

〈論文〉

女性管理職の一度むけた経験

—サンリブの事例研究—

徳 永 彩 子
所 吉 彦

要 旨

本研究は、西鉄・九産交・JR九州・情報通信産業 A 社・小売業 A 社を事例とした先行研究に続き、株式会社サンリブに協力を要請し、同社からの承諾を得て、インタビュー調査を実施した。女性管理職のキャリア形成において、どのような「一度むけた経験」を経て、現在の地位にたどり着いたのかを探ることを目的とした。各自 3 つ程「一度むけた経験」をあげてもらい、いつ、どのような経験、その経験が持つ意味などについてインタビューを実施、M-GTA により分析を行った結果、女性管理職の一度むけた経験内容は 4 カテゴリーグループ、7 カテゴリー、13 概念が生成された。カテゴリーと概念の関係を示す関連図、代表的なストーリーラインにより「初めての職場組織配属」、「上司からの働きかけ」、「会社による意図的働きかけ」、「会社と本人希望による異動」の内容と出現頻度が確認された。

サンリブにおいては、一度むけた経験のインタビュー調査からカテゴリーにも表れているように、人事施策に鍵があると思われる。キャリア形成においては異動が鍵であり、5 年以内にジョブローテーションを複数行い、早い段階で一度むける経験をさせることが女性社員の育成には重要である。また、CCL 研究から始まった「一度むけた経験」を視点とするキャリア形成の研究は、異動・配属がカギであり、異動・配属を命ぜられた従業員の行動パターンは 4 つとされているが、一度むける経験は当該従業員のみで成されるものでなく、そのお膳立てとして、キャリア形成を意図した企業の異動・配属方針が重要であり、それは社会、経済、技術環境にアジャストしながら変化していくものと考えられる。実際、サンリブグループも人事施策を時代の流れによってアジャストすることにより生き残り、なおかつ発展している。

企業や経済の活性化に女性管理職や役員の活躍は不可欠であろう。昨今、女性登用に関して、国内外の投資家の視線は厳しさを増している。国内においてキャリア形成を中心に据え

た異動方針、上司の仕事の与え方、その後のフォローを実施したキャリア形成の質やスピード等の相互影響の研究はまだ少ない。今後も女性社員比率の高い企業グループにおける女性管理職のキャリア形成に関する調査研究へと発展させる必要があろう。

1. はじめに（研究の背景と目的）

「女性活躍」が叫ばれた2013年以降、女性の就業率は上昇し、女性管理職比率も上昇の一途を辿っているが、世界各国と比較すると遅れていると言わざるを得ない。わが国の女性管理職の割合は13.2%であり、アメリカ41.4%、オーストラリア40.0%などの欧米諸国やフィリピン53.0%、シンガポール38.1%などのアジア諸国と比べても低い水準に留まっている。しかしながら、わが国において女性登用の促進に向けて、管理職候補選定の新たな基準を本格導入する企業も出現している。今、求められているのは先進的な人事施策や女性のロールモデルであり、その人がどのような経験を経て、現在の地位にたどり着いたのかという生の声であろう。したがって、本研究においては、女性管理職に着目し、「女性のキャリア形成とマネジメント」（徳永・所、2019）、「女性管理職の一度むけた経験—九産交の事例研究—」（徳永・所、2021）「女性管理職の一度むけた経験—JR九州の事例研究—」（徳永・所、2022）、「女性管理職の一度むけた経験—小売業A社の事例研究」（徳永・所、2023a）、「女性管理職の一度むけた経験—情報通信産業A社の事例研究」（徳永・所、2023b）を継続したいと考えている。「一度むけた経験」とは、自分のこれまでのキャリアの中で、その後にわたり、仕事の取り組み姿勢やマネジメントの仕方などに大きな影響を与えた「鍵となる出来事」をいう。

今回は北九州市若松に本社を置く株式会社サンリブ（以下、サンリブと記す）の協力を得て、同社の女性管理職のインタビュー調査を行い、「一度むけた経験」を抽出することにより、女性管理職のキャリア形成についての手掛かりを探索したい。なお、「一度むけた経験」を深く分析するために、「一度むけた経験」からの内省や若手の育成、企業が人材育成システムについてどのような工夫をしているのか、人事部と女性管理職に聞き取り調査を行った。

2. 先行研究

永瀬・山谷（2012）は、個人の側から女性管理職に対してインタビュー調査を実施している。大企業の女性管理職20名に対して半構造化面接を実施した結果、退職する同期が多い中でキャリアを積み上げていった要因として、①学卒時の就業継続意識の重要性、②転職や社内公募による自分主導の異動を含めた「強み」の形成、③「働いてよ」という夫の後押し、

④夫の家事、育児分担、⑤出産前の業績により出産後の職場のサポートがあること、⑥基本は定時に帰るが残業できる体制を整える家庭内の工夫、⑦復帰後の働き方に関する上司とのよいコミュニケーション、⑧働く時間ではなく仕事を評価してくれる上司や制度、女性を育てようという上司の意識の8つを指摘している。

大内（2012）は、均等法成立以降に男性と同等の立場で入社した「均等法世代の女性」と、その10年後に入社した「第二世代の女性」について、ミクロレベルでキャリア形成を比較している。その結果、両世代は異動などキャリアの方向性が見出せるか、ワーク・ライフ・バランス施策が整っているかという仕事・職場状況要因を基本としつつ、個人の意識要因、家族状況要因と相俟って、キャリアが形成される点で共通することを指摘している。また、女性の就業継続や管理職増加には企業の雇用管理が影響し、採用人数や仕事の内容・割り当てなどに男女格差のある企業、昇進トラックとマミートラック、総合職と準総合職という分業構造を持つ企業では、男女で昇進スピードや役職などの点で異なっていることを確認している。

古武（2020）は、日本における女性の働き方の変化を女性のキャリアの歴史、統計、法制度から検討し、女性の働き方は女性自身の意識という内的要因だけで決定されるものではなく、企業からのニーズ、家庭での役割の状況など、複数の外的要因が絡んで決まっていくことを主張している。

島（2021）は「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」データを用い、若手女性の管理職志向の変化と変化をもたらす要因について考察し、女性社員14名にヒアリング調査を実施している。その結果、①結婚・出産後は仕事を辞め、その後は職業につかないという生き方を肯定する者は皆無であったこと、②管理職を目指したいかという問いに対して、大半が否定的であったということ、③管理職志向は入社先の環境に左右されることという3つを明らかにしている。また、ヒアリング調査によると、若手男女の性別役割分業意識は入社後大きく変化しており、仕事でも家庭でも男女の区別を否定する方向にあることが確認された。

赤羽根（2022）は、働く女性が良い職場環境を得てキャリアを築くためには、どのような制度の導入と運用がなされると良いかを労働政策、統計などの現状、キャリア理論から検討している。その中で女性の企業内キャリアを考えるにあたり、計画的なジョブローテーション、女性管理職のロールモデルの必要性、残業のないしくみ、業務分掌の透明性、メンター制度の導入などを考察している。

筆者らは、大企業の女性管理職50名に対してインタビュー調査を行ってきた。M-GTAを用いた分析を行った結果、企業の職種幅、規模、社風により、一皮むけるカテゴリーが異なる傾向を明らかにし、会社または上司による「動機づけ」、「意図的働きかけ」が繰り返し一皮

むけたきっかけとなっていることを指摘している（徳永・所（2019）、徳永・所（2021）、徳永・所（2022）、徳永・所（2023a）、徳永・所（2023b））。しかしながら、M-GTAは質的研究の代表格であるにもかかわらず、女性管理職のキャリアをM-GTAによる「一皮むけた経験」というマイクロレベルまで踏み込んだ研究はあまりないのが現状である。

3. 研究方法

3.1 研究対象

したがって、本研究ではこれらの先行研究をもとに、北九州市若松に本社を置く株式会社サンリブに協力を要請し、同社からの承諾を得て、女性の中間管理職10名をインタビュー対象とした（図表1）。サンリブは昭和22年に漬物佃煮有限会社から始まり、食料品店として発展、広島から宮崎まで丸食を設立、合併を繰り返し、株式会社サンリブとして再編成され、現在九州・中国地区7県に130店舗を展開している。

図表1 インタビュー対象者内訳

研究参加者	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏	I氏	J氏
年齢	53歳	47歳	45歳	43歳	53歳	43歳	49歳	45歳	47歳	54歳
勤続年数	30年	29年	26年	24年	33年	19年	25年	23年	28年	30年
所属	フランチャイズ・ノンストアリテイル部	店舗運営部CS推進部	マルショク小型店	店舗運営部CS推進部	サンリブ大型店	商品部	サンリブ大型店	サンリブ大型店	マルショク中型店	サンリブ大型店
役職	マネージャー	マネージャー	店長	エリアマネージャー	フロア長	バイヤー	フロア長	副店長	フロア長	店長
婚姻状態	未婚	既婚	未婚	未婚	未婚	既婚	既婚	既婚	既婚	既婚
子供の数	0人	0人	0人	0人	0人	1人	0人	0人	2人	1人

3.2 データの収集方法

女性管理職10名を対象に、半構造化インタビューを実施した。インタビューは筆者2名が2023年9月6日、7日、8日に行った。質問内容は各自3つ程「一皮むけた経験」を挙げてもらい、いつ、どのような経験、その経験が持つ意味、一皮むけた経験からの内省などについて、1時間程度語ってもらい、インタビュー終了後、逐語録（テキストデータ）を作り、分析のための資料とした。

3.3 分析方法

分析方法は修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を採用した。これはインタビュー法により質的情報の把握を行い、系統的に整理し根拠を示す手法として、M-GTA は質的研究分析法の代表格であり、カテゴリーの発見と統合のプロセスである点といえる。本研究において当該分析手法を採用した理由は、重要カテゴリー、アイテム、体系的なまとまりを経てストーリー化する手法であり、キャリアに影響を与えた出来事が起き、結果としてその後の行動に影響を与えるといったプロセスを分析する手法に合致しており、一皮むけた経験の実態を浮き彫りにするため適切であると考え採用した。分析は以下の手順で行った。

