－H氏	B社－I氏	B社－J氏
年齢	55歳	55歳	53歳	57歳	43歳	49歳	54歳	55歳	43歳
勤続年数	35年	33年	34年	38年	20年	31年	37年	36年	19年
役職	部長	部長	部長	部長	部長	部長	課長	課長	課長
婚姻状態	未婚	未婚	未婚	既婚	未婚	既婚	未婚	既婚	未婚
子どもの数	０人	０人	０人	０人	０人	０人	０人	０人	０人

※B社－B氏は諸事情により削除している。

※全員子どもがいないことについて他意はない。

⑵　調査期間

A社：2022年２月７日

B社：2022年８月４日、５日

⑶　調査方法

半構造化インタビュー調査[8)]。対象者の了承を得て、ICレコーダーで録音した。なお、倫理的配慮として、本調査で得られた情報については、すべて匿名扱いとし、個人情報の保護に最大限配慮した。

⑷　調査内容

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、若手の育成などについて、１時間

8)　あらかじめインタビューの目的や質問をある程度決めておくが、状況や対象者の反応によって、インタビュー者が自由に質問を変えていくもの。

程度語ってもらった。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。

⑸　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である。M-GTAは質的研究分析方法の代表格であり、カテゴリーの発見と統合のプロセスであるといえる。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上で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３、４）。両社に在籍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（バリエーション）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。こうして、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。このようなデータの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。

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「カテゴリー」を生成した。多岐にわたる概念から、カテゴリーを生成していく過程では複数の分析者（徳永、所）により、これまで行ってきた研究をふまえ検討を行った。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3　A社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たが、30～40代の年上の方に指示をし、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、管理職となり部下を持ち仕事内容が変わりいろいろ考えた。今までは自分だけで業務を進めていけばよかったが、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やす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なかったが、会社からいったん、認めてもらい管理職としてやってみなさいという言葉のもと就任してから、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（解釈案など）	・リーダーとして、年上の方に指示を出し、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持ち、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やす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、データ作成の仕事をしていたが、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「できない」と言って断ることが度々あった。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部署を異動した。大きな出来事であった。（Ｆ氏）
	・対比：概念３　信頼され任せられたことによるやる気

図表4　B社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	2006年秘書課長に昇進。その後、企業として対応を迫られる場面があり、部門を超えた広い視野で捉えながら、他部署との連携を通じて自分の業務を遂行することを経験した。（A氏）
	転籍半年後、営業マネージャーに任用される。責任ある立場を任せてもらえたことで、会社に対し、感謝の思いがあった。頑張らないと、と新しいことにチャレンジしていく気になった。その当時、施策等に反対する営業社員もいたが、各現場を毎日必ず回って、前日の売上状況、良かった点、悪かった点、困っていることがないかとヒアリングに取り組み始めた。会社データにより昨日の営業実績は分かっている。しかし、あえて各営業現場に行き、昨日の売上はいくらでしたか、何人顧客が来ましたか、何が売れたのですかといった話をすることでコミュニケーションが取れた。相手も、毎日来ると分かるようになると、さまざまな相談、悩み、要望を話してくれるようになり、お互いの距離が近くなり、結果的に協力体制をとることができた。（D氏）
	入社５年目の27歳の時に、初めて黒崎店のセールスマネージャー、婦人アクセサリー売場の責任者になり、今まで全く扱ったことのない商材に、最初は不安で自信もなく大変苦労した。しかし、初めてながらもいろいろな経験を積んでいく中で、自分で商品知識を学び、ベテランの販売員に教えを乞うなどして、少しずつ役割を果たせるようになった。（F氏）
	入社10年目の27歳の時に販売専門部隊である別会社に10年間転籍し、プレイングマネージャーとして店長を務めていたことである。部下の育成もしながら、数値目標を立て、売上意識を持って売上をつくっていくことは、つらさもあったが、その分達成感もあった。（G氏）
具体例	入社して３年目の20歳の時にサンリオコーナーを担当した時のことである。６人のチームであったが、派遣社員もいて一つのチームとしてまとまるのは難しい中、いろいろなことを先輩に教わりながらやり遂げたことは自信になっている。（H氏）
	2003年に主任の昇格試験を突破し、初めてバイヤー職に就いた時である。長年の売場からバイヤーになり大変であったが、現場の意見も聞きながら、取引先の協力を得て売上につながった時は楽しかった。（Ｉ氏）
理論的メモ（解釈案など）	・マネージャーとして売場の責任者になった時に、今まで全く扱ったことのない商材に大変苦労した。ベテランの販売員に教えを乞うなどして、役割を果たせるようになった。
	・プレイングマネージャーとして、部下の育成もしながら、数値目標を立て、売上をつくっていくことは達成感もあった。
	・関連概念：異動に伴う新たな自覚
	類似：1989年秘書担当に異動、その後、ベテラン女性秘書課長が定年退職、秘書主任も異動することになり、上司に新たな女性課長が赴任したが、秘書経験がない方だったため、今までの経験を生かし、サポートしていかなければいけないと感じた。気持ちを新たに、しっかり頑張っていこうという意識が芽生えた。（A氏）
	・対比：概念３　信頼され任せられたことによるやる気

第２章　情報通信産業Ａ社のインタビュー調査結果

女性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った。各自３つ程「一皮むけた経験」を挙げてもらった。なお、Ｇ氏とＨ氏は２つのみ「一皮むけた経験」を回答している。インタビュー項目として、プロフィール、「一皮むけた経験」（いつ、どのような経験、その経験が持つ意味、その時の上司の特徴）、「一皮むけた経験」からの内省、若手の育成、職場状況要因、家族状況要因などについてインタビューを実施した。（調査票は50頁に掲載）

１　一皮むけた経験

「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、仕事の取り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」をいう。女性のキャリアを「一皮むけた経験」からの視点で見ていきたい。なお、「一皮むけた経験」の内容は、対象者が話した順番になっており、リアリティを残すためにそのままの形にしている。

⑴　事例１：Ａ社－Ａ氏

①　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。

②　入社６年目の27歳の時、特許部門の管理職と研究部門とのやり取りである。特許部門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、特許部門の管理職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。

③　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。いまだに納得はしていないが、さまざまなことを考え直す機会にもなった。

⑵　事例２：Ａ社－Ｂ氏

①　入社６年目の28歳の時に新規業務立ち上げ時の委託の取引先の担当をした時のことである。海外拠点に100名の体制の構築を一から経験した。海外の委託先のメンバーに対し、教育し、委託先で品質保持に努めるための取り組みの検討を実施した。言葉の壁や文化の違いに苦しみながらも、委託先のメンバーと信頼関係を築きながら共に成長することができたと感じている。

②　入社２年目の23歳の時に商品検査業務を担当した。検査の担当者が突然休職し、引き継ぎもままならないまま主担当に選ばれ、ほぼ自力で業務を遂行しなければならなくなった。業務に不慣れなこともあり、深夜残業、休日出勤を行い、慣れない担当者とのやり取りに悩まされながらも何とか期限までに業務を完了することができた。当初は何で自分が一人でしないといけないのだ、周りの人は何

で誰も助けてくれないのだと他力本願な考え方ばかりをしてしまい、気が重い毎日であったが、徐々に何としてでもこれを達成してやるのだという責任感が生まれ、最終的に何とか業務を完了できた時にはこれまで経験したことのない達成感を味わうことができた。

③　入社11年目の33歳の時のことである。海外で新会社を設立するにあたり、日本でのノウハウを伝授するためコンサルティング業務の依頼があり、担当に選抜された。初めての海外出張であり、先方の技術力の高さ、メーカーが求める品質をコンサルするための能力など全てが初めての経験であったが、異文化とのふれあい、技術力の高さ、考え方の違いなど全てが勉強になった。結果的にかなりの利益を上げることができ、売上の実感を得ることができた。

⑶　事例３：Ａ社－Ｃ氏

①　入社後開発本部に配属になり、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たが、30～40代の年上の方に指示をし、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。

②　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。子どもが小学校に入学した際は、ホッとした。

③　入社20年目の42歳の時、班長として、新しい部門で品質を守りながら、商品ごとに異なった何通りもあった煩雑な手順を統合し、仕組みを考えて軌道に乗せることができた経験が非常に印象に残っている。18年間開発部門にいたため、新しい部署で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、新しい業務から学び、その２年後、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、開発部門の業務しかしていなかった自分でも、新しい職場で、新しいことをできるという自信がついた。

⑷　事例４：Ａ社－Ｄ氏

①　入社11年目に一般職から総合職へと担当業務が変更したことである。システム処理や社内ルールについては熟知していたが、事務だけではなく、会計知識の取得、社内のDBの仕組み、契約まわり、全社視点の業務改善等を担当した。分からないことだらけで始まったが、周りを巻き込んで進めることによって、自分も部署も成長できることが身に染みて分かった。また、自分の担当業務が全体のどの位置にあるのか、どの目線で業務遂行、改善をするべきなのか、何が一番ちょうどいいのかを考える機会となった。

②　入社18年目に総合職として異動になったことである。本社のサポート業務を担当し、人事まわりのサポート業務に携わり、さまざまな業務に従事したことで、各部署の方々とのコミュニケーションの幅が広がった。

③　入社24年目に異動になり、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。

⑸　事例５：Ａ社－Ｅ氏

①　入社７年目の2003年リーダーの時に他企業への商品の企画から販売までを担当した。多方面（商品仕様、部材調整、社内調整、営業管理）の調整により、フロントに立って全体を俯瞰（ふかん）して落ち度がないか見る必要があり、業務の幅も広がり、スキルアップを図ることができた。自分の世界観だけでは想像がつかないところが見えてくるなど貴重な経験となった。

②　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。

③　５年前の入社20年目の2016年に初めて管理職（副長）になった時のことである。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。

⑹　事例６：Ａ社－Ｆ氏

①　入社18年目38歳の時に、会社の一大イベントにおいて推進担当を任されたことが、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、業務もはかどりここが一番大きく「一皮むけた経験」だと思っている。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、イベントの開催等の全体統括を任された。また、記念品や周年誌の編集など一つ一つをあぶり出し、１年半程度にわたり対応した。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。

②　入社８年目27歳の時に転勤し、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。転勤前の部署ではデータ作成を行う仕事であったが、異動後は企画系の仕事、商品企画の仕事に変わった。データ作成時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。

③　入社４年目ぐらいの時、データ作成の仕事をしていたが、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「できない」と言って断ることが度々あった。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部署を異動した。大きな出来事であった。その後、部門が移転するので私も誘われたが、当時仕事がきつかったため辞退し、再び元の部署に異動した。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年目になって再び移転先へ呼んでいただき異動した。上司に恵まれたことで、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。

⑺　事例７：Ａ社－Ｇ氏

①　入社18年目38歳の時に、地元から知らない土地に転勤し生活や意識が変わった。業務内容自体は今までの業務とさほど変化はなかったが、十数年異動もなく同じセクションで働いていたため、同じ会社の中でも他の部署のことを気にすることはなく過ごしていたが、転勤先の仕事の進め方、考え方は異なるものであった。自分自身、もっと全社的に見ていかねばと感じ、会社全体を俯瞰（ふかん）して見られるようになった。その時の上司は物事の本質がどこにあるのかということを常に問うタイプであった。

②　入社22年目42歳の時に、管理職となり部下を持ち仕事内容が変わりいろいろ考えた。今までは自分だけで業務を進めていけばよかったが、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やすく伝えられるかを考え、意識するようになった。

⑻　事例８：Ａ社－Ｈ氏

①　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なかったが、会社からいったん、認めてもらい管理職としてやってみなさいという言葉のもと就任してから、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を兼務した。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。

②　長い秘書業務、管理職を経験した後、課長職として異動した。私の中では大きな転換であった。自分に新しい部門ができ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何ができ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、徐々に受け入れてもらえてきた気がする。まだ途中であるが、自分にもできることはあると感じている。

⑼　事例９：Ａ社－Ｉ氏

①　入社５年目25歳の時に、さまざまな業務を任され経験させてもらった。事務担当であったが、当時の上司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。

②　入社７年目27歳の時に異動し、前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。男性社員があまり多くなかったことや今までの経験を生かすことができ、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、多くチャレンジさせてもらった。その時の上司も前の部署の上司と同じタイプの仕事ができる方であった。

