

〈論文〉

## 女性管理職の一片むけた経験 — 九産交の事例研究 —

徳 永 彩 子  
所 吉 彦

### 要 旨

本研究は、西鉄を事例とした先行研究（徳永・所、2019）に続き、九産交に協力を要請し、人事部に承諾を得てインタビュー調査を実施した。女性のキャリア形成において、どのような「一片むけた経験」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。3つ程「一片むけた経験」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、西鉄との比較の上、再精査を行った結果、女性管理職の一片むけた経験内容は6カテゴリーが生成された。

特筆すべきことは、一片むける経験は1回限りのプロセスでなく、また、プロセス自体にも変化があるということであった。金井（2001）も関経連の調査結果の考察において、はっきりとした規則性は発見できないが、反面、いくつになっても「一片むけた経験」が生じるとしている。1, 2回の体験でなく、十数年から三十年近い時間をかけた経験を振り返り、意味を解釈することで、本研究は一方向のプロセス結果図ではなく、ループ結果図として示した。

また、内省してみると節目の時の意思決定、行動が意味のあるものであった等があげられる。きっかけは、《A 仕事に関する責任の重さを実感したとき》が圧倒的に多く、時間をおき振り返ると、《E チャレンジにより気づきを得たとき》、《F 気づき強い自己肯定感・やりがいに昇華出来たとき》が一片むけた経験に結びついたとしている。また、《C 家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき》という女性管理職特有のカテゴリーを確認した。

## 1. はじめに (研究の背景と目的)

昨今、政府によって「女性活躍推進」というキーワードが頻繁に語られている。しかし、現実をしてみると、世界の管理職に占める女性の割合は27.1%にとどまっている。職場での男女格差は依然として大きいといえるであろう。わが国は12%と主要7か国で最下位である。女性の管理職への登用は遅れているといわざるを得ない。しかしながら、女性管理職の割合が高く成功している企業なども増えつつある。今、求められているのは、女性のロールモデルであり、その人がどのような体験を経て、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、「女性管理職のキャリア形成—一皮むけた経験を探る—」(徳永・所、2019) および「女性のキャリア形成とマネジメント」(徳永・所、2019)の研究を継続し、「一皮むけた経験」を抽出することを試みたいと考えている。「一皮むけた経験」とは、自分のこれまでのキャリアの中で、その後にわたり、仕事の取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。これまでの西日本鉄道株式会社(以下、西鉄と記す)における事例研究では、KJ法を用い、分析を行った結果、女性管理職の一皮むけた経験内容には、「A.責任」、「B.理解」、「C.やりがい」、「D.家庭」、「E.管理」の5カテゴリーが存在することが明らかとなった。また、カイ2乗検定結果から、課長職グループと係長職グループにおいて、特に「A.責任」、「C.やりがい」において差が認められた。しかし、これは西鉄固有のものであり、一般性は担保されない。したがって、本研究では九州産業交通ホールディングス株式会社(以下、九産交と記す)の協力を得て、同グループの女性管理職のインタビューを実施し、これまでの西鉄の事例研究との比較を行いつつ、女性管理職のキャリア形成についての手掛かりを探求したい。

## 2. 先行研究

まず、「一皮むけた経験」に関する先行研究をみてみたい。金井(2001)は、キャリアの節目を迎えるたびに「一皮むけた経験」をすることが重要だとしている。これまでに「一皮むけた経験」に焦点を当てた研究は、アメリカでリーダーシップの研究を行っているCenter for Creative Leadership(以下CCL)の研究がある。CCLは、「一皮むけた経験」を「quantum leap experience」と表現し、これを直訳すると「量子力学的な跳躍となった経験」となる。金井は、これを日本人の感性に合わせ、「一皮むけた経験」と訳した。CCLの研究では、アメリカの企業の成功している経営幹部を対象に、「一皮むけた経験」の内容、行動パターンなどを研究している。その結果、「一皮むけた経験」の内容は「プロジェクトチームへ

