

〈論文〉

女性管理職の一度むけた経験

— 岩田屋三越の事例研究 —

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・サンリブを事例とした先行研究に続き、株式会社岩田屋三越に協力を要請し、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 3 カテゴリーグループ、6 カテゴリー、12 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「動機付け」、「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」の内容と出現頻度が確認された。

岩田屋三越においては、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、2 年以内にジョブローテーションを行い、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、岩田屋三越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。

1. はじめに（研究の背景と目的）

わが国では、女性の活躍やリーダー育成に向け、政府や経済界において様々な取り組みが進められている。しかし、女性管理職比率の低さや賃金における男女の格差など課題が山積しているのも事実である。ただ、企業において2020年に女性管理職比率30%を達成し、2023年には34.9%に達しているところもある。継続的な管理職輩出に向けて、様々なプログラムを提供するなど工夫を重ねている。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）、「女性管理職の一皮むけた経験—九産交の事例研究—」（徳永・所、2021）「女性管理職の一皮むけた経験—JR九州の事例研究—」（徳永・所、2022）、「女性管理職の一皮むけた経験—小売業A社の事例研究」（徳永・所、2023a）、「女性管理職の一皮むけた経験—情報通信産業A社の事例研究」（徳永・所、2023b）、「女性管理職の一皮むけた経験—サンリブの事例研究—」（徳永・所、2024）を継続したいと考えている。「一皮むけた経験」とは、自分のこれまでのキャリアの中で、その後に関わり、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、福岡市に本社を置く株式会社岩田屋三越の協力を得て、同社の女性管理職にインタビュー調査を行い、「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ついての手掛かりを探索したい。なお、「一皮むけた経験」を深く分析するために、「一皮むけた経験」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

乙部（2022）は「製造業」、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」という女性労働者の多い産業において、女性管理職がどのようなキャリアを歩み、どのような背景によって管理職に就いたのかを課長相当職以上の正規女性に聞き取り調査を実施した。キャリア形成では、4つのパターン「①総合職、技術職として入社し、管理職に昇進」、「②一般職として入社し、コース転換制度を利用し、総合職に変更後、管理職に昇進」、「③入社した企業を退職後、複数の

事業所を経て、現在の企業で管理職に昇進」、「④入社した企業を退職後、起業」に分類した結果、③のパターンがもっとも多い結果となった。また、女性管理職自身が管理職に昇進したと考える要因について、テキストマイニングにより分析した結果、「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「女性活躍推進事業の始動」、「会社への貢献」という4つのクラスターが中心であった。なかでも、「女性活躍推進」に関連することは、他のクラスターすべてと関連づけられた。結論として、女性管理職が仕事に対して真摯に取り組み、そのような姿勢を上司に評価されたことが管理職への昇進につながり、その一因として、女性活躍推進事業が昇進に弾みをつけたことがわかった¹。

国保ら（2021）は、女性の管理職への昇進に対する考え方に関連する要因の実態を明らかにすることを目的として、情報通信事業を中心とした企業の女性従業員に対して、質問票調査を実施した。具体的には、状況要因としてロールモデルの有無と家庭状況、ワーク・ファミリー・コンフリクト、認知的要因としてジェンダー観とワーク・ライフ・イデオロギー、さらに昇進への意識に関連する概念として、キャリア自己効力感、管理職自己効力感、キャリア展望、管理職意向を取り上げている。これらの状況要因と認知的要因が昇進への意識にどのように関係しているかを確認している。その中で、管理職になってからの事後のサポートの必要性や女性の活躍を推進するためには、育児との両立支援策が不可欠であることを指摘している²。

堀井（2016）は、女性管理職のワークモチベーションがキャリア形成プロセスにおいて、何によって規定され、いかなる自己調整に基づいて維持・向上されてきたのかを明らかにすることを通して、今後の女性へのマネジメントの方策を検討した。女性管理職にインタビュー調査を行った結果、対象者はワークモチベーションの変動に従って自己調整を行うことで、その維持・向上を実現しており、キャリア形成プロセスが進むにつれて、自己調整の内容を拡大している傾向が確認された。具体的には、初期キャリアステージでは、「相談」、「女性によるピアサポート」、「問題解決に向けた積極的な行動」という行動レベルの自己調整が抽出され、中期キャリアステージでは「現状の許容」という心理レベルの自己調整も確認された。さらに管理職以降のキャリアステージでは、「偶発性の利用」をすることでワークモチベーションを維持・向上させていることが示された。

大塚・大内（2014）は女性が管理職に昇進する過程において、男性と比較して組織の内的影響と個人のライフコースがなぜ負の影響を与えるのかをインタビュー調査している。女性

1 乙部由子「女性管理職のキャリア形成」梶山女学園大学教育学部紀要第15巻1号、2022年、155頁

2 国保祥子・神吉直人・黒沢壮史「女性の管理職へ意識に関する調査—A社リーダー研修応募者に対する質問票調査に基づく分析—」経営と情報第34巻1号、2021年、1頁

比率が高くても、採用時点でコースあり企業で総合職女性が一部しか採用されない、コースなし企業で女性を学歴で区別したり、同じ大卒でも基幹的業務を担う者とそうでない者などに分かれていたりする企業が実態として多く、女性管理職登用につながっていない状況が示された。

堀越・久田（2014）は、1986年の男女雇用機会均等法施行以前に入社した女性管理職の先駆者たちを対象としてライフヒストリー調査を行い、アイデンティティなど心理的発達を含めたその軌跡についてインタビュー調査し、検討している。結果として、今後女性管理職を増やすためには女性本人の資質に加え、環境面の整備も不可欠であることが改めてわかった。また、女性の幼少期からの様々な経験が管理職に至るまでのキャリアに影響することが示唆された。

筆者らは、大企業の女性管理職60名に対して、一皮むけた経験についてインタビュー調査を行ってきた。M-GTAを用い分析を行った結果、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）、徳永・所（2024））。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」というミ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、福岡市に本社を置く株式会社岩田屋三越に協力を要請し、同社からの承諾を得て、女性の間管理職10名をインタビュー対象とした（図表1）。岩田屋三越は福岡市中央区天神にある百貨店で、1935年に設立され、親会社は三越伊勢丹ホールディングスである。