③　入社26年目48歳の時に企画部門に異動した。管理職になって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」という内容を自己申告に記載したことが異動のきっかけであったと思っている。

⑽　事例10：A社－J氏

①　自社のシステム変更の度に新しいシステムの導入に携わっており一歩ずつ成長してきたと感じている。１回目のシステム変更は入社10年目29歳の時で、変更内容は拠点ごとに閉じられていたシステムがオンライン化した大きな変更であった。システムそのものも変わるが、その現場業務での運用面も大きく変わるものであった。大きな変更であり、当初は大変不安を感じていたが、システム運用面だけでなく業務運用面も効率化し改善するものであったため、大きな変更であったが突き進めていかなければならないと感じるようになった。具体的にはオンライン化することで全社の売上、経費、損益状況を把握・確認できる共通のマスターが増え、多くの情報共有をすることができるといったメリットを享受できると多くの関係者に伝えていかなければという使命感が芽生えた。

②　これまでに３回の大規模なシステム変更に関わってきたが、２回目のシステム変更は入社20年目39歳の時で、１回目のシステム変更時より変更度合いは小さかったが、さまざまな新しい業務への対応やその業務役割も以前はいち担当者でやっていたものが、リーダーになって、統制を任されたりと業務への取り組みが変化することにより自分の意識も変わっていった。

③　入社20年目あたりに内部統制の仕事を任された。一から内部統制文書を作成した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に関する部分を任され、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。

以上、事例に示したインタビュー結果を、図表３「分析ワークシート」に基づき検討を重ねた。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。なお、新たな解釈、つまり概念やカテゴリーの新規生成に発展しない段階に達したときに、理論的飽和に達したと判断している。また、生成された概念から８カテゴリーが生成された。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カテゴリーになった。カテゴリーと概念一覧を図表６に示した。「女性管理職の一皮むけた経験内容」を構成するカテゴリーと概念について第４章で考察を加える。

図表5　A社半構造化インタビューにより導かれた16概念およびその定義

概念		定義	対象者
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	C、G、H
2	異動に伴う新たな自覚	会社に貢献できることを見出し、やりがい・責任を感じるようになった時期	F、H
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され、当初は戸惑うが、その後やりがいが高まる時期	F、H、I
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	E
5	職場仲間の観察	職場仲間の仕事への取り組みぶりや仕事観に影響を受けていた時期	E
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	A、B、J
7	満足感感得によるやる気醸成	やりがいのある仕事をやり遂げ自信がついた状況	F
8	やり遂げた楽しさ、開放感	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	B、C
9	外部機関・地域との協働などの経験	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、取り組み姿勢を変えた時期	B、I
10	会社全体を考える仕事経験	全社・支店毎のモノの見方の違いによる新たな世界観に刺激を受けた状況	D、G
11	新部署での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が変わるきっかけを体験した時期	D、E、F、J
12	新部署での上司指導や組織パワー発揮	新部署での上司からの業務に対する指導（反面含む）やその結果、上司・部下の関係が整理できた時期	F、I
13	組織維持のための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、さまざまな事を考え直す状況	A
14	仕事の重圧	締切があり、誤りが決して許されない部門に所属している意識が強く、仕事で頭がいっぱいの状況	J
15	仕事の取り組みについての価値観醸成	家庭と仕事の両立に不安を感じる中、上司にきちんと気持ちを受けとめてもらった状況	E
16	仕事と家庭の両立	仕事と家庭との両立による時間の制約出現に混乱していた時期	C

図表6　A社16概念から生成された8カテゴリー、4カテゴリーグループ一覧

行動変容		カテゴリーグループ	カテゴリー		概念	
マネジメントの仕方に影響	組織体験によるコンピテンシーの確立（16）	組織期待の自覚（8）	a	責任の自覚（5）	1	初管理職（初現場含む）就任時の自覚
					2	異動に伴う新たな自覚
			b	期待の認識（3）	3	信頼され任せられたことによるやる気
		進化・成功体験（8）	c	職場関心の高まり（2）	4	現場部下指導
仕事の取り組み姿勢に影響					5	職場仲間の観察
			d	満足感の感得（6）	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
	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）	9	外部機関・地域との協働などの経験
			f	社内異動による刺激（8）	10	会社全体を考える仕事経験
					11	新部署での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
		精神的・身体的疲労克服（4）	g	危機の克服（2）	13	組織維持のための必要なけじめを体験
					14	仕事の重圧
			h	家庭影響（2）	15	仕事の取り組みについての価値観醸成
					16	仕事と家庭の両立

※（　）内は該当回答数

2　一皮むけた経験からの内省―教訓

これらの経験一つ一つから引き出すべき教訓は何か。それらの教訓を、現在のマネジメントにどのように生かしているか。その教訓がどのように役立っているかという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

⑴　事例１：A社－A氏

相手に意見を出してもらわないと話にならないので、相手が委縮したり、遠慮して意見を出し惜しみすることがないように、また聞いてもいいと思わせる空気や場の雰囲気、関係性には気を付けている。

⑵　事例２：A社－B氏

これまでは自身のスキルアップのためにはどうすればいいかを考えて仕事をしてきたが、外注先の教育業務を通じて、このメンバーを育てるためにはどうすればい

いかという視点を持つことができた。一方的に伝えたつもりで終わっても、相手に確実に伝わっているかは分からない。教育した後は、きちんと伝わったかどうか相手からアウトプットさせること、大事なことは何度も繰り返し伝えること、相手の様子をしっかり観察し、ペースを調整することなど、コーチングの観点から良い経験となった。また、日本人は「何となく」「滑らかに」「よしなに」で伝わっていたものも、はっきりと表現してくれなければ分からないと何度も言われ、いかに日本人はあいまいな表現を乱用し、それが通用していたかということに気づくことができた。多様化する時代の中では、国内であっても十分気を付けて発言しなくてはならないと感じた。

⑶　事例３：Ａ社－Ｃ氏

目標を持って仕事に取り組んで努力し、一つ一つクリアしていくと、次のステップが見えてくるように思う。常にどこに向かっていきたいかを意識しながら仕事をすることが大事だと感じている。

⑷　事例４：Ａ社－Ｄ氏

営業事務だけではなく、さまざまな業務を経験したことで、全社目線、経営目線から一番良い方法は何かを考えられるようになったことである。

⑸　事例５：Ａ社－Ｅ氏

反面教師として、人を動かそうとする時は、上からコントロールしようとするのではなく、どんなに良いことを言っていても、相手に納得してもらわないと人は動いてくれないことを学んだ。

⑹　事例６：Ａ社－Ｆ氏

どちらかというと、自分にはでき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、「仕事を任せてもらう」というアプローチであると「その期待に応えたい」という力が湧いてくる。「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、自分たちで考えて実行してもらうことの大切さを教訓として得た。自分自身、率先垂範の意識を持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。

⑺　事例７：Ａ社－Ｇ氏

企業に勤めている人間なので、自分の仕事だけをしていればよいということではなく、会社の経営に関わる仕事の一端を担っているということを意識することの大切さを教訓として得た。

⑻　事例８：Ａ社－Ｈ氏

置かれた立場についていきなりできないといった言い訳をするのではなく、とにかくそこで何かできることがあると考えることで、気づけば自分も成長できているし、周りにも納得感を与えることができるという教訓を得ることができた。

⑼　**事例９：Ａ社－Ｉ氏**

まず部下を信頼して任せるところが、「一皮むけた経験」を与えてくれた上司の皆さんに共通であり、チャレンジさせていただいたことが、私にとっては今のマネジメントの教訓となっている。

⑽　**事例 10：Ａ－Ｊ氏**

内部統制を任された時期に何度も途中で投げ出したくなることがあったが、最後までやり切った。今振り返ると最後までやり通すことが大切であるという教訓を得たと思う。また、最後までやり切るには、自分ひとりだけで抱え込まずに、詳しい人に相談する、その人に助けてもらうことで投げ出さずに済むということも教訓であると思っている。相談をすることで、自分以外のアイデアもたくさんあるという気づきを得られる。さまざまな角度から確認できることは大きいと感じている。

３　一皮むけた経験からの内省―リーダーシップ

それぞれの経験には、自分だけではなく、おそらく上司が存在していたはずである。それぞれの経験における上司のどのような面は、リーダーシップという観点からまねたいか。どのような薫陶を受けたか。逆に、反面教師とすべきはどのような点かという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

⑴　**事例１：Ａ社－Ａ氏**

何でも聞く姿勢、何でも聞いていいと思わせる環境づくりは、理想形として目指すところだと思っている。また、相手が納得できない評価や報告をしなければならない時は、相手がかみ砕いて消化できるまで、きちんと寄り添って対応できるようになりたい。

⑵　**事例２：Ａ社－Ｂ氏**

自分の意見を何でも聞いてくれて、取り入れることのできるものは取り入れてくれた。ストレッチした課題や業務に挑戦させてくれた反面、所属長の見解も聞きたかったが、フィードバックはほとんどなかった。ストレッチした課題や業務に対し、自分に期待すること、目的やゴールの共有などがあまりなされておらず、戸惑うことがあった。これらの部分は反面教師となる部分であり、しっかり部下とも相互にコミュニケーションを取りたいと感じた。

⑶　**事例３：Ａ社－Ｃ氏**

どの上司も裁量権をくれ、口出しせず、信頼して任せてくれたので、そのようなところはまねたい。自分は口出ししてしまうタイプである。反面教師として、育児との両立に苦しんでいた時の上司は、残業ができないときつめにあたるなど配慮してくれなかったので、自分はそのような時も寄り添えるような存在でありたい。

⑷　**事例４：Ａ社－Ｄ氏**

部下を信頼して何でもやらせて、きっとできるからやってみなさいと指導してくれたことや決断が早く、的確に指示してくれたことである。

⑸ **事例５：Ａ社－Ｅ氏**

一から十まで状況を把握して、手厚く部下の面倒を見る面倒見の良さをまねたい。また、産休後に時間の制約がある中、視野が狭くなっていた自分に対して、物事を報告した先に何が展開されるのか、視座を高く持つ必要があることを指導してくれたことも有難く思っている。それぞれの部下の個性を受け入れる人間力を持ち合わせていたい。

⑹ **事例６：Ａ社－Ｆ氏**

仕事を部下に任せたら余計な口出しはしないようにすると、部下は自分のことを信頼していると感じ自ら考え動き出す。仮に、失敗しそうな時には助言、アシストをする。このような上司のマネジメント、リーダーシップをまねたいと考えている。部門が失敗した時においても責任を持ち続ける上司の姿を見た時、こういう上司でありたいと感じた。

⑺ **事例７：Ａ社－Ｇ氏**

業務の進捗状況を常に問い、ボールはどこにあって何をすべきかを確認する、上司の教える姿勢、マネジメントはまねしたい。職員が原因で滞るものについては問題解決のためのアドバイスを忘れない上司であった。一方、アドバイスではなく問い詰めてくる上司は反面教師と考えている。また、問題発生時に原因の追求をせずに、自分の求めていることやそのやり方を押し付けてくるタイプもまねるべきでない。

⑻ **事例８：Ａ社－Ｈ氏**

今の上司は自分が営業部門に異動してきたばかりであっても、できることから仕事を信頼して任せてくれる。応援してくれ、自分の意見を聞き入れ否定はしないというどっしり構えてくれるようなマネジメントができる点をまねしたい。自分もこのようなマネジメントを実践し、部下を信じて任せられるような人にはなりたいと感じた。逆に、自分のことしか考えてないような上司の下では一生懸命頑張れなかった。部下と信頼関係をつくっていくことが大事だと考えている。部署としてもその方が結果が出るし効率的だと思う。

⑼ **事例９：Ａ社－Ｉ氏**

業務上も男女の役割分担が明らかだった時代であったが、女性だから出張はダメだとか、営業はダメだということは言わずにチャレンジさせてくれる上司であった。特に上司に妊娠を伝えた時も、普通であれば困ると言われるだろうし、私も辞めてくれと言われることを覚悟していたが、またいつ戻って来るのという返事であった。待っているというのが、私の支えになった。

⑽ **事例 10：Ａ社－Ｊ氏**

「一皮むけた経験」をした時の上司は、結論や方針が明確であり、そこに従ってついていけば安心感が得られる、大丈夫という感覚が得られ、仕事がしやすかった。さらに言えば、指示も明確であり、一方、相談ごとにも付き合ってくれ、決して押し付けるというイメージではなく、まず、あなたはどうしたいのかと聞いてく