の参画」をはじめとする異動・配属であり、行動パターンは、①学習などによって自己の新たな強みを見つける、②性格など自己変革を行う、③助言を求めるなどによって新しい状況への対応を図る、④状況を回避したり、部下を増員したり、ほかに任せたりすることによって、自己の能力不足を補う、の4つであった。金井は、CCLの研究を基盤とし、社団法人関西経済連合会人材育成委員会（以下関経連）の協力を得て、企業の経営幹部を対象とし、仕事で「一皮むけた経験」についてのインタビュー調査を実施した。その結果、経験は異動・配属の中でも「新規事業などゼロからの立ち上げ」が最も多く、CCLの調査とは多少異なる結果が出ている。行動パターンは、全員に共通する唯一のパターンは発見できていないが、節目を「一皮むけた経験」に結びつける行動パターンは「現実の直視」と「局面から逃げない」の2つの共通点があること、CCLの4つの行動パターンのうちのどれか、あるいは複数の組み合わせになっていることを発見している。また、関経連の原著において、企業の取り組み方策として次の3点を提言している。第一は、「個人主導のキャリア・デザインの構築」を支援すること、第二は「チャレンジ精神の喚起」により、個人の積極的な取り組みによる企業の成長を図ること、第三は「リーダーの早期発掘・育成」を通じ、マネジメント能力を有しリーダーシップを発揮できる人材の層を厚くしていくことである。

石原（2006）は、女性のリーダーシップ開発プロセスを知るために、女性役員の「一皮むける経験」についてのインタビュー調査を通じた考察を試みた。その結果、女性が仕事上の経験を通じてリーダーシップを開発していること、初職就業当時の仕事に対する意識や姿勢にかかわらず、女性が企業内リーダーに成長しうること、女性のリーダーシップ開発にとっては、男性にとってのそれよりも「対自己」に関する学習が重要であることなどを指摘している。

徳永・所（2019）は、金井の先行研究をもとに、男性役員ではなく、まだあまり研究の進んでいない女性の中間管理職に着目し、「一皮むけた経験」を抽出することを試みた。西鉄に協力を得て、KJ法を用い、分析を行った結果、女性管理職の一皮むけた経験内容には、「A.責任」、「B.理解」、「C.やりがい」、「D.家庭」、「E.管理」の5カテゴリーが存在することが明らかとなった。また、カイ2乗検定結果から、課長職グループと係長職グループにおいて、特に「A.責任」、「C.やりがい」において差が認められた。

野村（2020）は、女性の役員に着目し、「一皮むけた経験」を抽出している。女性役員10名をインタビュー対象とし、野村は男性役員との違いとして、5つの点を指摘している。1つ目は、初期キャリアで、性別を問わず育ててやろうという育成マインドのある上司に恵まれるかどうか女性がキャリア形成の重要なポイントになる。2つ目は、転勤も海外赴任もいとわずキャリアを築いてきたことである。3つ目は、修羅場の経験であり、4つ目

は「目をかけ引き上げてくれる人」に早い時期に巡り合っているということである。最後に、「ガラスの天井」も「ガラスの壁」もなかったことであると述べている。また、女性役員の一皮むけた経験を分類するにあたり、分類項目に、収まりきれないものがあり、それを「ライフイベントの仕事への影響」だとしている。これは、徳永・所(2019)も「D.家庭」のカテゴリーとして指摘しているところでもある。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究対象

本研究では、これらの先行研究をもとに、熊本に本社を置く九産交に協力を要請し、人事部の承諾を得て、女性の中間管理職（部長3名、課長3名、係長4名）10名をインタビュー対象とした（図表1）。

図表1 インタビュー対象者内訳

記号	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
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	41歳	48歳	40歳	47歳	37歳	58歳	42歳	52歳	48歳	37歳
勤続年数	18年	28年	17年	26年	14年	39年	23年	19年	29年	18年
役職	課長	課長	係長	係長	係長	部長	課長代理	部長	部長	係長
婚姻状態	既婚	離婚	既婚	既婚	既婚	既婚	未婚	未婚	既婚	未婚
子供の数	2人	0人	1人	0人	1人	2人	0人	0人	2人	0人

