

女性リーダーのキャリア形成と意識に関する研究

井 上 奈美子*

要旨 キャリア理論を基盤として、女性リーダーのキャリア形成や意識について検証した。調査の結果、女性が認識している自分の役割は、他者への目配り・気配りをしながらリーダーの役割を果たすことであった。これは彼女らを雇用する組織側の期待と一致していた。さらに、組織内で管理職（候補者含む）に選ばれた女性のキャリア形成過程を振り返った調査からは、職業選択の際に他者からの影響を若干受けるものの最終的には自分で選択していたことや、独自のストレス発散方法を有していること、柔軟な対応能力を有していることが明らかになった。また、特性として、自己成長や専門性の向上に対する意欲を抱き、学び続ける姿勢をもっていた。一方、上司とのコミュニケーションには、男女平等社会に適したものの転換を求めている。総じて、女性リーダーが増えるには、上司側の対話力などの管理職教育と、女性自身が主体的なキャリア形成の意識を持つという双方からの変革が必要であると示唆された。

キーワード 女性のキャリアライフ、女性のリーダーシップ、キャリア理論、女性活躍推進、男女共同参画推進

1. 日本の現状と世界の中の日本

世界経済フォーラム（World Economic Forum）は、2018年12月に「The Global Gender Gap Report 2018」を公表した。この調査は、世界経済フォーラムが2006年から継続的に公表しているレポート、Global Gender Gap Report（世界男女格差レポート）において公表されている、世界各国の男女間の不均衡

を示す指標である。この指数は、経済、教育、健康、政治の4つの分野のデータから作成され、0が完全不平等、1が完全平等を意味する。2018年の日本の総合スコアは0.662、順位は149カ国中110位（前年は144カ国中114位）であった。各分野におけるスコアと順位は、経済分野：0.595（117位）、教育分野：0.994（65位）、健康分野：0.979（41位）、政治分野：0.081（125位）であった。前年と比較すると、経済分野の

* 福岡県立大学人間社会学部・准教授

スコアが上昇している。これは、同レポートによれば、労働参加率の男女比や同一労働における賃金の男女格差などが改善したことが要因とされている。

また、本調査と同様に注目すべき調査として、各国の男女格差を測る主な国際的指数として、国連開発計画（UNDP）のジェンダー不平等指数（Gender Inequality Index：GII）が存在する。GIIは、保健分野、エンパワメント、労働市場の3つの側面から構成されており、男女の不平等が人間開発の可能性を損なっていることを示す。2018年の統計更新では、日本は世界160カ国中22位であった。

一方、日本国内の動向に注目すると、内閣府男女共同参画局は2014年に「成長戦略としての女性の活躍推進」を発表した。この中の言及のひとつに、求職者の中には優秀な女性が潜在し、彼女たちの活躍が期待できるとの指摘がある。それは日本の新たな財とサービスを創出するための一環ともいえる。これを踏まえ、政策目標として2020年までには以下を達成することを提言した。1）25歳から44歳までの女性の就業率を73%（2012年は68%）にする、2）指導的地位の30%を女性にする。さらに、当時の日本の首相は2014年1月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で、2020年までに指導的地位にいる人々の3割を女性にすると発表した。

しかし、第3次男女共同参画基本計画における成果目標の動向によると、平成26年2月24日時点の国内における女性マネジメント層の実態は、国家公務員の課長補佐以上は5.3%、都道府県の本庁課長担当職以上は6.8%、民間企業の課長担当職以上は6.9%であった。この状況を鑑み、日本経済団体連合会（経団連）は、女性の役員・管理職の登用に関する企業の自主行

動計画を策定した。同会長・副会長企業（計47社）のうち、女性の登用について数値目標を設定したのは、27社（57%）であった。

その後、平成29年に男女共同参画白書は閣議決定され、男女共同参画基本法に基づき作成している年次報告書では、平成28年の15歳から64歳の女性の就業率は66.0%で過去において最高とされている。これは男女雇用機会均等法が施行された昭和61年（1986年）の53.1%から13ポイント上昇した値である。しかし、この数字には、行政職員や国会議員、研究者や教員という女性が比較的多い職域が含まれている。民間企業に限定すると、平成30年での女性管理職比率は14.9%にとどまる。平成2年からの推移を見た場合、その伸び率は7%程度に過ぎないことがわかる。

2. 女性労働状況について

次に、厚生労働省の資料に基づき、女性の労働状況を概観したい。平成30年の女性の労働力人口は3,014万人で、前年に比べて77万人増加した。女性雇用者数は2,671万人となり、前年に比べて81万人増えた。この結果、雇用者総数に占める女性の割合は45.0%（前年比0.5ポイント上昇）となった。女性の完全失業者数は、前年に比べて11万人減り67万人となり、完全失業率は前年に比べ0.5ポイント低減し2.2%となった。また、産業別の女性雇用者数で最も多かったのは「医療、福祉」の617万人で、「卸売業、小売業」は518万人であった。さらに、増加者数が多かったのは「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」であった。生産年齢（15～64歳）についてみると、女性の労働力人口は2,660万人（前年比51万人増）、労働力率は71.3%（前

