

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 30 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530412

研究課題名（和文）女性中間管理職のキャリアアップを支援するための組織マネジメントシステムの研究

研究課題名（英文）

Promotion of Female Managers: How Make Them Ambitious

研究代表者

高田 朝子（TAKADA ASAKO）

法政大学・イノベーション・マネジメント研究科・教授

研究者番号：10349194

研究成果の概要（和文）：

女性がキャリアの初期から管理職につくことを射程距離に入れていたのではなく、直接的、間接的の違いはあるにせよ仕事上のある種の事象の体験が背中を押して昇進についての考え方が変化した。それぞれの女性中間管理職が昇進していくプロセスにおいて、引き上げてくれた上司の存在があることが浮き彫りにされた。

昨今では多様な人材を生かす戦略、ダイバーシティの一環として企業における女性活用は大きなテーマとされている。しかしながら、女性中間管理職を引き上げてくれる上司と組織マネジメント」という視点からの研究は非常に少ない。その意味で価値のある研究と考える。

研究成果の概要（英文）：

In this study we conducted qualitative researches at four regional banks. As a result, we were able to develop a prescriptive implication with regard to fostering better working environment, in which women's feeling of self-efficacy can be readily generated, fostered and developed so that women can step ahead forwards to seek promotion. To achieve what has been said so far, we learned that we need to keep the door open for women to create broad internal networks and, irrespective of sex, we also learned and pointed out the importance of on-the-job experience of people mingling with and working with persons of excellent caliber.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	1,700,000	510,000	2,210,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：経営学・

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：女性中間管理職 リーダーシップ ダイバーシティ ネットワーク

### 1. 研究開始当初の背景

昨今ビジネス、医療、法曹などにおいて女性管理職が存在感を持つようになりつつある。企業側もダイバシティの一環として企業側が女性管理職を増やそうという取り組みを始めている。しかしながら、平成18年度女性雇用管理基本調査において、管理職全体に占める女性の割合は係長以上の役職では平成元年から比較して約2倍に増えたが、課長職以上の役職についている女性となるとその数は微増にとどめていることから、実態としては中間管理職以上の女性は未だにマイノリティであることは間違いない。企業側は管理職が少ない理由として「女性自身が管理職になることを希望しない」ということも原因の一つとしてあげている。本研究では企業において中堅層にある女性が、自らの力を発揮し、昇進することが出来る組織マネジメントはどのようなものか、そして彼女達自身のどのようなマネジメントスキルを磨けば女性が管理職としてより上位に昇進していくことが可能なのかを明らかにする。

### 2. 研究の目的

具体的には(1)女性従業員をより上位の管理職まで引き上げる為の組織の持つ仕組みとはどのようなもので、どのようなリーダーシップを上司がとれば、自分から望んで組織の中で指導的地位につこうとするのか、(2)女性のどのようなマネジメントスキルを開発すればトップまで上り詰める様な人材が育成されるのかについて企業側について具体的な提言を行なうことを目的とする。

### 3. 研究の方法

3年の研究期間を研究代表者の高田と分担者の横田、恩蔵は以下のスケジュールで研究を協力して進める。本研究の最終的な目的は社会に向けて女性中間管理職の育成と処遇の為の施策と、女性管理職自身のマネジメント能力の発展の諸策を具体的に発表することに有るため、企業に密着したインタビュー調査を中心に調査を行う。特にインタビュー調査の対象者として、一つの企業につき(1)現在女性中間管理職にいる当該年齢レンジの女性、(2)彼女の管理職昇格を支援した上司(3)彼女の同期の男性社員(4)会社の人事部、可能であれば人事部長、担当役員などの会社の上位職の四種類の複数の人物に対して実施する。同時に、日本の社会としての全体像を明らかにするために定量的なアンケート調査を実施する。