### 3.2 データの収集方法

女性管理職（部長3名、課長3名、係長4名）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2020年2月5日、10日、17日、20日に行った。また、追加として、2020年8月27日、9月14日に西鉄部長級社員と九産交人事部にインタビューを実施した。質問内容は各自2～3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 分析テーマに関するインタビュー部分に着目し、その部分を具体例とする概念を作成した。概念作成時には分析ワークシート（図表2）を作成し、概念名・定義・具体例・理論的メモを記入した。この過程は新たな概念が生成されなくなるまで続けた。
- ② ①で生成した概念の具体例となるものを他の事例からも探し、分析ワークシートに追加記載した。概念の生成と並行して概念間の関係を図式しながらカテゴリーを生成した。
- ③ 生成された概念同士の関係を示しながら分析結果を文章化し、概念ならびにカテゴリー相互のループ結果図を作成した。

図表2 分析ワークシートの例

概念名	プロジェクトチーム参加時における仕事の責任
定義	プロジェクトにおける役割認識
具体例	<p>入社15年目の2015年に熊本桜町地区再開発プロジェクトの一員としてチームに参画できたことである。経験もなく、ゼロからのスタートであったが、女性としての視点から物事を見ることの大切さを実感した。(a)</p> <p>入社24年目の2017年に地方創生事業部が創設され、「事業活性ジャパン」に参画したことである。仕事もマンネリ化しており、新しいことにチャレンジしたいと思っていた。直接社長に相談し、国内インバウンド企画、地方創生をやり始めた。(d)</p> <p>2007年に会社の65周年イベントが企画され、各所属から選出されたメンバーで広報を担当した。イベントのお知らせ関係、テレビCMの作成を担当した。初めてグループ会社のメンバーと一緒に仕事をした経験が新鮮であった。(j)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・15 (a)、25 (d)、6 (j) 年目と入社からの期間にばらつきのある経験であった。初めての体験として気づきにつながっている。</li> <li>・先事例においてあてはまらないものもあるが、西鉄樋口 (3年目) も上記同様に気づきに結びついていた。</li> <li>・但し、経験が入社からの期間によって気づきのタイプは異なっている。</li> </ul>

### 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15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 仕事に対する責任の重さを実感したとき》、《B 仕事の視野拡大により役割期待を理解できたとき》、《C 家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき》、《D 職務拡大・部下マネジメント不安を乗り越えたとき》、《E チャレンジにより気づきを得たとき》、《F 気づき強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき》の6カテゴリーになった。カテゴリーと概念一覧を図表3に示した。以下、「女性管理職の一皮むけた経験内容」を構成するカテゴリーと概念について考察を加える。

図表3 カテゴリーおよび概念一覧

カテゴリー (西鉄)	カテゴリー (九産交)	概念	対象者
A. 責任	A 仕事に対する責任の重さを実感したとき	①プロジェクトチーム参加時における仕事の責任	a、d、j
		②人事異動・新組織対応に関する責任	b、f
		③役職者としての責任	d、i
		④責任低下マンネリからの脱出	d、i
B. 理解	B 仕事の視野拡大により役割期待を理解できたとき	⑤鳥の眼から役割期待を理解	c、f
		⑥他部門とのやりとりから役割期待を理解	c、f、i、j
D. 家庭	C 家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき	⑦組織帰属による助け合い	b、c、f
		⑧タイムマネジメントと情報共有重要性認識	c
E. 管理	D 職務拡大・部下マネジメント不安を乗り越えたとき	⑨上司のテクニカル的サポートによる成功	f、g、j
		⑩想定外の業務拡大への対応	b、d
	E チャレンジにより気づきを得たとき	⑪所属する組織からの気づき	a、c、j
		⑫担当する職務からの気づき	g、h、i
		⑬組織職階からの気づき	d、f、i
C. やりがい	F 気づき強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき	⑭初めてで不安を感じたが続けているうちにやりがいに昇華できたとき	a、b、c、d、e、f、g、h、i、j
		⑮逃げ出したい気持ちから続ける気持ちへ変化したとき	a、b、c、d、e、f、g、h、i、j

## 4. 調査結果

分析の結果、6 カテゴリー、15 の概念が抽出され、理論的飽和が確認された。以下、カテゴリーごとの説明は、《 》はカテゴリー、【 】は概念を示すものとする。また、本研究では西鉄の事例との比較を目的としているため、西鉄の事例との相違点を指摘しながらカテゴリーごとの説明を行う。さらに、具体例として対象者の「一皮むけた経験」における発言例は分かりやすくするために斜体表記した。

