

日本企業の女性上級管理職が持つ人的ネットワークと昇進についての一考察：定性調査を中心として

横田, 絵理 / YOKOTA, Eri / TAKADA, Asako / 高田, 朝子

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

12

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

16

(発行年 / Year)

2015-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00012950>

<論文>

日本企業の女性上級管理職が持つ
人的ネットワークと昇進についての一考察
— 定性調査を中心として —

高田朝子
横田絵理

要旨

現在、上場企業において上級管理職についている女性は全体の 1.2% と（内閣府男女共同参画局編, 2011）非常に少ないながらも存在する。彼女達はどのようにして昇進の道を歩んできたのだろうか。Granovetter（1973）が指摘したように、昇進において人的ネットワークの存在は非常に大きな影響力を持つ。本論では女性がどのような人的ネットワークを構築すれば、企業において昇進を可能にするのかについて内部昇進をした女性上級管理職へのインタビュー調査をもとに考察した。その結果、女性自身が地位を目標としてではなく、業績を上げる能力を持っていること。少数派（トークン）としての優位さを誠実な仕事と人との対応で活かしながら、社内外で仕事を通じたネットワークを形成し、それが仕事に役立っていたこと、そして男女差無く業績を評価する男性上司の存在があった。

キーワード：女性上級管理職、ネットワーク キャリア

Abstract

Women executives are rare in Japan. Only 1.2% of all directors of Tokyo Stock Exchange (TSE) listed companies are women. The important fact is that even women executives are still in the minority, they are still present. How can they reach the executive position? It is generally said that human networks significantly influence work achievements and career. Granovetter(1973) pointed that a key element of promotion factor is having wide human networks. This paper focuses how women executives made human networks. We conducted deep focus interview to the eight women executives of TSE listed companies. After having checked into the human networks possessed, we found three things. First, their networks are constructed not only in the company but also outside of company. Second, they used the advantage of minority group. Third they were influenced by their male bosses.

Keywords: Human network; Women executive managers; Career development

1. 問題意識および研究目的

上場企業の上位の役職につく女性は我が国において未だ少数派である。平成 23 年度版男女共同参画白書によると我が国の上場企業 3,608 社の役員等計 41,973 名のうち女性は 515 名であり、その割合は全体の 1.2% である（内閣府男女共同参画局編, 2011）。注目すべ

きはごく少数派でありながらも、我国にも女性で上位の役職につく者は一定数存在することである。

女性が上位の役職に就きにくい理由として、Eagly and Carli (2007) は、企業内に女性そのものへの偏見が積み重なっていること、家庭との両立が難しいこと、そして社内に人的ネットワークを構築する時間を持っていないことの三つの複合的な要因があると指摘している。逆説的に言えば、現在上位の役職にある者達はこの種の困難を何らかの形で克服し昇進を重ねてきたと考えられる。

本研究では特に、昇進の重要な要素の一つとされる人的ネットワークの構築 (Burt, 1992 ; Uzzi and Dunlap, 2005) に焦点をあてる。そこで考慮すべきは、現在上級管理職についている女性達は、常に「女性初の」という冠をつけられることが多く、極めて少数派の道をたどってきたという点である。彼女達はどのように人的ネットワークを構築し、それがどのように昇進に役立ったのか、あるいは役立たなかったのか。企業の中で少数派として歩んできたことは昇進にどのような影響を持っていたのかについて考察し、今後企業が女性の上級職を育成するためのインプリメンテーションを模索する。

なお、本研究では執行役員以上の地位にある者を上級管理職と定義する。その中でも外部からヘッドハンティングされてきたのではなく、内部昇進で執行役員以上の地位にある女性達への聞き取り調査を通じて、上級管理職の立場まで昇進した彼女達の人的ネットワークの構築の様子やその方法について考察していくこととする¹。

本論文の構成は以下のとおりである。まず、人的ネットワークと昇進との関係、人的ネットワークと女性についての先行研究を行ったうえで本研究の調査分析にあたってのフレームワークを提示する。次に本研究で行った調査概要とフレームワークをベースとした調査結果、考察結果、新たな発見を述べ、本研究の課題についても述べる。

2. 先行研究

女性上級管理職へと昇進した彼女達にとって、人的ネットワークの構築はどのようになされてきたのか、それは企業内で働き昇進することとどのような関係にあると考えられてきたのかという点について検討するため、まずこれまでの知見について文献レビューを行い、これに基づいて次章で調査のためのフレームワークを構築する。

2.1 人的ネットワークの構築と昇進

人と人との直接的、間接的なつながりを人的ネットワークと呼び、人的ネットワークが充実していることが昇進に大きな影響を与えるとされている。Burt (1992) は、個人の人的ネットワークに遠方の人間を数多く含んでいる者の方が、含まない者よりも昇進が早い傾向にあることを指摘した。その後になされた多くの研究で、ビジネスパーソンにとって様々な業種に属する人からなる幅広い人的ネットワークを持つことは、即ち多くの異なった知恵にアクセスすることが可能であることであり、それが昇進の際の競争優位に繋がると考えられてきた (例えば Uzzi, 1997 ; Uzzi and Dunlap, 2005; Alexander, 2003 ; 安田 2004)。