年比1.9ポイント上昇）となった。以上のことから、女性の労働参加率は確実に上がっているものの、従事する職種には偏りが存在する。

3. 女性管理職のキャリア形成と昇進意欲に関する先行研究

厚生労働省が発行する「雇用機会均等基本調査」2011年版によれば、企業側が認識する女性管理職の少ない理由として挙げている点は次の通りである。

- 1 位：必要な知識や経験、判断力を有する女性
 がない（採用時点での指定職種とその
 後の研修問題）
- 2 位：候補者はいるが、在職期間が不足してい
 る
- 3 位：管理職になる前に退職する（結婚、転職）
- 4 位：女性自身が望まない（管理職になれない、
 なりたくない）
- 5 位：家族責任を多く負っていて、責任のある
 仕事に就くことが難しい

一方、女性の昇進希望に関する調査によれば、課長職への希望は10%（300人以上の従業員規模）、7%（300人以下の従業員規模）である。この結果を受け、本稿では、女性が管理職に挑戦するにあたり、一体どのような要素がモチベーションにつながるのかを理解する必要があると考える。そこで、女性のモチベーションを高めるための基本的視点について認知過程に基づく学習メカニズムを活用した研究に注目する。

日本国内では、学習メカニズムを用いた研究が存在する。組織の一員が肯定的な報酬を得た場合、その報酬を自己評価に取り入れ、フィードバックループを通じて認知に影響を与えると

される。特に、女性の場合、最初に得られる組織からの情報や制度が自分たちに不利であることや、成果を求められる仕事を与えられないことが認知として残る傾向にあるとされる。このような経験を学習することでマイナス方向への認知を強化してしまうことが指摘されている（櫻木：2003）。海外の研究では、“A-Self Efficacy”について、女性は複数のキャリアを経験することによって自己肯定感を抱くとする研究がある。女性のキャリアプロセスで自己肯定感を育むのは、困難を克服した体験とそれに対する評価を受けた体験である。反対に自己肯定感を失わせるのは、ハラスメントの経験やキャリアサポートシステムの不足などである。なお、ハラスメントに関しては、上司が無意識に高圧的な態度や言葉遣いをするによるものも含まれる。また、タスクや実践は個人の肯定感に影響する。女性は男性よりも不安を感じやすく、それが自己肯定感に影響していることが示されている（Betz, 1981）。

日本再興戦略の政策目標は、指導的地位に占める女性の比率を上げることであるが、現状では目標までの道のりは遠いと本稿では認識している。特に地方都市の実態は、行政調査に反映されていない場合がある。

これまでの同分野における国内の研究では、女性の昇進は社会的責任であるとする意見（高田：2007）や、訓練にも性差を考慮した工夫が必要という指摘がある（高田：2009）。一方で、高田の研究から遡ること20年前には、女性管理職が私生活で自己を客観視することが少ないため、研修によって自己評価を高めることは困難だとする研究がある。これは、日常生活で家事や育児といった、職務から離れた役割を担う立場にある女性ならではの課題であり、女性が家

事と育児の大半を担ってきた過去の時代の名残とも解釈できる（若林・佐野・酒井；1989）。同時期に、高木（1987）は、管理職を目指す女性の割合は米国が62%、日本が46%であると指摘した。その後、2000年代になると、女性管理者というよりも女性リーダーの研究に注目が集まるようになった。中でも本稿が注目するのは、発表の順に安齋（2013）、中野（2014）、石原（2012）、久門（2014）である。安齋（2013）は、公立女子大学の女性リーダー受講生対象にリーダーシップ意識を調査し、リーダー育成には若いうちの内省と言語化、そしてリーダーシップの持論が必要であるとした。中野（2014）は国立女性教育会館の「女性リーダー育成報告書」をまとめ、ロールモデルの必要性和、ダイバーシティ時代においてはさまざまなカテゴリーの多様性を認めるリーダー像として、女性に期待が寄せられているとした。石原（2012）は、米国の外資系企業における女性リーダー（海外転勤の経験あり）のインタビュー調査を行い、メンタリングの支援と影響力を持つ支援者（上司を含む）の存在が必要であると指摘した。さらに、女性リーダーには、柔軟な働き方と成果を測定することによって、高い責任を果たすことも可能であると見出した。そして、スイスのIMD社の女性リーダー育成をケースとして扱い、社外での学びの場を持つことが女性たちにとって重要になると示唆した。個人の主体性だけでなく、組織における女性リーダー育成の意義についての研究として、久門（2014）は、官民一体となった女性リーダー育成の重要性を示唆した。また、佐藤（2014）は、新たな時代には3次世代管理職が必要であるとし、それは、企業の働きかけや部下の価値観やライフスタイルなどへの変化に適応し、自己のマネジメント

を変えることができるリーダーシップであるとした。状況変化への対応力や多様性を受け入れることができる柔軟性の高い者が現代社会に求められていることを指摘したのである。なお、女性の価値観に関して、宮城（2010）は、内的キャリアが会社側と一致していることが管理職への意欲に関わりがあるとした。このことから、女性にとっては、給料や役職が上がるといった外的要因ではなく、会社の目指す未来像が自己の価値観に一致するといったことが管理職への意欲や日常業務のモチベーションになると考えられる。以上を踏まえて、本稿は次の点について検証する。