れるようなマネジメントはまねしてみたいと思った。反対に上司の意見を押し付けてきて、とにかくやれというようなことを言われた時は反抗したくなる。納得できないまま仕事をさせられる感があると良い結果にもつながらないと思っている。

4　若手の育成

これから、若手を自分の右腕に育てる上で、上記のポイントを踏まえて何に留意したいか。自分がリーダーシップを発揮するだけではなく、自分の下で次世代のリーダーが育つために、どこに留意すべきかという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

⑴　事例１：Ａ社－Ａ氏

自分が若手だった時と比べて、今の若手たちの仕事に対する姿勢、モチベーションのあり方などにギャップがあり、育てることの難しさを実感している。目指してほしい姿を見せればそうなろうとしてくれるなどということはなく、自ら目指したいと思えるためのきっかけを得られるような機会を増やしてあげなければならないと感じている。ただ、自分がそうであったように、何よりも仕事が面白いと思えて、だから自然ともっとやりたいと思ってもらえるようになってほしいので、一人一人をよく見て個性を把握し、各人にあった柔軟な対応ができるようになっておきたい。

⑵　事例２：Ａ社－Ｂ氏

自身の組織での目標、やりたいことをしっかり共有し、同じベクトルを向いた状態を保ちながら共に成長し、目標を達成していくスタイルを持ち続けていきたい。また、次世代リーダー自身のやりたいことやキャリアパスをしっかり意識したアドバイスや課題を与えていきたいと思っている。

⑶　事例３：Ａ社－Ｃ氏

仕事を任せて自信を持たせることが大事である。任せて、口出しせず、必要な時には状況を聞きながらアドバイスしていきたい。

⑷　事例４：Ａ社－Ｄ氏

まず指示を明確にするようにしていきたい。そのことにより、部下も的確に業務を遂行してくれて、信頼関係が生まれるのだと思う。自分の業務目線だけではなく、自分の考えを俯瞰（ふかん）して見ることができるように導きたい。

⑸　事例５：Ａ社－Ｅ氏

全体を俯瞰（ふかん）して見ることが得意なので、その人の得意・不得意を見極めて、不得意なところを少しでも得意になるように指導し、得意なところは伸ばす、仕事のやり方は否定せず、見本としてやって示し、得意なところはなるべく褒めるようにしている。

⑹　事例６：Ａ社－Ｆ氏

振り返ると自分も管理職になる前までは、どうしても後輩の仕事に手を出し、申

し訳ないからと自分でやってしまっていた。しかし、最近、自分も経験してきた通り、部下からすれば信頼して任せてくれることが喜びであり、自分の仕事への取り組み姿勢や仕事を遂行できることの喜びというものを感じる。若手を自分の右腕に育てる上でも、信頼して任せるという点に留意していきたい。また、自分自身が手を抜かないこと、自分が楽しみながら仕事をすることに留意している。

⑺　事例７：Ａ社－Ｇ氏

若手を自分の右腕に育てる上で、留意したい点は、自身もそうであったが、自分がやっている仕事が会社の中でどの部分を担っているのかということを意識してもらうことである。

⑻　事例８：Ａ社－Ｈ氏

若手を自分の右腕に育てる上で、留意したい点はきちんと方針を伝え、任せて、肯定し、称賛していきたい。そうすることで若手が伸び伸びとし、信頼関係が築けると考えている。

⑼　事例９：Ａ社－Ｉ氏

これからの若手を自分の右腕に育てる上での留意点として、信頼すること、失敗も経験のうちなのでチャレンジをすること、できない理由でなくどうすればできるのかを考えることなどを伝えている。また、何かあった時は、責任はその上司である私が取るので、そこは安心してやってほしいということを言うようにしている。心理的安全性の高い部署でありたいとも思っているので、できるだけコミュニケーションを取り、さまざまな人の意見を広く聞くということも身につけてほしい。その上で考えを整理して、その時に考えられる最善の方法を出してほしいと考えている。

⑽　事例 10：Ａ社－Ｊ氏

相手を自分の右腕に育てる上で留意したい点は、部下が自発的に何をしたいのか、どのように考えを進めたいのか、部下自身がどう成長したいかということだと思っている。上司から無理に押し付けてもダメだと感じている。現在課長職であるが、日頃から課長というより一歩先を進むリーダーのようなスタイルで部下の指導ができたらいいと考えている。

第３章　小売業Ｂ社のインタビュー調査結果

２社比較調査をするために、同様の質問をＢ社の女性管理職にも実施した。女性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った。各自３つ程「一皮むけた経験」を挙げてもらった。なお、Ｄ氏については７つ、Ｇ氏については２つ、Ｈ氏については４つの「一皮むけた経験」を回答している。インタビュー項目として、プロフィール、「一皮むけた経験」（いつ、どのような経験、その経験が持つ意味、その時の上司の特徴）、「一皮むけた経験」からの内省、若手の育成、職場状況要因、家族状況要因などについてインタビューを実施した。

１　一皮むけた経験

⑴　事例１：Ｂ社－Ａ氏

①　1989年秘書担当に異動。その後、ベテラン女性秘書課長が定年退職、秘書主任も異動することになり、上司に新たな女性課長が赴任したが、秘書経験がない方だったため、今までの経験を生かし、サポートしていかなければいけないと感じた。気持ちを新たに、しっかり頑張っていこうという意識が芽生えた。

②　2006年秘書課長に昇進。その後、企業として対応を迫られる場面があり、部門を超えた広い視野で捉えながら、他部署との連携を通じて自分の業務を遂行することを経験した。

③　2021年の３月総務部長に昇進。専門知識もないままやっていけるのだろうかという不安があったが、総務部はスペシャリストが多く、部下の意見も聞きながら会社としての判断をとり業務を行っている。現在はCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）、ESG（Environment Social Governance：投資の判断基準の１つ）の視点から、現在28％の女性管理職比率を35％に向け取り組んでいる。

⑵　事例２：Ｂ社－Ｃ氏

①　どちらかと言えば役職には就きたくないと思っており、上昇志向、向上心も強いタイプではないため、大きく一皮むけたといった経験を取り上げにくい。ただ、ずっと思っていることは、常に公平であること、人の話をきちんと聞くことと考えている。

②　当時は男性の職種（管理）、女性の職種（営業）とある程度分かれていた雰囲気もあり、管理職には興味がなかった。そのような中で、携わる営業の範囲が広がり、自分では望んでいなかったが、営業の取りまとめ等を任される立場となった。出張に行く機会もありさまざまな方と出会う経験もした。出会った他企業の方々からの影響を受けたと感じている。

③　システム系の部署が長かった方が売場の女性部長職に着任された。それ程接点がなかった方であったが、３年弱、部下だった時に「こういう人もいるのだ」と感じた。具体的には、売場にいる人の思考と異なる点や冷静でよく人の話を聞く点である。例えば、男性社員は上司に対し、自分の意見を言いにくい面があると感じていた反面、この部長は社長であってもはっきりものを言っていた点に感心

した。また、上層部へのプレゼン時においても、男性社員は大量の書類を作成しプレゼンする一方、部長はレジュメでのプレゼンであるが説得力があった点に感心した。

⑶ 事例３：Ｂ社－Ｄ氏

① ３年目、21歳の時、新設されたサテライトショップ（地域拠点ギフトサロン）の店長に任命された。職場メンバーは年上の先輩社員、OBの方が多く不安であった。とにかく、率先垂範を意識して、自分から前向きにいく、積極的に取り組む姿勢で臨んだ結果、先輩社員、OBの方々が私を店長として認めてくれ、協力体制ができた。業績も良く、社長賞を２度受賞することができた。具体的な原動力は、当時の上司（課長）の方が、自分からは何も言わなくても様子を見て感じ取り、困ったことがあったら相談して、あなたがやりにくいのだったらメンバーを変えることもできるからといった声かけがあり、見守られているという安心感があった。心配してくれている人、応援してくれる人が近くにいると思うと頑張る気になれた。

② 2001年、31歳、入社13年目に転籍を決意した時である。営業の主任を務めていたが、営業店全体の成績が振るわず、本店への転籍募集があった。恐らく、中堅どころの社員の方は、このままだと会社が危ないからという、ちょっとネガティブなイメージを持っていたかもしれないが、自身は、本店でも同じ活躍ができるのかチャレンジをしてみたい、さまざまな刺激を受け自分が成長できるチャンスなのではと捉え、前向きな気持ちで転籍を決意した。送別会があり、同期メンバー、親しかった先輩などと離れることになり寂しさや不安を感じたが、逆に、職場仲間が応援して送り出してくれるので、所属する部署の代表として恥ずかしくないように頑張らねばという気持ちになった。

③ 転籍半年後、営業マネージャーに任用される。責任ある立場を任せてもらえたことで、会社に対し、感謝の思いがあった。頑張らないと、と新しいことにチャレンジしていく気になった。その当時、施策等に反対する営業社員もいたが、各現場を毎日必ず回って、前日の売上状況、良かった点、悪かった点、困っていることがないかとヒアリングに取り組み始めた。会社データにより昨日の営業実績は分かっている。しかし、あえて各営業現場に行き、昨日の売上はいくらでしたか、何人顧客が来ましたか、何が売れたのですかといった話をすることでコミュニケーションが取れた。相手も、毎日来ると分かるようになると、さまざまな相談、悩み、要望を話してくれるようになり、お互いの距離が近くなり、結果的に協力体制をとることができた。

④ 2005年、35歳入社17年目、上司が社員の結束力を高めるために、毎朝ミーティングをするというような取り組みに対して責任感が湧いた。また、同じ営業マネージャー同士でさまざまな相談事ができる場でもあった。仕事とは別に、結束力を高めるイベントとして、クリスマスパーティーや顧客へのプレゼントとしてカブトムシを採りに行ったことなどで、営業担当者以外の仕入担当者ともコミュニケーションが上手くでき、そういった取り組みも大切だと感じた。その当時の上司から売上目標達成、課題解決に向けた姿勢、行動力を学んだ。

⑤ 2011年、41歳入社23年目、新たな営業部門の課長になった時である。年配社員が多い中、配送に関する苦情が多く営業店からも何とかしてほしいと要望の出て

いる部門であった。顧客のところに行き、お詫びを何度もしたが、職場の課題として配送苦情をなくそうと考えた。どうしたらできるか、１件１件ヒアリングを現場で行い、その要因と問題点を洗い出し、解決方法を考えた。ルールを決め、しっかりできているメンバーを配置した結果、半期で30件以上起きていた配送事故がゼロとなり、ＣＳ向上約束運動で最優秀賞を獲得した。メンバーの意思統一、モチベーションを上げつつ、ルールを守らせるということができたことが自身の成長、勉強になった。見える化の仕組みを作ることで課題を克服できた。具体的には、毎日何件も配送を承るので、受注した担当者だけでなく、チームが情報共有できるよう、店頭後方に特大カレンダーを張り、メンバー全員で注意し合うことで解決できた。

⑥　2014年、44歳入社26年目に統括担当長に異動した。統括担当長は現場プレーヤーから多少離れる感じであったが、11時から16時までは営業現場に身を寄せた。営業成績が厳しいところに現場ヒアリングをするよう部長から指示があり、最初は悪いところに悪い理由を聞くのもどうかという気持ちであった。自分も現場メンバーと一緒に考えながらヒアリングを行い、取引先ともコミュニケーションを重ねるうちに、お互いの信頼関係が生まれた。また、インフォーマルな側面においても取引先等、会社が違うメンバーとも毎月の親睦会、送別会が当然のように行われ、チームワーク、結束力が高まった。当時の部長からは取引先との仕事のスタンスを少し変えて、厳しさから思いやり、感謝を、前面に出して伝えることが重要なのだということを学んだ。さらに、当時の部長は、部下への期待度、優しさが背景にあり、自分も部下育成に意欲的に取り組むようになった。営業のグループ長を任せられたのは、当時の部長のおかげであると思っている。

⑦　新任部長には、特に女性部長が多かったため、部長に対するさまざまな研修を役付き役員が実施してくれた。内容は戦略、マーケティング、財務、会計管理等であった。この研修は実務でも有用であり、実際、2020年から営業現場における新規投資案件のプロジェクトチームを立ち上げた時に、環境分析、問題点の洗い出し、課題抽出、解決策を、根拠を持ちプレゼンできた。勉強させてもらったことが成果につながり、自分が成長できた出来事の一つだと感じている。経営的視点で実際に仕事をし、現場とは違う視点から物事を組み立てる力がついた。