¹ 本論文では、「人的ネットワーク」と「ネットワーク」を同義で使っている。

社内外に広く張り巡らされた人的ネットワークを持つことによって、情報の量と質の優越化に繋がり、その積み重ねによって昇進という果実を得る傾向が強いと考えられている (Burt and Celotto, 1991)。広い人的ネットワークを構築し、困ったときに誰かの知恵を借りることや、意思決定者と直接何らかのやりとりができる関係を構築していることはビジネスパーソンにとって重要な能力の一つである (高田, 2010)。

2.2 女性は社内ネットワーク作りが不得手

企業人を対象とした調査で男性は社内ネットワークの方が社外ネットワークよりも充実する傾向があることが指摘されている (高田, 2008)。一方で女性は社内ネットワークを構築すること、そしてその人的ネットワークを使って部下や同僚を動かすことが苦手な傾向があるという研究も多い (Ibara, 1993; Burke and McKeen, 1997; Ibarra and Hunter, 2007; Ibarra and Obodaru, 2008)。ビジネスの現場において女性管理職は必ずしも人的ネットワークの構築を得意としていないとの知見である。

その理由は二つある。第一に女性管理職は企業の男性多数のコミュニティの中の少数派であるが故に、男性中心に構成されたインフォーマルな情報ネットワークに入っていくのが困難である。多数派である男性が同性の管理職を信じる傾向が強く、女性管理職を積極的に自分達のコミュニティ自体に入れない傾向があること (若林・宗方, 1987) が背景にある。内永 (2007) はこの男性主体の企業内人的ネットワークを「オールドボーイズネットワーク」と名付け、男性はこのネットワークを通じて、詳細な社内動向や、社内で行ってはいけないことと行うべきことの暗黙的な情報が共有されるが、女性はそのネットワークに入ることができず、結果的に有用な情報から取り残される傾向にあると指摘した。

第二に男性と比較すると、女性には物理的に時間が無いことである。彼女達の多くが仕事と家庭の両立の問題を抱え、慢性的に時間が足りない。一般的に女性は同僚とのつきあいやネットワーク作りの時間を仕事以外に確保することが難しく、それが原因で社内の人的ネットワークの構築を難しくしている (Beatty, 1996; Hewlett, 2002)。それ故、Groysberg (2008) は、女性アナリスト達への調査から女性は情報源を社内よりも、社外のネットワークに求める傾向が強いと結論づけている。

2.3 少数派としての立場

研究対象である女性上級管理職の多くが職に就いた 1970 年後半から 1980 年代前半において、主任以上の役職に就いていた女性は全体の 2% から 3% 程度であり (労働大臣官房労働統計調査部, 1980) 文字通り女性の役職者は極めて少数派であった。ましてや上級職についた女性は殆どいなかったといってもよからう。

このような環境の下で、女性は男性が多数派を占める中では常に劣位にならざるをえない構造があると考えられ (Bullard & Wright, 1993; 今田 2009)、キャリアトラックにおいて男性とは別枠の存在として考えられることが多かったとの先行研究もある (大本, 1995, 2003; 大内, 2012)。当時の日本においては管理職を目指す女性そのものが極端に少なかったために、昇進するもしくは昇進しようという意思を持った女性は非常に目立つ存在であったことが予想される。

2.4 先行研究からの視点

文献研究から、企業において人的ネットワークの構築が昇進には不可欠なものの、少数派である女性の人的ネットワーク構築にはいくつかの障害があることが示唆された。彼女達はどのようにして人的ネットワークを構築し現在の地位を獲得したのだろうか。先行研究を基に調査のための2つの視点が浮かび上がった。一つは昇進のためには社内外のネットワークが重要であること、もうひとつは少数派としての立場の活用である。いずれも一般には女性にとっては不利と言われているが、現在上級管理職についている女性達は何らかの工夫によりこれらの障害を乗り越えたということになる。以下にこれらの視点から調査にあたっての次章でフレームワークをまとめる。

3. 調査および分析のためのフレームワーク

3.1 社外中心の人的ネットワークの構築

人的ネットワークが企業内の昇進に重要であることが先行研究から示されている。実際に調査時点で上級管理職の立場にあった女性たちは何らかの形で人的ネットワークによる多くの情報を得ていたはずである。しかし、女性は仕事上の競争優位として不可欠な人的ネットワークの構築に際して、社内のネットワークを男性と同様の形では思うように構築できないという先行研究の指摘からすると、社外のネットワークから多くの有益な情報を得たのではないか。多くの情報源を社外に持ち、自分のスキルを社内標準ではなく、社外標準に合わせることで自らの能力を向上させ、それが昇進という結果に繋がったと推測した。したがって、フレームワークとしての第1の視点は、「女性上級管理職は社外ネットワークを多く持つことで、外部情報を収集し優位性を高めた」とした。

3.2 少数派である立場の活用

女性は社内に人的ネットワークを築くことが不得手であると先行研究では指摘されていた。このことから推察すると、現在上級職にある女性達の多くは「少数派である」という自分の置かれている状況を活用することで、昇進につなげたのではないか。例えば、多くの有力者と積極的に人的ネットワークを構築し、業績をアピールすることで現在の立場を得るに至ったということである。