1. 女性管理職候補者のキャリア・トランジションについて
2. 女性管理職（リーダー）候補者の行動特性、管理職への肯定的キャリア意識、上司との関係について
3. 女性個人と所属組織との価値観の一致具合（目指すところが一致しているか）について
4. 社外での学び合いの場の効果について

本稿は、企業で働く女性リーダー（管理職候補者含む）にスポットを当て、単に数値的な目標を追求するのではなく、「現代の日本女性の仕事と生活の実態、人生設計、上司との関係」という領域に注目する。その理由は、これらの領域が女性のキャリア意思決定に大きな影響を及ぼすと考えたからである。特に、上司との関係は、先行研究でも重要とされていたため、上司の対話への積極的姿勢に注目する。これらを把握した上で「女性が主体的にリーダーとして活躍するための諸要件」を明らかにすることを目指す。

4. アンケート項目の設定と方法

キャリアに関しては、さまざまな理論があり、重複する内容の概念も複数存在する。本稿が目指すのは、キャリア理論を軸に現代の女性（リーダーおよびリーダー候補）のキャリア形成や意思決定について調査することである。そのため、操作上、各理論における着目点を選択し、質問項目を設定する。以下に参考にした理論と、それに基づいてどのような質問を設定したかを説明する。それぞれの理論については、名称と提唱者を記載する。女性のキャリアには、プライベートの時間も含まれる。育児や趣味の時間も考慮する必要がある。そのため、アンケートには自由記述のコメント欄を設け、仕事以外の事項も自由に記述し、補足できるようにする。

(1) 内的キャリア・外的キャリア：エドガー・ヘンリー・シャイン（Edgar Henry Schein）

個人が組織内で働き、能力を発揮し続けるためには、個人と組織のマッチングが成功していることが条件となる。それには、外的キャリアと内的キャリアのマッチングが不可欠である。これにより、キャリア・ダイナミクスが成立し、組織にプラスのエネルギーを供給する。内的キャリアとは、主観的側面であり、具体的には仕事に対する動機や意義付け、価値観を指す。外的キャリアとは、客観的側面であり、仕事の内容や成果、組織内での地位を指す。

(2) キャリア発達段階：エドガー・ヘンリー・シャイン（Edgar Henry Schein）

- ①自己の曖昧な部分や悩んでいる部分を認め、受け入れてくれる人に会おう

- ②獲得した能力やスキルは、所属組織が変わっても転移可能である

- ③生涯を通じたキャリア発達について次のような段階がある。（）内の数字は年齢を意味する。

- ・ステージ1：成長・空想・探求（0-20）
- ・ステージ2：教育と訓練（16-25）
- ・ステージ3：初期キャリア（17-30）実務を学ぶ時期、自己概念の開発、職業人としての準備段階
- ・ステージ4：中期キャリア（25-45）アイデンティティの確立、セルフイメージの形成、仕事、家庭、自己の統合へ
- ・ステージ5：中期キャリアの危機（35-45）発生した葛藤の解決、そのための努力
- ・ステージ6：後期キャリアでの新しい役割（メンター）、仕事以外での自己の発見
- ・ステージ7：衰退と離脱
- ・ステージ8：引退

(3) キャリア熟達（子供時代）：ドナルド・E・スーパー（Donald E.Super）

- ①両親からの職業選択への影響度、②部活動経験とキャリア発達の関連、③対人資質（人見知り）とキャリア発達の関連

(4) キャリア熟達（入社前）：ドナルド・E・スーパー（Donald E.Super）

- ①職業意識の志向、②進路の自己決定能力、③職業選択における周囲からの影響、④独自のストレス発散法

(5) 新人の組織社会化：ジョン・ヴァン・マーン (John Van Maanen) & エドガー・ヘンリー・シャイン (Edgar Henry Schein)

①先輩や上司から積極的に指導を受ける、②組織に適応するために努力をする、③先輩や上司からの観察の受け止め方、④共感と理解の認識

(6) 計画された偶発性理論：ジョンDクランボルト (John D. Krumboltz)

キャリア意思決定の社会的学習理論では、「人間は生涯学習し続ける存在であり、キャリアはそうした生涯にわたる学習によって形成される」と提唱される。この観点から、偶然の出会いを生かすには、以下のような日ごろの行動特性が有効であるとされている。

- ・好奇心：新たな学習の機会を探索する
- ・持続性：進歩を妨げる障害に対し、努力を継続する
- ・柔軟性：自己の態度と周囲の環境を調整する
- ・楽観性：現状を受け入れ、新たな機会を達成可能と捉える（思い通りにならなくても何とかできると考える）
- ・リスクテイキング：不確実な結果でも対峙し、行動を起こす。目標に囚われることはない

(7) プロティアンキャリア理論：ダグラスTホール (Douglas T. Hall)

キャリアとは、生涯にわたる期間で、仕事に関する経験や活動と結びついており、個人が知覚する一連の態度や行動である。

以上のキャリア領域の理論や概念を参照に質問項目を設定した。なお、すべての理論を完全を含めたわけではなく、質問項目設計への参照であり、一つの質問項目に複数の理論が重なっている場合もある。