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	46歳	39歳	54歳	36歳	39歳	56歳	46歳	46歳	49歳	49歳
勤続年数	24年	17年	34年	15年	17年	33年	24年	26年	28年	27年
所属	営業本部 営業政策	岩田屋 特選・ ファッ ション 営業部	販売 統括部 天神 統括店 販売担当	販売 統括部 天神 統括店 販売担当	岩田屋 特選・ ファッ ション 営業部	リーシング FL (三越) 営業部	販売 統括部 営業運営	リーシング FL (三越) 営業部	外商 1部 5担当	外商 1部 1担当
役職	マネージャー	マーチャン ダイザー	マネージャー	マネージャー	マーチャン ダイザー	部長	マネージャー	マーチャン ダイザー	マネージャー	マネージャー
婚姻状態	未婚	既婚	既婚	未婚	未婚	未婚	既婚	未婚	未婚	既婚
子供の数	0人	1人	2人	0人	0人	0人	2人	0人	0人	0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 2024 年 4 月 26 日、27 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）。岩田屋三越に在籍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しながら、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	管理職就任時の自覚
定義	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	入社17年目にマネージャー職になり、人を管理する業務となったことが大きな出来事であった。憧れであった自主編集売場のバイヤーとして肩書に気負いすぎ、とにかくカッコよい先輩でありたいとの思いが強かった時期から、30名の部下のモチベーションを如何に引き上げるかといった、これまでと異なる業務であり、以前のやり方が通用せず戸惑った。一人ひとりと面談した結果、自分をカッコよく見せていた壁を取り払い、自分をさらけ出してコミュニケーションをとる重要性を学んだ。（A氏）
	入社6年目にアシスタントマネージャーとして、ショップの勤務管理を行ったことが大きかった。マネージャーが長期休暇に入ってしまう、マネージャー代行として責任が重かった。時にはお客様のクレーム対応にあたり、管理職として資料を作り、会議に出席するなど方向性を決めていくことに携わったことは大変勉強になった。当時の上司である部長から今後必ず通る道だからやってみなさいと諭され、通常アシスタントマネージャーでは経験できないようなことも担当させてもらった。（B氏）
	入社19年目の39歳のときに婦人服のマネージャーになったときに一皮むけた。4階の全フロアを担当し、300人の取り組み先と接する中、相手の話をしっかり聞いて、コミュニケーションをとるよう心掛けた。そのときに伊勢丹の顧客満足運動の発表会にも岩田屋の代表として参加し、自分のマネジメントを認めてもらったことは刺激的だった。顧客作りにおいては、フリーのお客様を取り込むイベントを行い、取り組み先に提案するなど工夫を重ねた。（C氏）
	入社17年目の2008年伊勢丹と岩田屋が統合する前に課長職になり、販売担当の役目となり、400名の販売員を束ねたことが大きな出来事であった。バイヤー畑であったので、所属先が違う人々のモチベーションを上げる役目となり、目標設定が大変であった。階層別や所属別にしっかり語ることが重要であり、部下である先輩方をどのように説得するのか苦労した。部長がランチミーティングを設定してくれて、どのようにマネジメントしたらいいのか指導をしてくれたことも助かった。（F氏）
理論的メモ	・カッコよい先輩でありたいとの思いが強く、気負いすぎていた。自分をさらけ出すことの大事さを感じた。
	・アシスタントマネージャーではあったが、マネージャー代行として様々な場面で責任が重かったが、なかなか経験できないようなことも経験させてもらった。

理論的メモ	・ マネージャーになったときに一皮むけ、コミュニケーションの取り方にも気を配った。顧客作りにおいてもイベントを行うなど工夫を重ねた。
	400名の販売員をまとめることの大変さを感じ、階層別や所属別にしっかりコミュニケーションをとった。部長の指導も有難かった。
	・ 関連概念：外部機関・地域との協業等の経験
	・ 類似：入社8年目の2017年に広報の担当をしており、企業目線で物事を見る必要があり、会社からビジネススクールで勉強する機会を与えられ、視野と人脈が広がった。社内の小さなコミュニティで一生懸命に生きてきたが、他者を知り、自身の足りなさを思い知らされた。社外にこそ視野や視座を高める要素が多く、客観視で自社や自分を見つめることが大事なのだと感じた。(D氏)
	・ 対比：概念5 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	管理職就任時の自覚	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
2	外部機関への参加を経験	ビジネススクールへの派遣機会を得、視野、視座を高めることができ、客観的に物事を見るようになり、取組姿勢を変えた時期
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・責任を感じるようになった時期
4	信頼され任せられたことによるやる気	信頼をベースに業務を任せられ、当初は戸惑うが、その後やりがいが高まる時期
5	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
6	へこたれない強い意志	新規業務に対する不安に取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	やり遂げた楽しさ、開放感	部下がどの様にしたら力を発揮できるかを考え、やり遂げた楽しさ、開放感の表出
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	人事制度による職場パフォーマンスを体験	託児所、フレックス制、時短勤務により部下を含めパフォーマンス維持が可能となる状況

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
マネジメントに影響	組織体験によるコンピテンシーの確立（23）	組織期待の自覚（10）	a 役割変化による新たな自覚（9）	1 管理職就任時の自覚
				2 外部機関への参加を経験
				3 異動に伴う新たな自覚
		進化・成功体験（13）	b 権限委譲の認識（1）	4 信頼され任せられたことによるやる気
			c メンバー育成関心の高まり（3）	5 現場部下指導
			d 満足感の感得（10）	6 へこたれない強い意志
仕事の取り組み姿勢に影響	チャレンジ・成長する価値観を支えるサポート体制（16）	新たな業務・家庭事情の変化に対応した、上司・人事制度によるフォロー（16）	e 新たな業務割当による刺激（11）	7 満足感感得によるやる気醸成
				8 やり遂げた楽しさ、開放感
				9 会社全体を考えた仕事経験
		f 人事制度によるやる気の維持（5）		10 新部署で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 人事制度による職場パフォーマンスを体験

※（ ）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られたべ人数である。

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12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6カテゴリーが生成された。具体的には、《a 役割変化による新たな自覚》、《b 権限移譲の認識》、《c メンバー育成関心の高まり》、《d 満足感の感得》、《e 新たな業務割当による刺激》、《f 人事制度によるやる気の維持》、の6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2年目に岩田屋旧本店から現在の本店への店舗移設に携わったことが大きな節目であった。移転に伴う旧本店の閉館半年前に上司からアシスタントバイヤーに抜擢された。半年間閉館作業に向け商品仕入、および、商品展開を任せてくれたことが大きな点のきっかけとなった。責任のある業務でその分やりがいを感じ、成功した時の喜びというものを体験した。主体的に業務に取り込むことの楽しさや重要性を学んだ。

② 入社17年目にマネージャー職になり、人を管理する業務となったことが大きな出来事であった。憧れであった自主編集売場のバイヤーとして肩書に気負いすぎ、とにかくカッコよい先輩でありたいとの思いが強かった時期から、30名の部下のモチベーションを如何に引き上げるかといった、これまでと異なる業務であり、以前のやり方が通用せず戸惑った。一人ひとりと面談した結果、自分をカッコよく見せていた壁を取り払い、自分をさらけ出してコミュニケーションをとる重要性を学んだ。

③ 入社21年目に、これまで20年以上現場の営業部関連の業務をしていたが、外商のマーチャンダイザーになったときに一皮むけた。外商に異動しマーチャンダイザー職、具体的には初めて創設された組織であり、外商部の業務改革であるが、どのような仕事をするべきなのか、何をしていくのかという前例がなかった。今までのバイヤー、マネージャー業務については多くの優秀な先輩方がいたが、外商マーチャンダイザーにおいては前例がなく、自分がそのポジションをきちんと築くべきという責任感、およびいったい何が正しく、何が正しくないのかを模索する経験をしていく中で、会社を俯瞰してみるようになった。例えば、ディーラーの方へ弊社を利用されているお客様を紹介し、紹介費収入を獲得する、マンション、家事代行など、売場ではどうしても扱えないようなサービスを企画・提案できたことは、経験値として大きいものであった。上司の「まずは自分でやってみろ、失敗してもいい」というスタンスで、何かあったらフォローもあり、新しいことにチャレンジできた。

④ 入社23年目に営業本部営業計画担当となったときに一皮むけた。自分で考え実行してきた職種と異なり、店全体の施策を考え、それを実行フェーズにおいて営業にかかる人たちにおろしていくということに慣れていなかった。それを自分が思い描いたように実現できておらず、また、自分が企画した施策が高みを極めていない点に気づくなど、もどかしさを感じた。その結果、自分で何でもやるのではなく、人をどのように動かしていくのか、そのためにその人たちに多くの働きかけをする、店舗全体のベクトルを揃えるため、関係部署と上手にコミュニケーションをとることを考えるように変化した。

(2) 事例2：B氏

① 入社6年目にアシスタントマネージャーとして、ショッップの勤務管理を行ったことが大きかった。マネージャーが長期休暇に入ってしまう、マネージャー代行として責任が重かった。時にはお客様のクレーム対応にあたり、管理職として資料を作り、会議に出席するなど方向性を決めていくことに携わったことは大変勉強になった。当時の上司である部長から今後必ず通る道だからやってみなさいと諭され、通常アシスタントマネージャーでは経験できないようなことも担当させてもらった。