また、少数派に属する女性であっても昇進が可能になったということは、それなりの業績が必要だったはずである。今回の調査対象者は上場企業の執行役員以上であり、データから女性の部長級平均年齢が2010年調査で52歳であることから、その多くが50歳以上と推察できる（厚生労働省, 2010）。つまり、彼女達の多くは1987年の男女雇用機会均等法施行以前の入社ということになる。「夫が外で働き妻は家庭を守るべきである」という価値観が多数派であったこの時代に、男性優位の組織環境の中で昇進していくためには、業績をあげることはもちろんであるが本人も「昇進したい」という強い意思とそれを実行するための戦略的な行動が不可欠であったことは容易に類推できる。彼女達が「女性は補助的な作業を中心として、結婚後は退職する」ことを主としたキャリアデザインをしていたとは考えにくいし、それがたまたまの出来事で昇進したとは考えにくい。少数派であるがゆえに、キャリアモデルとして参考にする人も殆どいない中で上級管理職にまで上り詰める

ためには、本人がキャリアの早い段階から少数派の身であっても、あるいはあるがゆえに、より優れた業績を上げ、昇進を意識して行動したと考えられる。人的ネットワークとの関係で言えば、通常は苦手であるといわれるが、昇進を遂げるにあたり、少数派であることが社内人的ネットワークの構築に影響を与えていた可能性もある。そこで第2の視点として、「女性上級管理職は少数派であることを積極的に活用し、それが昇進につながった」とした。

3.3 二つの視点からのフレームワーク

以上、調査のためのフレームワークとして設定した2つの視点をまとめると次のようになる。第1に女性上級管理職は社内ネットワークの構築が男性と比較して困難であったために社外ネットワークを多く持ち外部情報を収集することで、社内業績での優位性を高めたということである。第2に現女性上級管理職は積極的に、つまり意識的に少数派であることを活用した結果、昇進が実現したという点である。

この2つの視点をインタビュー調査のフレームワークとしたうえで調査結果について整理分析し、考察を行う。

4. 調査の概要

調査は2007年7月から2008年9月に実施した。調査方法は、先のフレームワークをベースとした半構造型のインタビュー調査である。

調査先は2007年5月に次の基準の下で決定した。調査対象は、日本の東京証券取引所一部、二部に上場している企業から執行役員以上の役職の女性を日経テレコム21より公開されているプロフィール情報から抽出した。この時点で148名が抽出された。その上で一人一人につき有価証券報告ならびにダイヤモンド職員録を用いてプロフィール情報の洗い出しを行った。

本研究で着目しているのは内部昇進のプロセスを経て独力で上級管理職についた女性達である。ヘッドハンティングなどで入社した女性は対象としない。そこで2つの軸を持ってこの148名の分類を行った。一つは勤続年数である。IT系の企業では会社設立から上場までが5年程度の短い企業も見受けられたため、背景情報を見直し、当該企業もしくは当該企業に資本関係がある企業に5年以上勤務していた者を対象とした。次に創業者、あるいは創業者の配偶者や親族であることが明確であるものは除いた。創業者ならびに創業者の配偶者を除いた理由は、本研究が、女性上級管理職を育成するための組織マネジメントについて考察することを目的としているため、創業者や創業者の配偶者は組織マネジメントによるものとは異なる事情によってその役割を任じているものと判断したためである。

これらのスクリーニングの後、調査対象をリストアップするなかで、重複した企業がないように確認作業を行った。その結果78名の女性上級管理職のデータベースが作成された。データは創業後50年以上の会社、40年、30年、20年、10年と創業からの年数で分け、それぞれのグループに入る会社をランダムに数社選び本研究の趣旨を説明した上でインタビューの依頼を行った。その結果、8社8名の該当者が調査を承諾し、インタビューを行った。

インタビュー先は表 1 のとおりである。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した。

表 1 調査対象者の役職並びにキャリア年数

氏名	企業分野	役職	年齢	個人のキャリア年数	当該企業勤続年数	会社創業からの期間
A	マスコミ	取締役広報部長	50 代	38 年	38 年	⑥
B	不動産・施設	取締役執行役員	50 代	35 年	35 年	⑥
C	流通	取締役執行役員	50 代	36 年	26 年	⑤
D	流通	執行役員	40 代	23 年	23 年	④
E	コンピューター	執行役員	50 代	28 年	28 年	③
F	通信	専務執行役員	50 代	35 年	22 年	①
G	教育	副社長	40 代	25 年	25 年	②
H	サービス	執行役員	30 代	15 年	15 年	②

キャリア年数については、高校・大学を出てからインタビュー日までを筆者らが試算した。会社の特定を避けるために創業後何年にあたるかを 10 年きざみの期間の範囲として示した。
①1-10 年 ②11-20 年 ③21-30 年 ④31-40 年 ⑤40-50 年 ⑥51 年以上
(出所) 筆者作成。

インタビュー調査のプロセスはフレームワークで用意した視点だけを直接聞くという方法ではなく、おおむね次のようなやり取りの中で確認を行った。まず学校卒業後からのキャリアを時系列に聞き、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」「社外と社内の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」「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」「自分が女性であることで何か得をしたことがありましたか」などの質問を投げかけながら、自由に語ってもらい、必要に応じて質問を行った。インタビューは IC レコーダーに録音し、後日文字情報にまとめた。