- ① 一皮むけた経験に関するインタビュー部分に着目し、まず、分析ワークシートを作成した（図表 2）。サンリブグループに在席している女性管理職の具体的な言動、気持ちなどを具体例欄（ヴァリエーション）に記入し、これを簡潔な文章で表現した定義を導き出し、さらに定義をより凝縮した簡潔な言葉を考えて概念を記載した。こうして、具体的に女性管理職の一皮むけた経験から複数の概念が生成された。このようなデータ読み取りと整理を丁寧に行いながら、分析の意図に応じて、一皮むけた経験全体、あるいは特定の経験の持つ意味や教訓などを取り上げた概念の定義、概念が整理された（図表 3）。

図表 2 分析ワークシートの例

概念名	初管理職（初現場含む）就任時の自覚
定義	初役職当初は役割が変わり力みと不安が入り混じる中、順応していく状況
具体例	2017 年中津店での管理職就任時、まわりの仕事仲間からは、管理職なので店舗運営、商品知識は充分備わっている、知っていて当たり前のような目で見られることがあった。すべてを経験しているわけでもなく、分からない場面で答えに詰まると、「管理職でしょ？」と言われ、気持ち的にモヤモヤした。知識をつけていくことは大切であり、自分の中で分からないところや疑問に思うところは、追求していかなければと考えている。（A 氏）
	2021 年小型店で店長をサポートするフロア長である管理職はより業務責任が重くなるため、今から考えれば甘えがあったと感じている。それを受け言動等にも気を遣うようになった。管理職として責任を持つためには逃げないということが重要という考えに至った。（C 氏）

	入社15年目の2008年9月に大型店で上級の課長になったときに責任を感じた。店長が不在のときは自分が店のトップとなるため、主に旅行部門の仕事をしていたが、店全体にも気を配り、責任者であるという意識を常を持って仕事に取り組んでいた。(J氏)
理論的メモ	・一人前の管理職としてみられ、分からない場面で困ることもあり、モヤモヤとした気持ちになった。知識をつけていくことの大事さを感じた。
	・フロア長としての考えが甘かった。それを受けて言動にも気を遣うようになり、どのような場面においても逃げない姿勢が大事である。
	・上級の課長としての責任を感じた。店のトップとして全体にも気を配り、責任者としての意識を常を持って仕事に取り組んでいた。
	・関連概念：異動に伴う新たな自覚
	・類似：入社25年目の2023年に大型店である下松から小規模店の阿知須に異動したことである。新しい環境で新たな気持ちで仕事をしているが、下松での仕事や経験を客観的に見ることができるようになり、自分を見直すきっかけとなった。現場で仕事をするにあたって、24年間下松でしてきたことが良かったのか悪かったのか答え合わせを実践でしているような状況である。(G氏)
	・対比：概念4 現場部下指導

図表3 具体例から導き出した概念定義と概念

概念		定義
1	生徒学生から社会人としての自覚	生徒学生から社会人としての役割変化に不安が入り混じる中、順応していく状況
2	初管理職就任時の自覚	初役職当初は役割が変わり力みと不安が入り混じる中、順応していく状況
3	異動に伴う新たな自覚	会社に貢献できることを見出すときやりがいい・責任を感じるようになった時期
4	現場部下指導	部下の個性を把握し、声掛けを実践し始めた時期

5	職場仲間の観察	職場仲間の仕事への取組ぶりや仕事観に影響を受けていた時期
6	へこたれない強い意志	新規業務に対する不安に取り組み続ける強い意思
7	満足感感得によるやる気醸成	やりがいのある仕事をやり遂げ自信がついた状況
8	人事制度改定による新たな挑戦	A 職と B 職、総合と地域社員、地域社員 6 級から管理職登用などの会社による制度変更
9	会社全体を考えた仕事経験	全社・支店毎のモノの見方の違いによる新たな世界観刺激を受けた状況
10	新部署で世界観拡大による刺激	新たな部署・組織において仕事に対する考え方を変えるきっかけを体験した時期
11	新部署での上司指導や組織パワー発揮	新部署での上司指導（反面含む）やその結果、上司・部下の関係が整理できた時期
12	仕事の取組み価値観醸成	新職場環境や家庭と仕事の両立に不安を感じる中、職場で受けとめてもらい復活した状況
13	仕事と家庭の両立	仕事と家庭両立による時間制約出現に混乱していた時期

図表 4 カテゴリーおよび概念一覧

行動変容		カテゴリーグループ	カテゴリー	概念	
マ仕ナジにメ影響トの仕事の取り組み姿勢に影響	組織体験によるコンピテンシーの確立 (32)	組織期待の自覚 (20)	a 責任の自覚 (7)	1	生徒学生から社会人としての自覚
			b 期待の認識 (13)	2	初管理職就任時の自覚
		進化・成功体験 (12)	c 職場関心の高まり (5)	4	現場部下指導
			d 満足感の感得 (7)	5	職場仲間の観察
				6	へこたれない強い意志
				7	満足感感得によるやる気醸成
	チャレンジ・成長・貢献し続ける価値観の確立 (21)	新たな職務・組織をきっかけとした変容 (17)	e 人事制度による刺激 (4)	8	人事制度改定による新たな挑戦
			f 新たな業務担当による刺激 (13)	9	会社全体を考える仕事経験
		疲労克服・退社意志回避 (4)	g 職場環境変化・家庭影響 (4)	10	新部署での世界観拡大による刺激
				11	新部署での上司指導や組織パワー発揮
				12	仕事の取組みについての価値観醸成
				13	仕事と家庭の両立

※ () 内の該当者数はロングインタビューから得られた概念にあてはめたのべ人数である。

② 次に、個々の概念について他の概念との関係を検討した。概念に関係してくる概念を検討し、複数の概念関係からなるカテゴリーを生成した。概念を整理した手続きの結果が図表4である。多岐にわたる概念から、カテゴリーを生成していく過程では複数の分析者により多面的に検討を行った。この結果、これにより新しい解釈が出てこない理論的飽和を確認した。

3.4 概念生成の例示

抽出された発言は、取捨選択統合の繰り返し作業の結果、類似性により13の概念が抽出され理論的飽和が確認された。また、生成された概念から7カテゴリーが生成された。具体的には、《a 責任の自覚》、《b 期待の認識》、《c 職場関心の高まり》、《d 満足感の感得》、《e 人事制度による刺激》、《f 新たな業務担当による刺激》、《g 職場環境変化・家庭影響》の7カテゴリーになった。カテゴリーと概念一覧を図表4に示した。以下、「女性管理職の一皮むけた経験内容」について調査結果を示す。

4. 調査結果

4.1 一皮むけた経験

女性管理職のキャリア形成において、どのような「一皮むけた経験」を経て、現在の地位にたどり着いたのかを探った。各自3つ程「一皮むけた経験」を挙げてもらった。インタビュー項目として、プロフィール、「一皮むけた経験」（いつ、どのような経験、その経験がもつ意味、その時の上司の特徴）、一皮むけた経験からの内省、若手の育成についてインタビューを実施した。なお、「一皮むけた経験」の内容は、対象者が話した順番になっており、リアリティを残すためにそのままの形にしている。

(1) 事例1：A氏

① 入社時のレジ業務、インフォメーション業務の後、入社12年目の31歳の時に婦人衣料を経験した。当時の上司は、今後女性が活躍する時代が来るとの考えのもと、展示会等の出張に同行する経験を得た。当時の上司や所属店長は経費がかかるにもかかわらず出張の同行を認めてくれたことが成長につながったと考えている。その後も季節ごとの商品の買い付けをすることが出来た。衣料品はセールもあり、価格のマネジメントなどを指導してもらい、その後のバイヤー着任、他店舗ラウンドが出来るようになった。店舗のラウンドでは10名程の男性の中で女性は1人であったが、まわりのメンバーのサポート、特にSVの存在が大きく、業務を遂行することができた。さまざまなことにチャレンジさせてくれたことが成長につな

がっている。

② いろいろチャレンジをしたいという気持ちがあり、エリア社員からグローバル社員となり10年ぐらい頑張ると決心したことである。様々な店舗を経験する中、店舗の規模により仕事の進め方や業務内容が異なる経験をした。具体的には、大型店であれば社員数も多く、一つの部門に専念出来るが、小型店では、顧客数こそ少ないが対応する社員数も少ないため、担当する業務の幅が広くなり、様々な経験をする事になり勉強になった。担当以外の仕事をする事で、全体を見ることの出来る、視野の広がりが醸成された。

③ 衣料品のキャリアから一変して、飲食事業部の経験である。未知の世界である上、フランチャイズ業務が初めての Tully's であったこと、店舗も1号店からの設計であった。今まで経験したことを様々な業務に活かしたことで、未知の飲食に携わっているという業務に対する楽しさを経験した。マネジメントを改めて学び直し、顧客、仕事仲間、地域社会とも一緒に育つ、成長していく方向で組織をまとめた。一方、新規店舗づくりで困難な場面もあり、一つのことを教えるのにすごく時間がかかる反面、効率よく商品をお客様に提供するためにいかに無駄を省くかという難しさがある。また、衣料部門にはない衛生面、非正規社員の不足、従業員からのシフト等への要望の対応に直面すると女性従業員に頑張ってもらう必要があると感じ、今後、女性が働ける環境を作っていきたいという気持ちが出てきた。

④ 2017年大型店での管理職就任時、まわりの仕事仲間からは、管理職なので店舗運営、商品知識は充分備わっている、知っていて当たり前のような目で見られることがあった。すべてを経験しているわけでもなく、分からない場面で答えに詰まると、「管理職でしょ？」と言われ、気持ち的にモヤモヤした。知識をつけていくことは大切であり、自分の中で分からないところや疑問に思うところは、追求していかなければと考えている。