### 4.1 《A 仕事に対する責任の重さを実感したとき》 カテゴリー

《A 仕事に対する責任の重さを実感したとき》とは、【①プロジェクトチーム参加時における仕事の責任】、【②人事異動・新組織対応に関する責任】、【③役職者としての責任】、【④責任低下マナーからの脱出】の4つの概念から構成される。これらは、西鉄の事例でもみられた共通の概念である。

【①プロジェクトチーム参加時における仕事の責任】とは、プロジェクトにおける役割認識や女性目線での取り組みの必要性、他部署との連携の責任を感じたことである。

入社15年目の2015年に熊本桜町地区再開発プロジェクトの一員としてチームに参画できたことである。経験もなく、ゼロからのスタートであったが、女性としての視点から物事を見ることの大切さを実感した。再開発のエキスパートである男性4名、女性は1名という5名のチームでの取り組みであったため、県内外の商業施設を見て回り、授乳室やパウダールームの設置を提案するなど自分の役割を認識した。各所とのやりとりの中で、再開発にまつわる専門用語が出てくるときに、ノートに書きとめ調べたり、周りの人々に聞いて一つ一つ理解したことは自分の力となっている。(a)

【②人事異動・新組織対応に関する責任】とは、古参として職場メンバーを教育し組織を安定させる責任や新セクションのミッションに関するリーダーとしての責任、吸収合併時における担当職務に対する責任を感じたことである。

入社25年目の2016(平成28)年1月にワークライフバランス支援センター長に就いたことである。社長と面談を重ね、どのような目的でセンターを立ち上げたのか、センターの目的をすりあわせ、じっくり話を聞いてもらったことで、モチベーションを保った。(b)



2000年前後、自分が入社した株式会社熊本交通センターが吸収合併された時、多くの先輩、同僚達が減給等の条件により退職したことにショックを受けた。庶務業務を担当していたため責任感からやめなかったと振り返っている。窓口業務のようなシフト勤務でなかったこと、母のサポートは子育てにも大いに助かり退社しなくてすんだと感じている。当時は結婚イコール辞めるといった風潮が強かった。(f)

【③役職者としての責任】とは、自分だけでなく承認欲求を満たしながら部下を管理する責任と事業部全体の給与計算取りまとめ責任を感じたことである。

入社26年目の2019年9月にサクラマチのカウンターがオープンし、多くの部下ができたことである。女性スタッフの部下が10名おり、それを調整役としてまとめることにやりがいを感じており、まずは上司として部下をほめることが大事だと実感している。(d)

入社13年目、総務係長になった時、160人超の給与計算を任せられ仕事をしている自分を実感できた。係長になり責任感の違い、自分だけのことでなくみんなを見なければいけないと感じた。営業所の代表としてグループ会議に出席を任される場面もあり、その後様々な場面で声をかけてもらい仕事は人と人のつながりが大切だと感じた。(i)

【④責任低下マンネリからの脱出】とは、まず手を挙げることの重要性和幹部登用時のマネジメント手法、自分のポジショニングの変更を感じたことである。

入社24年目の2017年に地方創生事業部が創設され、「事業活性ジャパン」に参画したことである。仕事もマンネリ化しており、新しいことにチャレンジしたいと思っていた。直接社長に相談し、国内インバウンド企画、地方創生をやり始めた。具体的には、県南地区の食材など物産品を全国へ販売するため物産展の企画や農家と相談し、加工品の作成、パッケージ作りなどを担当した。2016年には熊本地震があったが、熊本県とタッグを組み、益城、阿蘇などのツアー作りを行い、熊本に来てもらう仕事を始めた。このとき、やりたいことは素直に口に出すことの大事さを実感した。(d)

## 4.2 《B仕事の視野拡大により役割期待を理解できたとき》カテゴリー

《B仕事の視野拡大により役割期待を理解できたとき》カテゴリーとは、【⑤鳥の眼から役割期待を理解】と【⑥他部門とのやりとりから役割期待を理解】から構成される。これらは、西鉄の事例でもみられた共通の概念である。