② 入社7年目にバイヤーに昇格したときに一皮むけた。自主編集売場を担当し、商材の買い付け、ラックへの商品の並べ方、動員の計画を立てるなど岩田屋雇用の販売員である18歳から50歳代までの部下20人をまとめて、司令塔にならなければならなかった。信頼を勝ち取るため、一人一人と向き合い、対話するところから始め、どのようなことに不満を感じ、何に対して喜びを感じているのか探った。部下の意見に真摯に向き合い、同じ方向を向いて仕事をするために同じ目標を言い続けるように心がけた。年上の部下には意見を求めるようにし、このようにしたいのだがどうだろうかとの指示に落とし込むように努めた。

③ 育児休暇を経て、入社10年目に時間短縮勤務のバイヤーとして復活し、自分が初めてのケースであった。自信はなかったが、プライベートの時間は絶対犠牲にしないと決めて、働き方をガラッと変え、積極的に権限移譲を行った。周りもサポートしてくれて、効率的に働くことができた。

(3) 事例3：C氏

① 入社2年目にバブル期の真ただ中で婦人服を担当し、取り組み先の交渉に行った際に、先方の課長クラスの方に百貨店の社員に販売ができるのかと言われて腹が立った。絶対に前年の売り上げはとる、売上を伸ばすと思い、仕事にあたった。

② 入社9年目の29歳のときに2人目を出産し、産休をあけて、オンワード樫山のブランド

ソニアリエルのショップマスターとして顧客をつくる仕事に携わったことが大きかった。商品の発注を行い、顧客をつくることからはじめ、ショップを運営していくことは大変勉強になった。

③ 入社 19 年目の 39 歳のときに婦人服のマネージャーになったときに一点むけた。4 階の全フロアを担当し、300 人の取り組み先と接する中、相手の話をしっかり聞いて、コミュニケーションをとるよう心掛けた。そのときに伊勢丹の顧客満足運動の発表会にも岩田屋の代表として参加し、自分のマネジメントを認めてもらえたことは刺激的だった。顧客作りにおいては、フリーのお客様を取り込むイベントを行い、取り組み先に提案するなど工夫を重ねた。

④ 入社 29 年目の 2019 年に運営マネージャーになったときに仕事の範囲が広がった。地下の食品から 6 階までの社員に自分たちを覚えてもらうために声掛けを積極的に行い、フロアを回った。売上の大きい化粧品売場では週 1 回朝礼を行い、通路の掲示板に重要なことを掲示し、声掛けを行い、情報共有を図った。

(4) 事例 4 : D 氏

① 入社 8 年目の 2017 年に広報の担当をしており、企業目線で物事を見る必要があり、会社からビジネススクールで勉強する機会を与えられ、視野と人脈が広がった。社内の小さなコミュニティで一生懸命に生きてきたが、他者を知り、自身の足りなさを思い知らされた。社外にこそ視野や視座を高める要素が多く、客観視で自社や自分を見つめることが大事なのだと感じた。

② 入社 11 年目の 2020 年にコロナの真ただ中東京へ出向した。環境の変化により、体調を崩してしまった。まるで転職をしたかのような環境の変化であり、孤立した状態であったが、責任あるプロジェクトを任せられ、徐々に体調が回復した。こうでなくてはならないと自分を縛るのではなく、時には力を抜いて頑張りすぎないことも必要であることを学んだ。また、プロジェクトを任せられたことで、一歩進んだ目標設定を行い、経営層の視座で物事を見ることの大切さを実感した。

③ 入社 15 年目の 2024 年に販売統括部営業運営販売担当マネージャーとなり、部下 160 名をもつ責任者となった。昇格（部長職）に向け、大きな組織のマネジメント力を養っている。あの人のようになりたいと思ってもらえるように、ロールモデルになれるよう努力している。

(5) 事例 5 : E 氏

① 入社後は日本橋三越の配属となり、入社 3 年目に福岡三越に転勤になり、婦人雑貨の中のハンドバックを担当していたが、初めての店舗異動で、仕事の内容が全く違い、戸惑った。

お客様が全く違い、人数の規模や売上の規模も違い、仕事の内容が全く異なり、マインドを変えて順応するように努力した。日本橋三越では販売・接客が9割だったが、福岡三越ではイベントの計画、取り組み先のマネジメントなども担当し、ゼロベースでスタートだったので、差を埋めていくのが大変だった。なぜそうするのかかみ砕いて考えて仕事をするようにしていた。

② 入社5年目にアシスタントバイヤーとなり、新聞広告に商品を掲載する仕事の中で、サンプルを取り寄せ、プレゼンし、掲載後の内容確認などしていたが、自分が載せたいもの、表現したいものが先方に伝わらず、難しかった。入社6年目に展示会に参加し、半年前から仕込むことができるようになり、やりたいことが表現できるようになって、手ごたえが掴めてきたことに成長を感じた。

③ 入社8年目に化粧品バイヤーとなったときに視野が広がった。長いスパンで物事を見ることができるようになり、ポジションを与えてもらったからこそ視野が広がったと思っている。

(6) 事例6：F氏

① 入社3年目に新規の店舗開発Zサイドのプロジェクトに携わったことが大きな節目であった。当時の百貨店ではヒエラルキーがはっきりしており、与えられた仕事をやっていけばいいという風土がある中、ゼロからビル（Zサイド）を作るプロジェクトに取り組み、自分がどう動いて成果を生み出すか勉強になった。業務においてもマーケティングの調査からプランニングをして出店交渉までの一連の動きを担当したことが大変勉強になり、人生の中で大きな節目であった。入社してから店頭にてお客様にものを売るという業務しか知らなかったため、業務が全く違い、日々達成感を感じることができず、企画することに対してのどこかしらを感じ、最初は戸惑いもあったが、大変勉強になった時期であった。

② 入社17年目の2008年伊勢丹と岩田屋が統合する前に課長職になり、販売担当の役目となり、400名の販売員を束ねたことが大きな出来事であった。バイヤー畑であったので、所属先が違う人々のモチベーションを上げる役目となり、目標設定が大変であった。階層別や所属別にしっかり語ることが重要であり、部下である先輩方をどのように説得するのか苦労した。部長がランチミーティングを設定してくれて、どのようにマネジメントしたらいいのか指導をしてくれたことも助かった。

③ 入社19年目に東京に出向したときに一皮むけた。定期建物賃貸借契約のビジネスを今まで経験していないので、本を読み、大学時代のネットワークを使い、色々な人を紹介してもらってゼロから自分たちでセミナーに参加するなど勉強した。また、不動産ビジネスモデルを当

時の役員も理解していない人が多かったため、進め方に大変苦労した。

(7) 事例 7 : G 氏

① 入社 20 年目に肌着のバイヤー時代のことである。コロナ禍の催事で大型催事であるワコールセールを実施した時のことが大変印象に残っている。コロナで中断していた催事であり、久しぶりに実行するため、自分の想定が甘く、初日に想定以上のお客様がいらっしゃり、対応が追い付かず、店頭の各所でクレームが起きてしまったことがあった。ピンチな状況であったが、ステージ A の経営職の方々が店頭にサポートに出てきてくれて、お客様対応にあたってくれたことで大変助かった。各所で怒りの声が上がる中、一緒になって頭を下げてください、どのように解決すればいいのか瞬時に判断してくれた。店内放送をかけるなどイレギュラーな対応は難しい中、経営職の力を使って解決に導いてくれた。そこで感じたことは、まず責めるのではなく、すぐにお客様に向き合い、自分たちの力を最大限に生かして解決し、催事を動かしてくれたことに感謝し、そのような幹部になりたいと思った。それまで経営職は遠い存在のように感じていたが、顧客満足のために役職の垣根なくという思いを持っている人が上にいるのであれば、自分も頑張れるし、働き方としてイメージが変わった出来事である。責任の取り方という意味では、困った状況があれば自分が率先して矢面に立つという経営陣の行動に自分もそのように行動したいと意識が高まった。

