

### 女性中堅社員の幹部への育成を支援する組織 マネジメントシステムについての研究

高田, 朝子 / TAKADA, Asako

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2015-06

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 2 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530488

研究課題名(和文) 女性中堅社員の幹部への育成を支援する組織マネジメントシステムについての研究

研究課題名(英文) Cultivating women middle manager - monitor performance closely, provide instant feedback,

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：入社後およそ8年から15年までのいわゆる女性中堅社員の動機付けに対して、直接の上司の影響を強く受けることが分かった。上司がいわゆるお手本になるマネジメントスタイル 上司は一見放置しているように見えるが適宜必要に応じて介入してくるマネジメントスタイル この二つは、女性部下は上司をモデリングの対象としていた。一方 反面教師型としてモデリングにしていなかったケースもあった。

又、動機付けに刺激を与えたのは外部との人的交流であり、特に異業種の似たような立場の人間との交流が有効であった。

研究成果の概要(英文)： This research was conducted interviews to pre-management level women to clarify what is the most importance to continue their motivation of promotion. There are phenomena about many pre-management level women do not want promotion. The motivation which woman managers are promoted to is strongly influenced by the boss. Management-style of the boss is classify as followings. 1) Perfect model type: the boss is a good example 2) Rescue car type: staying the other side but come to the rescue at the time of crisis. So they struggle about a unexpected situation and made them grow. And 3) Negative example type: Boss is a negative example and never imitate.

On the other side, establishing good human network not only in the company but also outside of the company is fostering management skill.

研究分野：経営学 組織行動学

キーワード：ネットワーク 反面教師 上司 外部ネットワーク モデリング 昇進

### 1. 研究開始当初の背景

本研究の先行研究である平成 21 年度 - 23 年度科学研究補助金「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」(課題番号 21530412)において、現在課長以上の管理職として活躍する女性達へのインタビュー調査の結果、過去を振り返り自分のキャリア上の重大な転換点が入社後約 8 年から 15 年までの間にあったことが指摘された。具体的には、退職や転職を含めた仕事の継続性の検討と、管理職を目指すというキャリア上の意思決定がこの時期に行われ、その後の働き方に多大な影響を与えていた。そして、現中間管理職にはいわゆる総合職としての等身大のロールモデルの存在が殆どないこと、管理職昇進を最初のキャリア上の目標としたことに対して上司の影響を大きく受けたことが指摘された。これは本研究で対象とする管理職手前の女性中堅社員にとってはロールモデルが存在している確率が高いこと、上司の方も女性の部下の育成というある種の経験値を組織が蓄積していると考えられた。

ビジネスの現場で「仕事は続けたいが役職には就きたくない」という女性の声をよく耳にする。女性 21 世紀職業財団(2007)が上場企業と店頭上場企業に対して行った「企業のポジティブアクションへの取り組み」の調査によれば、女性管理職が少ないもしくは全くいない理由を「女性が希望しない」とした企業の割合が、平成 15 年の 12.7%に対し、平成 19 年では 24.2%と増加している。内閣府男女共同参画局(2010)が行った調査では、「将来、管理職として組織の経営管理に関わりたい」と答えたのは、男性 49.7%、女性は 15.9%である。男性の大多数が企業で働く以上、昇進を前提として行動しているのに対して、女性の多くは昇進に対して意欲的とは言いがたい。21 世紀職業財団(2003)の調査では女性が昇進に対して意欲的ではない理由として、「責任が重くなるから」42.8%「仕事と家庭の両立が図れる自信がないから」39.6%「今のままで特に不満はないから」36.4%等があげられている。一般には昇進は華々しいもの、祝賀すべきものであり、躊躇する対象ではない。しかしながら、女性という視点を加えるとこれが躊躇の対象となるのである。

そこで本研究では入社後概ね 8 年から 15 年のいわゆる女性中堅社員に焦点をあて、当事者である彼女達自身が、管理職に昇進することを自分のキャリアの通過点として一つの目標とし、その後も企業で活躍していくためにはどのような能力が必要で、それはどのような状況で育成できるのか、そして彼女達がどのような異動を経験し、社内の人的ネットワークを構築すると彼女達の昇進意欲に対して影響を与えるのかについて明らかにすることを試みた。」

### 2. 研究の目的

入社後およそ 8 年から 15 年までのいわゆる女性中堅社員が自らの能力を存分発揮し、男性と同様に昇進を希望し、管理職として昇進できる組織マネジメントとはどのようなものか、彼女達を組織人として動機付けるためには何が必要で、どのようなマネジメントスキルを磨けばよいのか明らかにする。具体的には A)どのようなマネジメントを上司が彼女にするのか B)どのようなマネジメントスキルを開発するか C)どの経路の異動が社内の人的ネットワークを構築に役立つのか、を明らかにすることで指導的地位に就く女性を増加させるための提言を企業に対して行う。

### 3. 研究の方法

最初に、実際に昇進している管理職の女性、ならびにその前の女性について何が、重要な背中を押したポイントだったのかについて幅広い角度からの文献研究を行った。

文献研究から、管理職という新たな方向に進むことを女性達自身が受け入れ決意するためには、困難を乗り越えた達成経験と自信を持つことが重要であることが押さえられた。加えて幅広い仕事の経験と社内外に多様な人的ネットワークを持つことの必要性が浮かび上がった。