(2) 事例2：B氏

① 入社し社会人となった時に一度むけた経験をした。社会を知る、様々な人たちと関わり人間との付き合い方を学んだ。職場仲間だけでなく、多くの顧客と接することで、接客技術が身に付いた。具体的には、レジを担当した後、配属が寝具担当となった。寝具という商品の特性上、接客時間が長く、商品説明を丁寧にしなければならないが、ちょっとした言葉の行き違いがあると誤解を招くことなども経験した。顧客が求めているものは何なのか、生活環境がどうなのか等を接客会話の中で拾っていくことを学んだ。

② 23年間寝具を担当した後、婦人服担当となり、管理職である衣料統括となった時である。23年経験してきた寝具と婦人衣料は商品特性が異なるだけでなく、衣料では試着、丈直し等もあり大変勉強になった。顧客層も異なり、寝具はほぼ夫婦での買上であったが、婦人衣料

は女性1人であり、フィット感の好みが人により異なる等、接客技術を学び成長することが出来たと考えている。

③ 当時の店舗は多層階であったため、衣料品に集中することが出来た。業務内容は変わらないものの、転勤をした中型店の店舗構造はワンフロアで、衣料品と食品が同じ階にあるため、自分の立ち位置を改めて考える機会となった。この店舗では衣料統括ではあるが、ほぼほぼ食品の仕事をする事となり、そこで新しい発見や新しい学び、店舗運営に向けた店長業務の指導を受けるようになった。

④ 全く畑違いの仕事である教育課への転勤が大きく人生を変えた。これまで25年間、店頭に立ち、来店されるお客様を接客する業務であったが、全くお客様に関わらない裏方への異動は25年以上やってきた経験がゼロになるのではと戸惑い、異動を受け入れ、理解するまで1年かかった。新型コロナの影響で研修の開催、採用活動も大きな制約を受けたこともあったが、異動2年目、何をしないといけないのかが見え始めた。今まで研修は参加するものであり、きつい、早く終わればいいと感じていた。また、1週間後には研修内容も忘れてしまうような状況であった。しかし、研修を開催する側となると、意味のある研修を企画する、研修後、受講生のあるべき姿、こうなってほしいという姿を明確に持つことを意識することを学んだ。

(3) 事例3：C氏

① 1997年入社後配属先としての小型店をオープニング店舗として一からつくり上げてきたことである。当時は新入社員でもあり、先輩社員の指示に従うのみであったが、その時の経験により社会人としての基礎が形成された。具体的には、新入社員としてであり覚えなければならぬことも多かったが、オープニング店舗であったため、年上の新規パート社員に対し、社員として関わる必要もあり人間関係等で大いに勉強になった。

② 2008年マルショクの小型店で店長となる。これまでは指示に従い業務を遂行していた立場から、自ら考え、仲間と働き、部門全体としての責任を果たすため苦労した経験である。これまで経験していなかった業務に関する情報を集め、身につける活動をした。具体的には、金銭管理や金銭管理人の管理、テナントとの関わり方等である。他の大規模店の店長がサポートという形があり、その時の指導が、まずは自分で一回やってみるというものであった。このスタイルの指導経験により一皮むけた大きな経験であった。

③ 小型店の店長経験後に他の店舗の担当に戻った経験である。当時、管理職ではないと店長は出来ないということで戻ったが、店長での経験をこの店舗において、主に労務管理面で店長のサポートが出来たことである。店長として大変だった経験から、薄場店店長を如何にサ

ポートしていくかを心がけた。具体的には、パートさんと店長の橋渡しである。パートさんは女性の方が多いため、女性として話を聴くことに力を入れた。

④ 2021 年他店舗の店長をサポートするフロア長である管理職はより業務責任が重くなるため、今から考えれば甘えがあったと感じている。それを受け言動等にも気を遣うようになった。管理職として責任を持つためには逃げないということが重要という考えに至った。

(4) 事例 4：D 氏

① 入社 1 年目、レジ担当時に、顧客から尋ねられたことに対し、答えることの出来ない状況時に、職場仲間が助けてくれなかったということがあります、自分で情報をつかんで他の人にも教えていかないと、嫌な思いをする社員が出てしまうと考え、自ら仕事に関する情報を得ようという考えに至った。

② 入社 3 年目、店長より事務所の仕事をするようにとの指示があったことである。職場メンバーは年配者も多く困惑したが、店長の指示ということで従業員へ説明するというフォローもあり、年下、年上に関係なく仕事ができることを初めて知った。

③ 入社 10 年目、この時に会社から初めてエリアの範囲内を担当するエリア社員とグローバル社員という選択肢ができた。10 年間同じ店舗であったため、別店舗を体験したいという気持ちもあり、グローバル社員を選択した結果、別府の大型店に異動となった。職場環境があまりにも変わりすぎ、正直、退職も考えた。しかしながら、ここで退職すると何にでも逃げてしまう癖がついてしまうのではと悩んでいたタイミングで、後輩からロールモデルではないが、あなたを目指したいという主旨の手紙を受け、企業で頑張る気持ちに切り変わった。

④ 現職のエリアマネージャー就任時においても、仕事仲間は年上の人が多い。しかしながら、エリアマネージャーという役割期待を会社から頂いている、頑張らないといけない気概がある。具体的には、年下の上司からサポートを受けることが苦手という方もいるので、たとえ年上の方でも困っている場面では、すぐ声をかけてサポート、調整、導きを与えることを心掛けている。

(5) 事例 5：E 氏

① 2008 年に A 職、B 職という制度から新たな制度が出来たことが大きな経験である。男性の方が上、女性の方が下という見られ方であったが、制度も撤廃となり総合職という括りになった。女性が意見を言い易くなり、かつ、男性社員もそれを取り入れる職場環境になったことである。業務の幅も拡がり、携われる業務も増え、やりがいにつながった。店を運営していく中で、仕事の情報やミーティング等への参加の機会があると、幅広く様々な女性も参

加できる可能性がある。

② 2018年1フロアの中型店勤務の時、1人で頑張るのではなく、自分がしていること、女性社員もやれば出来ることを他の女性社員にも伝え、意識付け出来ればという考えの方に出会えたことである。尻込みされる女性社員もいるが、言い出しにくいけどやってみたいとか、知りたいとかという女性社員もいる。共通の意識を持てる女性社員に出会え、勇気づけられたことが大きかった。

③ 2022年小倉店フロア長の時は、業務に忙殺され気味であった。店舗の規模が異なる、テナント数も多く、店舗運営に係ることで管理職としての幅が広がったと考えている。どの店舗に配属されても、テナントとのやり取りはしっかりやってきたが、小倉店はテナント数が多い。業務幅が広がる、担当業務も増えたが、その経験は現職に役立っている。

(6) 事例6：F氏

① 入社3年目の2007年に商品部にてアシスタントバイヤーとなり、今までは現場で勤務していたため、上司からエクセルの使い方、分析の仕方、企画の立て方、取引先とのコミュニケーションの取り方など一から教わったことが大きな経験となっている。

② 入社11年目の2015年に出産し、1年間の育児休暇中に上司や同僚が日頃からコミュニケーションをとってくれて、情報交換していたので、早く復職したいと思うことができ、スムーズに職場復帰できたことは今でも感謝している。復帰してからも周りのサポートがあったので、仕事がやりやすかった。

③ 入社13年目の2017年に商品部のバイヤーとして、家庭雑貨・日用雑貨の担当になったときに、上司が指導してくれたことが自分のキャリアを支えている。仕事で迷うときに上司が的確なアドバイスをくれたことは今でも大きな印象として残っている。

(7) 事例7：G氏

① 入社1年目の1998年に大規模店である店舗のオープニングに携わったことが大きな経験となっている。入社1年目で自分自身も右も左も分からない状態ながら、新規のパート社員の採用や教育を担当し、母親のような年代のパート社員に対して、言い方に気を付けながら指導したことは自分の力になっている。

② 入社10年目の2008年のレジ長のときに、地区の部長や店長から雑貨の担当も兼任してもらいたいと言われ、男性社員と対等に売場作りをして数字の責任を負ったことは自信になっている。現場のパート社員のサポートもあり、自分のキャリアとして良い経験となり、ステップアップにもなった出来事である。

③ 入社 25 年目の 2023 年に大型店である店舗から中型店に異動したことである。新しい環境で新たな気持ちで仕事をしているが、大型店での仕事や経験を客観的に見ることができるようになり、自分を見直すきっかけとなった。現場で仕事をするにあたって、24 年間大型店でしてきたことが良かったのか悪かったのか答え合わせを実践でしているような状況である。

(8) 事例 8：H 氏

① 入社 10 年目の 2010 年に衣料 MD のバイヤーになったことが大きな自信になっている。自分一人ではしなければならない仕事であったため、最初は大変苦勞した。男社会の中でバイヤーとしてやっていけるのか不安に思っていたが、1 年目はバイヤーの先輩に教を請い、試行錯誤しながら業務にあたった。1 年目は成績を落としてしまったため悔しく思い、どこが悪かったのか分析して改善を繰り返す日々だった。現場で信頼できる人を見つけて、時には一緒に会議に出席してもらい、売場の意見を聞くなど改善を重ね、5 年目に何とか成績を上げることができた。現場で足りていない商品や現場にない商品を開き、他社の売場に行って当社にない商品を調査するなどし、思った通りに売上がとれるようになった。

② 入社 14 年目の 2014 年に管理職になったことである。世間で「女性活躍」が叫ばれていた中、女性の管理職としては社内で 2 人目であったが、「女性だから受かった」などと皮肉を言う人もいた中、会社が認めてくれたことは自信につながった。昇進試験の論文では「人を育てていかなければならない」という内容で記述したが、自分の後のバイヤーを育て、売上がブレないようにすべきだと考えている。