② 入社 22 年目に運営マネージャーになったことで、人との向き合い方が大きく変わったタイミングであった。部下をたくさん抱えて仕事をするのは初めてであり、様々な年齢、雇用形態のスタイリストなど部下 25 名を管理する中、顔を合わせて、リアルに言葉をかわすことを大事にした。経営職から、スタイリスト管理のトップに立ったときに直接話をし、話を聞いていると些細なことで解決されていない問題があり、そこに真摯に向き合って解決すると部下は心を開いてくれると教えてもらった。今まで経営職の方が一番現場に近い社員全員とコミュニケーションをとるという話を聞いたことがなかったので、そこまでお買い場に寄り添う手法に感銘を受けた。それまで通路を通っても何もなかったのが、部下の方からコミュニケーションをとってくれるようになったという事例も教えてもらい、自分も取り入れるようにしたことで、スタイリストとの信頼関係を築けるきっかけとなった。

③ 入社 19 年目にバイヤーのとき、上司に背中を押してもらったことで部下とのコミュニケーションの取り方に力を入れずに向き合うことができた。一人とはいえ、アシスタントバイヤーの部下を持つことが初めてであり、コミュニケーションの取り方が分からない、ステージ B (課長) になったのも育児が落ち着いてからであり、遅かったのも、何もできない自分がプレッシャーで、自分の部下になる人がかわいそうだと思ってしまうマイナス思考に陥った時期が

あった。面談のときにその時の上司（部長）に悩みを相談したら、その気持ちをそのまま伝えてみなさい、自分が弱みだと思っていることをそのまま伝えようと部下も遠慮せずにいろいろと話しをし、相談してくれるようになると思うからと言ってくれた。それから部下とはお互いに足りないところは補い合おうという気持ちが芽生え、部下が相談しやすい雰囲気を作るという現在のマネジメントにもつながっている。

(8) 事例8：H氏

① 入社7年目にカテゴリーが食料品から衣料品担当になったことが大きな出来事である。食料品だとお客様に問いかけられて接客が始まるが、衣料品だと自ら声をかけるなど矢印の方向が違い、接客・接遇を6年間やっていなかったと痛感した。これまで自分が武器だと思っていたことが全く通用しなかった。今まではスピード感を持った対応や効率が求められていたが、お客様に対する技を学ばなければならないことを痛感した。

② 入社15年目に婦人雑貨のアシスタントセールスマネージャーになり、会社の戦略に携わったことは貴重な経験となり、人生の礎となっている。取り組み先の営業の方とお話しする機会も増え、今までの点の知識では通用せず、物事を見る範疇と視点が広がった。カードデータからの情報分析も任せてもらい、自身の仕事の礎となっている。アシスタントセールスマネージャーとしてショップの運営にも携わっていたので、取り組み先の販売員の方に岩田屋三越の方向性の説明をしたり、営業の方と直近の売上の話しをしたり、今どのようなものが売れているのか話しを聞いたりする機会が増え、情報が不足していることを教えてもらった5年間であった。

③ 入社16年目にステージBに昇格し、婦人靴のバイヤーになったときに貴重な経験をさせてもらった。自分で商品をセレクトし、買い取り、仕入れを行い、自主編集売場を作る経験をした。一つの新しいお店を作ることは利益に直結する仕事であるが、周りからのサポートもあり、同じ目線で相談できる相手が近くいたことも大きかった。部長が週1回のミーティングを開いてくれて、報告・相談を行い、準備が整うようになり、良いサイクルができた結果、客から支持された。

④ 入社23年目にマーチャンダイザーとなり、3階から7階まで5階層を担当し、範疇が広い中、婦人服から紳士服まで、少しずつ視野や視座が広がり高まってきたことの集大成を行っているように感じている。日々アシスタントバイヤーの方とどのように関わっていくのか、業務分担を考えながら仕事をしており、やりがいを感じている。

(9) 事例 9 : I 氏

- ① 入社 8 年目の 2004 年に岩田屋本館が閉館となり、本館を Z サイドに移すときにバイヤーとなり、閉館セールをしながら新店舗の立ち上げも経験し、バイヤーになる初年度で右も左も分からない状況の中でバイヤー業務に携わり、自分のやりがいを見つけることができた。取り組み先や販売員も含めて協力体制をしいてもらわないとなかなかできない業務量であったため、それがやりがいにもなり、また、上司や同僚、先輩バイヤーから仕事のスタンス、やり方を教えてもらったことがたくさんあった。
- ② 入社 18 年目にバイヤー業務をしているときに、アシスタントバイヤーである部下のやる気スイッチを押せたことが大きな出来事である。3 年間一緒に仕事をしたが、最初の 2 年間はどうかと思っており、担当フロアが 2 倍に増えた時期でもあり、これからどうしていか、時間外がついてしまうがどうか、どのように分担するのか、ミーティングを頻繁に行うことでお互いに支え合い、業務が滞りなく進むようになった。波にのった 3 年目であった。
- ③ 入社 22 年目に外商セールスとなり、全ての業務がつながっていると感じている。入社のときからバイヤーになりたいと思っていたが、実際目標が叶ってバイヤーとなり、営業計画に異動し、その後外商となり、外商は販売に近い業務でもあるし、お客様一人一人の計画を立てる点など全ての業務が色々な意味でつながっているのではないかと感じている。

(10) 事例 10 : J 氏

- ① 入社 8 年目に婦人雑貨のセレクトショップをゼロから立ち上げたことが大きな経験である。人をまとめる大変さ、海外に買い付けにいき、販売する大変さを感じたが、うまくサイクルを回すことができた。
- ② 入社 13 年目の 2010 年にマネージャーになり、その後研修・出向し、三越・伊勢丹が統合したことが重なり、環境が変わったときに一枚むけた。システム部では今までと業務内容も違ったが、東京では同期と助け合って、何とか乗り切った。
- ③ 入社 14 年目にリビングバイヤーとなり、両店バイヤーであったため、様々なカテゴリーを取り扱う中、慣れない環境に入り、苦労した。リモデルを立ち上げることが多く、大変だったが、やりがいを感じ、楽しかった。
- ④ 入社 18 年目に外商セールスに配属されたときは大変だった。今までの取引先との交渉のような接し方とは違い、新たなスタイルの接し方を学んだ。現在はより富裕層のお客様に対応しなければならないので、接客が磨かれている。

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、以下の様な回答を得た。

(1) 事例1：A氏

仕事をする上で人がすごく重要、人との関係性をいかにつくることが仕事の第一歩目である。ある程度、自身のパーソナルな部分もさらけ出しながらコミュニケーションをとっていくことで、相手の気持ちややりたいことを引き出すことで、お互いがウィンウィンの関係を構築することができ、まずは人と人とのコミュニケーションの上で全ての業務が成り立つという教訓を得た。

(2) 事例2：B氏

仕事に取り組む際、一段上のレイヤーで物事を考えることが大切である。それにより、余裕が生まれ、判断力もつき、視野が広がることを実感している。2つ目の経験から対話をすることの重要性、取り組み先への交渉など自分の言葉で話すことを心掛けている。3つ目の経験から、時間の制約がある中で、効率的な働き方、時間の作り方、優先順位の付け方、素早く振り分けて指示するという働き方につながっている。

(3) 事例3：C氏

誰に対しても先入観を持たず、フラットに接するようにしている。一人一人と会話をすることの重要性を感じている。聞いていないと言われた場合は、自分の伝え方が悪かったと反省し、人によって伝え方を工夫している。

(4) 事例4：D氏

3つの経験から社外のことを勉強していく重要性を感じている。また、体調を崩してしまったことで、実体験を通して周囲の人へと寄り添うことの重要性と目標設定が成長につながることを感じた。3つ目の経験から潜在課題を見つけ出し、組織で成果を出せるリーダーシップを発揮することの重要性を学んだ。