⑷　事例４：Ｂ社－Ｅ氏

①　販売業務経験後、27歳の時に商品統括室アシスタントバイヤーに任命されたことである。商品に携わることが転機で一皮むけていった。大変なことがたくさんあったが、上司、先輩社員に恵まれ、分からないことを教えてもらいながら、助けてもらいやっていた。

②　仕入経験を積んでいき、2001年、現在のアイネット・ネットショッピング部に人事異動になった。人事異動で職場、職種が変わることによって１つずつ経験が積み重なっていく。このことが自分にとってプラスになっていき、成長を感じた。具体的には、会社として初めて読み物風の通販をはじめ、百貨店らしい商品に対し、百貨店らしい通販を目指すことに関わった。リビングだけではなく、食品を含めたこだわり商品を探し出しカタログを作っていく経験は大きかった。チラシ作りの流れが分からない時はいろいろ教えてもらったが、自分でできるようになると仕事が楽しくなった。

③　2010年頃統括課長となり初めてマネジメント（商品仕入兼売場マネジメント）に携わった。その後４年半後に以前の勤務地、５年後にはまた別の勤務地で、それぞれ課長職を経験した。当初、正直なところ仕入業務に比べて売場（販売員）マネジメントは面白いと感じられなかった。人のマネジメントで心掛けていたのは「みんなが働きやすい環境になるように」ということであった。仕入から人のマネジメント中心の役職に就いた中で、いろいろな経験が積み上がったと振り返って思う。

⑸　事例５：Ｂ社－Ｆ氏

①　入社５年目の27歳の時に、初めて黒崎店のセールスマネージャー、婦人アクセサリー売場の責任者になり、今まで全く扱ったことのない商材に、最初は不安で自信もなく大変苦労した。しかし、初めてながらもいろいろな経験を積んでいく中で、自分で商品知識を学び、ベテランの販売員に教えを乞うなどして、少しずつ役割を果たせるようになった。

②　入社15年目の37歳の時に、課長の昇格試験を突破し、本店の営業推進担当マネージャーに昇進した時のことである。本店のイベント、販売促進、営業予算のとりまとめなど本店の方針を担当していく中で、最初はプレッシャーを感じた。各部署の部長と折衝しなければならない立場であったが、周りのメンバーのフォローもあり、業務を続けられたことは自信につながっている。

③　入社17年目の39歳の時に、初めて本店リビング・家庭雑貨担当のバイヤーになった時のことである。今までの業務とは異なるため、一から勉強をし直し、取引先と交渉しながらフロア全体のリニューアルを成功させたことは自分の力になっている。

⑹　事例６：Ｂ社－Ｇ氏

①　入社10年目の27歳の時に販売専門部隊である別会社に10年間転籍し、プレイングマネージャーとして店長を務めていたことである。部下の育成もしながら、数値目標を立て、売上意識を持って売上をつくっていくことは、つらさもあったが、その分達成感もあった。

②　婦人服売り場を25年間担当し、外商に６年程携わっているが、お客さまとの接し方が異なるため、その中で売上をつくっていくことは大変なことであった。しかし、今までとは違う目線でお客さまと接することができている。

⑺　事例７：Ｂ社－Ｈ氏

①　入社して３年目の20歳の時にサンリオコーナーを担当した時のことである。６人のチームであったが、派遣社員もいて一つのチームとしてまとまるのは難しい中、いろいろなことを先輩に教わりながらやり遂げたことは自信になっている。

② 入社して20年目の2005年に本店子ども服・雑貨部のセールスディレクターに昇進したことである。フロア全体を見つつも、なかなか売上目標を達成できず、苦労し、精神的・身体的に鍛えられた。

③　入社28年目の2013年に本社の人事部に異動になった時のことである。現場から慣れない本社のスタッフ部門に配属であったので、最初は寂しく、落ち込んだこともあったが、今まで自分が培ってきたことを研修を通して伝えていくことは新

鮮で、自分自身も根気強くなり、いろいろなことを勉強しながら習得できた期間でもあった。

④　現在、外商業務での勤務で、100人体制で仕事をしていく中で、それぞれの方の特徴があり、コミュニケーション能力向上に向けた勉強をしているところである。人に何かを伝える時は社内のルールブックをもう一度確認し、間違ったことを伝えることのないように努めている。

⑻　事例８：Ｂ社－Ｉ氏

①　2003年に主任の昇格試験を突破し、初めてバイヤー職に就いた時である。長年の売場からバイヤーになり大変であったが、現場の意見も聞きながら、取引先の協力を得て売上につながった時は楽しかった。

②　４年半前の2018年に直方のサテライトショップの店長になった時である。100坪程の売場で食品から婦人用品までの幅広いアイテムを取り扱う中で、地域のお客様に寄り添った売場を展開した。今までの経験が役に立ち、地元客に支持していただけていることに身が引き締まる思いがした。

③　2021年に昇格試験を突破し、現在課長になって１年が経ち、婦人靴、バッグ、雑貨など初めてのアイテムを取り扱う中で、商品知識に関してはベテランの先輩に教えてもらいながら、メンバーが困った時に手助けできるような働きやすい職場にすることを重点に置いて、一からという気持ちで仕事に取り組んでいる。

⑼　事例９：Ｂ社－Ｊ氏

①　入社して２年間食品部のお菓子売り場を経験し、３年目に子ども服の売場を担当した際、アイテムが全く違い、商品や仕入れの方法も異なるので、新入社員のように一から勉強したことは自信になっている。

②　入社して９年目に黒崎店の営業推進担当になった時である。チラシを作成し、店の施策を考え、イベントを企画・実行する中で、現場の話を聞き、他部署との交流を行いながら全体を見ることは良い経験になった。

③　８年前の35歳の時に子ども服売場のマネージャーになった時である。以前経験しているので、知人も多く、やりやすかったが、取引先との交渉など売上の責任を負うことで自信がついた。

以上、事例に示したインタビュー結果を、図表４「分析ワークシート」に基づき検討を重ねた。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11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６カテゴリーが生成された。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》の６カテゴリーになった。カテゴリーと概念一覧を図表８に示した。「女性管理職の一皮むけた経験内容」を構成するカテゴリーと概念について第４章で考察を加える。

図表7　B社半構造化インタビューより導かれた11概念およびその定義

概念		定義	対象者
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	A、D、F、G、H、I
2	異動に伴う新たな自覚	会社に貢献できることを見出し、やりがい・責任を感じるようになった時期	A、E、F、I
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され、当初は戸惑うが、その後やりがいが高まる時期	D、F
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	D、H
5	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	D
6	満足感感得によるやる気醸成	やりがいのある仕事をやり遂げ自信がついた状況	D、E、F、J
7	やり遂げた楽しさ、開放感	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	I
8	外部機関・地域との協働などの経験	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、取り組み姿勢を変えた時期	C
9	会社全体を考える仕事経験	全社・支店毎のモノの見方の違いによる新たな世界観に刺激を受けた状況	A、H、J
10	新部署での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が変わるきっかけを体験した時期	G、H、I
11	新部署での上司指導や組織パワー発揮	新部署での上司からの業務に対する指導（反面含む）やその結果、上司・部下の関係が整理できた時期	C、J

図表8　B社11概念から生成された6カテゴリー、3カテゴリーグループ一覧

<table>
<tr><th colspan="2">行動変容</th><th>カテゴリーグループ</th><th colspan="2">カテゴリー</th><th colspan="2">概念</th></tr>
<tr><td rowspan="3">マネジメントの仕方に影響</td><td rowspan="6">組織体験によるコンピテンシーの確立（20）</td><td rowspan="3">組織期待の自覚（12）</td><td rowspan="2">a</td><td rowspan="2">責任の自覚(10)</td><td>1</td><td>初管理職（初現場含む）就任時の自覚</td></tr>
<tr><td>2</td><td>異動に伴う新たな自覚</td></tr>
<tr><td>b</td><td>期待の認識（2）</td><td>3</td><td>信頼され任せられたことによるやる気</td></tr>
<tr><td rowspan="5">仕事の取り組み姿勢に影響</td><td rowspan="4">進化・成功体験（8）</td><td>c</td><td>職場関心の高まり（2）</td><td>4</td><td>現場部下指導</td></tr>
<tr><td rowspan="3">d</td><td rowspan="3">満足感の感得（6）</td><td>5</td><td>へこたれない強い意志</td></tr>
<tr><td>6</td><td>満足感感得によるやる気醸成</td></tr>
<tr><td>7</td><td>やり遂げた楽しさ、開放感</td></tr>
<tr><td>チャレンジ・成長・貢献し続ける価値観の確立（9）</td><td rowspan="4">新たな職務・組織をきっかけとした変容（9）</td><td>e</td><td>外部機関による刺激（1）</td><td>8</td><td>外部機関・地域との協働などの経験</td></tr>
<tr><td rowspan="3">f</td><td rowspan="3">社内異動による刺激（8）</td><td>9</td><td>会社全体を考える仕事経験</td></tr>
<tr><td>10</td><td>新部署での世界観拡大による刺激</td></tr>
<tr><td>11</td><td>新部署での上司指導や組織パワー発揮</td></tr>
</table>

※（　）内は該当回答数

2　一皮むけた経験からの内省―教訓

これらの経験一つ一つから引き出すべき教訓は何か。それらの教訓を、現在のマネジメントにどのように生かしているか。その教訓がどのように役立っているかという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

⑴　事例１：Ｂ社－Ａ氏

新しい試みへの構想やチャレンジは、実現できず結果として失敗に終わっても、考える過程は決して無駄ではないと思う。

⑵　事例２：Ｂ社－Ｃ氏

「一皮むけた経験」の中で上司から受けた教訓が大きい。上位職にあっても、高圧的でなく、柔らかさを備えており、上下関係なく公平に接することの大切さを学んだ。年齢を重ねたらこのように仕事に接したいと思う。

⑶　事例３：Ｂ社－Ｄ氏

７つの「一皮むけた経験」だけではないが、経験を積み重ねるごとに自分自身の強みが蓄えられた。実行力やマネジメント力のほかに、仕事に対する意欲、モチベーションにも影響している。

⑷　**事例４：Ｂ社－Ｅ氏**

お客様満足を実現するために、これまで教えてもらったこと、経験してきたことが今のマネジメントに生かされていると感じている。従業員も満足していないと、お客様満足につながらないと思っている。したがって、部下が働きやすい環境をつくることを大切に考えている。

⑸　**事例５：Ｂ社－Ｆ氏**

キャリアを振り返ってみれば「何とかなる」、自分一人でプレッシャーを感じることなく、周りのメンバーと協力しながら仕事をしていくので、「深刻にならない」との教訓を得た。

⑹　**事例６：Ｂ社－Ｇ氏**

「商売人であること」「率先垂範」

⑺　**事例７：Ｂ社－Ｈ氏**

常に隣にいる人に優しく、間違っている時は厳しく指導するようにしている。

⑻　**事例８：Ｂ社－Ｉ氏**

自ら率先して行動し、部下を巻き込んで一緒に成長していくことを大事にしていきたい。

⑼　**事例９：Ｂ社－Ｊ氏**

誰にでも平等に接することを心掛けている。

３　一皮むけた経験からの内省―リーダーシップ

それぞれの経験には、自分だけではなく、おそらく上司が存在していたはずである。それぞれの経験における上司のどのような面は、リーダーシップという観点からまねたいか。どのような薫陶を受けたか。逆に、反面教師とすべきはどのような点かという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

⑴　**事例１：Ｂ－Ａ氏**

部下に業務の意味を理解させることによって、部下は新たに工夫や個々人の主張を入れてくることを感じている。方針を理解し、自分のミッションに対しどのように取り組んでいくべきかを明確にするという指導の仕方はまねしたいし、現在部下指導においても心掛けている。

⑵　**事例２：Ｂ社－Ｃ氏**

上司は、高圧的でないマネジメントを行う人であった。勤務経験が長くなっても偉ぶらず、人あたりが柔らかく、誰に対しても公平であった。上から目線になりがちな取引先に対しても対等に、若年層にも公平に接し、仕事の仕方が綺麗、清々しいといったあたりがこれまでの経験の中で初めてであった。こういう感じの女性管理職になりたいというロールモデルを表現されていた。