アンケート対象は、一般社団法人Mの九州本部が主催する女性管理職（候補者含む）リーダー育成スクールで、2016年に同組織に加盟する企業や団体から派遣された女性18名である。所属する業種や年齢などは後述のグラフを参照されたい（表1）。本スクールの最終日にアンケート用紙を配布し、回収した。なお、アンケートは無記名で実施し、研究調査に使用する旨を説明し、研究目的や方法、データの使用について十分な説明を行い、データの提供に関する許諾を得た上で倫理的な面に配慮した。特に、回収したデータは、派遣元はじめ第三者に漏れることのないよう適切に処理し、筆者の研究室で保管することを約束した。また、全ての研修が終了した最終日には、全員に半構造インタビューを実施した。形式に縛られずに本音を話してもらうために、録音などは行わなかったが、メモを取りながら記録をした。特に管理職になるための要件についての考えが変化したかどうかを中心に尋ねた。所要時間は一人当たり10～30分程度であった。

5. 結果と考察

各理論に基づいた検証結果について以下に詳述する。

① 内的・外的キャリアー対応する理論(1)

質問項目「一生涯、この会社で働きたいと思うか」の回答のうち、「そう思う」と答えた人

表1 キャリア発達

業種	職種	年齢	年 目	最初の配属	年 配属	年 配属	年 配属	年
電力	事務職	32	10	営業(22-26)	4 総務(27-30)	4 労務(31-32)	2	
公共事業	事務職	41	22	支店事務(19-21)	3 秘書室(22-40)	18 人事(41)	1	
鉄道	事務職	36	14	自動車(22-24)	3 高速鉄道(25-26)	2 新規事業部(27-30)	4 まちづくり(30-35)	5
金融業	事務職	29	6	営業店(23-25)	3 人事部(26-28)	3		
金融業	事務職	34	13	第1支店(21-25)	5 第2支店(26-29)	4 ・店営業(30-32)	3 人事部(33)	1
損害保険	事務営業	29	7	金融法人(22-28)	6 営業開発部(29)	1		
情報通信	営業職	45	21	事務局(25-26)	2 事業局(営業)(27-44)	18 お客様センター(45)	1	
情報通信	専門職	45	25	事務職(20-35)	18 専門職(36-42)	7 専門職指導(43-44)	2	
情報通信	事務職	43	22	総務(21-23)	3 技術サポート(24-30)	7 人事(30-39)	10 人事・総務(40-41)	2
・トウェア	技術職	48	26	教育部(22-30)	9 SE(官庁系)(31-41)	11 SE(自治体)(42-47)	6	
・トウェア	技術職	49	29	プログラム開発(20-22)	3 公共システム(23-48)	26		
自動車販売	事務職	45	10	・店舗(35)	1 A店舗(36-38)	2 B店舗(39-41)	3 C店舗(42)	1
自動車販売	営業職	44	23	経理(21-29)	9 子会社(30-33)	4 ・社営業(34-41)	8 法人営業(42)	1
卸小売	事務職	44	22	人事課(22-25)	4 ・開発課(26-33)	8 人事課(34-42)	9 グループ出向(43)	1
卸小売	営業職	48	28	地方支店営業(20-28)	7 食品部(27-48)	21		
卸小売	事務職	38	17	販売(21-31)	11 販売企画バイヤー(32-34)	3 総合案内(35-38)	3	
出版業	総合職	28	5	支店営業(23)	1 出版業務(24-28)	4		
総合設備	技術職	39	14	異動なし	/			

が87%、「どちらとも言えない」と答えた人が13%であった。このことから、対象の女性たちは、一つの組織での生涯キャリアをイメージしている人が多いことが明らかとなった。その一方で、「自分と会社の価値観が一致しているとは言えない」とする人は40%と半数近く、「一致している」とする人は0%であった。このことから、本稿の対象者にとって、価値観の違いが離職の引き金になり得る可能性は低いと考えられる。

② キャリア発達段階—対応する理論(2)

採用時から現在までの職域変化についてシートに記入してもらった結果、採用時点では事務職が最も多い職種であった。最初の配属に偏りはほとんど無く、プログラム開発などの技術職以外は、営業や店舗といった現場と総務などの

管理部門に分かれて配属されている。入社後4.5年をめどに人事異動の対象となっているが、技術者や販売職の場合は、10年以上が経過してからである。それともただ単に職域が変わっただけのことで、全く異なる部署への移動ではない。金融業は別会社であるが、どちらも支店や営業を経験した後に人事部へ異動している。現場で接客や営業を経験し、商品や顧客のニーズを理解した上で、採用や教育を担う人事部に配属され、その後、管理職へ昇進するステージが用意されていることが伺える。情報通信系の技術系職では、技術者として高度なスキルが必要な部署への異動パターンと、人事やお客様センターへの異動パターンが存在する。いずれの場合でも、現場経験後にトータルな知識が必要とされるお客様センターへの異動と管理職へおのずと昇進するステージが用意されていることが

確認できる。販売系では、勤務先支店の異動があるものの、販売や営業職を長期間担当している。最終的には、人事異動の経験が40代であっても1度だけの者もいる。労務・人事部門を経験した者が多いようである。エドガーの理論によれば、25-45歳が中期キャリアとされ、この期間で管理職への準備となる業務経験や管理職の補佐役への任命が考えられる。しかし、本稿では、何歳で役職を与えられたかは調査しておらず、次の研究課題として残した。