(5) 事例5：E氏

素直でいること、何事も受け入れる素直さ、質問する素直さが大事である。いつになっても時代の流れを素直に受けとめ、人の意見を素直に聞きたい。

(6) 事例 6 : F 氏

企業組織は、人はそれぞれに役割があり、役割をどうこなすかに重きを置かれがちであるが、昨今の不透明で予測が難しい時代、個の力が結集して考え進めていくことで新しいモノ・コトを生み出す確率が高くなっていると実感した。その上で、一人一人の力が発揮できる環境づくりが組織の中で重要であると考えている。先が見えない時代だからこそ、自らが情報を取りにいき、それを自らがアウトプットし、チーム全体でディスカッションしながら方向性を導き出す場の設定が必要でかつ重要である。トップダウンの仕事の進め方では、時代が求めるモノ・コトは生まれ難いと感じており、マネジメントの重要性、目標に対してどのような道を歩んでいくのか導線を自分なりに作りだしていきながら進むことの大切さを学んだ。

(7) 事例 7 : G 氏

上長たちから学んだのは部下を持ったときに大事なのは責任と覚悟である。相手を信頼して任せることも大事であり、部下の行動と成長は、自分の行動の結果だと思っているので、責任と覚悟を持ってリーダーシップをとっていかなければならないということを学んだ。

(8) 事例 8 : H 氏

ゆっくりステージを変えてきており、現場経験がほぼ 10 年間あるので、現場で培った経験が今に活かしている。様々な経験ができたこと、自分の範疇以外のことを経験させてもらったことが次のステージにつながっていくことを学んだ。

(9) 事例 9 : I 氏

同じチームの中で年上の方が自分をサポートしてくれている状況の中、キャリアもやりがいもそれぞれ違うことを感じており、お互いに輝いて生きていくためにはどうすべきなのか自分の立ち居振る舞いをよく考えるようになった。

(10) 事例 10 : J 氏

やめたくなし、あきらめたくもなることもあるが、執着が大事だと感じている。どこに行っても同じ壁にぶつかるだろうし、何にもなれないだろうと思っているので、やるしかない。

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

仕事に関わる人のコンディションを観察し、どのようにアプローチすることがお互いにとって最適なのかを、人によって少しずつ変えていくことを心掛けるようにしている。社内外においても話しをして探りながらということを心掛けている。特に、社内の人たちには日常業務の働き方を気にしながら、この人にはこういう言いの方が多分いいのだろうとか、こういうアプローチをすることでモチベーションが上がるのではということを考え、リーダーシップをとっている。

（2）事例2：B氏

一段上のレイヤーで物事を考えることにより、自分で仕事を進めることができるようになるので、部下にはそのように指示している。プライベートの時間は何事にも変えられないので、部下にも早く退社するよう勧めており、プライベートを大切にすることによって、色々なことにもチャレンジしてもらいたい。

（3）事例3：C氏

誰に対してもフラットに接するようにし、25人のチームで仕事をしていく中で、前任者からの引継ぎ事項もあるが、面談をして、自分でしっかり情報を確認するようにしている。

（4）事例4：D氏

部下へ社外を知る機会を与え、自分自身も学びを止めない、インプットを止めないことを大事にしている。また、積極的に権限移譲を行い、時には親身になって話しを聞き、自分で考えて行動できるようサポートしている。

（5）事例5：E氏

嘘をつかない、大風呂敷を広げないこと、ここまではできるという案を出すなどが信頼関係につながっている。

（6）事例6：F氏

メンバーが仕事を進めていく上で、報連相があれば私のスケジュールは常にオープンにしており、時間を空けているので、自由に活動してもらい、聞きたいときは直接申し出てもらうようにしている。15人の部下をマネジメントする際、時折進捗確認をし、悩み事を拾い、1on1ミーティングは月1回最低30分行うようにしている。マネジメントするにあたりその

ようなスタイルが丁度いいと感じている。

(7) 事例 7 : G 氏

部下をあまりコントロールしないことを意識している。ある程度信頼して任せることが大事であり、任せていい状況なのかそうでないのか個々の状況を見極め、見誤らないことが重要である。

(8) 事例 8 : H 氏

部下に色々な業務を携わらせる、あまり指示せず見守る、任せるようにしている。ミーティングで随時確認をし、なるべく話しをするようにしている。

(9) 事例 9 : I 氏

例えば、得意分野は任せながらも仕事を一歩進められるようにアドバイスをするなどし、仕事を任せている。また、チームとしては一緒に楽しく仕事をするような雰囲気作りを大事にしており、使い分けをしている。同じステージの同僚とはミーティングで情報交換をして、足りないところの知識を増やしている。

(10) 事例 10 : J 氏

仕事の仕方は人それぞれで、ルールがなく、どのようなやり方も正解なので、部下がどんなやり方を主張しても信頼して任せるようにしている。

4.4 一皮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

ビジョンをはっきりと打ち出し、目的や方向性をきちんと示すということを真似たい。また、一人一人とのコミュニケーションを重視し、きちんと部下と対峙するスタンスは大いに勉強になった。反面教師としては、任せると言っておきながら、何かが起きたときに責任を一緒に負うことはせず、責任を部下に押し付けるような上司にはなりたくない。自分で考え、自

分で実行してもらい、その後はフォローするというスタンスを取っていきたい。

(2) 事例2：B氏

積極的に権限移譲し、困ったときには助けに来て、役職以上のことをやらせる上司のスタイルは真似たい。チームでリスクヘッジする姿勢も真似したい。

(3) 事例3：C氏

率先垂範の上司を見てきたので、自分もそうありたい。今の上司は発信力があり、先を見据えて、導いてくれるマネジメントは真似たい。反面教師として、決断をしてくれない上司は困った経験があるので、部下を持った場合はマネジメントとして必要なことだと感じている。

(4) 事例4：D氏

岩田屋初の部長になられたFさんのコーチ型のマネジメントスタイル、過去の経験値や社外で培った知見をもとに、指示が明確、ブレないスタイルは真似たい。状況によって支援型、指示型など4つのリーダーシップを使い分けことが大事であると感じている。

(5) 事例5：E氏

上司からは自由に任せてもらえて、のびのびと仕事をすることができたので、自分もそのようにしていきたい。方向性は示しても、道順は示さないが、時には相談にのるようなスタイルは真似したい。困らないように一歩何かする姿勢は大事にしている。

(6) 事例6：F氏

最終的な責任を自分事として上役に通す力が必要だと思っていて、変化している転機のときに自由にやらせてもらい、それを咀嚼して、経営陣に挙げてくれて形にしてくれたときは安心して仕事ができ、全力投球できたので、マネジメントとして重要だと思っている。

反面教師として、チームの現状把握をせずに、上層からの評価に重きを置いて、指示・発言に徹した上司については、チームメンバーのモチベーションが下がり結果も出なかった状況を経験しているので、客観的な目標設定と合意形成をメンバーと図り、個人が目標に向けて力を発してもらえる働きかけができる上司になりたい。

(7) 事例 7 : G 氏

リーダーシップという面でいうと、任せてくれるところと責任の取り方は真似たい。部下を信頼して任せて、最終的には自分が責任をとるというスタイルの上長に会えたことは良い経験になっている。反面教師としては知りたがりすぎる、100%知っておきたいというような、部下を信頼して任せてくれない上司にはなりたくない。

(8) 事例 8 : H 氏

信頼して任せてくれるところを真似たい。背景の部分である腹くくる、覚悟を持ってくれていたところは真似したい。任せるだけ任せて無関心な上司は反面教師としていた。

(9) 事例 9 : I 氏

人生のポイントとなるとときに良い上司に恵まれた。ある程度の自由度があり、方向性を示してもらった中で、自分で組み立てをする動き方が自分にあっており、先々のビジョンを見せてくれた上司のマネジメントの仕方は真似たい。