男性上司と女性部下は一緒に仕事をしていく中である程度距離感があるが、女性上司と女性部下となると距離感が近くなる。その良いところと悪いところが見えてきてしまう。上司は２つタイプがあり、人の話を聞くタイプと、全く聞かずに押しつけるタイプ。後者が反面教師かもしれないと感じている。

⑶　事例３：Ｂ社－Ｄ氏

さまざまに学びたい点がある。

①　様子がおかしいなと思った時に声をかけてくれる点。気遣いはまねしたい。

②　転籍決意時の上司は、当時労働組合委員長もしている方で、会社と従業員の葛藤を調整していた点。部下の前向きな転籍希望を聞く力、理解し本人の希望を応援してくれた点がある。

③　転籍先の上司は、転籍組に対しても既存組と分け隔てなく公平に接してくれた。仕事には厳しい方であるが、部下のモチベーションを上げるような指導、行動をしていた点は、部下としてもありがたかったし、見本にしたいと感じた。

④　何でも前向きな上司で、感情的な物言いとなる場面もあったが、部下のモチベーションを高めたり、チームワークを強固なものにするといったリーダーシップは勉強になった。

７つの経験をまとめると、①率先垂範の姿勢、②メンバーのモチベーションを上げること、③目標やビジョンを自分の言葉で伝えることの３点である。これらは密接に結びついており、時間の許す限り、現場に出て部下がやっていることの状況把握や気づきを得、大変さを共有し、支援を行う上で、まず率先垂範して部下に姿を見せることが重要である。

⑷　事例４：Ｂ社－Ｅ氏

ある程度仕事を任せ、部下が安心して仕事をすることができるように、困った時、何かにつまずいた時、失敗した時に必ず助けてくれる点をまねしたい。相談しなくてもなんとなく気がついてくれている、任せてくれるけど、ちゃんと見てくれている、現在、そういった方に助けられてキャリアを形成できた、育つことができたと感じている。

⑸　事例５：Ｂ社－Ｆ氏

何でも相談してもらえる、反対意見も言ってもらえるような雰囲気づくりはまねしたい。

感情的になる、不機嫌な態度をとる上司にはなりたくない。周りが話しかけづらいし、委縮してしまうだろうと感じている。

⑹　事例６：Ｂ社－Ｇ氏

先を見据えることができ、先見の明がある人はまねたい。仕事ができる人はレスポンスが早いと感じる。

人は言い方ひとつで動いたり動かなかったりするので、言い方には気を付けようと思っている。

⑺　**事例７：Ｂ社－Ｈ氏**

若い時に女性役員に「自分が上司になる時に、こうなってはいけないというところを見て、勉強しなさい」と助言を受けたので、その習慣が身についている。

「俺が正しい」「俺が教科書だ」という上司は反面教師となっている。

⑻　**事例８：Ｂ社－Ｉ氏**

人が普通は気づかない細かなところに気づける上司に、自分もなりたいと思っている。

言いっぱなしなど、口先だけの上司にはなりたくない。例えば、売上目標をどのようにしたら達成できるのか、一緒に考えることのできる上司になりたい。

⑼　**事例９：Ｂ社－Ｊ氏**

口先だけではなく、ちゃんとメンバーの話を聞き、自分が率先して行うなど相談しやすい環境にしたい。

感情の起伏が激しい上司だと委縮してしまうし、言いたいことも言えない環境になってしまう。

４　若手の育成

これから、若手を自分の右腕に育てる上で、上記のポイントを踏まえて何に留意したいか。自分がリーダーシップを発揮するだけではなく、自分の下で次世代のリーダーが育つために、どこに留意すべきかという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

⑴　**事例１：Ｂ社－Ａ氏**

さまざまな部署と連携を持ち、外部連携も含めた広い視野で仕事に取り組んでほしいと考えている。また、専門性のある職種を希望する者には、百貨店の人間としての仕事のベースは経験させた後ではあるが、きちんと専門家として育てていかなければならないと考えている。

⑵　**事例２：Ｂ社－Ｃ氏**

上司の意思を押しつけるのではなくて、部下の話を聞いて任せることだと考えている。自主性に任せた上で、部下の仕事に対し、サポートすることに留意している。

⑶　**事例３：Ｂ社－Ｄ氏**

一番は仕事を任せることと考えている。部下を信頼し、併せて任せる時に部の目標やビジョンを確認させた上で、それぞれの目標をきちんと作らせる、取り組んでもらうようにしている。具体的には現場若手社員を中心にプロジェクトを発足させたが、彼らは自分たちで工夫して、どんな取り組みが最も効果があるか、顧客に受け入れられるかを考え実行している。プロジェクト発足当時はさまざまなアドバイスをしていたが、現在は任せる比率が高まり、「何をしているの？」「結果は？」「素晴らしい！」などのフィードバックをすることに留意している。また、失敗やミスがあった時には、自分が全部処理することを伝えている。

⑷　**事例４：Ｂ社－Ｅ氏**

部下の意見を尊重する、自分だけの意見を押しつけない、部下を放ったらかしにしない。見るだけではなく、会話しながら、現場教育、OJTで確認をすることに留意している。意見は尊重して自由に仕事を任せるが、放ったらかしにはしない。難しいが、無ではダメで育てないといけないと考えている。自分が当たり前だと思っていても、部下は当たり前と思っていないことも多く、気をつけている。女性男性を区別する訳ではないが、人がやっていること、困っていることに気づけるのは、もしかすると、男性よりも女性の方が細かなところに気づけると感じている。

⑸　**事例５：Ｂ社－Ｆ氏**

今の若手とは育ってきた環境や考え方、時代背景が違うので、昔はこうだったという話はせず、最低限の常識は押さえながらもそれぞれの個性を見極めて伸ばしていきたいと思っている。部下の意見もしっかり聞いて受けとめ、取りこぼさないようにしていきたい。

⑹　**事例６：Ｂ社－Ｇ氏**

人望がある人、数値意識、商売意識が高い人に育てたい。能力的にはパソコン、処理能力、傾聴力を大事にしてもらいたい。

⑺　**事例７：Ｂ社－Ｈ氏**

相手の良いところを伸ばしたい。特技となりそうなところを伸ばして、チャームポイントとなるようにマネジメントしていきたい。

⑻　**事例８：Ｂ社－Ｉ氏**

いろいろなことに気配りができる人に育ってほしい。「報連相」をしっかりと行い、情報共有をして、同じ方向を向いて仕事ができるように、自分なりの方向性を示していかなければならないと思っている。

⑼　**事例９：Ｂ社－Ｊ氏**

分からないことはしっかりと教えていきたい。知っているだろうと思っていても意外に知らないこともあるので、今まで何をしてきたのか、何を知らないのかを確認して、能力に合わせながら指導していきたい。

第４章　2社比較分析

1　一皮むけた経験

⑴　2社カテゴリー比較

ここではＡ社とＢ社の２社比較を行うため、まず、概念から生成されたカテゴリー、カテゴリーグループの比較を行う（図表９）。なお、Ｂ社についてはインタビュー調査から得られたデータからｇおよびｈカテゴリーに該当する経験が抽出されなかった。

図表9　概念から生成されたカテゴリー・カテゴリーグループ2社比較

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">行動変容</th><th colspan="3">Ａ社</th><th colspan="3">Ｂ社</th></tr>
<tr><th>カテゴリーグループ</th><th colspan="2">カテゴリー</th><th>カテゴリーグループ</th><th colspan="2">カテゴリー</th></tr>
<tr><td rowspan="4">マネジメントの仕方に影響</td><td rowspan="4">組織体験によるコンピテンシーの確立（Ａ社16、Ｂ社20）</td><td rowspan="2">組織期待の自覚（8）</td><td>a</td><td>責任の自覚（5）</td><td rowspan="2">組織期待の自覚（12）</td><td>a</td><td>責任の自覚（10）</td></tr>
<tr><td>b</td><td>期待の認識（3）</td><td>b</td><td>期待の認識（2）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">進化・成功体験（8）</td><td>c</td><td>職場関心の高まり（2）</td><td rowspan="2">進化・成功体験（8）</td><td>c</td><td>職場関心の高まり（2）</td></tr>
<tr><td>d</td><td>満足感の感得（6）</td><td>d</td><td>満足感の感得（6）</td></tr>
<tr><td rowspan="4">仕事の取り組み姿勢に影響</td><td rowspan="4">チャレンジ・成長・貢献し続ける価値観の確立（Ａ社14、Ｂ社９）</td><td rowspan="2">新たな職務・組織をきっかけとした変容（10）</td><td>e</td><td>外部機関による刺激（2）</td><td rowspan="2">新たな職務・組織をきっかけとした変容（9）</td><td>e</td><td>外部機関による刺激（1）</td></tr>
<tr><td>f</td><td>社内異動による刺激（8）</td><td>f</td><td>社内異動による刺激（8）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">精神的・身体的疲労克服（4）</td><td>g</td><td>危機の克服（2）</td><td colspan="3" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>h</td><td>家庭影響（2）</td></tr>
</table>

※（　）内は該当回答数

Ａ社は、行動変容における「コンピテンシーの確立」と、「価値観の確立」がほぼ同数であるのに対し、Ｂ社は、「コンピテンシーの確立」が多くを占めている。「一皮むけた経験」をしている社員について、カテゴリーグループでは「組織期待の自覚」、カテゴリーでは「責任の自覚」が、共にＢ社において多くなっている。情報通信産業であるＡ社は設計、製造、検査、営業と職種範囲が広く、「一皮むけた経験」の概念数も16と幅広く分散している。一方、小売業Ｂ社は、営業職が中心であり、職種範囲は狭いものの奥行きが深い。また、一つの組織が大所帯であることもあり、「責任の自覚」カテゴリーに該当する人が10名と集中している理由だと考えられる。例えば、工場などでは、セクションごとにマネジメントされるが、大型小売業の場合は、顧客が自由に各セクションを利用するため、館としてトータル

にマネジメントしていく必要がある。企業の職種幅、一つの組織の規模等により、一皮むける経験をするカテゴリーに違いが生じている。「一皮むけた経験」をこれらのカテゴリーによって経験し、キャリアを積み重ねていることも事実である。自社の女性管理職が歩んできたキャリアの節目としてどのようなカテゴリーが多いのか、少ないのかを把握し、会社が社員を育成するきっかけを意図的に与え、支援していくことが重要であることがうかがえる。