具体的なインタビュー先として厚生労働省に均等・両立推進企業表彰において各賞を

受賞した経験を持つ企業を選定する。女性の管理職もしくはその予備軍が多いと考え調査対象とした。

インタビューは一人あたり1時間半から2時間半程度の時間をかけて実施された。調査は半構造化面接法を用いた。

調査における手順は以下の通りである。まず学校卒業後の自分のキャリアについて、時系列で聞き、その中で、彼女達のネットワークに対する指向性、キャリアについての考え方を探った。「あなたの持つ人的ネットワークについて描写してください」「自分が困った時に相談する人はどのような関係にある人ですか」「あなたのリーダーシップスタイルを描写してください」「どのようにして自分の思いやビジョンを相手に伝えますか」などの質問を投げかけながら、自由に語ってもらい、適宜質問を加えた。インタビューは録音し、後日文字情報にまとめた。

### 4. 研究成果

一つの企業につき(1)現在女性中間管理職にいる当該年齢レンジの女性、(2)彼女の管理職昇格を支援した上司(3)彼女の同期の男性社員(4)会社の人事部、可能であれば人事部長、担当役員などの会社の上位職の四種類の複数の人物に対して実施した。具体的にはJR九州、西日本鉄道、荘内銀行、三菱商事、鹿児島銀行、広島銀行、静岡銀行である。それぞれ複数人のインタビュー調査を実施した。

昇進を望まないことが多いとされる女性達の中で、彼女達は試行錯誤を繰り返しながら管理職への道を着実に進んでいた。インタビューにおいて彼女達は昇進を目標に行動してこなかったと口をそろえている。比較的昇進についての意識を明確に持っている第三世代においても、昇進が自分のキャリア上の目標だという言葉は聞かれなかった。インタビューした女性全体の傾向として、昇進を積極的に狙って行動していたというよりは、昇進の機会が与えられた際に素直に昇進を受け入れていた、という表現が最も適していた。

昇進することについて何が不安だったのか訊ねたところ、「自分が上位職になって失敗をせずにこなすことができるのか」という未知の状況に対する自分の能力への不安が最も多く15人から語られた。意外にも大多数の男性管理職の中で、少数派である女性管理職への道を歩むことに対しての社会的不安についてあげた人は2名だけであり、男女の性差が昇進に対しての躊躇に繋がるという発言は少なかった。彼女達の発言から、キャリアを積む中で直接的間接的な様々な事象の体験し、不安を解消し、その結果として

昇進に対して受容的になっていったと推察された。

特に、それぞれの女性中間管理職が昇進していくプロセスにおいて、引き上げてくれた上司の存在があることが浮き彫りにされた。上司には四つの共通の特徴がみられた。男女の別なく部下を扱っていたこと、部下が物事に取り組んでいるプロセスを丁寧に観察していてそれを評価してくれること、当時の実力より高度な仕事を任せそれを見守ってくれたこと、そして自分を育てようとしていることが感じられることの特徴があった。

彼女達が管理職を目指すことにマインドセットを変える直接的契機になったと考えられる事象は、上司による説得である。最初は昇進することを嫌がっていたが、上司の強い説得が契機になって、昇進に対しての考え方を大きく変化させていた。しかしながら、それ以外の多くの人々は、直接的に何かの経験が引き金となったというよりも、時間をかけて徐々に態度変容がおきていた。即ち、仕事そのものの面白さ、銀行への愛着心、仕事を通じて自分が成長する事への期待、そして同僚や上司の仕事ぶりをみて自分も「やれる」と思うことなど、様々な要素が複合して背中を押したことが語られた。

昇進を受容する際の心境の変化について述べる際に、最も多く使われた表現が「できるのではないかと思った、やってみようと思った」である。別の言い方をすれば、昇進に対して受容的になることに大きく影響したのが、彼女達が自身の未来に対して自信を持つことができるか否かであったと考えられる。

自分の未来の行動について「できるかもしれない」と感じ自信を持つことは、効力感という視点から考えるとわかりやすい。効力感とは Bandura (1977) が提唱した動機付けの要因の一つで、人が未来に対して持つ自信感のことである。効力感とは課題に必要な行動を自分が成功裡に行うことができる能力についての自己評価で、キャリアの発達に対して強い影響をもつとされる。効力感の発生原因は4つあるとされる (Bandura, 1977)。本人が何らかの成功を経験し自信を持つ達成体験、相手の成功をみて自分も同様に成功できると思う代理体験、「君は必ず成功できると私は信じている」などと言語にて相手から説得されること、現在の生理的状態が良いこと、のいずれかもしくはいくつかの組み合わせで未来に対して自信を持つのである (Bandura, 1977, 1983)。