③ 入社 21 年目の 2021 年にマネージャーになったことが大きな出来事である。婦人肌着のバイヤーを後輩に任せ、最初は付きっきりで指導した。最初はマネージャーとしての仕事内容がつかめず苦勞した。直属の部長から仕事の方向性が下りてくるがその内容が曖昧で明確でなかったため、部下のバイヤーに指示することができず、組織をうまく動かすことができなかった。役員が参加する会議の資料を作成していても、誰のための詳細な資料なのか、売上ににつながる仕事をしているのか意味が掴めなかった。部長と自分を含めた 2 人のマネージャーがいたが、部長は喫煙室などで男性のマネージャーとコミュニケーションを取って指示を出すことが多く、自分は疎外感を感じた。自分は現場に情報を下ろし、指示を出したいと思っていたが、最初はうまくいかなかった。

④ 入社 23 年目の 2023 年に副店長になったことである。19 年間商品部にいたため、現場のことが分からず、言われたことを手探りで行っていた。商品部のとき部下は 8 名程であったが、現在はパート社員も 100 名以上おり、現在店舗を改装中であるが、自分が情報を下ろさないとパート社員が情報を得ることができず不安に思っており、店長は多忙のため、自分になる

べく情報を伝えて改装がうまくいくように努めている。パート社員はメールアドレスを持っておらず、朝礼で話しをしてもシフト制であり全員に伝わらないので、業務連絡票を作成するなど情報をどのように伝えていいのか試行錯誤している。

(9) 事例9：I氏

① 入社8年目の2003年に大型店で事務を主に担当していたが、社員も売場に出るようになったことで様々なことを学び、視野を広げなければならないと思うことができた。食品売場を担当したが、店の規模によって仕事の仕方が異なる中、発注の仕方など最初は商品が足りなかったり、多すぎたりなど試行錯誤しながら仕事を覚えた。

② 入社13年目の2008年に小規模店の店舗に異動したことである。小規模店であるので、人が足りず、様々なことを現場で学びながら仕事をこなしていた。事務から売場まで全てを担当し、成長できたように思う。

③ 入社16年目の2011年に出産し、1年間育児休暇を取得後、職場に復帰したが、仕事とプライベートの両立が難しかった。いかに仕事を時間内に終わらせるか効率を考えながら業務に取り組んだ。子供が病気になったときなど両親をはじめ、周りのサポートがあって何とか切り抜けてきたように思う。

④ 入社18年目の2013年に二人目を出産したときは退職を考えた。しかし、そのときの上司が「とにかくやってみよう。仕事が回らなくなったときに考えればいい。周りがフォローするから全然気にしないでいい」とアドバイスをくれたことが今のキャリアをつくっている。

⑤ 入社24年目の2019年に小規模店の店舗に異動になったことが大きな出来事である。お店はどの地域でもその地域独特の特色があり、マニュアル通りにはいかなかった。周りの人とコミュニケーションをとりながら、発注の仕方などを学んだ。

⑥ 入社26年目の2021年にフロア長に昇進したことは責任を伴うものであり、視野を広く持たなければならないと感じている。パート社員とコミュニケーションをとり相談しながら、売場だけではなく、店全体を見る必要性を感じている。

(10) 事例10：J氏

① 入社7年目の2000年のサンリブの大型店に異動になったときに初めて直属の上司ができたことが大きな出来事であった。今まで店舗の責任者は自分であったが、初めて直属の上司から売上目標、人間関係構築、他の売場との関わり、仕事の取り組み方などを一から教わった。今までは昇給や管理職になることを意識したことはなかったが、管理職を目指すべきであることを教わり、会社との関わり方や仕事の見方、取り組み方が変わった。

- ② 入社 15 年目の 2008 年 9 月に他の店舗で上級の課長になったときに責任を感じた。店長が不在のときは自分が店のトップとなるため、主に旅行部門の仕事をしていたが、店全体にも気を配り、責任者であるという意識を常に持って仕事に取り組んでいた。
- ③ 入社 22 年目の 2015 年にサンリブシティの店舗の部門長になったときにプレッシャーを感じた。旅行部門は大きな売上げを占めており、フロアのトップとして何かを決断するときは同業他社にも聞きながら、前任者だったらどうするかを考えながら仕事をしていた。2020 年にコロナが流行り、旅行支援の手続きが当初はアバウトな状態で始まり、会社に稟議を通す前の仮登録の手続きも煩雑になってしまい、同業他社に相談しながら判断しなければならないときは大変であった。
- ④ 入社 30 年目にサンリブの大型店の店長になった今、店舗の責任者としての自覚が生まれた。人の配置や採用、人の能力の見極めやスキルアップしてもらうためにどうしたらいいのか、色々なことに気を配らなければならないので、目の前のことをこなしていくので精一杯である。
- ⑤ 入社 15 年目の 2008 年に勤務していた店舗でパート社員から嫌なことは先に終わらせることを学んだ。お客様に対して料金面のことなど言いづらいことやしなければならないことをそのままにしておくずっと頭に残ってしまうので、引きずらないほうがいい、苦手なことから終わらせることを教えてもらった。

4.2 一皮むけた経験からの内省—教訓

これらの経験ひとつひとつから引き出すべき教訓は何かという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

(1) 事例 1：A 氏

職場の環境が社員行動により影響を与えてくれると感じているため、上司が部下をどう育てるか、業務遂行だけではなく、部下がこの先進むべき道やその実現のための経験をさせたように考えるようになった。従って、部下の気持ちに気づくことが大切であることが教訓となっている。また、マネジメントでは任せることを重視している。自分の経験で、複数同じ担当者があると誰かがやってくれる気持ちが芽生えるが、自分 1 人に任されているという環境になると自分がやらなければならないという気持ちが強くなり、結果として成長できたことを実感した。

(2) 事例2：B氏

これまでの現場での経験が役に立たなくなるといった不安もあったが、事務方になり店頭に立たない仕事という全く業務内容が異なるだけでなく、業務に向き合う意識が違うことに気づく大きな転換期であった。研修受講生にはこういったことを得て帰ってほしいという目標を伝える、内容がしっかり伝わるような研修にしないといけないと考え出した時に、なんとなく自分がやらないといけないことが明確になった。何をすべきか、何が出来るのかを考え始め、こういう仕事がしたいという思いを持ち続けるといった教訓を得た。

(3) 事例3：C氏

学んだことをすぐやらせてもらったことが大きな経験になっている。教えるより自身でやってしまう方が速いため、なかなか部下に任せることは難しく、教訓の完全実施にまで至っていない。手直し等が必要になるため、部下に任せて育てることは手間がかかるにも拘らず、これまでずっと辛抱強く見守り、育ててくれた上司、先輩は心が広く、その様な部下育成面から教訓を得ている。

(4) 事例4：D氏

難しい業務内容のことに関しても、放置せず自から情報を収集、解釈、考察して自分のものにするのである。

(5) 事例5：E氏

仕事をしているのは自分一人ではないということ。パート社員がいて、他の社員がいて店長、副店長がいて、全員でその店舗を運営していくという、一人よがりの仕事ではいけないということを教訓として受けた。全員で仕事をしていくには、正確なコミュニケーション、店舗運営には必要という教訓を得た。具体的には、仕事仲間に異なる意見があったとしても排除するのではなく、自分の中で一辺取り入れた上で、全メンバーで最善の策を見出していくということを教訓として学んだ。

(6) 事例6：F氏

管理職になって困ったことがあるときは上司や部下に相談し、他部門の方ともコミュニケーションをとることが重要だと感じている。

(7) 事例7：G氏

人に助けられてきたので、店の同僚やパート社員、お客様も含めた周りの人たちを大切にすることが大事だと感じている。自分一人では店舗運営など何もできないし、全ての人に感謝の気持ちを持って接することが重要である。

(8) 事例8：H氏

「自分が思うように人は動かない」「経験を押し付けても自分で経験したことではないと人には理解してもらえない」ということを学んだ。その人がやりたいと思っていることを引き出し、感性や感じたことをうまくつなげていってほしいと思っている。仕事には正解がなく、人それぞれ正解が違うので、会社にとって良い方向にそれぞれのやり方で進んでいるかどうかを考えていきたい。

(9) 事例9：I氏

「何事もコミュニケーションが大事」だと思っている。お客様から学ぶこともあれば、従業員から学ぶこともあり、日々勉強しなければならないし、周りから様々なことを取り入れたと感じている。

(10) 事例10：J氏

「目の前のことに一生懸命に取り組む」「自分から踏み出さないと何も起こらない、物事は解決しない」「自分が変わらないと周りも変わらない」ということを管理職として仕事をしていく中で学んだ。お客様に旅行の商品について説明する際、情報がうまく伝わっていないときなどはこちらの説明の仕方が悪かった、どうすればよかったのか言い方などを工夫し、改善点を見つけるようにしている。

4.3 モチベーションとリーダーシップとの関わり

それらの教訓を現在のマネジメントにどのように生かしているのか。その教訓がどのように役立っているのかという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

(1) 事例1：A氏

誰かがやってくれるという環境では人は成長しない。自分がやらなければならないという環境で成長してきた経験がある。したがって、1人に業務を任せるということが重要と考えている。現在新店立ち上げに関与しているが、新店に既存店から人員を配属することもある

ため、既存店の若手職員が1人となる。自分がすべきことを感じ取り、責任感が出て来ている。日々成長している姿が伺え、この3カ月で成長した。新店に配属される社員の方も業務を任せることで成長が期待できるため見守るというスタンスでマネジメントを行っている。

(2) 事例2：B氏

伝えることの難しさを経験し実感している。従って、どの様に伝えたら相手に理解してもらえるか、伝えるための組み立て方法が重要である。自身が研修やセミナーに参加し、効果的に伝える手法を学び、まずはそのお手本に従い、真似をし、その後自分流にアレンジをしていくことを考えている。

(3) 事例3：C氏

出来る範囲で担当者に任せるようにしている。サポートが必要な時には、自ら相談してくるよう声がけ、環境づくりを行っている。

(4) 事例4：D氏

他の人たちが困っている場面では自分が知り得ている情報に基づき指導することで、その方にも惜しみなく同じ技能をつけてもらうことである。年上店長であろうが、違うことを言われた場合でも根拠をもち議論できる。