⑵ 一皮むけた経験にまつわる関連図

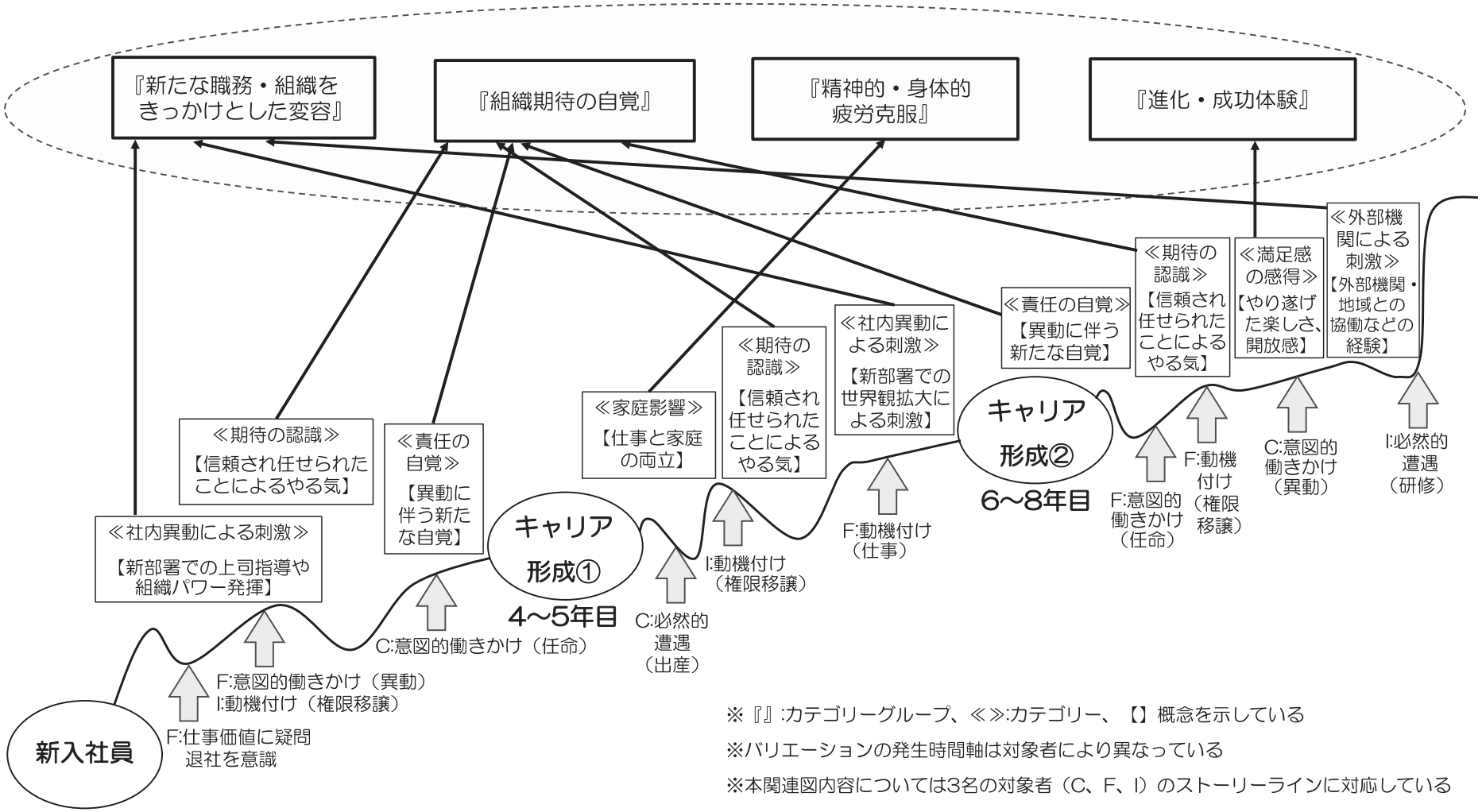
さらに、分析過程を示す『カテゴリーグループ』と《カテゴリー》、【概念】の関係にまつわる関連図を作成した（図表10、11）。これらは、「一皮むけた経験」を抽出することで、「女性管理職のキャリア形成」にまつわる、対象者の気持ちや行動、上司を中心とした職場構成メンバーとの関わり等について、そして、これら「一皮むけた経験」を引き起こす要因について、生成したカテゴリーと概念を基に説明したものである。

なお、関連図については他研究と比較し本研究の特性上、以下の形式とした。まず、他研究に見られる「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」は、限定的な特定テーマであり、また対象者のバ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ため、対象者全員のデータをベースに関連図を示すことができる。

一方、本研究では、女性管理職の「一皮むけた経験」のバリエーションは多岐にわたり、また、その経験の内容、時期、順番、インパクト度合い等はそれぞれで異なってくる。例えば、本研究の対象者の平均勤続年数は20年以上であり、何回も鍵となる出来事を経験している。従って、単純に対象者全員の同じ概念が同じカテゴリーを導く関係のプロセスだと結果図に示すことは馴染まない。そこで、カテゴリー、概念と「一皮むけた経験」を引き起こす要因に関する関連図をシンプルに示し、分かりやすいストーリーラインを作成することで、「一皮むけた経験」のバリエーションを基にした概念、カテゴリーの関係の明確化を図った。これにより、本調査研究では、女性管理職の「マネジメントの仕方」、「仕事の取り組み姿勢」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。

図表10、11における下部の曲線は、新入社員時から直近に至るまで、組織における壁にぶつかることによるモチベーションの下降、または、一皮むけることでのモチベーションの上昇をイメージしたものである。⇧が「一皮むけた経験」を示しており、Ａ社、Ｂ社を比較するため、「一皮むけた経験」を○として総合的にまとめている（図表内容理解のため、後述するストーリーラインで説明）。また、両図表ではバリエーションの発生時間軸は対象者により異なっている。本関連図内容について図表10では対象者（Ｃ、Ｆ、Ｉ）、図表11では対象者Ｄのストーリーラインに対応している。関連図と併せストーリーラインを示し、考察することが一般的であるため、次節（3）、（4）以降に記述する。

図表10　A社女性管理職の一皮むけた経験にまつわる関連図

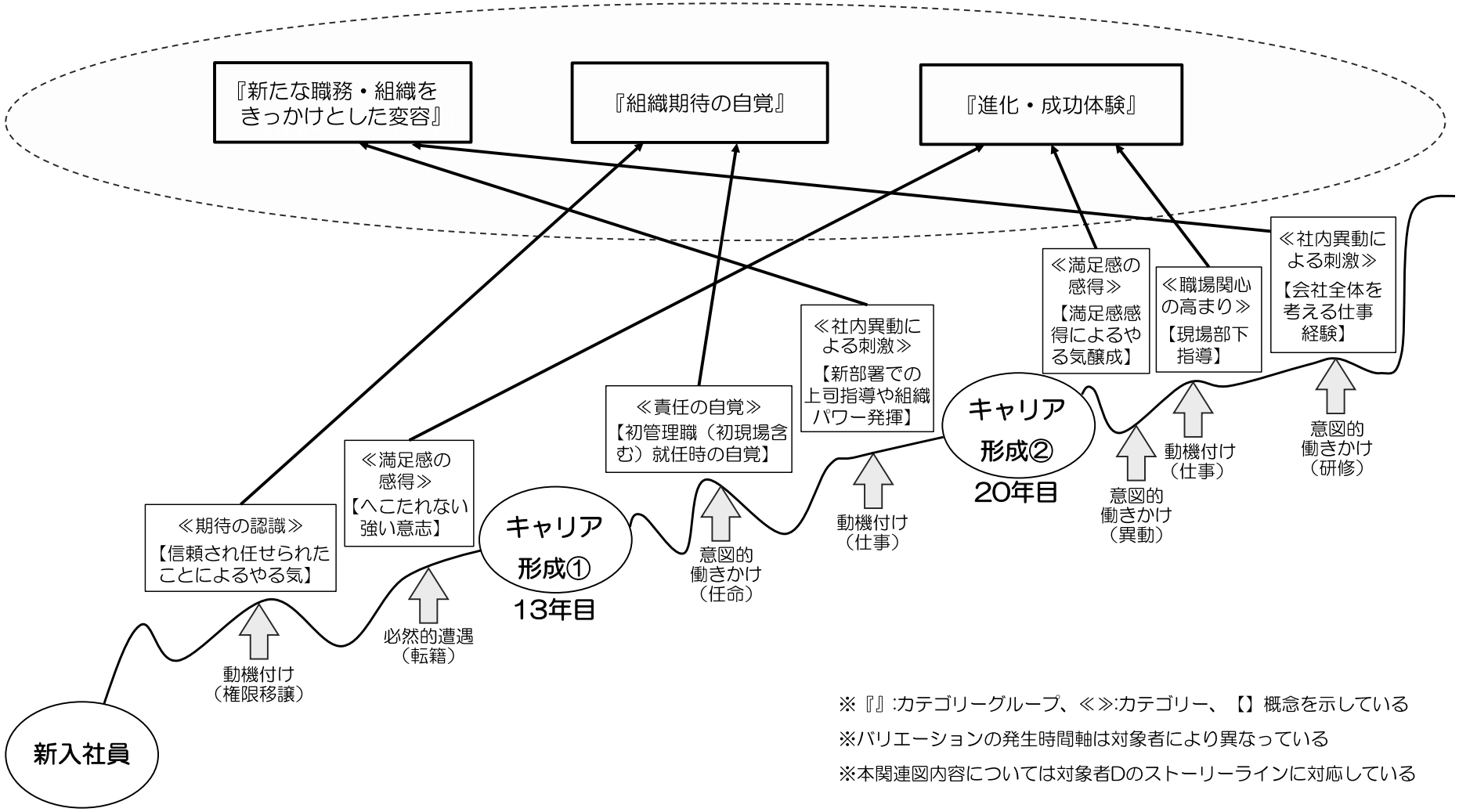


※『』:カテゴリーグループ、≪≫:カテゴリー、【】概念を示している

※バリエーションの発生時間軸は対象者により異なっている

※本関連図内容については3名の対象者（C、F、I）のストーリーラインに対応している

図表11　B社女性管理職の一皮むけた経験にまつわる関連図



※『』:カテゴリーグループ、≪≫:カテゴリー、【】概念を示している

※バリエーションの発生時間軸は対象者により異なっている

※本関連図内容については対象者Dのストーリーラインに対応している

⑶　**Ａ社－Ｆ氏 ストーリーライン**（すべての対象者を記述することはできないため、分かりやすい例として取り上げている。Ｂ社においても同様である。）
「　」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
以下、①～④はその概要である。

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や組織パワー発揮】≪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）」→【新部署での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、データ作成の仕事をしていたが、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「できない」と言って断ることが度々あった。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。大きな出来事であった。

【新部署での上司指導や組織パワー発揮】により、≪社内異動による刺激≫を得ている。

その後、部門が移転するので私も誘われたが、当時仕事がきつかったため辞退し、再び元の部署に異動した。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年目になって再び移転先へ呼んでいただき異動した。上司に恵まれたことで、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　入社８年目27歳の時に転勤し、全社のイベントを担当した。転勤前の部署ではデータ作成を行う仕事であったが、異動後は企画系の仕事、商品企画の仕事に変わった。データ作成時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。

異動先における【新部署での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。『新たな職務・組織をきっかけとした変容』の引き金は、「職場による動機付け（仕事）」である。

③　入社18年目38歳の時に、会社の一大イベントにおいて推進担当を任されたことが

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、業務もはかど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、イベントの開催等の全体統括を任された。また、記念品や周年誌の編集など、一つ一つをあぶり出し、１年半程度にわたり対応した。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。

Ａ社－Ｆ氏は43歳で勤務21年目までに４回「一皮むけた経験」をしている。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がうかがえる。具体的に、大きく成長する時は、自分にはでき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、自分たちで考えて実行してもらうことの大切さを教訓として得ている。Ｆ氏自身、率先垂範の意識を持ち、マネジメントする取り組み姿勢は現在も継続している。

⑷　Ｂ社－Ｄ氏 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
以下、①～⑦はその概要である。

① 「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』
② 「必然的遭遇（転籍）」→【へこたれない強い意志】≪満足感の感得≫『進化・成功体験』
③ 「会社による意図的働きかけ（任命）」→【初管理職（初現場含む）就任時の自覚】≪責任の自覚≫『組織期待の自覚』
④ 「上司による動機付け（仕事）」→【新部署での上司指導や組織パワー発揮】≪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』
⑤ 「会社による意図的働きかけ（異動）」→【満足感感得によるやる気醸成】≪満足感の感得≫『進化・成功体験』
⑥ 「上司による動機付け（仕事）」→【現場部下指導】≪職場関心の高まり≫『進化・成功体験』

⑦「会社による意図的働きかけ（研修）」→【会社全体を考える仕事経験】≪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』

①　３年目、21歳の時、新設されたサテライトショップ（地域拠点ギフトサロン）の店長に任命された。職場メンバーは年上の先輩社員、OBの方が多く不安であった。とにかく、率先垂範を意識して、自分から前向きにいく、積極的に取り組む姿勢で臨んだ結果、先輩社員、OBの方々が私を店長として認めてくれ、協力体制ができた。業績も良く、社長賞を２度受賞することができた。具体的な原動力は、当時の上司（課長）の方が、自分からは何も言わなくても様子を見て感じ取り、困ったことがあったら相談して、あなたがやりにくいのだったらメンバーを変えることもできるからといった声かけがあり、見守られているという安心感があった。心配してくれている人、応援してくれる人が近くにいると思うと頑張る気になれた。

上司が認めた権限移譲により【信頼され任せられたことによるやる気】、≪期待の認識≫を経験し、一皮むけている。

②　2001年、31歳、入社13年目に転籍を決意した時である。営業の主任を務めていたが、営業店全体の成績が振るわず、本店への転籍募集があった。恐らく、中堅どころの社員の方は、このままだと会社が危ないからという、ちょっとネガティブなイメージを持っていたかもしれないが、自身は、本店でも同じ活躍ができるのかチャレンジをしてみたい、さまざまな刺激を受けることで自分が成長できるチャンスなのではと捉え、前向きな気持ちで転籍を決意した。送別会があり、同期メンバー、親しかった先輩などと離れることになり、寂しさや不安を感じたが、逆に、職場仲間が応援して送り出してくれるので、所属する部署の代表として恥ずかしくないように頑張らねばという気持ちになった。