(10) 事例 10 : J 氏

色々な考え方があるという外商の上司の考え方には影響を受けている。反面教師として、他の人の考え方を受け入れず、自分の考え方が正しいという上司にはなりたくない。

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

ある程度重要な業務についても部下に権限移譲を心掛けている。権限を委譲しつつ、部下にも責任感をもってもらい、やり遂げて成果が出たときには褒めている。この件に関しては任せると言ってもらったものを一生懸命に積極的にやって成功したという体験は長く残るものであり、かつ、仕事のモチベーションにつながるものと考えている。

(2) 事例 2 : B 氏

若手が何を喜びとして感じているのか対話を持って理解するようにしていきたい。積極的

に権限移譲を行い、効率を上げるような働き方をしていきたい。

(3) 事例3：C氏

若手の言うことは否定せず、やりたいこと、考えていることを確認しながらコミュニケーションをとっていきたい。

(4) 事例4：D氏

皆で思考様式を合わせ、フォーマット化していくことが大事であり、そのベースの上に、個性を発揮できる環境を提供したい。

(5) 事例5：E氏

会話を大事にしていきたい。自分も困っていることを話すと若手も相談しやすくなるのではないかと感じている。考え方や方向性は自分の言葉で話すようにしている。

(6) 事例6：F氏

優秀な若手がたくさん入社してきているが、早急に結論を求めすぎないことが大事だと思っている。上司がすぐに答えを出さず、自分で考えて自分で結果を導き出す過程が重要だと考えている。期日があるのが仕事であるので、どうしても途中で手を出したり、道を変えたりしたがるが、できるだけ時間をかけて成長するのを見守りながら、ヒントを示し、そのヒントにより、若手自身が自らアクションする変化をして出れば良いというアプローチを心掛けている。対話を通じて業務においてやるべきことの本質が理解できているのか、確認しながら、一緒になって考え修正することに、時間をかけている。対話するときはコーチングに重きをおき、個で考える力がないと、難しい仕事になってきているので、全く別の視点でなるほどと思うアイデアを出す部下もおり、自分の気付きになる場合も多く、学ばせてもらっている。また、中堅である40代から50代のベテラン社員もモチベーションを高く持って仕事をしてもらう為に、上司は若手ばかり注力するのはなく、ベテラン社員の能力を引き出すことが重要であり、接するときは一人一人と対話するのが特に有効であると感じている。会社を支えているいろいろな社員のやる気をどう引き出すか直属の上司がマネジメント力を身に付けることが大切である。

(7) 事例7：G氏

若手を信頼して任せて、相手の状態をよく見て、相手にあった成長のロードマップを作っ

ていけるようにしたい。部下に対して何が得意か、好きなこと、やってみたいこと、頑張っていることを聞いていきたいし、そこを評価したいと思っている。今後のモチベーションにつなげるような働き方の指示や育成の仕方にヒントを得られると思っており、どんなに短い時間でもリアルにコミュニケーションをとること、どんなに忙しくても手をとめて話を聞くこと、向き合うことが重要である。

(8) 事例 8 : H 氏

若手には早いうちに色々な経験をさせたい。考えていることについてよく話しをしてコミュニケーションを取り、お互いに寄り添うと結果仕事がスムーズに進むと感じている。正しいことを正しい人に聞きなさいと指導している。その結果、色々な人との繋がりもできる。

(9) 事例 9 : I 氏

少数精鋭の中で、若手には色々な経験をさせ、その中でそれぞれがやりがいを見つけたい、そのような経験をさせる場をつくっていききたい。

(10) 事例 10 : J 氏

色々な価値観があるので、それには柔軟な対応をしていきたいと思っている。同じ方向を向いている人ばかりでは会社の発展にはつながらないと思っているので、負担をかけてでも向き合うことが必要である。若手にとって、多様性ではないが、意見が出やすい環境を作ることが大事であり、現状としては足りないところだと感じている。

5. おわりに（考察と提言、今後の課題）

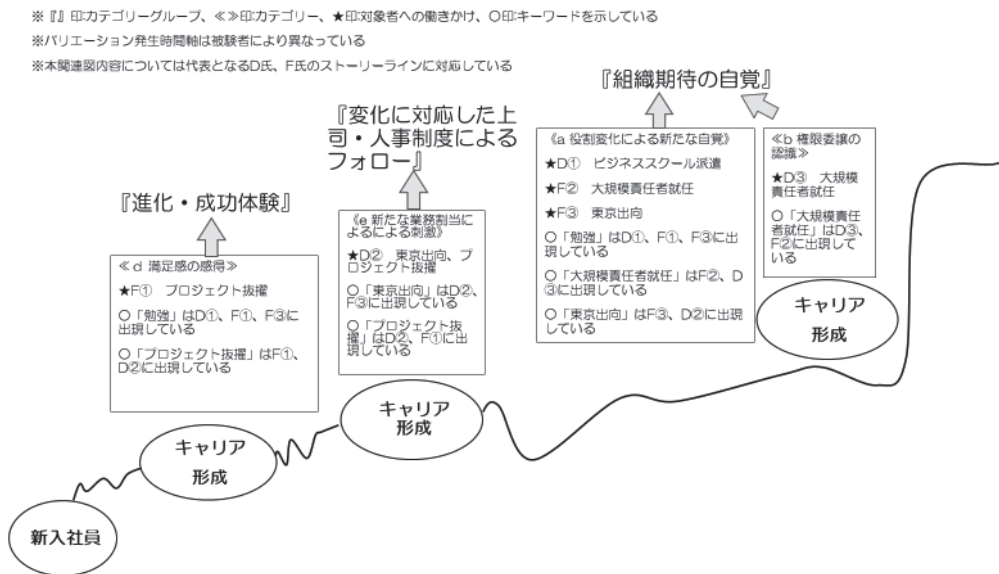
5.1 関連図

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。

なお、関連図については他研究と比較した結果、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。

図表5 岩田屋三越女性管理職の「一皮むけた経験」にまつわる関連図



一方、本研究では、女性管理職の「一皮むけた経験」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、単純に概念やカテゴリーが複数の対象者間で同一であっても、これらを導く関係のプロセスを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「一皮むけた経験」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、「一皮むけた経験」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」、「仕事の取り組み姿勢」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。図表におけるキャリア形成は、「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、図表ではバ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、F 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、6-F 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「ビジネススクールへの派遣」→【2 外部機関への参加を経験】<a 役割変化による新たな自覚>『組織期待の自覚』

入社 8 年目の 2017 年に広報の担当をしており、企業目線で物事を見る必要があり、会社からビジネススクールで勉強する機会を与えられ、視野と人脈が広がった。社内の小さなコミュニティで一生懸命に生きてきたが、他者を知り、自身の足りなさを思い知らされる気づきを得ている。社外でしか得られない、視野や視座を高める要素が多く、自己学習により客観的に会社や自分を見つめることが大事なのだという価値観にもとづく行動変容が生まれている。ビジネススクールへの派遣は、【2 外部機関への参加を経験】につながり、ビジネススクール参加者の他者同年代と接し、自己の力不足を痛感し、その後新たな部署で客観的に物事を考えた結果、<a 役割変化による新たな自覚>、『組織期待の自覚』に至っている。

②「東京出向辞令」→【9 会社全体を考えた仕事経験】<e 新たな業務割当による刺激>『新たな業務・家庭事情の変化に対応した、上司・人事制度によるフォロー』

入社 11 年目の 2020 年にコロナ禍の中、東京への出向を命ぜられた。当初はビジネススクールで学んだ経験もあり、さらに視野を拓ける転機と捉えていたが、職務内容の変化など