(5) 事例5：E氏

現在所属する若松店は、多層階であるものの、各フロア間における分断をなくす努力をしている。店舗従業員全員と等しく話が出来る、意見も同じように言い合える、フロア長にでも何でも話せる環境、雰囲気づくりを心掛けている。具体的には、ちょっとしたことで気になったことは、お伝えするという感じでコミュニケーションをとる。気になったことを本人に直接注意をするのではなく、相談をするような形、アドバイスする形をとり、相手の反応を見ながら行っている。相手が指導に対して意見があれば必ず聴く姿勢をとり、相手自身だけで解決出来ないようであれば、全員で解決する方向に導いている。

(6) 事例6：F氏

常日頃から売場のベテランのパート社員とコミュニケーションをとり、買い付けに活かすことを心掛けている。SNSもチェックし、最新のトレンドをつかむようにしている。

(7) 事例7：G氏

女性が多い職場なので、日頃からコミュニケーションを大切にし、男性社員にはできない細かなフォローをできるようになりたいと思っている。

(8) 事例8：H氏

人によってレベルも違えば、考え方や把握の仕方も異なるので、反感を生まないように周りとコミュニケーションをとり、色々な人の話を聞いて折衷案を生み出すようにしている。

(9) 事例9：I氏

それぞれのお店によって客層も異なるので、店に応じた流れや行事ごとの売場作りなどパート社員をはじめ周りとコミュニケーションをとりながらフォローしあいながら行うようにしている。

(10) 事例10：J氏

言う相手によって表現の仕方を変えるようにしている。ストレートに言うべきか、下準備が必要でオブラートに包んで言うべきか、話す順番や言うべき人の順番などを考えながら仕事をしている。

4.4 一片むけた経験からの内省—リーダーシップ

それぞれの経験には、自分だけではなく、おそらく上司が存在していたはずである。それぞれの経験における上司のどのような面は、リーダーシップという観点からまねたいか。どのような薫陶を受けたか。逆に、反面教師とすべきはどのような点かという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

(1) 事例1：A氏

婦人衣料品の展示会に同行を許可してくれた上司は、女性活躍という時代が来るということを読んでいた。リーダーシップでは、特に、自分の部下を育てる中で先を読んでいくということを目指していきたい。また、失敗してもいいから、とにかくいろいろな経験をさせるといった点も真似していきたい。自分がやってしまった方が簡単であるが部下に任せる。成功することに越したことはないが、失敗した後対応が発生するが、上司はきちんと見ていくことを経験した。上司が見ているという安心感があると様々なチャレンジをしていくことが出来ると考えている。

(2) 事例2：B氏

1フロアの中型店舗在籍時では、衣料担当以上に食品に関わる比率が上がった。上司は女性もゆくゆく店長を経験することもあるので、店全体のことを知っておくべきと食品を体験するように勧められた。その時は、自分の役割は衣料統括であり、食品運営知識指導に対して納得することが出来なかった。今から考えると次に異動した教育課における階層別研修として、管理職研修、店長研修等があるが、この店舗で店長の動きを指導してもらったことで有意義な研修が出来ている。その時の上司にすごく感謝している。

(3) 事例3：C氏

上司は皆、指導力があり、部下を信頼し仕事を任せていた。特に、この点は管理職として真似たいと考えている。

(4) 事例4：D氏

部下から見ると現場店長職は忙しいが、デスクワークに追われるのではなく、視野を拡げ、現場の様々なところを見て、従業員とコミュニケーションを積極的にとる店長でありたい。コミュニケーションが重要な意味は、何かあった時に、話しやすい環境を日頃からつくっておかないといけない。

(5) 事例5：E氏

まず相手の意見を聴くという姿勢で、排除せず、一回自分の中で受け止めてあげて意識している。厳しい意見もあるが、自分の中で受け止め、それは改善を期待している職場仲間の声と理解している。一方、信頼関係がないと、なかなか意見が出ないため、普段からのコミュニケーションが重要と考えている。例えば、業務連絡、報連相、自分だけが知っているが部下は知らないということがないよう心掛けたい。

(6) 事例6：F氏

部下や後輩が困ったときに人に指導できる商品知識やスキルを持っているところは自分もそのようになりたいと思っている。日頃からSNSをチェックし、自分から提案できる力も真似たい。また、感情の起伏が激しい人や言い方が適切でない上司をみると反面教師として、自分は言葉を選ぶようにしている。

(7) 事例7：G氏

自らも動き、皆がついていこうと思えるよう率先垂範の姿勢は真似たい。トラブルになった際も周りがフォローしてくれるような環境を作っていくことが大事である。

(8) 事例8：H氏

商品部の上司の部下に正確に情報を伝え、自分が持っているスキルややり方を惜しみなく伝える姿勢は真似したい。反面、突発的に意見を変え、人によって態度を変える上司にはなりたくないと思っている。

(9) 事例9：I氏

ある社員（後の店長）からは「それは無理、できない」という言葉は口に出さないことを学んだ。それを何とか達成するように、工夫しながら仕事の仕方を変えて行う姿勢は真似たい。また、パート社員に気持ちよく働いてもらえるような態度や振る舞い、商品が魅力的に見える、売れるように仕向ける売場作りのスキルは参考にしたい。

(10) 事例10：J氏

理解していても確認のため同じ話を根気強く話すこと、判断するときに一呼吸置くこと、言うべきときのタイミングのはかり方、メールや電話、対面などコミュニケーションツールの判断などは真似したい。

4.5 若手の育成

これから、若手を自分の右腕に育てる上で、上記のポイントを踏まえて何に留意したいか。自分がリーダーシップを発揮するだけでなく、自分の下で次世代のリーダーが育つために、どこに留意すべきかという質問をしたところ、以下のような回答を得た。

(1) 事例1：A氏

様々な経験をしてほしいと考える。現在、飲食事業もまだ2～3年目、今後も新店舗も増えてくる。会社は従業員に様々な部門で頑張ってもらいたいという役割期待を持っており、異動命令もある。従って若手にも、ずっと同じ部門でなく、それを踏まえ3年後、5年後、自分がどうなりたいのか、目標を持ち様々な経験を出来るように導きたい。

(2) 事例2：B氏

相手の話をしっかり聴くことが大切である。これまで自身が経験した事実からの指導では、若手も様々タイプがいるため、全員に向いているとは限らない。各人の性格、特性、価値観等を理解した上で相手にマッチした教え方、伝え方をしないと若手は育たない。従って、どの様にしたいのか、どの様にすれば出来ると感じているか等、きちんと話を聴くことに留意したい。

(3) 事例3：C氏

寄り添うことに留意したい。部下の性格や特性を把握出来ていないと効果的な指導が出来ない上、一方通行の人間関係になってしまうため気をつける必要がある。

(4) 事例4：D氏

困ったときには一人で悩まず、職場仲間にサポートをお願いして欲しい。話しやすい環境づくりが必要である。

(5) 事例5：E氏

仕事のことだけを若手に伝えるのではなく、仕事を通じ、その人の人となり把握しながら、どの様な伝え方が成長に結びつくかということに気を配っている。これまで多くの先輩から教えてもらった経験を、もう一辺思い出すと、今の若い人たちには、同じ手法では通じないと考えている。昔は見せて、勉強させて、指導するというプロセスであったが、現代の若者は1から10まで手取り足取りして指導しないと育たない。若手全員がそうではないが、その人の人となりと性格を見据えた上で、考えながら指導方法を見極めている。

(6) 事例6：F氏

アシスタントバイヤーとして日頃は売場に出るが、そこで何が売れているのか、商品知識を得、ベテランのパート社員とコミュニケーションを取りながら社会経験を積んで、バイヤーとして数字を見ながら判断できる能力を身につけてもらいたい。

(7) 事例7：G氏

今の若手は受け身で指示待ちの人が全体的に多いように感じている。失敗してもいいので恐れずチャレンジしてみてほしい。失敗しても次につながるように改善点を一緒に考えていきたい。

(8) 事例 8：H 氏

先を見て仕事をしてもらいたい。例えば、昨年の売上を参考に今年の売上を達成するためには新たに何をするのか、今後どうしていくのかなど計画を立てる力は経験値になると感じている。

(9) 事例 9：I 氏

自分一人では何もできないので、周りとのコミュニケーションをしっかりとっていきたいと思っている。数字も大事だが、周りの人との交流も仕事においては重要である。

(10) 事例 10：J 氏

失敗してもいいので仕事に積極的に取り組んでもらいたい。むしろ失敗して、冷や汗かきながら打開策や解決能力を磨いてもらいたい。

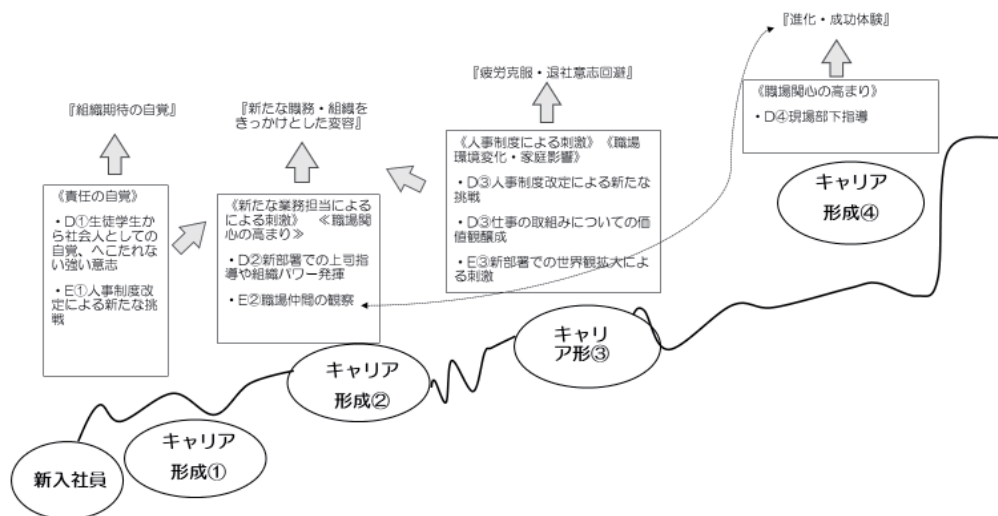
5. おわりに（考察と提言、今後の課題）

5.1 関連図

本研究は 2019 年度西鉄事例研究、2020 年度九産交事例研究、2021 年度 JR 九州事例研究、2023 年度小売業 A 社事例研究に引き続き、サンリブ事例研究を行った。13 概念より 7 カテゴリーが生成され、加えて 4 カテゴリーグループが作成された。さらに、分析過程を示す『カテゴリーグループ』と「カテゴリー」、【概念】の関係にまつわる関連図を作成した（図表 5）。「一皮むけた経験」を抽出することで、「女性管理職のキャリア形成」にまつわる、対象者の気持ちや行動、上司を中心とした職場構成メンバーとの関わりなどについて、そして、これら「一皮むけた経験」を引き起こす要因について、生成したカテゴリーと概念をもとに説明したものである。