③ キャリア選択と両親の意志、幼少期の過ごし方や特性—対応する理論(2)(3)(4)

質問項目「職業選択への両親からの影響」に関しての回答は、「受けた影響がある」(53%)、「何らかの影響を受けた」(12%) の合計65%となっている。これは、「ほとんど受けていない」(23%)、「全く受けていない」(12%) の合計35%と比べると、影響を受けた方が30%多いことを示している(図1)。さらに、一人ひとりの職業選択の経緯を二つの軸で比較したとこ

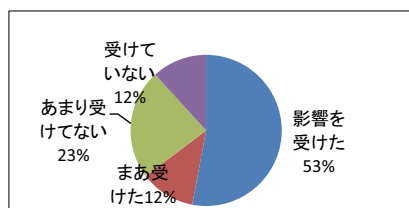


図1 職業選択への両親からの影響 (N: 18)

ろ、「両親からの影響」と「職を得たい」という意志のグラフの動向が類似している。手に職を望んだ人の多くが両親の希望によって職業を選んでいた可能性が考えられる(図2)。そもそも、就職活動の際に最初から自らの意志でキャリアを選ばなければ、そこで管理職になるというイメージを持つことは難しいのではないだろうか。そのため、最終的な就職先を決定したのは誰かという質問に対しては、66.6%の人が「進路は自分で最終的に選択した」と回答し、「就職活動では友人に相談せずに独力で対処した」との回答が半数を占めた。次に、質問項目「子供時代の経験について」の回答では、「子供時代にスポーツを経験していた」が63%と半数を超えた(図3)。スポーツを通じて対人関係を築く能力を育んだと考えられる。また、対人資質(人見知り傾向)がキャリア発達に影響を及ぼすのかについて確認した。その結果、「子供の頃は人見知りだった」と回答した者が50%を占めていた。よって、リーダー候補の彼女た

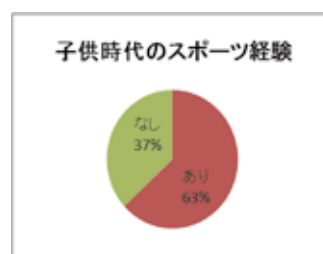


図3 子供時代のスポーツ経験 (N: 18)

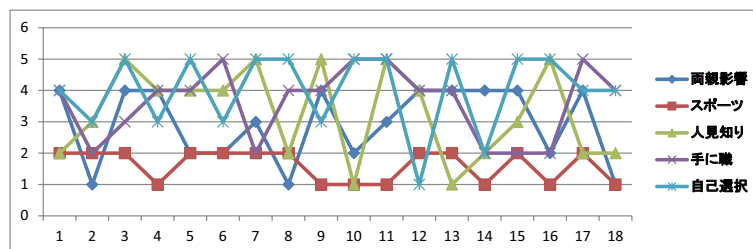


図2 職業選択の経緯 (N: 18)

ちが必ずしも子供の頃から対人コミュニケーションの面で積極的な性格だったわけではないことが示唆された。なお、ストレス対応能力について、「自己流のストレス発散方法を持っている」の回答は72%と高い割合であった(表2)。

表2 キャリア選択と入社直後の状況(N:18)

	人見知り	手に職	自己選択	友人知人	発散	上司先輩	幹事
とてもそう思う	5	4	9	0	6	1	4
ややそう思う	4	8	3	5	7	1	2
どちらともいえない	2	1	4	2	1	0	1
あまりそう思わない	5	5	1	6	2	5	5
思わない	2	0	1	3	0	9	4
無回答	0	0	0	2	2	2	2
合計	18	18	18	18	18	18	18

④-1 組織社会化—対応する理論(5)

質問項目「仕事で不明な点がある場合に、先輩や上司に尋ねることができない」については、88%とほとんどの人が当てはまるとした。この理由は、新人時代の経験が記憶に残ったためであった。具体的には、「新規事業部署に配属され、相談する上司が見当たらず相談しなかった」あるいは、「上司に相談する勇気を出せなかった」、「遠慮した」という回答が確認された。女性達の生の声から、新入社員を新規事業部署に配属する際は、上司は意識的に相談を聴くようにするといった組織的配慮が必要であると考えられる。それは、上司個人の主観や手法に任せず、人事が上司に対して、リーダー教育の一環として指導すべき点であるともいえる。そのような組織環境が整っていなければ、上司という管理職の役目を果たすことも、組織的な人材育成も成立せず、組織としての成熟が果たされない。また、新入社員の時には、社内会合などの幹事を受け持っていた人は約半数に及んだが、これは「早く自分のことを他の社員

に覚えてほしかった」という理由が多く、人間関係構築を優先する考えによるものであり、本人の積極的な性格から幹事をしたのではなかった。

④-2 初期社会化：入社当初の評価と認知(ポジティブ編)

先行研究によれば、最初の認識は、その後の長い期間、本人の職務意識に影響を及ぼすとされている。本稿では、この観点から検証を試みたが、最初の印象がポジティブであり、何事もポジティブに吟味した人が大多数だった(表3)。