により、体調を崩す。転職をしたかのような環境の変化であり、孤立した状態であったが、責任あるプロジェクトを任されたことがきっかけで、体調が回復した体験をしている。あるべき姿で自分を追い込む一辺倒だけでなく、時には頑張りすぎないことも必要であるという気づきを得た。また、プロジェクトを任されたことで、一歩進んだ目標設定をおこない経営層の視座で物事を見ることの大切さを実感した。責任あるプロジェクトを任せてくれたことで、【9 会社全体を考えた仕事経験】につながった。《e 新たな業務割当による刺激》、『新たな業務・家庭事情の変化に対応した、上司・人事制度によるフォロー』に至ったきっかけは、ビジネススクールでの学びを实践させてくれた東京への出向などの人事制度によるものと推察できる。

③「大規模組織長を任せられる」→【4 信頼され任せられたことによるやる気】《b 権限委譲の認識》『組織期待の自覚』

入社15年目の2024年に販売統括部営業運営販売担当マネージャーとなり、部下160名をもつ責任者となった。昇格（部長職）に向け、大きな組織のマネジメント力を養っているが、当初、大所帯の責任者となり不安も感じていた。環境、働き方を変化させ乗り切ることができたことは、ビジネススクール派遣、東京出向キャリアも影響していると推測される。そのことが、【4 信頼され任せられたことによるやる気】《b 権限委譲の認識》『組織期待の自覚』に至った。また、この一皮むけた経験は、後輩から、あの人のようになりたいと思ってもらえるように、自身がロールモデルになれるよう努力するといった、自信、自己承認による気持ちをもたらしした。

D氏は、36歳、販売統括部営業運営マネージャー、勤続15年までに大きく3回「一皮むけた経験」をしている。D氏の場合、それぞれの一皮むけた経験が連動し、活かされているという特徴がある。その後の新たな業務の取組み姿勢に大きな影響を与え、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、「ビジネススクールへの派遣」時における他社社員からの刺激、客観視の重要性に気づき、「東京出向辞令」では客観視重視から、さらに経営層の視座で物事を見ることの重要性に進化している。これらのキャリアが「大規模組織長を任せられる」という管理スパンの拡大に対し、環境、働き方を変化させ乗り切っている。160名の部下をマネジメントする中で、自身がロールモデルを目指すことも意識が芽生えるといった変化が見受けられ、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6-F氏のストーリーライン

①「新規店舗開発プロジェクトメンバー任命」→【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3年目に新規店舗開発プロジェクトに携わったことが大きな節目であった。ゼロからビルを作るプロジェクトの中で、マーケティング調査からプランニングを経て、出店交渉までの一連の動きを担当した。成果を出すまでのプロセス、手順など勉強になった。販売業務は日々、売上成果を確認できるが、企画業務では日々達成感を感じることができない。また、企画業務自体が初めてであったことから、企画することに対してのもどかしさを感じ、戸惑いがあった。F氏は、業務に対する不安を感じながらも、業務自体が大変勉強になっているという前向きなスタンスにより取組み続ける強い意思を発揮し、【6へこたれない強い意志】概念により一皮むけている。F氏は、この体験は人生の中でも大いに勉強になったとしており、≪d 満足感の感得≫『進化・成功体験』に結びついている。その引き金は「新規店舗開発プロジェクトメンバー任命」によるものであった。

②「400名の販売員を束ねる管理職就任」→【1 管理職就任時の自覚】≪a 役割変化による新たな自覚≫『組織期待の自覚』

入社17年目の2008年伊勢丹と岩田屋との統合前、販売担当の課長職になり、400名の販売員を束ねたことが大きな出来事であった。バイヤーから販売に業務が変わり、また、所属先が異なる販売員のモチベーションを上げること、目標設定が大変であった。そのような中、上司がマネジメントに関して指導下さり助かったとしている。具体的に、階層別や所属別にしっかり語ることが重要であることの気づき、部下である先輩方をどのように説得するのかなど、【1 管理職就任時の自覚】から≪a 役割変化による新たな自覚≫『組織期待の自覚』を経験している。その引き金は「400名の販売員を束ねる管理職就任」、および、「上司からの働きかけ、サポート」によるものであった。

③「不動産ビジネスを成功させるための東京出向辞令」→【3 異動に伴う新たな自覚】≪a 役割変化による新たな自覚≫『組織期待の自覚』

入社19年目に東京に出向したことである。定期建物賃貸借契約のビジネスを初めて経験した。関連書籍を読み、大学時代のネットワークを駆使し、ゼロから自分たちでセミナーに参加するなど勉強に励んだ。徹底的に新たな業務に積極的に効果的に取組むには福岡で孤軍奮闘するのではなく、東京出向で新たな仲間や人脈を形成することができたことが大きいと推察される。【3 異動に伴う新たな自覚】から、不動産ビジネスモデルを熱心に役員に説得するなど、≪a 役割変化による新たな自覚≫『組織期待の自覚』がうかがえる。その引き金は「不動産ビジネスを成功させるための東京出向辞令」によるところが大きいと推察される。

F氏は56歳、リーシングFL（三越）営業部部長、勤続33年までに大きく3回「一皮むけた経験」をしている。F氏の場合、ゼロからビルを作るプロジェクトメンバーに任命された経験が、その後の400名の販売員を束ねる、再びゼロからの不動産ビジネスなどの取組に活かされている。これらのキャリアは単に個人の業務で成果を上げるだけに活かしているのではなく、F氏はこれまでのキャリアから個の力が結集して考え進めていくことを提言している。具体的には、チーム全体でのディスカッションにより、チームの方向性を導き出す場の設定が重要性であると認識している。自身のマネジメント、目標達成に向けたプロセスづくりなどの考えは、今後も企業全体のマネジメントスタイルに好ましい影響をもたらすと考えられる。

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	株式会社岩田屋三越
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	具体的にはなく、男女関係なく制度がある。 社員の7割が女性であり、女性活躍を宣言するまでもなく、実際女性が活躍している。
普段、責任のある仕事を任せているか	任せている。マーチャンダイザー、パイヤー、マネージャー、店舗のマネジメントが育児勤務(時短勤務)である。育児中でも責任のある仕事についている。
現場の声を吸い上げる仕組みをつくっているか	自己申告制度、エンゲージメント調査、組合のボイス活動、比較的意見を言いやすい環境が整っている。遠慮なく意見を言う風土がある。課長職になると自由に発言している。育児をしている方で小学校5～6年生をもち、閉館時間後の21時帰宅だと子どもが一人になる時間があるので、困っているという声もある。(小4の壁) 小学校3年生まで育児(時短)勤務、小学校4年生から早番固定となる。小学校5年生からフルタイム勤務となる。部門によってシフト勤務とフレックス勤務となるが、遅番勤務になり、退職した社員もいる。小5になったタイミングで退職した方も数名いる。介護勤務は一人の家族につき、3年間取得できる。勤務時間や勤務日数も選択できる。