会社業績によるやむを得ない転籍募集であったが、【へこたれない強い意志】が職場仲間に認められ、最終的に『進化・成功体験』に結びついている。

③　転籍半年後、営業マネージャーに任用される。責任ある立場を任せてもらえたことで、会社に対し、感謝の思いがあった。頑張らないと、と新しいことにチャレンジしていく気になった。その当時、施策等に反対する営業社員もいたが、各現場を毎日必ず回って、前日の売上状況、良かった点、悪かった点、困っていることがないかとヒアリングに取り組み始めた。会社データにより昨日の営業実績は分かっている。しかし、あえて各営業現場に行き、昨日の売上はいくらでしたか、何人顧客が来ましたか、何が売れたのですかといった話をすることでコミュニケーションが取れた。相手も、毎日来ると分かるようになると、さまざまな相談、悩み、要望を話してくれるようになり、お互いの距離が近くなり、結果的に協力体制をとることができた。

「会社による意図的働きかけ（任命）」により、≪責任の自覚≫に至った経験事例である。

④　2005年、35歳入社17年目、上司が社員の結束力を高めるために、毎朝ミーティングをするというような取り組みに対して責任感が湧いた。また、同じ営業マネージャー同士でさまざまな相談事ができる場でもあった。仕事とは別に、結束力を高めるイベントとして、クリスマスパーティーや顧客へのプレゼントとしてカブトムシを採りに行ったことなどで、営業担当者以外の仕入担当者ともコミュニケーションが上手くでき、そういった取り組みも大切だと感じた。その当時の上司から売上目標達成、課題解決に向けた姿勢、行動力を学んだ。

上司マネジメント手法、および、【新部署での上司指導や組織パワー発揮】に刺激を受け、自己変容に結びついた。

⑤　2011年、41歳入社23年目、新たな営業部門の課長になった時である。年配社員が多い中、配送に関する苦情が多く営業店からも何とかしてほしいと要望の出ている部門であった。顧客のところに行き、お詫びを何度もしたが、職場の課題として配送苦情をなくそうと考えた。どうしたらできるか、１件１件ヒアリングを現場で行い、その要因と問題点を洗い出し、解決方法を考えた。ルールを決め、しっかりできているメンバーを配置した結果、半期で30件以上起きていた配送事故がゼロとなり、CS向上約束運動で最優秀賞を獲得した。メンバーの意思統一、モチベーションを上げつつ、ルールを守らせるということができたことが自身の成長、勉強になった。見える化の仕組みを作ることで課題を克服できた。具体的には、毎日何件も配送を承るので、受注した担当者だけでなく、チームが情報共有できるよう、店頭後方に特大カレンダーを張り、メンバー全員で注意し合うことで解決できた。

会社人事の昇進による意図的働きかけが≪満足感の感得≫のきっかけとなった事例である。

⑥　2014年、44歳入社26年目に統括担当長に異動した。統括担当長は現場プレーヤーから多少離れる感じであったが、11時から16時までは営業現場に身を寄せた。営業成績が厳しいところに現場ヒアリングをするよう部長から指示があり、最初は悪いところに悪い理由を聞くのもどうかという気持ちであった。自分も現場メンバーと一緒に考えながらヒアリングを行い、取引先ともコミュニケーションを重ねるうちに、お互いの信頼関係が生まれた。また、インフォーマルな側面においても取引先等、会社が違うメンバーとも毎月の親睦会、送別会が当然のように行われ、チームワーク、結束力が高まった。当時の部長からは取引先との仕事のスタンスを少し変えて、厳しさから思いやり、感謝を、前面に出して伝えることが重要なのだということを学んだ。さらに、当時の部長は、部下への期待度、優しさが背景にあり、自分も部下育成に意欲的に取り組むようになった。営業のグループ長を任せられたのは、当時の部長のおかげであると思っている。

当時の上司による指導、および、意図的働きかけ（昇進人事）により≪職場関心の高まり≫に至った事例である。

⑦　新任部長には、特に女性部長が多かったため、部長に対するさまざまな研修を役

付き役員が実施してくれた。内容は戦略、マーケティング、財務、会計管理等であった。この研修は実務でも有用であり、実際、2020年から営業現場における新規投資案件のプロジェクトチームを立ち上げた時に、環境分析、問題点の洗い出し、課題抽出、解決策を、根拠を持ちプレゼンできた。勉強させてもらったことが成果につながり、自分が成長できた出来事の一つだと感じている。経営的視点で実際に仕事をし、現場とは違う視点から物事を組み立てる力がついた。

研修という意図的働きかけにより『新たな職務・組織をきっかけとした変容』に至っている。

Ｂ社－Ｄ氏も勤務34年目までに、７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がうかがえる。７つの経験をまとめると、①率先垂範の姿勢、②メンバーのモチベーションを上げること、③目標やビジョンを自分の言葉で伝えることの３点であった。これら①～③は密接に結びついており、時間の許す限り、現場に出て部下がやっていることの状況把握や気づきを得、大変さを共有し、支援を行う上で、まず率先垂範して部下に姿を見せることが重要であるとしている。

2　女性職員の人材育成システムについて

今回の研究調査は女性管理職のキャリアを「一皮むけた経験」の視点からインタビュー調査することによりその実態を明らかにすることであったが、筆者らはさらに、２社において女性職員の人材育成システムについて、どのような工夫が行われているかについても追加調査した。女性管理職の「一皮むけた経験」を支える人材育成システムにはどのようなものがあるのか調査しようと試みた。（調査票は52頁に記載）

人事部に照会をかけた後、人事施策についての質問項目および回答をまとめたものが図表12である。人事施策について、図表12のような聞き取り調査をＡ社は人事関連の部長、Ｂ社は人事課のマネージャーに実施した。

図表12　人事施策についての質問項目および回答

質問の項目	情報通信産業Ａ社	小売業Ｂ社
女性社員たちを励まし、自信を持たせる仕掛けを作っているか。	なし。	女性に特化した取り組みは特になし。研修制度などを見直している段階である。
普段、責任のある仕事を任せているか。	男女関わりなく任せている。	任せている。
女性たちの感じている課題は何か。現場の声を吸い上げる仕組みを作っているか。	作っている。 自己申告制度あり。	２年前から積極的に女性を登用しているが、管理職としてのマネジメント力の向上に課題があり、今後は管理職着任前から基礎知識の取得等を考えている。（現在の研修は、着任後に実施している） 年１回全従業員に向けて自己申告制度あり。

評価結果を適切に通知し、話し合いの機会を持っているか。（１on１ミーティング[9] など）	ある。 目標管理の設定と行動評価、２つの軸を設定している。	目標設定、数値評価、職務遂行能力という３つの軸があり、まとめて個人面談がある。その結果についてフィードバックあり。
過去に起きた問題などはあったか。しかし、それを克服してレベルを上げたなどの事例はあるか。	なし。 制度的には整っている。	特になし。
現在の課題はあるか。	システム的には恵まれている。短時間勤務を延ばしてほしいという声はあるが、小学１年生が終わるまで短時間勤務制度が取れる。	環境ができてきたので、女性活躍をさらに推進していくために、研修制度の見直しが必要である。
今後の取り組みと女性管理職比率の数値目標の設定について。	厚生労働省のHPには女性管理職比率　目標値10％、現在8.2％ 2025年に20％ （コーポレートガバナンスとして情報開示）	来年度終了までに管理職以上を35％（現在28％、あと４名程）。 課題：売場の部長は女性が９割（管理部門を含めると女性約４割）、マネージャー層が20％いかないくらいであり、部長に比べると追い付いていない状況である。
女性職員の人材育成システムでどのような工夫をしているか。	なし。	女性に特化した育成システムは特になし。男女の管理職研修はある。（人事労務管理など）九州生産性大学などに派遣もしている。
将来的な昇進、キャリアの伸長を手助けしているか。	男女かかわりなくしている。	再考している段階である。
メンター制度やスポンサー制度はあるのか。	なし。 OJTの仕組みの中で指導している。	新入社員はスポンサー制度あり、メンター制度はなし。
働き方改革を実行し、すべての従業員にWLB（ワーク・ライフ・バランス）環境を提供する取り組みなどはあるのか。	ある。 残業時間の削減について、フレックスのない部署にて水曜日は早帰りデーで５時半まで、金曜日は７時までなど取り組んでいる。 今年度から法律が変わり、有給５日間取得が義務化になり、指定有給で取るようにしていて、有給の消化率も上がっている。	ノー残業デー週３日、時間外労働月40時間以内、有給年５日取得などの取り組みを行っている。育児勤務（６時間勤務）は小学校に上がるまで取得可能、小学校に上がると育児シフト勤務となり、７時間半の勤務となる。介護勤務（６時間勤務）、介護シフト勤務（７時間半勤務）もあるが、現在は介護勤務取得者が１名である。

9）１on１とも呼ばれ、定期的に上司と部下が行う１対１の個人面談のこと。定期的に上司が部下の現状を聞き出し、その内容にフィードバックを行うことで部下の成長を促す。

管理職になる前の研修制度はあるのか。（リアリスティック・ジョブ・プレビュー[10]、ジョブ・シャドウ[11] など）	ある。 ２年前から管理職（課長）になる前に任用のシステムがある。準備期間が半年程ある。管理職に昇格する前に事前に準備する。	なし。現在策定中である。
管理職向けの研修はあるのか。	ある。 任用された人が部長・課長になった場合は、１年かけて研修を実施している。	ある。（人事労務管理、マーケティング、経営企画など）
男性上司の無意識のバイアスを解くような研修があるのか。	なし。 来年度から行う予定。	なし。
トップがコミットメントし続け、社内外に発信しているか。	していない。 「多様な人財の活躍」では発信している。	取り組みの中では意識しており、全体の部長の約４割が女性である。

雇用側として、女性職員の人材育成システムにどのような工夫をしているのか、「普段の職場について」、「人事サポート制度や運用について」、「管理職研修について」などの項目ごとに聞き取り調査を実施した。それらの回答を全体的に見てみると、女性活躍に関して、両社において特別な取り組みは行っていないようである。A社において大卒は男女ともに総合職で入社し、一般職のくくりはないことから、特別な配慮は行っていないと思われる。B社においても、さまざまな勤務形態の社員がいるが、基本的に新卒で入社した場合、高卒・大卒ともに総合職での入社となっている。普段の職場において、自己申告制度があるなど現場の声を吸い上げる仕組みはあるが、両社においてポジティブ・アクションなどの取り組みがないため、A社では勤務体制において、子育て中の社員向けに短時間勤務制度の延長を行えるようにするなど再考の余地があるかもしれない。B社では、子どもが小学校に上がるまでは育児勤務（６時間勤務）があり、小学校に上がると育児シフト勤務（７時間半勤務）があるなど制度が整っており、手厚いといえよう。しかし、現在の課題として、B社では売場の部長は女性が９割を占めるなど環境ができてきているので、女性活躍をさらに推進していくために、マネジメントなどの研修制度の見直しが必要である。また、管理職になる前の研修制度はA社にはあるが、B社にはないため、策定が必要であろう。管理職後の研修は両社ともに整っている。さらに、今後は、男性上司の無意識のバイアスを解くような研修を取り入れることにより、初期キャリア段階での仕事や期待の男女差を解消するなど部下の性別による上司マネジメントの差異の解消、長時間労働の削減などが期待される。