④-3 初期社会化：入社初期の評価と認知(ネガティブ編)

次の質問項目では、「入社初期に上司が自分をどのように評価していたと思うか」そして「それに対してどのように認識していたか」について尋ねた。「生意気と見なされていたことを受け入れられず、長い期間悩んでいた」というコメントも見受けられた。初職で受けたネガティブな言葉は長い期間忘れられないものとなっていた。しかし、自己の課題を受け入れ、最大限まで対応し、新たな気づきを得た人もいた。このような行動は、好奇心を育むもので、自己成長につながると考えられるだろう。

⑤ 計画された偶発性理論—対応する理論(6)

偶発(偶然の好機)をもたらす要因の一つとして、「自己成長」のための取り組みが必要であるとされている。本稿の調査対象者については、職場での仕事の質や専門性を高めることを学びたいという欲求が強く、働きつつも学習する意志を持っていた(表4)。さらに、仕事に直接関係しないことであっても、趣味や多様な

表3 入社時の自分に対する周囲からの評価と受け止め方 (N:13)

入社時の周囲の評価	人数	受け止め方
積極的	3	なんでも積極的にトライした 良い評価ととらえ、より一層頑張った 嬉しく思い、仕事に生かしていこうと思った
真面目で勤勉、誠実	3	その通り その通り 信頼性を高めていく
物おじしない、マイペース	2	コメントなし 新人らしさがなく、落ち着いている
笑顔で対応	1	無理せず維持できる
明るく社交的、高い創造力	2	多忙も良いことでうれしい
責任感	1	評価してもらえたと感じた
めずらしい	1	女性が少ない職場だからだとおもった

表4 「自己発達」のために取り組んでいること (N:18)

未経験の業務にも積極的に取り組み、幅を広げる事
簿記の勉強
なし
必要な資格取得 2
業界内外の情報収集、学習 2
新しい知識の習得
専門知識の習得（研修等） 2
読書、異業種見学、ジャズ、ピアノコンサート、ミュージカル、歌舞伎等の鑑賞
ロールモデルがないので関連の書籍を読む
手話
各種セミナーへの参加

知識を増やす分野を学びたいという意欲も確認された（表4）。なお、本アンケートの自由記述欄には、「ヨガを学びたいが、仕事と育児で時間が確保できない。子供の手がかからなくなったら学びたい」という記述もあり、学びたいことや個人的な趣味よりも子育てを優先することが見受けられた。

⑥ フロンティアキャリア理論—対応する理論 (7)ホール

女性が組織のリーダー（管理職）になるという意識や条件についてインタビューを行った。質問として、「あなたは、所属組織からどのようなことが期待されていると思いますか、ある

いは、責任を果たさなければならないのはどのような分野だと思いますか」と尋ねた。これに対し、「業績を上げる」、「部下や後輩の育成」、「円滑なチーム運営」、「情報調整」などの回答が得られた。このことから、女性たちは、所属組織から、人材育成や情報調整などの精神的な配慮を要する役割を認識していることが分かった。目指したい人材像については、「責任感があり、質問などに対して根拠のある返答ができ、頼りがいのある存在」、「精神的に安定した存在」、「話しやすさと判断の基準が揺れない人」、「女性にもチャンスがあると認識してもらえるような仕事をする人物」との回答だった。これらのことから、彼女たちは業績が求められ

る厳しい環境下であっても、組織の中で後輩たちのロールモデルになるべく高い志を持って働いていることが確認された。

なお、フロンティアキャリアの観点から、生涯にわたる期間で仕事に関する活動を確認するために、「仕事について将来の目標に向けて、具体的に準備しているか」を確認したところ、「準備している」と回答したのは19%（16人中3人）であった。このことから、多忙な中、個人がキャリアの生涯設計やその準備に取り組むことは難しい状況であることが確認された。

以下には、「その他」の欄に記入された意見を紹介する。

- ・辞めないようにする施策と、施策に頼り過ぎない女性自身の意識改革が必要だと感じる。（個人的知覚です。）
- ・経営陣の認識の改革。女性の気持ちを理解していない上司がいると感じる。
- ・総合職としての女性採用が毎年1割程度と少ないため、女性の力を発揮させる場が不足していると感じる。経験を積むことができないと感じる。
- ・仕事の遂行中、男性からの理解が得られないと思う。女性の努力を男性組織に十分に伝えられるだけの能力がまだ足りていないと感じる。
- ・同僚の男性従業員は、男性上司と休日にゴルフをしてコミュニケーションをとるが、自分にはそれができない。男性社会のコミュニケーション方法を改良してほしいと思う。