5. 調査結果

インタビュー結果をフレームワークに基づいてまとめると以下のとおりである。

5.1 人的ネットワークの構築

人的ネットワークについて、社内社外の二つの人的ネットワークをどのように構築してきたか、そしてその効用を聞いた。

インタビューをした 8 名全員が「自分には社外ネットワークがある」と評価しており、社外ネットワークの構築については、営業活動の一環として心がけている傾向が強かった。その構築方法はある種の共通した特徴があった。相手の懐に飛び込み、誠意を持って相手に接し、相手から長くつきあいたい相手だと思ってもらう。一連のプロセスの中で女性であることが、相手の警戒感を緩め、その希少性が故に相手が名前を覚えてくれるということが多くあった。

社内と社外のネットワークではどちらが大きいかの問いには 8 名中 ACEFH の 5 氏が圧倒的に社外と答え、BD の 2 氏が同じぐらい、G 氏が社内中心と答えた。社外中心と答えた 5 氏は営業職が長かった。企業の業態や職種に大きく影響されるようであった。しかしながら、社外ネットワークのほうが大きいとの答えにおいても、比較の問題であり、社内のネットワークが小さいという意味ではなかった。社内のネットワークは構築しているが、比較すると相対的に社外のネットワークの方が大きいと自己評価をしていた。

つまり、社内の人的ネットワークについては、女性には困難という先行研究に反して 8 人全員が「ある」と語ったのである。その内 4 名は、社内の男性中心の既存の人的ネットワークの中に入って生活していると回答した。社内も社外と同様に、仕事を通じて人的ネットワークを構築していた。

社外ネットワークについての代表的な話が以下の 2 人である。通信 F 氏は

「未だに直接は一緒に仕事をやっていないけれども、かつて一緒にやった方々の何人かっていうのは何かあると、飲み食いばかりで申し訳ないんですけど(笑)、時間外でゴルフ一緒に行こうか?とか、あとは何かのきっかけでそういうメンバー集めて、『懐かしいね』なんて飲み会をしたりですね、なんていうことは結構頻繁にありますね。そうすると、自分の所の仕事は直接は絡んでいなくとも、やっぱり中の社内であるとか、関係会社であるとか、やっぱり何かそういうことのいわゆる案件を持っているところだと紹介してくださったりとか。営業をうまく行うためのいわゆるネットワーク作りって言うのでしょうかね。人のネットワーク作り、それは非常に打算的な言い方をすると、やっぱり自分の財産だと思っているんですね。なので、それを適度にやっぱり繋いでいくっていうのですか。そのためには自分の時間を作らなくちゃいけないんですね。そうすると、社内のメンバーと飲むことよりも、社外のそういった方達と時間外割くことは圧倒的に努力しています。社内はなんとでもなると言うんですね。」

また、コンピューター業界 E 氏は以下のように述べている。

「こんなこと言ってなんか大変申し訳ないような気がするんですけど、私は社交的じゃないし、人付き合いは下手だと学生時代からずっとそう思っていて、自分の接する範囲内でそれ以上に積極的に求めようってところはないんですけど、でも少なくとも、いま自分がいて自分がやらなくちゃいけないことに関しては、関係する人とかお付き合いしなくちゃならない人がいるわけじゃないですか。まあその方とはいい関係というか・・・それはしましたね。自分では認識しなかったのですが、かなり幅広くお客様とお付き合いすると言われていたみたいです。私は知らなくても相手が知っていてくれることが多くてそういうところでは助けられましたし、私のことを知っていて下さったらそれだけで意識して関係を作っていくとか、それはしましたね。必要があれば必ずコミュニティを作るっていうのは心がけてきたつもりです。」

一度繋がったネットワークメンバーに対して折に触れて連絡を取り、その後も会うことを心がけることで、社外の人的ネットワークを長く維持する工夫を凝らしているということである。

5.2 少数派であることの活用と昇進の実現

少数派である自分の立場を意識しているという種類の発言は多く聞かれた。少数派であることで目立ち、有力者に覚えてもらえ、直接何らかの交渉が出来るという利点が女性の立場にはあることを全員が口にした。少数であった女性であるがゆえに自分が相手のことを覚えていなくても相手が自分の事を覚えていたため、仕事を楽に進められたという趣旨のストーリーを全員が述べた。つまり少数派であることで人的ネットワークが構築しやすいということである。

ただし、自分が少数派で目立つ存在であることは意識したとしても、それを自分の昇進などに繋げた、という趣旨の発言は全くなかった。むしろ、「少数派である女性であることで有力者と気軽に話せる」という事実と、昇進とを関連づけて語られることに非常に強い拒否反応があった。

典型的なエピソードを語ったのが流通のC氏である。社外から転職してきた、かなり職位が上の男性上司が彼女のやっていたプロジェクトに対して「おまえは私心でやっているんだろう。女だからマスコミ受けもするし」と言われた時が彼女の長い職場での生活の中で最も怒った時だという。

「謝って下さいと言ったんですよ。今思うとホントによく言っただと、私も震えるくらい。この人怖い人なのになって思うんですけど、その時にはホントに謝って下さいと。許せない言葉だったんですね。仕事に対してそんな風に思われるなんて。私の勢いがすごかったのかもしれないんですけど、ゴメンって言ったんですよ。ゴメンというその言葉に、この人って素直かもしれないって思っただ。それからですね、急速に信頼関係が出来て、収束に向かっていったたつたがあるんです。それくらい、なんて言うんでしょう。自分の仕事に真剣に向かっているし、私心といわれたことに猛烈に腹が立った。」