女性管理職19名には、図表13のように自社の人事制度についての意見も伺った。自社の人事制度において、自身だけではなく、周りの社員も含めて、恩恵を受けている制度

10）候補者に仕事や組織の良い面だけではなく、大変な面も含めてありのままの情報をできるだけ正確に提供すること。

11）社員や管理職に影のような立場で同行し、どのような仕事をしているのかを体感すること。

は何かを調査した。A社ではテレワークや時差出勤が推進されており、社宅制度なども充実している。B社では対象の女性管理職自身の利用はないが、育児勤務や介護勤務などの短時間勤務制度が充実しており、部下や同僚など子育て中の社員にとっては非常に働きやすい会社であるとの意見がインタビューにおいて多数あった。A社では男性社会の会社であり、良い上司に出会った女性が管理職になっている気がするとの意見もあり、メンター制度を導入するなどの改善が期待されよう。B社では比較的女性が多い企業であるため、企業風土として子育て中の社員が働きやすい社風が確立されていることがインタビューを通して分かった。A社においては、テレワークや時差出勤などの推進が行われていることから、現在の1時間単位で就業時間をスライドさせることができる働き方をもっと柔軟にし、30分単位にするなどの取り組みが必要とされる。仕事と家庭の両立をしやすい環境を整え、多様な働き方における能力向上のあり方のデザイン、女性のキャリア自立に向けた具体的な支援などが望まれる。今後は両社において、トップがコミットメントし続け、社内外に発信することにより、女性のキャリア意識の向上、優秀な人材の確保、企業のイメージアップなどが期待できよう。さらに、女性管理職を増やすクオーター制、直属の上司以外から信頼できる先輩社員を選択し、自分の人生設計やキャリアについて適宜相談できるメンター制度の導入、セミナーや研修を実施し、女性社員の能力開発などの取り組みを推進するなどポジティブ・アクションの導入を提案したい。したがって、人事施策において働き方の見直しとして、テレワーク、時差出勤のさらなる推進、長時間労働の削減、短時間勤務制度の延長が挙げられ、意識改革としてセミナー・研修の実施、メンター制度の導入などが求められよう。

図表13　各社の人事施策において恩恵を受けている制度についての回答

	A社		B社
A社－A氏	テレワーク	B社－A氏	自己申告制度
A社－B氏	テレワーク 時差出勤	B社－C氏	育児勤務 介護勤務
A社－C氏	テレワーク 時差出勤	B社－D氏	育児勤務 介護勤務
A社－D氏	社宅制度	B社－E氏	育児勤務 介護勤務
A社－E氏	テレワーク	B社－F氏	育児勤務 介護勤務
A社－F氏	社宅制度	B社－G氏	自己申告制度
A社－G氏	5日間の連休取得制度	B社－H氏	育児勤務 介護勤務
A社－H氏	自己申告制度 家賃補助制度	B社－I氏	育児勤務 介護勤務
A社－I氏	テレワーク	B社－J氏	育児勤務 介護勤務
A社－J氏	育児休暇		

第５章　まとめと今後の課題

1　まとめ

「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の手掛かりについて、先行研究との関連と、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」のバリエーションから、Ａ社においては、４カテゴリーグループ、８カテゴリー、16概念、Ｂ社においては、３カテゴリーグループ、６カテゴリー、11概念が生成された。これらバ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。２社に共通した「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。

それぞれの意味について、まず、「動機付け」である。主に上司からの職務自体へのアドバイス、職務を遂行する上での組織運営や心構えについてのアドバイス、ミスを犯したときのフォロー、獲得すべき能力の示唆等が主な内容である。反面教師からも積極的に学ぶ場面も多く、よく考えて合理的に行動しているケースも見受けられた。

また、最も一皮むけた経験のきっかけとなっているのが「意図的働きかけ」であった。会社の制度運用による人事異動が最大であるが、これはCCL研究において、「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・配属という結論に相当すると考えられる。先行研究で金井（2002）は、CCLの研究を基盤とし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結果、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としている。これは２社における「人事異動」や「管理職登用」のほか、今回多くの対象者が経験している、「会社全体を考える経験」や満足感の感得につながる上司の方針、アドバイス、業務の与え方が、金井の結論と同様の効果があると推察された。

そして、「必然的遭遇」が確認された。出産育児、介護等の家庭の事情のほか、誰でも必ず経験する初めての管理職時の緊張や戸惑い、あるいは、重圧、焦りといった危機の克服、仕事役割が育成、管理、チームパフォーマンスに変化したこと、研修参加がきっかけとなるような偶発的経験を指す。

2　提言と今後の課題

本研究ではM-GTAにより、「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、これまでの研究を含め対象者約50名の半構造化インタビューによる研究であり、これまでの運輸業を中心とした企業の女性管理職と、今回の情報通信産業や小売業の企業の女性管理職には違いもある。また、CCL研究から始まった「一皮むけた経験」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つとしている（金井、2002）。本研究において抽出されたカテゴリーも、上司の権限移譲にみられた「動機づけ」、人事異動や任命にみられた「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」であった。本研究により明らかにできたこと、および提言は次の５点である。

⑴　関連図（36～37頁）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としている。

⑵　ストーリーライン（38～42頁）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もあった。Ｂ社ではストーリーラインはさまざまであるが、多くの女性社員が管理職となり、その結果、営業部長職が全員女性に切り変わった。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。先進的なＢ社（23～27頁、Ｂ社事例１～９）にみられたように、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。

⑶　企業の職種幅、規模、社風により、一皮むけるカテゴリーが異なる傾向にあることが明らかになった。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、社員が一皮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。

⑷　上司から薫陶（主に、信頼して仕事を「任せる」ことによる成長）を受け、若手にも同様の薫陶を与え部下の育成実践していることが明らかとなった。この傾向は両社に当てはまるものであった。上司は丸投げでなく、信頼し任せる、事が起こればサポートするため見守る、たとえ失敗しても責任は上司が取ることを伝えておくことが大切である。部下は安心感を伴いながら、モチベーションが高まり、チャレンジ精神が育まれる。部下が成長することは、会社にとって大きなメリットである。

⑸　人材育成システム面では、人事施策において働き方の見直しとして、テレワーク、時差出勤のさらなる推進、長時間労働の削減、短時間勤務制度の延長が挙げられ、意識改革としてセミナー・研修の実施、メンター制度の導入などを提言したい。

経済・社会環境の変化により、今回の調査研究で明らかになったことやキャリア形成プロセスも日々変化するものでもある。さらに、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などの相互影響の研究はまだ少ない。今後、情報通信産業、小売業より女性社員比率の高い企業グループについても、女性管理職キャリア形成に関する調査研究を発展させていく。

謝辞

本報告書を上梓するにあたりまして、多くの方々のお力添えを賜った。この場をお借りして、御礼の言葉を述べさせていただきたい。

インタビューにご協力いただいた女性管理職の皆さま方、人事部などの関係者の皆さま、さらに、本書の校正に最後まで丁寧にご指導くださったムーブの関係者の皆さまに厚く御礼申し上げる。

引用文献・参考文献一覧

・石川美智子・松本みゆき『教育を科学する力、教師のための量的・質的研究方法 Excel フリー統計ソフトHADを用いて』学術研究出版、2018年
・石原直子「女性役員の「一皮むける経験」―幹部候補女性を育てる企業のための一考察―」『Works Review』Vol.1、2006年、22－35頁
・金井壽宏『仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社、2002年
・関西経済連合会人材育成委員会「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：一皮むけた経験と教訓」関西経済連合会、2001年
・加護野忠男・金井壽宏・人と組織の活性化研究会『なぜあの人は「イキイキ」としているのか―働く仲間と考えた「モチベーション」「ストレス」の正体』プレジデント社、2006年
・木下康仁『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践―質的研究への誘い』弘文堂、2003年
・木下康仁『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、2007年
・坂爪洋美「女性のキャリア形成の現状と課題―どのような支援が求められるのか―」『都市とガバナンス』Vol.29、2018年、86－94頁
・サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真実『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、2019年
・武石恵美子「キャリアパターン別にみた女性の就業の特徴」『国立女性教育会館研究ジャーナル』第13号、2009年、3－15頁
・徳永彩子・所吉彦「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、2019年、6－13頁
・徳永彩子・所吉彦「女性管理職の一皮むけた経験―九産交の事例研究―」『熊本学園商学論集』第25巻 第２号、2021年、141－157頁
・徳永彩子・所吉彦「女性管理職の一皮むけた経験―JR九州の事例研究―」『熊本学園商学論集』第26巻 第２号、2022年、1－28頁
・野村浩子『女性リーダーが生まれるとき 「一皮むけた経験」に学ぶキャリア形成』光文社、2020年
・森谷靖彦・管野茉佑・鍛佳代子「建築情報教育における環境建築設計授業の実践～工学部工学科建築コース「建築情報処理Ⅱ」での取組み～」『東京工芸大学工学部紀要』Vol.45 No.1、2022年、1－8頁
・米村紀美「女性管理職の育成・登用を促進する体系的な取り組み」『季刊 政策・経営研究』Vol.4、2017年、69－79頁
・渡辺三枝子「女性のキャリア形成支援のあり方―「ロールモデルに関する調査研究」の結果から―」『国立女性教育会館研究ジャーナル』第13号、2009年、16－26頁

調査票

インタビュー項目

論文のタイトル：女性管理職のキャリア形成―一皮むけた経験を探る―

論文の目的：女性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。各自３つ程「一皮むけた経験」を挙げてもらう。

＊「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、仕事の取り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」をいう。
（直訳では：「量子力学的な跳躍となった経験」）

研究協力者：貴社女性管理職10名
研究の方法：インタビュー（半構造化面接）
インタビュー実施期間：ご都合に合わせます
インタビュー所要時間：一人60分程度
インタビュアー：所吉彦、徳永彩子（２名）

インタビュー項目：

1. プロフィール（大学（高校）卒業からの経歴を年代順にお願いいたします。インタビュー前に経歴書などをいただけると有難く存じます）

2. 一皮むけた経験

① いつ（年齢、入社後の年数、その時の担当あるいは肩書き）
② どのような経験
③ その経験が持つ意味
④ その時の上司の特徴

3. 一皮むけた経験からの内省

① これらの経験一つ一つから引き出すべき教訓は何ですか。
それらの教訓を、現在のマネジメントにどのように生かしていますか。その教訓がどのように役立っていますか。

② それぞれの経験には、自分だけではなく、おそらく上司が存在していたはずです。それぞれの経験における上司のどのような面は、リーダーシップという観点から、まねたいですか。どのような薫陶を受けましたか。逆に、反面教師とすべきはどのような点ですか。
・手本か、反面教師か
・手本なら薫陶の中身
・反面教師なら、まねるべきではないという意味での教訓

③　これから、若手を自分の右腕に育てる上で、上記のポイントを踏まえて何に留意したいですか。自分がリーダーシップを発揮するだけではなく、自分の下で次世代のリーダーが育つために、どこに留意すべきですか。

4. その他の項目

①　家族構成、子どもの有無、居住状況、生活時間（本人の家事、育児時間、および配偶者の仕事と家事、育児時間）、介護の状況など

以上

女性職員の人材育成システムに関する質問項目

「普段の職場について」

・女性社員たちを励まし、自信を持たせる仕掛けを作っているか。
・普段、責任のある仕事を任せているか。
・女性たちの感じている課題は何か。現場の声を吸い上げる仕組みを作っているか。
・評価結果を適切に通知し、話し合いの機会を持っているか。（1 on 1 ミーティングなど）
・過去に起きた問題などはあったか。しかし、それを克服してレベルを上げたなどの事例はあるか。
・現在の課題はあるか。
・今後の取り組みと女性管理職比率の数値目標の設定について。

「人事サポート制度や運用について」

・女性職員の人材育成システムでどのような工夫をしているか。
・将来的な昇進、キャリアの伸長を手助けしているか。
・メンター制度やスポンサー制度はあるのか。
・働き方改革を実行し、すべての従業員にWLB（ワーク・ライフ・バランス）環境を提供する取り組みなどはあるのか。

「管理職研修について」

・管理職になる前の研修制度はあるのか。
（リアリスティック・ジョブ・プレビュー、ジョブ・シャドウなど）
・管理職向けの研修はあるのか。
・男性上司の無意識のバイアスを解くような研修があるのか。

「経営層の取り組み・発信について」

・トップがコミットメントし続け、社内外に発信しているか。

令和３/４年度
ジェンダー問題 調査・研究支援事業　報告書
令和５年３月発行

編集・発行　©北九州市立男女共同参画センター・ムーブ
情報課
〒803-0814　北九州市小倉北区大手町11番４号
TEL/FAX　(093)583-5082
https://www.kitakyu-move.jp/
e-mail:move@move-kitakyu.jp

北九州市立
男女共同参画センター
ムーブ

北九州市立男女共同参画センター・ムーブ
〒803-0814 北九州市小倉北区大手町11-4 TEL/FAX 093-583-5082