⑦ 学びあいの場の効果

インタビューを通して得られた意見を以下にまとめる。

- ・職場に女性管理職のモデルが存在しないた

め、このスクールに参加して、他社の女性管理職の経験談を聞くことができて有益だった。特に、子育てと転勤、残業とのバランスについては参考になった。（多数の同意）

- ・職場ではプライベートの相談（出産時期や夫の理解）について話しにくいので、このような場で出会った人たちと話ができ、気分が晴れた。
- ・会社からの期待はうれしいが、時折プレッシャーに感じるため、同じ立場の女性と話をし、気持ちを共有できて良かった。
- ・一人で頑張るのではなく、どのように周囲の人々の協力を得るかについて、意見の交換や助言を得られ、意義深かった。
- ・10歳以上年上の女性管理職の経験や、退職せずに仕事を続けることの価値、人生に与える充実した時間について学ぶことができた。
- ・きちんとリーダーシップを学び、自身の特性を理解していれば、管理職は恐ろしいものや特別なものと感じる必要はないと気づいた。
- ・職場での研修には、上司や同僚の目があるため、真の悩みを問い掛けることが難しい。したがって、このような場があるのはありがたい。
- ・今回の研修の間、自身の将来のキャリア志向について上司と話す機会を得られ、良い契機となった。
- ・積極的な女性たち、自信はないものの頑張り続けている女性たちが存在していることを知り、皆が同じであると認識できた。
- ・はじめは、「忙しいから面倒だ」ということもあったが、自身のキャリアを深く思索する機会を得られ、日常の仕事では接することのない業界の仲間と出会い、二回目からは楽しむことができた。

6. まとめ

本稿の結果は、あくまで本稿の調査対象となった女性たちに限定したものではあるが、女性管理職やリーダーの育成に有意義な結果を引き出すことができた。所属組織で管理職やリーダーとして認められた女性たちは、自己のキャリアは生涯を通じて現在の組織で築かれていくという意識を持っていた。逆の視点で見れば、それは組織がリーダーとして選んだ女性は帰属意識が高い人物である可能性もある。そして、生涯を過ごす組織において、所属チームや組織のメンバーに適切な配慮をしながら、グループリーダーとしての役割を果たすことが自分の役割だと認識し、それは組織側の期待と一致していた。しかしながら、この点は、管理職に昇格した際に、人間関係を重視するタイプの管理職として実力を発揮できることが期待できる一方、管理職としての業務中に厳しい意思決定が求められる場面においても負担を感じずに対応する能力も必要だと言える。組織には、女性の特性を生かしたリーダーに固執するのではなく、女性各々の潜在能力を広い視野から認めたり育てたりする度量が求められると言えるだろう。

先行研究では、女性が管理職を望まない理由の一つとして、「採用直後から始まる自己への評価や否定的な経験が影響している」ことが指摘されている。女性が職務に関して未経験状態から責任を持つことや、決断を求められることに対して不安を抱きがちであるともされている。これに関しては、女性の意見から、自己肯定感を持つ体験、問題を解決した経験、そしてそれが評価される経験が必要であるとも述べられていた。キャリア経験については、自身で内

省することも必要とされていた。なお、管理職に就任するということは、女性の私生活（子育てや趣味など）にも影響を及ぼすため、本稿では、それらをも含めた価値観を探究した。その結果、本稿の調査対象となった管理職（役職者）または管理職候補者については、以下の特徴や管理職になるための必要な要件が明らかになった。

- ・職業選択の大枠は親からの影響を受けたものの、最終的な選択は自己判断で行った。
- ・独自のストレス発散方法を持っている。
- ・子どもの頃から積極的な性格だったわけではない。
- ・新人に新規事業の配属を命じる際には、相談相手や相談できる上司などを設ける組織的な配慮が必要である。
- ・新入社員期間には、組織になじむために自ら幹事を申し出るなどの配慮を行っている。
- ・若手の職務経験は、その後のキャリアに長く影響を与える。特にネガティブな言葉は長い間忘れない。よって、ネガティブな言葉で指導した際にはフォローアップなどが必要である。
- ・新人時代の認識は、後のキャリアの偶発的な理論構成要素に影響を及ぼす可能性がある。
- ・個人と組織の価値観に違いがあったとしても、柔軟に対応し勤務を継続する。
- ・職場における仕事の品質や専門性を向上させることを望む意欲が強く、働きながらも学習する意志を持ち続けている。ただし、子育てが忙しい時期には、趣味に時間を使うことは少なく、子育てを優先する生活スタイルを選択している（女性が仕事と子育て以外に自分自身の時間を確保できるような、家族や職場からの支援が求められる）。

- ・女性には上層部からの理解を求めている。男性社会に特有のコミュニケーションの方法を、男女平等な社会のコミュニケーション方法へと改善していくことが必要である。

さらに、本稿は、女性たちが異業種の集まりという状況下でのリーダーシップ育成（学び合いの場）への取り組みが、女性たちに安心感と挑戦心と呼び覚ますことに有効であることを示している。日々、仕事や子育て、家事に追われ、忙しさが極まっているため、将来のキャリア設計を考える余裕がないのは当然のことであろう。そうした状況の中で、突然管理職になるよう求められても拒むのは自然の反応と言える。組織は、女性管理職が増えないのは本人の意欲がないからと決めつけず、女性がキャリアの中で管理職にスムーズに移行できるような環境と教育の整備を行う必要がある。

そして、日常の業務において、上司という権威による圧力的な業務指示ではなく、相手の意識に配慮しつつ業務を遂行する姿勢をいかに保つことができるかが、上司側の高度な能力として今後求められることは明白である。従来の指示命令方法や、組織の都合を最優先する業務遂行方法では、女性一人ひとりの細やかなキャリア形成に対応することは困難で、女性の就業継続は決して適うことができない。また、同時に女性個々人も自身のキャリアに主体性を持ちつつ、組織の発展と自身のキャリア形成のバランスを調整することが求められる。日本全体の労働人口の減少の問題は、あらゆる組織に関する問題であり、新たな挑戦が必要である。新しい課題も含め、引き続き女性のキャリアに関する研究を続けて行きたい。