この種の話は多く聞かれた。「女性であることを活用して利益を得た」という種類の質問や発言に対しては強い拒否反応があった。自分の出世という「私心」のために女性であるがゆえの少数派という存在を利用するのではなく、組織にとって最終的には有益であることを実現するための行動、いわば公共の利益のための行動に対して自分は誠意を持ってやっているという強い信念をもっていた。マスコミのA氏も以下のように語った。

「自分達がやりたいことを意思決定権をもっている人に説明しにいくわけなので、別にゴリ押ししているわけでもなんでもない。私たちは普通にやっているつもりなんですけども、向こう（交渉されている有力者側）からすると、あいつらわがまま通すなあと。じゃあ断れば良いじゃないと思いますけど、これがやっぱり女の人の強みなのかなあと。・・・中略・・・強いですよ。最初から出世とか昇進とかそういうのが頭にないですから。ただ良い物を作りたいという一心ですから。」

したがって「少数派であることを積極的に活用する」が、それを「自分の昇進に繋げるため」というわけではない。少数派であることを自分の利益のために利用しているのではなく、組織の目標達成のため、良い仕事をするためという強い意識が彼女達を突き動かしているようであった。「昇進のために戦略的に社内に人的ネットワークを構築したのか」という問いについては、8人全員が明確に否定した。

自分が置かれてきた状態を振り返って、B氏は

「やはり会社は男性中心というか、私達は男同士の結束から離れた位置にいましたから。だから逆に自由だったのかもしれませんが。外から見ると若い男性でも、男の人は男の人なりの派閥があって、その流れで動いている感じがします。かわいそうだなあ、自由にやればいいのにと人ごとながら思ったりしました。私が若かった頃は女性は最初から数に入っていなかったというか、そういう意味での自由はありましたね。だから男性の同期からは好き勝手ができていいなあとよく言われました」

と表現している。

表2はインタビューの内容を表にしたものである。

表2 インタビューに対する回答のまとめ

	A	B	C	D	E	F	G	H
上級管理職への昇進をキャリアの初期から強い意志を持って狙っていた	×	×	×	×	×	×	×	○
キャリアの中期で上級管理職への昇進について強い意志を持っていた	×	×	×	×	×	○	○	○
昇進の為に戦略的に社内ネットワークを構築した	×	×	×	×	×	×	×	×
自分が少数派であることを意識していた	○	○	○	○	○	○	○	○
少数派であることはどちらかというと自分にとって有利であると思っている	○	○	○	○	○	○	○	○
自分は社内ネットワークが同期の男性と比較してあるほうだと思う	○	○	○	○	△	△	○	○
社内の既存の男性中心の人的ネットワークに入って自分のネットワークにすることが多い	○	○	○	○	×	×	×	×
社外の人的ネットワークが充実している	○	○	○	○	○	○	○	○
社内のネットワークより社外のネットワークの方が多い	○	△	○	△	○	○	×	○

○ その通り △どちらかということ そうだ ×そうではない
(出所) 筆者作成。

以上調査結果のポイントをまとめると次の点があげられる。

インタビューした8人の上級管理職の女性達は、仕事を進める中で自分達なりの人的ネットワークを構築し、一つ一つの仕事で何らかの結果を出し積み重ねてきた。彼女達は最初から企業内で上級管理職につくことを望み、それを目標に行動してきた者は非常に少ない。

現女性上級管理職は、社外の人的ネットワークを社内以上に構築していたがそれは仕事をきっかけとしたものであった。予想に反して、彼女達は社内の人的ネットワークも構築をしていた。自分達が特に社内ネットワークの構築で苦勞しているという発言は聞かれなかった。

少数派であることの影響は相手から覚えてもらえるという点から仕事にとってプラス

の結果をもたらしたと全員が感じていたが、少数派の利点を自分の昇進という「私利」のために利用したという点は全員が強く否定した。

6. 考察

調査結果のまとめをもとに、女性上級管理職の築き上げてきた人的ネットワークと少数派であることの関連について考察をする。

6.1 社内外の人的ネットワーク構築と昇進との関係

彼女達は社外の人的ネットワークが充実していると認識していた。しかし、Groysberg (2008) が指摘したような、社内ネットワーク構築が難しいから社外のネットワークに向かうということではなかった。通常の営業活動の中で顧客を中心とした社外ネットワークが構築され、それを長く保つように頻繁に連絡を入れる等の工夫をしていた。その結果、社外ネットワークが充実していったのである。

一方で社内に目を向けると、自分達には社内ネットワークがある方だと多くが認識していたが、それは昇進の為に構築しているとは考えられていなかった。社内の人的ネットワークについて、ネットワークを作ろうと懸命に努力しようとしたこと、あるいはそうしたいという願望さえも彼女達から語られることは全くなかった。仕事を通じて社内の多くの人とのネットワークを持っていると全員が答えたが、それが昇進という個人的な目標のために社内のネットワークを利用したと他者から捉えられることに強い抵抗感を覚えるようであった。少数派であるという意識はもっているものの、女性であるから実力以上に昇進したと評価されることには全員が強く反発した。