図表5 サンリブ女性管理職の一度むけた経験にまつわる関連図

※『』印:カテゴリーグループ、《》印:カテゴリー、・印:概念を示している
 ※バリエーション発生時間軸は被験者により異なっている
 ※本関連図内容については代表となるD氏、E氏のストーリーラインに対応している



なお、関連図については他研究と比較し本研究の特性上、以下の形式とした。まず、他研究にみられる「総合職女性従業員の仕事と家庭の両立」、「勤務後退社時におけるオン/オフの切り替え」、「従業員の育児休業取得」は、限定的な特定テーマであり、また対象者のバリエーションは類似しており異質なものが少ないため、細分化された概念が生成されている。例えば「総合職女性従業員の仕事と家庭の両立」のケースでいえば、産前時の考えや行動→出産後の考えや行動→復職後の考えや活動というようにあらかじめ発生順序が固定化されているため、対象者全員のデータをベースに関連図を示すことができる。

一方、本研究では、女性管理職の「一度むけた経験」のバリエーションは多岐にわたり、また、その経験の内容、時期、順番、インパクト度合いなどは、それぞれで異なってくる。例えば、本研究の対象者は、幾度となく鍵となる出来事を経験している。従って、単純に対象者全員の同じ概念が同じカテゴリーを導く関係のプロセスだと結果図に示すことは馴染まない。そこで、カテゴリー、概念と「一度むけた経験」を引き起こす要因に関する関連図をシンプルに示し、わかりやすいストーリーラインを作成することで、「一度むけた経験」のバリエーションをもとにした概念、カテゴリーの関係の明確化をはかった。これにより、本調査研究では、女性管理職の「マネジメントの仕方」、「仕事の取組み姿勢」に大きな影響を与えた出来事、および、そこから生成されたカテゴリー、概念がどのような「動機づけ」、「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」などを要因としたものであるのかを明らかにすることが

できると考えた。図表5における下部の曲線は、新入社員時から直近に至るまで、組織における壁にぶつかることによるモチベーションの下降、または、一皮むけることでのモチベーションの上昇をイメージしたものである。図表における○内の数値は、「一皮むけた経験」を示している（図表内容理解に向け、後述するストーリーラインで説明している）。また、図表ではヴァリエーションの発生時間軸は対象者により異なっており、本関連図内容について対象者（D、E氏）のストーリーラインに対応している。関連図と併せストーリーラインを示し、考察することが一般的であるため次節以降で記述する。

5.2 ストーリーライン

（『』印：カテゴリーグループ、<>印：カテゴリー、【】印：概念を示す）

女性管理職が企業内で経験する出来事、一皮むけた経験は、その後の仕事の仕方と考え方に深い影響を与え、組織内での役割や影響に大きな変化をもたらす。本論文の研究方法は、M-GTAを採用しており、以下に半構造化面接にもとづいた事実をもとに、ストーリーラインを記述する。なお、すべての対象者をストーリーラインとして記述することはできないため、分かりやすい事例4-D氏、5-E氏の2つをとりあげる。

「」印：会社・職場・上司・家族などによる対象者への働きかけを示す→【】印：概念、<>印：カテゴリー、『』印：カテゴリーグループを示している

（1）事例4-D氏のストーリーライン

①「初めての職場組織配属（新社会人）」→【1 生徒学生から社会人としての自覚】<a 責任の自覚>『組織期待の自覚』、および、【6 へこたれない強い意志】<d 満足感の感得>『進化・成功体験』

入社1年目、レジ担当であったが、顧客からの質問に対応できず、職場仲間からのサポートも得られなかった。新入社員として戸惑いもあったが、この職場環境経験から情報収集することを自己学習し、その内容を他のメンバーと共有することが重要であるとの気づきを得ている。問題を放置せず、自ら情報を収集し、解釈し、考察する姿勢という行動変容が生まれている。新入社員としての職場配属は、【1 生徒学生から社会人としての自覚】を生み、情報は与えられるものでなく、自ら収集するという、<a 責任の自覚>、その情報を共有していく必要を理解し、『組織期待の自覚』に至っている。また、退職することなく、【6 へこたれない強い意志】、社会人になじむことによる、<d 満足感の感得>、『進化・成功体験』が得られている様子がうかがえる。

②「上司からの働きかけ（任命）」→【11 新部署での上司指導や組織パワー発揮】<f 新た

な業務担当による刺激」『新たな職務・組織をきっかけとした変容』

入社3年目、配属先店長から事務所の仕事を担当するよう指示を受けた。周囲は年配の同僚が多く、勤続年数の少ない社員が、年配の職場メンバーとスムーズに事務を担当することができるか戸惑いがあった。しかし、店長は職場メンバーに、今回の指示理由を説明し、後押ししてくれた。年齢や階層に関係なく、誰もが仕事を遂行できるという気づきを得ることができた。年配者が多い職場内で、新たな役割を任されるだけでなくサポートをしてくれたことで、【11 新部署での上司指導や組織パワー発揮】ができています。《f 新たな業務担当による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』につながっている。

③「会社による意図的働きかけ（制度）」→【8 人事制度改定による新たな挑戦】《e 人事制度による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』、および、【12 仕事の取組みについての価値観醸成】《g 職場環境変化・家庭影響》『疲労克服・退社意志回避』

入社10年目、人事制度改定によりグローバル社員としての経験を選んだ結果、別府流川店に異動した。同店舗における職場環境への適応は難しく退職も考えたが、後輩からのロールモデルとしての評価を受け、「逃げ癖をつけてはいけない」、「ここで踏ん張る」という気持ちに切り変わっている。入社して4～5年目の高須店長から、「早めに女性管理職を目指して」と導かれ、その様な道もあることを知ったことも影響があると推測される。グローバル社員へのチャレンジ、【8 人事制度改定による新たな挑戦】《e 人事制度による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』に至った。また、大きな職場環境変化に対し、退職が頭を過っていたが、後輩から自身を対象にロールモデルと評価されることをきっかけに、【12 仕事の取組みについての価値観醸成】《g 職場環境変化・家庭影響》『疲労克服・退社意志回避』と自己承認による気持ちの切り替えとなった。

④「会社と本人希望による異動（多くの経験からの成長）」→【4 現場部下指導】《c 職場関心の高まり》『進化・成功体験』、および、①における「初めての職場組織配属（新社会人）」で獲得したキャリアからの→【6 へこたれない強い意志】《d 満足感の感得》『進化・成功体験』

2023年、エリアマネージャーとして、会社からの役割期待を認識し、年上のメンバーと協力して組織を廻している。年齢に関係なく部下をサポートし、他の従業員が困った場面では声がけをし、調整、導くことを心がけている。そこから、職場メンバーが困っている場面があれば、自身の知識と経験を共有し、共に成長する姿勢を持つことが大切であるとの経験をj得ている。多くのキャリアを積むことで、年齢に関係なく社員に対する指導を実践したことによる成長により、エリアマネージャーとして、【4 現場部下指導】《c 職場関心の高まり》『進化・成功体験』ができています。また、会社からの役割期待を認識が継続している。新入社

員時の「自分で考える」という一皮むけた経験キャリアが継続しているため、個人のスキル強化、顧客や組織への責任の土台ができており、【6へこたれない強い意志】《d 満足感の感得》『進化・成功体験』の流れに至っていると推察できる。

D氏は、43歳、6級職エリアマネージャー、勤続24年までに4～5回「一皮むけた経験」をしている。その後の仕事の取組み姿勢に大きな影響を受け、自身のキャリアが形成されている様子が見えてくる。具体的に、新入社員としての配属職場での気づきである。また、A職、B職区分の撤廃、かつ、グローバル社員とエリア社員の行き来ができる場所である。概念図にも示しているが、リーダーシップスタイルの形成において、年齢や階層に関係なく、知識と情報の共有、柔軟性、サポートの提供が大切なのだという気づきを得ている。女性管理職においてもD氏にみられるリーダーシップは、企業全体にポジティブな影響をもたらすと考えられる。

(2) 事例5-E氏のストーリーライン

①「会社による意図的働きかけ（制度）」→【8人事制度改定による新たな挑戦】《e 人事制度による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』

2008年、A職とB職の制度が撤廃され、総合職という新しい人事制度が導入された。本人事制度は、今回の調査対象会社において女性管理職が増加しているという結果をみると、同社に所属している潜在的な面も含めた女性管理職候補群に与えた影響は大きいといえる。従来の男性優位の構図が変わり、女性がより意見を自由に述べられる環境が生まれた。人事制度により、女性社員においても業務の幅が広がり、多様な業務に携わり、仕事に対するモチベーションが向上したと推察できる。人事制度により、女性社員は情報の共有やミーティングへの参加において、幅広い役割を果たすことが可能となる環境が醸成された。【8人事制度改定による新たな挑戦】により、《e 人事制度による刺激》を得ている。『新たな職務・組織をきっかけとした変容』であり、その引き金は「上司および会社による意図的働きかけ（制度変更）」によるものであった。