〈引用文献〉

- World Economic Forum, 2018, The Global Gender Gap Report 2018, (Retrieved April 18, 2024, <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>).
- 内閣府男女共同参画局, 2015, 「成長戦略としての女性の活躍推進」内閣府男女共同参画局ホームページ, (2020年2月29日取得, file:///C:/Users/nami/AppData/Local/Temp/12.pdf).
- 内閣府男女共同参画局, 2015, 「第2節 女性の労働力率（M字カーブ）の形状の背景」内閣府男女共同参画局ホームページ, (2024年4月18日取得, http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/bl_s00_00.html).
- 外務省, 2019, 「安倍総理の世界経済フォーラム年次総会《ダボス会議への出席》」外務省ホームページ, (2024年4月18日取得, https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page4_004676.html).
- 内閣府男女共同参画局, 2015, 「第3次男女共同参画基本計画における成果目標の動向」内閣府男女共同参画局ホームページ, (2014年2月24日取得, https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/toukei/2013wg/wg2/wg2_2/siryuu_9b.pdf).
- 一般社団法人日本経済団体連合会, 「女性の役員・管理職登用などに関する自主行動計画」一般社団法人日本経済団体連合会ホームページ, (2020年2月29日取得, <https://www.keidanren.or.jp/policy/woman/>).
- 内閣府男女共同参画局, 2015, 「男女共同参画白書」内閣府男女共同参画局ホームページ, (2020年2月29日取得, http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/index.html).
- 厚生労働省雇用環境・均等局, 2020, 「働く女性の状況 I 平成30年の働く女性の状況」厚生労働省ホームページ, (2020年2月29日取得, <https://www.mhlw.go.jp/>).

- bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/21.pdf).
- 厚生労働省, 2012, 「雇用均等基本調査2011年度版」厚生労働省ホームページ, (2024年4月18日取得, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450281&tstat=000001051898>).
- 独立行政法人労働政策研究・研究機構, 2013, 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」独立行政法人労働政策研究・研究機構ホームページ, (2024年4月18日取得, <https://www.jil.go.jp/press/documents/20130312.pdf>).
- 櫻木晃裕, 2004, 「組織におけるキャリア開発情報の現状」『豊橋創造大学紀要』 8: 49-60.
- Gail Hackett and Nancy E Betz, 1981, A Self – Efficacy Approach to the Career Development of Women, *Journal of Vocational Behavior* 18(3): 326-339.
- 高田朝子, 2007, 「女性管理職のリーダーシップ訓練についての一試案」『高千穂論叢』 41(4): 1-14.
- 高田朝子, 2009, 「地域活性化のための有機的な女性管理職リーダーシップ訓練についての一試論」, 『地域イノベーション』 (2): 13-19.
- 若林満・佐野幸子・酒井澄子, 1989, 「教育訓練が女性管理職の自己イメージの変化に与える影響について」『経営行動科学』 4(1): 49-63.
- 高木晴夫, 1987, 「女性管理職の意欲構造調査—日米比較をもとにして (現代産業社会におけるパワー関係の変貌〈特集〉)」『組織科学』 21(1): 43-53.
- 安齋徹, 2013, 「女性リーダー育成に向けた大学教育の挑戦: 女子大学における「ビジネス・リーダー論」という試み」『現代女性とキャリア: 日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要』 *ri-wac journal*(5): 57-72.
- 中野洋恵, 2014, 「地域と国立女性教育会館の女性リーダー育成事業」『NWEC 実践研究』 4: 18-31.
- 石原直子, 2012, 「「人材のグローバル化」は進むのか」『研究紀要 Works Review』 7(1): 1-14.
- 久門正子, 2014, 「北九州市女性リーダー国内研修の取り組みから」『NWEC 実践研究』 4: 50-62.
- 佐藤博樹, 2014, 「ワーク・ライフ・バランス管理職に関する調査の概要と提言」『ワークライフバランス&多様性推進・研究プロジェクト』 2-4.
- 宮城まり子, 2010, 「キャリアカウンセリングにおけるキャリア支援とメンタルヘルス支援の統合」『法政大学キャリアデザイン学部紀要= 法政大学キャリアデザイン学部紀要』 7: 157-178.
- Schein, E. H, 1978, *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison Wesley Publishing Company.
- Super, D.E., 1956, *The vocational maturity of ninth-grade boys*, New York; Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University.
- Super, D.E., 1957, *Author Vocational development: a framework for research*, New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H., 1977, *Toward a theory of organizational socialization*, *Annual review of research in organizational behavior*, vol. 1, New York: JIP Press, 1978, "Bibliography, 84-89.
- Krumboltz, J.D., 2010, *Luck Is No Accident: Making the Most of Happenstance in Your Life and Career*, Second Edition, Impact Pub; annotated edition.
- Hall, D. T., 2002, *Careers in and out of organizations*, Foundations for Organizational Science.