通信業のF氏は以下のように述べている。

「確かに女性は珍しいから名前を覚えてもらえるということはあるんですが、だからといって偉い人と繋がりをつくるとかそういうのは全くありません。むしろ社内ネットワークというのはあまりないんじゃないですか。向こうは知っているかもしれないけど、分らないです。私は家庭の事情で夜のつきあいみたいなのはあまりできなかったです。うーん、(社内に) 知っている人は多くいますけど、ネットワークというか私の為にどうかしてくれるというのはあまりない気がします。」

コンピューター関連業のE氏は以下のように述べている。

「私は固い意志とかポリシーとか偉くなろうとかってあんまり思って今の立場になったわけじゃないんですね。ただ、自分が納得できない上の人につきたくない。例えば、上がって行ったときのそれぞれのタイミングを考えるとちょっとそういうところがあって...それがありませんでした。自分が納得できない、ずっと同じところにいればどんどん下の人が上にくるわけじゃないですか？そこに納得できない上の人ができてしまうと耐えられないっていうか、納得できないっていうか。だから今があるわけで、社内の人と意識して人脈作ろうとか言うことはなくて、そういう計算みたいなのはしないです。」

実力を正当に周囲から評価され、その結果として今があるのだという認識がこれら発言の背景に読み取れた。社内の中での有力者との繋がりを利用して、今の自分があるのでは

ないとは考えているようである。最初から上級管理職になることが視野に入っていて、そのためのネットワーク形成を行ってきたのではなく、あくまでも自分の仕事のやり方を貫き、業績を積んで、その結果社内外のネットワークが構築され、そして今の地位に到達したと評価していた。

6.2 少数派であることのプラス側面—二重構造の存在—

調査時点ですでに上級管理職になっていた女性たちは、各組織の中で少数派であったことは間違いない。そして、少数派であることは彼女達にとって不利と言うよりもむしろ有利な経験をもたらしていた。キャリアの初期の時期では女性であるという理由で特別扱いされているという意識を大なり小なり持ち、何らかの葛藤を経験していたが、キャリアの中期以降になると自分が少数派であることをむしろ利点として認識していた。少数派であるが故に社内外に自分という存在を覚えてもらえること、多数派の男性組織の論理や序列を無視して直接有力者に交渉をして企画を通したり、斬新な企画を社内の様々な政治力学を検案せずに推進したりすることができたこと等がその理由として挙げられた。

数少ない経営陣の一人である上級管理職になぜ自分が選ばれたのかについては、女性であることがある程度影響したと答える者が8名中4名だった。他人から少数派であることを利用して昇進したと評価されることには、拒否反応を示したが、自分の昇進を冷静に振り返ってみると少数派であることがプラスに作用していると自ら評価しているのである。

少数派としての自分達についての評価の仕方についてある種の二重構造が存在していると考えられた。少数派が昇進したという事象は、「実力以上に優遇された」という解釈をされやすい。女性管理職は他人から「女性であるので実力以上に優遇されている」と思われたり言われたりすると強く反発するが、自分の昇進について自ら評価する際には女性優遇説を否定しないという、相反する二つの見方をもって自分の存在を評価していると考えられる。

この二重構造を自分の中で上手に利用することで、組織の中の少数派であるという状態を自然体で乗り切り、その実力を十分に発揮できる環境を自分で作ることに成功していたのではないだろうか。

C氏は男性が多い環境で自分の身の処し方について以下のように語っている。

「やはり男性社会じゃないですか。絶対そうだと思うんですよ。我を通して男の人からもうダメとか、総スカンっていう状態だと絶対ダメだと思うんですね。そういうところをすり抜けていくっていう部分も・・・。私個人の本音としては、そんな気を使わなくてもやっていけるようになればそっちの方がいいと思うんですけど。それが処世術って言ったら変なんですけど、波風立たないように周りをみているのも大事なかなと。」

C氏は少数派であることを認めることによって、少数派としての身の処し方を見いだし、少数派としての主張を無理矢理通し、かえって回りから気を遣わせる状態を作ることなど、少数派だから特別待遇を望むのではなく、自分の仕事を誠実にこなしていく中で、自分なりの結果を出し、自然とそれが周りから認められる環境を作っていたと考えられる。

6.3 少数派としての立場を活用した人的ネットワーク構築

ここで、社内の人的ネットワークについては結果が二分される。ABCD 氏と EFGH 氏である。前者は社内の既存の男性中心の人的ネットワークに入って自分のネットワークにすることが多かったと述べていたが、後者はそうではなかった。社内の ABCD 氏が属するのは 30 年以上の歴史がある企業であり、EFGH 氏が属するのは設立間もない企業であった。

先の C 氏のコメントにもあったように、会社自体の歴史が長い企業にいる ABCD 氏が入社した際には、すでに男性中心の組織が作られており、その中で様々なネットワークが張り巡らされていたと考えられる。内永のいう「オールドボーイズネットワーク」である。