②「上司からの働きかけ（女性社員の可能性）」→【2初管理職就任時の自覚】《a 責任の自覚》『組織期待の自覚』、および、上司および会社による、意図的働きかけ（任命）」→【11新部署での上司指導や組織パワー発揮】《f 新たな業務担当による刺激》『新たな職務・組織をきっかけとした変容』

2018年、西小倉店における経験が一皮むけた経験であった。単独で力を発揮するのではなく、他の女性社員にも自分と同じように成功する機会を提供することを目指している仕事仲

間と出会えたことである。確かに、尻込みする女性社員もいるが、自分からは言い出しにくい、何か新しいことに挑戦したいと考える女性社員も存在していた。共通の意識を持てる女性社員から励まされ、気持ちを奮いたすことができた。ここから引き出すべき教訓は、女性でもやればできるということ、および、仕事は一人でおこなうものではなく、チームとして協力することが不可欠であるという教訓も得ることができた。異なる意見を尊重し、全メンバーで最善の策をみつけ出すためには、正確なコミュニケーションが重要との考えに至った。異動先でもあり、初管理職に就任した西小倉店における【2 初管理職就任時の自覚】により、《a 責任の自覚》を、さらに、女性社員の活性化を促す仕事仲間との出会いから、【11 新部署での上司指導や組織パワー発揮】、《f 新たな業務担当による刺激》を経験している。

③「会社による意図的働きかけ（店舗規模）」→【3 異動に伴う新たな自覚】《b 期待の認識》『組織期待の自覚』

2022年、小倉店フロア長として業務幅の拡大経験を得た。店舗の規模やテナント数が多かったため、業務幅が広がり、担当業務も増加した。振り返ると、小倉店での経験は、現職である若松店フロア長において非常に役立っている。店舗従業員全員とのコミュニケーションを重視し、意見を共有しやすい環境を築くことで、さらなる発展を遂げることができている。「会社による意図的働きかけ（店舗規模）」により、【3 異動に伴う新たな自覚】、《b 期待の認識》『組織期待の自覚』に至った。

E氏は中途入社で53歳で勤務33年目までに3～4回「一皮むけた経験」をしている。その後の仕事の取組み姿勢に大きな影響を受け、自身のキャリアが形成されている様子がうかがえる。具体的に、大きく成長するきっかけとなった出来事は、A職、B職区分の撤廃であり、積極的に挑戦することで大きなやりがいを持ち現在に至っている。

5.3 女性職員の人材育成システムについて

今回の研究調査は女性管理職のキャリアを「一皮むけた経験」の視点からインタビュー調査することによりその実態を明らかにすることであったが、筆者らはさらに、女性職員の人材育成システムについて、どのような工夫が行われているかについても追加調査した。女性管理職の「一皮むけた経験」を支える人材育成システムにはどのようなものがあるのか調査しようと試みた。

人事部に照会をかけた後、人事施策についての質問項目および回答をまとめたものが図表6である。

図表6 人事施策についての質問項目および回答

態様の項目	サンリブ
女性たちを励まし、自信を持たせる仕掛けをつくっているか	女性社員に特化したものはない。北九州市が行っているキャリアアップセミナーに参加させるなどしている。
普段、責任のある仕事を任せているか	男女関わりなく任せている。
現場の声を吸い上げる仕組みをつくっているか	女性活躍プロジェクトや管理職になる前にアンケートを取っており、何を不安に思っているか、将来的な不安を払拭できるようにしている。女性管理職に対して、器ではない、環境が変わること、仕事の大変さ、両立ができないのではないかと、自信がない、キャリアを積む上でのビジョンが持てないという不安を抱いている。そのため、2021年10月より管理職になる前の5級取得者を対象に年3回キャリアデザイン研修を行っており、管理職とは、自分の課題、自分の特長など自分を見つめなおす機会をつくっている。
評価結果を適切に通知し、話し合いの機会を持っているか	ある。昇給時の面談や春と秋の異動時に半年に1回所属長との面談があり、仕事の悩みなどを吸い上げている。 現在、人事評価は年1回点数方式でコメントもつけているが、キャリアを見直して次に進むステップが弱いのではないかと、またマンネリ化しているので、目標が見えるような見直しを行っている。また、2008年から転勤があるグローバル社員と転勤が通勤範囲内に限られているエリア社員の選択ができるように制度を整え、5年に1回選択可能にしていたが、生活様式が目まぐるしく変わるため、それを1年に1回に変更している。1回選択すると3年間は変更できない仕組みになっている。

過去に起きた問題などはあるか	なし。ただし、2008年以前はA職（総合職）が主に男性社員、B職（事務職）が主に女性という括りがあった。2008年からは広島から宮崎まで異動があるグローバル社員と異動が通勤範囲内に限られているエリア社員ともに総合職になっている。ただし、5級になるとグローバル社員になっていないと6級にノミネートできなかったが、2017年から6級まではエリア社員でもノミネートの対象になり、女性管理職が増えたという背景がある。ここ数年新卒はグローバル社員のための採用となっていたが、2023年度から新卒はエリアとグローバル両方の採用になっている。
現在の課題はあるか	人手不足のための人材確保である。定年退職者が毎年50数名いるので採用をかけているが、20名前後の採用となっており、人材確保に努めている。地元で働けることに魅力を感じており、エリア社員の採用を復活させている。両立、育児、介護の問題、長く勤務してもらうための工夫、3歳未満短時間勤務制度、どうすれば長く働いてもらえるのか意見を出し合っている。
今後の取組と数値目標の設定について	行動計画では2025年4月までに現在の6%から7%へ引き上げていきたい。将来的には女性役員もと考えている。そのために昨年からキャリアデザイン研修など教育プログラムを外部講師に依頼している。今まではOJTだったが、入社して1年目、2年目にステップアップ研修があり、管理職になると店長研修がある。
女性職員の人材育成システムでどのような工夫をしているか	特になし。男女関わりなく定期的に研修がある。
将来的な昇進、キャリアの伸長を手助けしているか	女性管理職を増やすためのアンケート、入社10年目の社員など節目に定期的にアンケートを取る仕組みを作ろうとしている。
メンター制度やスポンサー制度はあるのか	なし。教育課が入社1年目、2年目、10年目などのタイミングで面談を行い、フォローしている。
働き方改革を実行し、すべての従業員にWLB環境を提供する取り組みなどはあるのか	法律で定められているもの以上のものはない。 エリア社員における90分以内の勤務範囲内を30分以内にする、小学生まで短時間勤務制度はどうか検討中である。

管理職になる前の研修制度はあるのか	ある。6級から管理職になり、新5級研修がある。新入社員、3年目、5年目から5級になる間がないので、キャリアデザイン研修を入れている。 新5級研修の内容は管理職になるうえでの考え方、労務管理、マネジメント、店舗の営業数値を広く学ぶものなどである。
管理職向けの研修はあるのか	ある。登用時の研修が2回ある。5日間かけてメンタル面も含めて合宿研修を行う。2回目は3か月後にあり、実務的なフォローなども含めて、4日間かけて合宿研修を行っている。
男性の無意識のバイアスを解くような研修があるのか	ある。店長研修、コンプライアンス研修の中で行っている。
トップがコミットメントし続け、社内外に発信しているか	トップは男女関係なくやる気のある人を採用したいという考えをもっている。女性活躍プロジェクトの立ち上げがそれにあたるとはならないかと思う。 社内向けには社内報などで女性活躍に関して、CS推進部部長と対談を行うなど発信している。

人事施策について、図表のような聞き取り調査を人事部次長に行った。雇用側として、女性職員の人材育成システムにどのような工夫が行われているのか、「普段の職場について」、「人事サポート制度や運用について」、「管理職研修について」などの項目ごとに実施した。それらの回答を全体的にみると、女性活躍に関して、特別な取り組みは行っていないようである。新卒は転勤があるグローバル社員と異動が通勤範囲内に限られているエリア社員の選択ができるように制度を整えていることから、特別な配慮は行っていないと思われる。普段の職場において、現場の声を吸い上げる仕組みはあるが、ポジティブ・アクションなどの取り組みがないため、勤務体制において、短時間勤務制度の導入など再考の余地があるかもしれない。また、今後は、男性の無意識のバイアスを解くような研修を積極的に取り入れることにより、初期キャリア段階での仕事や期待の男女差を解消するなど部下の性別による上司マネジメントの差異の解消、長時間労働の削減などが期待される。女性管理職には、女性活躍プロジェクトについて意見を伺ったが、入社当初はA職が男性、B職が女性というくくりがあったことから、男性社会の会社であるという意見が多かった。さらに、託児所をつくるなど仕事と家庭の両立をしやすい環境を整える多様な働き方における能力向上のあり方のデザイン、女性のキャリア自律に向けた具体的な支援などが望まれる。最終的には、トッ

プがコミットメントし続け、社内外に発信することにより、女性のキャリア意識の向上、優秀な人材の確保、企業のイメージアップにつながるものと思われる。女性管理職を増やすクォーター制、スポンサー制度の導入、女性社員の能力開発などの取り組みを実施するなどポジティブ・アクションの推進により、女性社員の士気を高める取り組みが必要であると思われる。