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	会社として設定しているものがある。評価に関しては、期初の目標設定から、期中の面談・評価、期末のフィードバック面談が必須である。期中に 1on1 ミーティングなどコミュニケーションを活性化させる面談を推奨している。現状は所属長が決定しているが、一部必須にしようかとも考えている。
過去に起きた問題などはあるか	早番固定のメンバーがおり、チームとしてメンバーが少ないと一緒に働くメンバーは遅番ばかりになってしまうという問題がある。人数の多い部署だと問題ないが、人数が少ないと偏ってしまい、異動・配置で調整している。スタッフが少ない部署に育児勤務は配置しないなど。育児勤務で固めている部署もある。人事では要望はあるので、時短勤務を小4から小6までにはどうかと議論している。ただし、周りのサポートがあるスタッフは希望していない。
現在の課題はあるか	制度の見直し。 男性社員の確保が問題である。男性社員を採用できていない。男女比のバランスを考えていかなければならない。
今後の取組と数値目標の設定について	現状は 30.6%、部長が 3 名、マネージャー職(課長)200 名のうち 60 名が女性、アシスタントマネージャー(係長)が 200 名程のうち、140 名程が女性である。女性管理職比率 2030 年までに 38%
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	なし
将来的な昇進、キャリアの伸長を手助けしているか	教育メニュー、研修制度あり。入社 6 年目にグループ共通の教育がある。その間、キャリアアップセミナー、スキルアップ接遇研修、7 年目に昇格試験を受けるため、コースが分かれていく。昇進したら、1 年目に管理職研修がある。コースが分かれるので、部長職に上がる人に対して次世代のリーダー塾、当初は役員が登壇、現在は外部機関に委託、グロービスに通学(経営戦略、リーダーシップなど)。
メンター制度やスポンサー制度はあるのか	新入社員にはお買い場のチームリーダーや 3～4 年目の先輩社員になるスポンサー制度あり。
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	有給休暇の取得、連休の取得。6 年前に劇的に変わり、勤務時間が 7 時間 50 分から 7 時間 20 分になった。残業も一人あたり月平均 3 時間、有給全員 60%以上取得必須。1 年間のうち 22 日、16 日全員必須取得。長期連休をとる風習がなく、それだけ店頭には穴があいてしまうので、最低上期・下期 7 連休以上取得することを目標としてかかげている。有給 60%は必須にしており、取得できていない人を追いかけている状態である。ほぼ 100%取得している。連休も大多数の人が取得している。
管理職になる前の研修制度はあるのか	なし ポータブルスキル、ビジネステクニカルスキルなどスキルアップ研修はある。挙手制、立候補制、一部指名制(外部研修に参加)
管理職向けの研修はあるのか	管理職になって 1 年目にあるが、その後の研修がないので、現在検討中である。
男性の無意識のバイアスを解くような研修があるのか	なし。 評価者、管理職向けのアンガーマネジメント研修、ハラスメント研修はある。

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	社内向けにはなし 対外的には女性管理職比率38%目標など提出している。時間管理、ハラスメントゼロを目指す、7連休取得、有給などトップに発信してもらっている。
----------------------------	---

人事施策について、図表6のような聞き取り調査を人事部マネージャーに行った。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。新卒は採用時点で総合職と販売職に分かれているが、女性が7割近く勤務する職場であるため、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、勤務体制において、短時間勤務制度の延長など再考の余地があるかもしれない。また、今後は、新卒のみにあるスポンサー制度を管理職候補者にも導入することにより、女性社員が不安に思うことなく安心して管理職を目指せるシステムの導入を提案したい。管理職になる前に実際に管理職の仕事を体験できるジョブ・シャドウなども有効かもしれない。さらに、新卒や管理職1年目のみに実施されている研修をコンスタントに取り入れることにより、自分のキャリアを見つめなおす機会を設けることも重要であろう。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。

また、今回は自社の人事制度において、自身だけではなく、周りの社員も含めて、恩恵を受けている制度は何かを調査した。岩田屋三越では女性管理職自身の利用も含めて、部下や同僚などにとって、育児勤務や介護勤務などの短時間勤務制度が充実しており、子育て中の社員にとっては非常に働きやすい会社であるとの意見がインタビューにおいて多数あった。同社では比較的女性が多い企業であるため、企業風土として子育て中の社員が働きやすい社風が確立されていることがインタビューを通してわかった。また、フレックスや連休取得などの推進が行われており、時短勤務制度の延長などの取り組みが必要とされ、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。また、インタビューを通して判明したことは、女性管理職の方々の向上心の高さである。今後はさらなる男性の育休取得率の向上、意識改革としてセミナー・研修の実施などが求められよう。

図表 7 恩恵を受けている人事施策について各人の回答

A 氏	フレックス、時短勤務制度、男性の育休取得
B 氏	託児所、時短勤務制度、フルタイム支援制度
C 氏	託児所、フレックス、時短勤務制度、有給休暇取得
D 氏	社外セミナーの受講、8 連休取得
E 氏	フレックス、時短勤務制度、半休制度
F 氏	フレックス、社外セミナーの受講
G 氏	時短勤務制度(育児勤務制度)、フレックス、半休制度
H 氏	男性の育休取得、介護休暇、フレックス
I 氏	フレックス、社外セミナーの受講
J 氏	4 年ごとのジョブローテーション

5.4 考察と提言

今回の調査研究で「一皮むけた経験」のバリエーションから 3 カテゴリーグループ、6 カテゴリー、12 概念が生成された。これらのバ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。「動機づけ」、「意図的働きかけ」、「必然的遭遇」の内容および出現頻度が確認された。岩田屋三越においては、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。また、むかしからある託児所、フレックスと時短勤務制度が女性社員のキャリアを支えていることがわかった。託児所があることにより、結婚・出産後も安心して働くことができるといったので入社を決めたという声もインタビュー調査で明らかになった。

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、教育・研修のさらなる機会と販売職から総合職へのスムーズな移行制度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さらなる教育・研修の機会を設ける必要があるだろう。女性管理職にインタビューした結果、自己啓発の年会費補助制度はあるが、実体験でできるようなプログラムがあればという声が多数聞かれた。インプットの量や時間を確保することにより、その種類や幅が多くなり、広い視野で物事を見ることができ、組織にイノベーションや変革が起きる土台になる部分を確保する必要があるだろう。教育・研修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。また、販売職から総合職への転換がごく僅かな人数に抑えられている現状を改め、教育・研修の機会を得た販売職の社員がスムーズに総合職に移行できるようなサポート制度を整える必要があるだろう。

役員クラスが中堅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、2年ごとにジョブローテーションを行い、早い段階で一皮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皮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 教育のさらなる機会を設ける（実体験できるプログラム）
- ④ スポンサー制度の導入
- ⑤ 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

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、先行研究を含め約70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、岩田屋三越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。

参考文献

- 乙部由子（2022）「女性管理職のキャリア形成」 梶山女学園大学教育学部紀要第 15 巻 1 号 pp155-161
- 大塚英美・大内章子（2014）「女性管理職のキャリア形成—組織内の環境とライフコースが昇進に与える影響—」 日本労務学会誌第 15 巻 2 号 pp34-46
- 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
- 国保祥子・神吉直人・黒沢壮史（2021）「女性の管理職へ意識に関する調査—A 社リーダー研修応募者に対する質問票調査に基づく分析—」 経営と情報第 34 巻 1 号 pp1-25
- 塚越菜緒子・久田満（2014）「女性管理職におけるアイデンティティ発達とキャリア形成：ライフヒストリーからたどる軌跡」 上智大学心理学年報第 38 巻 pp21-31
- 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
- 徳永彩子・所吉彦（2023）「女性管理職のキャリア形成 —一皮むけた経験を探る—」 北九州市立男女共同参画センター・ムーブ 令和 3/4 年度ジェンダー問題調査・研究支援事業報告書
- 徳永彩子・所吉彦（2024）「女性管理職の一皮むけた経験—サンリブの事例研究—」 熊本学園商学論集第 28 巻第 2 号 pp1-37
- 堀井希依子（2016）「女性管理職のキャリア形成プロセスにおけるワークモチベーションと自己調整に関する一考察」 共栄大学研究論集第 14 巻 pp137-156

Quantum Leap Experience of Female Manager Case Study of Iwataya Mitsukoshi 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, Sunlive, as case studies, we have requested the cooperation from Iwataya Mitsukoshi Co., Ltd. and conducted another interview survey with their consent. The purpose of this study was to explore what kind of "Quantum Leap" 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 three category groups, six categories, and twelve concepts of their experiences, based on three experiences provided by each individual. The details and frequency of "motivation," "encouragement," "intentional encouragement," 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 Iwataya Mitsukoshi, the key to career development seems to lie in HR policies, as evidenced in categories from the interview survey of quantum leap 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 two years, allowing them to have the quantum leap experiences in early stage of their career. In addition, the research on career development from the viewpoint of "Quantum Leap" 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 quantum leap experience is not something the individual can accomplish by the individual herself; 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, Iwataya Mitsukoshi 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.