

平成 22 年 6 月 8 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2009

課題番号：19530353

研究課題名（和文） 女性上級管理職を活かす組織マネジメントシステムの研究

研究課題名（英文） Female senior managers in Japanese company: what is the key factor of the promotion

研究代表者

横田 絵理（YOKOTA ERI）

慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：20277700

研究成果の概要（和文）：

本研究は、大企業組織において、組織全体のマネジメントを担う立場の女性を「女性上級管理職」と呼び、彼女たちが力を発揮できている組織マネジメントのもつ仕組みの特徴を明らかにすると共に、女性上級管理職自身のマネジメント能力とはいかなるものであるのかを明確にすることを目的した。研究の結果、現・女性上級管理職の昇進には、本人の積極的な実績の存在とともに、それを評価する上司の存在が非常に大きいことが発見された。

研究成果の概要（英文）：

We conducted research to find out that how female senior managers in Japan, such as board of directors, did climb up their career and what kind of ability they need, also, what kind of management system of the organization did support their career continuation. After the series of interviews and questionnaire survey, we find that the key essence of the promotion is not only personal ability but also her supervisor's support.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2008年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：

女性上級管理職，組織マネジメント，人的ネットワーク，キャリア継続

## 1. 研究開始当初の背景

経営者、医師、弁護士等、従来は「男性の職業」と見なされていた職業に女性が進出して久しい。昨今では大企業における女性の役員や、医学部の女性教授、弁護士ランキングに名前の載る女性弁護士など、未だ少数派ではあるが、企業の中で昇進し、上級管理職の地位に着き、上級管理職の地位に着く女性は確実に存在するようになってきている。とはいえ企業の中で管理職以上を女性が占める比率は確実に増加傾向にあるものの、いまだ上級管理職における女性の数は大変少ない。日本政府も、平成17年12月に決定された男女共同参画基本計画において、2020年までに指導的地位にある女性が少なくとも30%を占めることを目標にしている。彼女達をとりまく組織マネジメントについては未だ「手探り」状態で確固たる指針が無いのが現状である。女性の上級管理職が特別な存在で、恵まれた条件と類まれな努力と能力を持っている極少数の人だけのポジションという状況から、男女問わず、力を発揮した人が得るポジションへと変えるには、これまでの組織マネジメントの延長では難しい。上級管理職への女性進出の流れを促進し、彼女たちが組織の中で力を発揮できる仕組みを作ることは、今後我が国の経済においても最重要な課題とされた。

## 2. 研究の目的

本研究では、大企業組織において、組織全体のマネジメントを担う立場の取締役以上の女性を「女性上級管理職」と呼び、彼女たちが自らの力を発揮している組織マネジメントのもつ仕組みの特徴を明らかにすると共に、活躍する女性上級管理職自身のマネジメント能力とはいかなるものであるのかを明確にすることを目的とした。

## 3. 研究の方法

先行文献研究、インタビュー調査（女性上級管理職および女性医師）および質問紙調査

## 4. 研究成果

本研究は、女性上級管理職および女性医師

を対象として行われてきた。女性医師は、プロフェッショナルとして、従来から資格としての平等性を言われていながらも実務上、めにみえぬ制約により大学病院医局の長になることが極めてまれな状況であることを踏まえ、女性上級管理職の今後を考えるためのよき参考事例となると考えたためである。

本研究の成果は以下の5点にまとめられる。

(1) 先行文献研究からは、以下の特徴があった。

女性管理職研究において対象としている研究の殆どが女性中間管理職を対象にして行われた研究である。本研究が主として扱う上位階層の管理職を対象にした研究は殆どない。

社会学特にフェミニズム、ジェンダー論の観点からの働く女性、女性管理職の研究は多く見られるが、これら研究の多くは社会の中で女性がどのように扱われそして変化するのか、変化してきたのか、というマクロのダイナミクスに主眼を置いており、本研究の意図する「性別が女性である人間がプロフェッショナルとして活動するためには本人がどのような能力を持つべきかだけでなく、組織としてもどのようなマネジメントシステム、人事制度、業績評価システム、研修、教育、支援の仕組みを作るべきか」という視点からの研究は少ない。

ダイバーシティマネジメントの立場からの研究は経営学における視点を含んでいるものの、人的労務管理の立場からのものとどまっている。

(2) インタビュー調査の結果次の点が示唆された。

現在の女性上級管理職は、組織の中のマネジメントの仕組みによって昇格が実現したというよりも、男女の区別なく部下を引き上げる上司に認められた結果現在の地位にあるという認識である。

現在上級管理職にいる女性は、仕事へのめりこみながら与えられた目標への実績を上げてきた。

(3) 女性のプロフェッショナル職として女性医師を対象とし、キャリアの長いものから短いものまでのキャリアに影響を及ぼした要因をインタビュー(20人)によって分析したところ、医局が信頼性の担保として大きな役割を示したことが、キャリアが長くなるほど病院以外とのネットワークへの関心が広がっていることが示唆された。

(4) 質問紙調査からも、現女性上級管理職は、エネルギーあふれる仕事を自他共に認めていること。ポジションを目指して社内で仕事をしてくるべきではないこと。会社や上司に認められ、引き上げられて現在の地位を得ていると認識していること。社内ネットワークの構築には積極的でないが、キャリア後期には社外ネットワークから影響を受けていることが示唆された。

(5) 上記から、女性管理職を上級へと昇進を可能にするには、男女区別のない評価ができる上司の育成と、それを裏打ちする評価制度の必要性が必要である。

(6) 女性本人にとっては、ネットワーク形成にそれほど積極的ではなかったが、キャリア後期に社外へと目を向けていたことから、早くから社外と人的ネットワーク形成を心がけることが有用となる可能性がある。

## 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7件)

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, 査読無, 53(1), 2010, (発行予定)

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 23(1), 2010, pp. 15-26.

高田朝子・横田絵理, 独立行政法人那覇市立病院, 慶應義塾大学ビジネス・スクールケース, 査読無, 90-09-5265, 2009, 1-20

高田朝子, ミドル人脈の構造, ワークスレビュー第3巻, 査読有, 2008, pp. 116-129

高田朝子, 「女性管理職のリーダーシップ育成についての一試案」高千穂論叢, 第41巻, 査読無, 2007pp.1-14

高田朝子, ミドル研修にみるハブパースンの出現と活用について - 強い人材育成のための一考察, 高千穂論叢, 第42巻, 査読無, 2007, pp. 33-47.

横田絵理・福島一矩, イオン株式会社の人材マネジメント, 慶應義塾大学ビジネススクールケース, 査読無, 90-07-5233, 2007, pp. 1-10

[学会発表](計3件)

横田絵理・高田朝子, 女性上級管理職の行動特性についての一考察, 経営情報学会春季全国研究発表大会, 2010年6月5日, 東京工業大学

高田朝子・横田絵理, The Development of a Network for female Physicians' Career-sustainment, The Japan Association for Information Systems (JPAIS)/JASMIN International Meeting 2009 at ICIS2009, 2009年12月15日, Marriott Desert Ridge Resort.

高田朝子・横田絵理, 「女性医師のキャリア形成と人的ネットワーク形成に関する一考察」経営情報学会秋季全国研究発表大会, 2008年11月8日, 東北大学

[図書](計0件)

[産業財産権]

出願状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

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

### (2) 研究分担者

高田 朝子 (TAKADA ASAKO)  
法政大学大学院・イノベーション・マネ  
ジメント研究科・准教授  
研究者番号：10349194  
(H.21 連携研究者)

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：