5.4 考察と提言

今回の調査研究で「一皮むけた経験」のヴァリエーションから4カテゴリーグループ、7カテゴリー、13概念が生成された。これらのヴァリエーションのきっかけとなった要因として、関連図を代表的なストーリーラインをもとに示した。「初めての職場組織配属」、「上司からの働きかけ」、「会社による意図的働きかけ」、「会社と本人希望による異動」の内容および出現頻度が確認された。サンリブにおいては、一皮むけた経験のインタビュー調査からカテゴリーにも表れているように、人事施策に鍵があると思われる。2008年以前はA職（総合職）とB職（一般職）という括りがあり、A職は男性社員がその多くを占めており、B職は女性という構図があったため、男性社員が上、女性社員が下という風潮があり、女性の意見を取り入れる風土がなかったようである。しかし、2008年より広島から宮崎まで転勤があるグローバル社員と異動が90分以内の通勤範囲内に限られているエリア社員となり、両者ともに総合職になったことにより、男女の区別なく、女性社員の意見を取り入れる風土が出来上がりがつつある。女性管理職のインタビューにもあったように、女性社員を女性管理職に登用することにより会社が認めているという後ろ盾が女性に自信を持たせている側面もある。

また、女性管理職比率に関して、目標数値を設定することより、取り組みに真剣さが増し、若い女性社員に対して、将来期待していることを表明することにもつながるであろう。大久保・石原（2014）が指摘しているように、サンリブを含め、女性管理職比率が10%に満たない企業は何らかの対策を取ったほうがいいのではないかとと思われる。就業者に占める女性の割合は40%を超えており、マーケットの実態に組織を合わせることが必要であり、それにより労働市場の変化に対応できるのではないかとと思われる。

女性管理職に人事施策について意見を伺ったことからみえてくるのは、長時間労働の是正と柔軟に働くことができる勤務体制や子育て支援が必要なのではないだろうか。組織におけるイノベーションや変革の観点からも長時間労働の是正は必要である。若い社員ならまだしも、中堅になっても、長時間会社に残って残業している場合、インプットの絶対量が減り、インプットの種類や幅も少なくなる可能性がある。会社の中核にいる者がそのように新しい知識も持たず、広い視野でものを見ることができなければ、組織にはイノベーションも変革

も起こらなくなってしまうこともあるのではないだろうか。時間の価値を改めて考え、生産性の改善を行うのが上司の仕事であろう。それが会社の成長につながるものと思われる。

エリア社員の通勤時においても検討が必要なのではないだろうか。3年間は選択を変更できない制度を撤廃することにより柔軟な働き方が可能となり、女性管理職も増えやすくなるだろう。エリア社員は6級までしか目指すことができない昇進システムを7級以降にも開放するなどエリア社員でもさらなる上を目指すことができる昇進システムも取り入れると一気に女性管理職の増加が見込めるのではないだろうか。現在の女性活躍プロジェクトにおいて、メンバーが全て女性社員となっているが、こちらは男女混合プロジェクトにして、男性の目も取り入れ、自分事として考えてもらうなど多様な意見を吸い上げることが可能になるであろう。役員クラスが女性社員のスポンサーとなり、マンツーマンで指導し、昇進を後押しするスポンサー制度の導入も提案したい。さらに、トップが入社式などで女性社員に期待していることを話し、トップとしてコミットメントすることも重要である。そのことにより、優秀な人材を取り込むことができ、組織としてのサステナビリティも高まると思われる。キャリア形成においては異動が鍵であり、5年以内にジョブローテーションを複数行い、早い段階で一点むける経験をさせることが女性社員の育成には重要である。今後キャリアにおいて、出産・育児などのライフイベントが待ち構えている可能性があるからである。入社して早い段階でリーダー職を経験させることも重要である。入社当初や管理職のみ研修が充実している現状を改め、コンスタントに研修を実施し、自分を見つめなおし、管理職になる手助けをする機会を設けることも必要である。

以上のことから、下記のとおり提案したい。

- ① 早い段階でのジョブローテーションと一点むける経験をさせる
- ② コンスタントに研修を行い、キャリアの構築と自分を見つめなおす機会を設ける
- ③ スポンサー制度の導入
- ④ エリア社員の通勤範囲内を90分以内の検討
- ⑤ 総合職のエリア・グローバル社員の選択を3年間固定の撤廃
- ⑥ エリア社員でもさらなる昇進を目指せるシステム
- ⑦ 女性活躍プロジェクトを男女混合チームに（自分事に）
- ⑧ 託児所を設けるなど子育て支援
- ⑨ 長時間労働の是正
- ⑩ トップがコミットメントし、トップダウン型で女性活躍を推進する

上記の提案の上に、管理職候補選任において、転勤可能かといった働き方などバイアスに

に基づき評価するのではなく、実績や能力による判断基準を徹底することも必要だと思われる。時短勤務など働き方に制約がある者にも管理職の道を開く必要がある。無意識のバイアスを排除し、管理職の多様性を高める努力が不可欠であろう。

5.5 今後の課題

本研究ではM-GTAにより、「一皮むけた経験」を抽出することにより、女性管理職のキャリア形成に関する一定の知見を得ることができた。しかし、その知見は、約60名の半構造化面接による研究であり、これまでの運輸業を中心とした企業の女性管理職、情報関連企業、今回の総合小売業の女性管理職の違いもある。また、CCL研究から始まった「一皮むけた経験」を視点とするキャリア形成の研究は、異動・配属がカギであり、異動・配属を命ぜられた従業員の行動パターンは4つとされているが、一皮むける経験は当該従業員のみで成されるものでなく、そのお膳立てとして、キャリア形成を意図した企業の異動・配属方針が重要であり、それは社会、経済、技術環境にアジャストしながら変化していくものと考えられる。実際、サンリブグループも人事施策を時代の流れによってアジャストすることにより生き残り、なおかつ発展している。

企業や経済の活性化に女性管理職や役員の活躍は不可欠であろう。昨今、女性登用に関して、国内外の投資家の目線は厳しさを増している。国内においてキャリア形成を中心に据えた異動方針、上司の仕事の与え方、その後のフォローを実施したキャリア形成の質やスピード等の相互影響の研究はまだ少ない。今後も女性社員比率の高い企業グループにおける女性管理職のキャリア形成に関する調査研究へと発展させる必要があろう。

参考文献

- 赤羽根和恵（2022）「働く女性のキャリア開発と管理職への昇進に関する研究」愛国学園大学人間文化研究紀要第 24 号 pp15-34
- 大内章子（2012）「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか—」ビジネス・アカウンティングレビュー第 9 号 pp107-127
- 大久保幸夫・石原直子（2014）『女性が活躍する会社』日本経済新聞出版社
- 金井壽宏（2002）『仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社
- 関西経済連合会人材育成委員会（2001）「豊かなキャリア形成へのメッセージ：経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて：一皮むけた経験と教訓」社団法人関西経済連合会
- 木下康仁（2017）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』弘文堂
- 木下康仁（2018）『ライブ講義 M-GTA—実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂
- 古武真美（2020）「女性のキャリア再考」近畿大学短大論集第 53 巻第 1 号 pp65-78
- 島直子（2021）「女性の管理職志向の低さとその要因」NWEC 実践研究 国立女性教育会館編第 11 号 pp203-219
- 徳永彩子・所吉彦（2019）「女性のキャリア形成とマネジメント」秘書サービス接遇教育学会研究集録第 25 号 pp6-13
- 徳永彩子・所吉彦（2021）「女性管理職の一皮むけた経験—九産交の事例研究—」熊本学園商学論集第 25 巻第 2 号 pp141-157
- 徳永彩子・所吉彦（2022）「女性管理職の一皮むけた経験—JR 九州の事例研究—」熊本学園商学論集第 26 巻第 2 号 pp1-28
- 徳永彩子・所吉彦（2023）「女性管理職の一皮むけた経験—小売業 A 社の事例研究—」熊本学園商学論集第 27 巻第 2 号 pp23-45
- 徳永彩子・所吉彦（2023）「女性管理職の一皮むけた経験—情報通信産業 A 社の事例研究—」日本能力開発推進協会 JADP 論文集第 1 号 pp36-52
- 永瀬伸子・山谷真名（2012）「民間大企業の女性管理職のキャリア形成—雇用慣行と家庭内分担—」キャリアデザイン研究 日本キャリアデザイン学会編第 8 号 pp95-105

Quantum Leap Experience of Female Manager Case Study of SunLive Group

Saiko TOKUNAGA
Yoshihiko TOKORO

In this study, following the prior study with Nishitetsu, Kyushu Sanko, JR Kyushu, Telecommunication Company A, and Retail Company A as case studies, we have requested the cooperation from Sunlive Co., Ltd. and conducted another interview survey with their consent. The purpose of this study was to explore what kind of "breaking out of the shell" experiences that female managers have gone through in their career development to reach their current positions. The results of the M-GTA analysis of when, what kind of experience and what the experience meant to them revealed four category groups, seven categories, and thirteen concepts of their experiences, based on three experiences provided by each individual. The details and frequency of "first assignment to a workplace organization," "encouragement by superiors," "intentional encouragement by the company," and "transfer at the request of the company and the individual" were confirmed by the relationship diagram showing the relationship between categories and concepts, and their representative story lines.

At Sunlive, the key to career development seems to line in HR policies, as evidenced in categories from the interview survey of breaking out of the shell experiences. Transfers of departments and positions are the key to career development, and it is important for female professionals' career development to experience multiple job rotations within five years, allowing them to have the breaking out of shell experiences in early stage of their career. In addition, the research on career development from the viewpoint of "breaking out of the shell" experience that began with the CCL study suggests that transfers and assignments are the key, and that there are four patterns of behavior by employees who received such transfer/assignment order. However, the breaking out of the shell experience is not something the individual can accomplish by the individual himself; rather, the company's transfer/assignment policy with the intention of career development plays a significant role, and such policy shall be considered to change as it adjusts to social, economic, and

technological environments. In fact, Sunlive Group has survived and prospered by adjusting its HR policies according to the trends of the times.

Active participation of female managers and executives is essential to revitalizing businesses and the economy. In recent years, both domestic and international investors are looking at promoting women with increasing scrutiny. In Japan, little research is done on the mutual influence of transfer policies that focus on career development, the way supervisors assign tasks, and the quality and speed of career development with subsequent follow-up. In the future, we intend to develop this research into a study on career development of female managers in corporate groups with a high ratio of female employees.