そこで昇進してきた女性上級管理職たちは、無理をして男性と同じパターンの行動で入り込んでいこうという姿勢は見られず、むしろそこには入って行きにくいけれども、少数派としての独自の立場として行動し、社内ばかりでなく仕事の関連で出会った人々との関係を大事にしようとしていた。彼女達はオールドボーイズネットワークに無理に入ろうとするのではなく、圏外でのびのびと仕事を行ってきたともいえる。彼女達は仕事を通じて他部署の人々と知り合いになり、既存のネットワークに入り込む形で自分達なりの人的ネットワークを社内に構築し仕事に役立てていったと考えられる。もちろんその仕事がすべて男性の仕事と同等であったかどうかという疑問は残る。ただ、今回インタビューした女性上級管理職は、特に女性が多いであろうと予想された仕事（秘書、間接部門スタッフなど）で長年やってきたというわけではないことに注意が必要である。

一方で設立間もない会社に入社した EFGH 氏がキャリアをスタートした時期には、社員数が少なく、お互いをよく知っており、全員が家族的な関係であることが多かった。その後、会社の成長とともに社員の数が増え、同時に社内の知り合いが多くなっていった。自分のネットワークの拡大はイコール会社の拡大であり、本人がネットワークの中に入ろうとする強い努力しなくても自然と社内も社外もともに人的ネットワークが拡大していたと考えられる。

6.4 考察からの示唆

本章の考察からフレームワークを元にした分析からは次のことが明らかになった。

まず、上級管理職の女性達は一様に社外の人的ネットワークを持っていたが、同様に社内の人的ネットワークも持っていた。より詳しく見ると、二種類の構築のされ方があった。

一つは創立間もない企業に入社し、企業の成長と一緒に自分も昇進し、現在上級管理職についている女性たちは、設立以来の歴史の中で男女という区別よりも企業を育てたものとしての立場での社内の人的ネットワークを持っていた。同時に社外のネットワークを構築していた。

次に、長い歴史をもちオールドボーイズネットワークが存在していた企業で昇進した女性たちは、少数派であることでオールドボーイズネットワークとのコンタクトをもち、その中に溶け込む形で社内人的ネットワークを構築していた。

ここでフレームワーク構築の際には気が付かなかった点がひとつある。それは、社内の人的ネットワークと彼女達をつなぎ、また昇進の機会を与えた上司の存在である。彼女達の人的ネットワークの構築に強く影響を与えたこうした上司について、次章で深く考察する。

7. 上司による人的ネットワーク構築への影響

社内の人的ネットワークの構築について共通していた事象として、上司が彼女達を自分の社内のネットワークに紹介していた点が指摘できる。全員が比較的キャリアの初期において、何らかの形で社内の人的ネットワークの構築に上司が関与していた。具体的には上司が自分のネットワークを部下に紹介し、そこから社内の深い人的ネットワークが構築されていった。言うまでもないが、この場合の上司は男性であった。いわば、オールドボーイズネットワークへのアクセス権を上司が授与してくれていたということである。上司が自分の仲間に紹介することによって、仕事そのものがやり安くなったことと、新たな社内の情報源を得ることという二つの恩恵を彼女達にもたらしていた。ネットワーク構築という意味においても上司の存在の重要性が浮かび上がる。

ネットワーク構築の過程で、上司がとる自分のネットワークを部下の女性に紹介するという行動が大きな影響を与えていたのは特徴的である。特にキャリアの初期から中期の段階で彼女達を正確に評価し、全面に押し出そうとする男性上司が必ず存在し、彼女達のキャリアの継続の一助となっていた。その種の上司は女性を「最良」という類ではなく、男女の区別なく、ともに同等の指導と育成ができる能力を持った人であると彼女達から捉えられていた。

インタビューを行った現女性上級管理職たちが一目置き、影響を与えられたと評価していた上司には共通の特徴があった。即ち、男女問わず公平な考え方をもっていることと同時に、男女問わず厳しい業績重視の考えを持っていたということである。女性だから、少数派だからといって業績も上げられないものに対して、これらの上司は評価しないということを、女性上級管理職は強く意識していた。業績が上がっていたからこそその昇進を可能にしたのであり、実力以上でも以下でもなく、正當に上司が評価した産物であるという意識が強かった。もちろん彼女達と一緒に働いた全ての上司がこの種の特性を持っていたのではなく、一部の上司の特性であった。

可視化された業績を「女性だから実力以上の評価をされ、得をしているのだ」というバイアスなしに、上司が正當に評価したと考えることは彼女達にとって強い精神的な支柱になったに違いない。同時に、多くの上司達が彼女達の転換点で性差に関係なくビジネスパーソンとしての方向性を語り、彼女達が自縄自縛のキャリアの迷宮を抜け出すための示唆を与えていた。

興味深いことに本研究でインタビューした女性達が影響を受けた上司もしくは先輩、彼女達自身がメンターとして認識していた男性たちは、その後例外なく各組織のトップマネジメントや取締役層へと昇進していた。彼女達も、組織の中で有力者となる可能性のある人物を察知したのかもしれない。部下である彼女達は上司を選ぶことはできないだろうが、能力ある上司が来たときに、その人物に業績を認められるように行動できたということは、上司との関係をうまく築き上げたのだとも考えられる。そして、上司の方も少数派であり、ともすれば育成も昇進も難しいといわれる彼女達の業績を上げることによって、結果的に自分の昇進に繋がった可能性がある。