では、実際に昇進した女性達は昇進についての自信が持てない状態からどのようにして、昇進を望む、もしくは受け入れる気持ちになったのだろうか。「背中を押す」事象が具体的には何だったのか。多くの女性管理職ならびに、中堅社員から聞き取り調査を行った。

### 4. 研究成果

入社後およそ 8 年から 15 年までのいわゆる女性中堅社員の動機付けに対して、直接の上司の影響を強く受けることが分かった。上司がいわゆるお手本になるマネジメントスタイル 上司は一見放置しているように見えるが適宜必要に応じて介入してくるマネジメントスタイル この二つは、女性部下は上司をモデリングの対象としていた。一方 反面教師型としてモデリングにしていなかったケースもあった。

又、動機付けに刺激を与えたのは外部との人的交流で有り、特に異業種の似たような立場の人間との交流が有効であった。

一方で、社内の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。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やすくなったことと、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「臍盾」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女性達が挙げ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知っていた。

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、上司が正当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ることがわかった。

又、インタビューした女性達に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、自分が失敗したら後に続く女性の後輩に迷惑をかけるのではないか」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直接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。

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。一方で、当初の予想に反して、全ての人が男性並みに全ての職種を経験したのではなく、仕事の幅という点では偏りがあり、自分が出来る仕事の広さという点では必ずしも自信を得る環境になかった人が多かった。

彼女達が経験した昇進に対する不安の解消と、未来に対する「自分はやれるに違いない」という自信感については効力感という視座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、効力感が高さは動機付けに対して正の相関があるとされる。詳しく言うと、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あり、キャリアの発達に対して強い影響をもつとされる。(Schunk, 1982, Taylor & Betz, 1983)。効力感が高いと昇進を含めた自分のキャリアの構築に対して積極的になる傾向が男女ともに強い(Hackett & Betz, 1981)。

より多くの女性が昇進を望むようになるにはどのようにすればいいのだろうか。本研究では女性達が昇進をしてもやっていける自信を持つことが鍵要因の一つであり、そのためには彼女達が効力感を持ちやすい環境を作ることが重要であることがわかった。女性の効力感を醸成しそれを育てていくこと、又効力感が発生しやすい環境作りをすることが必要であった。

具体的には三つの示唆を得た。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。パイオニア世代の多くは上司からの言語的説得が直接的に背中を押し昇進を受容していたことから、上司の存在が大きいことが伺われた。

彼女達に上司のどのような態度や行動に正の影響を受けたのかをについて質問したところ、共通して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であった。

この種の上司を女性の近くに配置することで、彼女達の効力感醸成に正の影響を与えると考えられる。この際、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こと、即ち、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求められよう。一歩進めれば、社内教育や管理職教育の中でこの種の要素の育成を含んだ教育プログラムを作成することが必要と考えられる。

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。社内ネットワークでの交流を通じて、徐々に昇進について前向きな態度が形成されていた。身近な同僚や先輩が昇進について積極的に受け入れることに影響されたり、間接的に昇進を勧奨されたりしていた。これらの交流を通じて「昇進することでより自分の仕事を深められる」という境地に至ったと語った者も多かった。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傾向がみられた。

第三は、社内ネットワークの構築と大きく関係するが、様々な人と一緒に働く経験即ち、様々な職種を経験することである。異動を含めて女性に幅広い職種の仕事を体験させることが重要である。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とな営業職に偏りがちである。異動が難しい場合は、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必要であろう。

社内横断のプロジェクトを通じて、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。多くの職種、多くの仕事を体験させることが、結果的に多様な人的ネットワークの構築に繋がる。仕事上の専門性の育成とのバランスを取ることに配慮が必要であろうが、多くの職種又は、職場横断的な仕事をさせることが正の影響を与えると予測することができる。

彼女達には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。そのためにも、多くの人と一緒に仕事をする機会を持つことが不可欠である

#### 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5件)

高田朝子 横田絵理「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」『イノベーション・マネジメント』Vol.12. Pp3-15 2015(査読無)

横田絵理 末松栄一郎 榊原健朗「小熊株式会社 - 田中事業部長の試み」慶応ビジネススクールケース 20-15-5333 1-14 2015(査読無)

高田朝子「女性管理職育成についての定性的調査からの一考察 昇進の背中をおした事象とは何か」『経営行動科学』

第26巻第3号 pp233-248, 2013 (査読有)

横田絵理・妹尾剛好・高田朝子・金子晋也「日本企業における予算管理の実態調査 予算編成に関する分析」『企業会計』Vol.65(2), pp78-83, 2013. (査読有)

横田絵理・高田朝子・妹尾剛好・金子晋也「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムとマネジャーの行動に関する実態調査」『三田商学研究』Vol.55(4) pp93-117, 2012(査読無)

〔学会発表〕(計2件)

高田朝子「昇進の背中を押した事象 女性管理職育成についての一考察」経営行動科学学会 第17回年次大会 2014年11月9日 東京都国立市 一橋大学

安井祐子 高田朝子「モンスター・クレマー対策モデルの構築 エアライン・モデルの他業種への展開」経営行動科学学会 第17回年次大会 2014年11月9日 東京都国立市 一橋大学

〔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：  
出願年月日：  
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

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)

慶応義塾大学・商学部・教授

研究者番号： 20277700

恩藏 三穂 (ONZO, Miho)

高千穂大学・商学部・教授

研究者番号： 10287956