Lent, Brown & Hackett (1994) は効力感が高い状態で、尚且つ価値のある結果が得られると本人が判断するとき、行動に対して興味を持ち一歩踏み出すとしている。つまり、効力感が高くなるような状態に本人がなっ

た時に、自分の昇進に対して積極的な気持ちになるのである。これを組織に当てはめてみるならば、当事者に対して、達成体験を積ませるなり、言語的説得をするなり、代理体験を得るような人との接触を増やすなりすることで、効力感が高くなるような状態を構造的に作る事ができれば、そこにいる人々が昇進に対して積極的な気持ちになる可能性が上がると思われる。

調査結果から女性の管理職を作るためには第一に、部下を伸ばそうとする意思があり、部下が昇進を躊躇している際には言葉に出して昇進を勧めるような上司を今後期待をかける女性の側に配置することである。この上司には性差なく部下に対して、部下の実力より少し上の仕事を相手に与えることができる仕事の難易度と部下の実力の見極めが正確にできる能力が必要であろう。

第二に女性に幅広い社内ネットワークを構築させることである。これが、情報源ともなり、相談をする場とも代理体験を得る場ともなる。様々な刺激によって効力感をえることによって、次のキャリアステージに進むことに積極的になりやすい。そのためにも、異動を含めて女性に幅広い職種の仕事を経験させることが必要となる。世代が若くなるほど、幅広い職種を経験している傾向が強くなるが、それでもどちらかという営業職に偏りがちである。これに加えて、ルーティンの仕事とは別に、組織横断的なプロジェクトを経験させることも重要と考える。多様な職種の幅広い年齢層の人々と知り合い社内ネットワークを構築することが容易になり、それが時間を経て社内の人的ネットワークとして張り巡らされていく。

又、今後は社外のネットワークに目を向けることも重要であろう。第三に一緒に働く経験が重要であることである。社内ネットワーク構築とこれも関係があるが、同性のキャリアモデルが十分機能しているとは言えなかった。遠くにいるキャリアモデルよりも、異性でも物理的に近所において、観察の対象となる相手の方が影響を与えていた。

昨今では多様な人材を生かす戦略、ダイバシティの一環として企業における女性活用は大きなテーマとされている。しかしながら、「女性中間管理職を引き上げてくれる上司と組織マネジメント」という視点からの研究は非常に少ない。本来、ビジネスの現場における人間を考える場合、人間を取り巻く組織マネジメントがどのようなになっているのかと、個人がどのように育ち、動機付けを持ってくるのかという視点という二つの視点をもって研究が為されることによって、はじめて組織における個人としての全体像が明らかになるはずであり、その意味でも本研究は意義

があるものとする。

高千穂大学・商学部・教授  
研究者番号：10287956

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

高田朝子 地域活性化の為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 査読無し 2009 pp13-19

横田絵理 高田朝子  
女性上級管理職と組織マネジメントシステムに関する研究：実態調査の結果報告  
三田商学研究 第53巻第1号 査読無し  
2010 pp117-145

高田朝子 横田絵理  
キャリア継続につながるネットワーク形成—女性医師についての調査からの一考察—  
経営行動科学 査読有り 2010 pp15-26

[学会発表] (計1件)

高田朝子 横田絵理  
日本企業の女性管理職のキャリア形成とマネジメントスタイル—人的ネットワークの視点から—  
経営行動科学学会第14回年次大会 2011年  
11月27日 明治大学

[図書] (計1件)

高田朝子  
人脈のできる人・人は誰のために一肌脱ぐのか  
慶應義塾大学出版会  
2010

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

高田 朝子 ( TAKADA ASAKO )  
法政大学・イノベーション・マネジメント  
研究科・教授  
研究者番号：10349194

### (2) 研究分担者

横田絵理 ( YOKOTA ERI )  
慶應義塾大学・商学部・教授  
研究者番号：20277700

### (3) 連携研究者

恩蔵三穂 ( ONZO MIHO )