8. 結論と研究の限界

本研究は、調査時点ですでに女性上級管理職として活躍している 8 名の女性へのインタビューから彼女達が一つの企業の中で今のポジションまで昇進できたのはなぜか、理由を人的ネットワークの構築過程に焦点をあてて探ろうとした。

上級管理職達は少数派としての優位な側面を誠実な仕事と人との対応で活かしながら、社内外で仕事を通じた人的ネットワークを形成し、仕事に役立てていた。彼女達は昇進を意識したのではなく、むしろ仕事を進める上で、つまり企業そして自身の業績を高めるために企業の中での少数派である立場をうまく活用できていたことが明らかになった。女性にとって社内ネットワーク構築は苦手なことで社外ネットワークが中心になるという研究結果とは異なり、上級管理職にある女性たちは少数派であること、そして上司の助けをうまく活用しながら社内の人的ネットワークを構築していた。

加えて、フレームワーク構築までには気が付かなかった発見がひとつあった。それは、インタビューを続ける内に、彼女達が生え抜き昇進を実現した背景には、メンターとなり、また、彼女達の昇進を助けた上司が存在したことである。

彼らが社内に自分が持つオールボーイズネットワークに彼女達を紹介することで、彼女達の社内ネットワーク構築が加速されていた。逆説的に言えば、女性管理職を増やすためには、この種の上司が多く職場に存在することが大きな一助となると考えられる。現在の日本企業の男女比から言って、男性が上司になる確率が非常に高い。男性上司の教育こそが女性管理職の増加に貢献するものであろう。

男性上司が男性、女性を問わず、部下をどのように育成し、指導するのか、より深い理解を得ることができるような上司を育てる教育システムを組織が持つことが必要といえよう。今後この点についても、検討の必要性がある。

なお、本研究の結果には限界がある。いうまでもなく調査対象が 8 人だけという事実である。記述式、探索型の研究であるので、一般化が可能かどうかという点も疑問が残る。今後は、本研究で得た仮説を検証し、より研究を深めていく予定である。

謝辞

本研究にあたっては、インタビュー対象となった方々の調査協力をいただいた。また査読者からは貴重なコメントをいただいた。ここに記して謝意を申し上げる。また、本研究は科学研究費基盤研究 (C) 研究課題番号：19530353 の研究助成を受けて行われたものである。

参考文献

- 今田幸子 (2009) 「女性の就業継続の現状と課題」『ビジネス・レーバー・トレンド』、pp.2-4。
内永ゆか子 (2007) 『部下を好きになってください』 勁草書房。
大内章子 (2012) 「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリアー均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」『ビジネス&アカウンティングレビュー』 第 9 号、pp.85-105。

- 大本喜美子 (1995) 「性別職務分析と女性労働者—百貨店 A 社の職場分析から」『日本労働社会学会年報』第 6 号。
- 大本喜美子 (2003) 『女性労働とマネジメント』劉草書房。
- 厚生労働省 (2010) 『賃金構造基本調査統計調査』, (<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2010/dl/yakusyoku.pdf>, [最終アクセス日 2013 年 5 月 15 日](#))。
- 高田朝子 (2008) 「ミドル人脈の構造」ワークスレビュー2008, リクルートワークス研究所。
- 高田朝子 (2010) 『人脈のできる人—人は誰のために「一肌ぬぐ」のか?』慶應義塾大学出版会。
- 内閣府男女共同参画局編 (2011) 『平成 23 年度版男女共同参画白書』中和印刷 (<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/pdf/>, 最終アクセス日 2013 年 5 月 15 日)。
- 安田雪 (2004) 『人脈づくりの科学 「人と人との関係」に隠された力を探る』日本経済新聞社。
- 労働大臣官房労働統計調査部 (1980) 『賃金実態総合調査結果報告書』労働法令協会。
- 若林満・宗方比佐子 (1987) 「女性管理職とリーダーシップ：二重の偏見」『組織科学』第 21 巻 3 号、pp.19-31。
- Alexsander, M. 2003. Boardroom networks among Australian directors, 1976 and 1996: The impact of investor capitalism. *Journal of Sociology*, 39: 231-251.
- Beatty, C. A. 1996. The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17: 233-251.
- Bullard, A. M., & Wright, D. S. 1993. Circumventing the glass ceiling: Women executives in American state governments. *Public Administration Review*, 53(3): 189-202.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. 1997. Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1): 43-57.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press. (安田雪訳 [2006] 『競争の社会的構造——構造的空隙の理論』新曜社)
- Burt, R. S., & Celotto, N. 1991. Network structure of management roles in a large matrix firm. *Evaluate and Program Planning*, 13: 85-108.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, September: 62-71.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 15-32.
- Groysberg, B. 2008. How star women build portable skill. *Harvard Business Review*, 86: 74-81.
- Hewlett, S.A. 2002. Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80: 66-73.
- Ibarra, H. 2008. Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18: 56-87.
- Ibarra, H., & Hunter, M. 2007. How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85(1): 40-47.
- Ibarra, H., & Obodaru, O. 2008. Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1): 62-70.

- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 35-67.
- Uzzi, B., & Dunlap, S. 2005. How to build your network. *Harvard business Review*, 83(12): 53-60.

高田朝子（たかだ・あさこ）
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

横田絵理（よこた・えり）
慶應義塾大学商学部教授