【⑤鳥の眼から役割期待を理解】とは、企業トップと接し会社を俯瞰、役割期待を理解したことで組合会長として所属組織を客観視したことである。

入社13年目の2015年に再開発によりホテル事業部が解散となり、長年の現場から本社の管理部門(経営企画グループ)へ異動となった。今までの経験が生かされず、自信を失い、葛藤と苦労の日々であった。グループ経営会議などの重要な会議への出席で、社長や各社社長と接する中で、会社を俯瞰的に見ることができた。その際、経営などの専門用語や数字に戸惑い、勉強なくではいけないと痛感した。専門用語はその都度、書き留めては調べ、不明な点は上司であるグループ長に聞いた。また、新部署の立ち上げに関わることができ、女性従業員の声を聴き、取りまとめ、直接社長へ骨子案の説明を行った。今まで経験したことのない緊張感を味わったが、無事に創設することができた。ビジネスパーソンとしてのスキル向上の必要性を感じ、経営企画としての自覚と役目を認識した。さらに、グループ会社の概況を知ることができ、人脈も広がった。

(c)

2006年分社化したときに組合会長として成長したと感じている。賃金をはじめ物事の決め方、意思決定のされ方を体験するなかで、いろいろな人の意見を聞くことの大切さを学んだ。また、組合といった職場の外から組織を見る事ができたことができたことも成長の要素と考えている。

(f)

【⑥他部門とのやりとりから役割期待を理解】とは、グループ会社の概要把握、人脈拡大や意思決定のプロセスに接し、他部門意見尊重の重要性に気づいたこと、グループ会議出席による人脈形成、グループ会社メンバーとの協働経験を指す。

入社5年目の2007年にホテルレストランの業態変更と新店舗オープンの経験である。7階の洋食・中華の単独レストランを3階のブッフスタイルへ業態変更し、その際メニューの構成、価格帯の決定、原価率など店舗運営について初めて学ぶことができた。また、同時期にくまもと阪神に惣菜店をオープンし、メニューの試作、他店調査、コンセプト、POP作り、什器選びなど準

備から開店に至るまで深夜まで仕事を続けた。このときに、「0」から「1」を生み出す大変さと面白さを感じ、仕事の醍醐味を知った。(c)

2007年に会社の65周年イベントが企画され、各所属から選出されたメンバーで広報を担当した。イベントのお知らせ関係、テレビCMの作成を担当した。初めてグループ会社のメンバーと一緒に仕事をした経験が新鮮であった。職種の垣根を超えて仕事をしたことが印象に残っている。(j)

#### 4.3 《C 家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき》 カテゴリー

《C 家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき》 カテゴリーとは、【⑦組織帰属による助け合い】と【⑧タイムマネジメントと情報共有重要性認識】から構成される。これらも西鉄との事例と共通概念である。

【⑦組織帰属による助け合い】とは、実弟との死別からの気づきと出産後の復職不安からの払拭である。

入社13年目の2004(平成16)年に弟を亡くしたことである。精神的にも大きなショックを受け、何もかもどうでもよくなってしまった。当たり前なのが当たり前じゃないことを悟った。このとき、支えてくれた人に感謝することで、自分を取り戻すことができた。(b)

【⑧タイムマネジメントと情報共有重要性認識】とは、プライオリティと報連相徹底である。

入社9年目の2010年に出産を経験した。職場復帰前は不安もあったが、仕事における優先順位、報連相と情報共有を徹底して行い、時間管理ができるようになった。周囲への感謝の気持ちも生まれた。(c)

#### 4.4 《D 職務拡大・部下マネジメント不安を乗り越えたとき》 カテゴリー

《D 職務拡大・部下マネジメント不安を乗り越えたとき》 カテゴリーとは、【⑨上司のテクニカルサポートによる成功】と【⑩想定外の業務拡大への対応】から構成される。これらも西鉄との事例と共通概念である。

【⑨上司のテクニカルサポートによる成功】とは、人事面談スキル不足不安を表してい

る。

入社13年目、2014年に主任に昇進した直後、人事評価をする側になった。面談相手のことを自分がどの程度理解できているのか不安であった。聞き出す技術不足、理解方法に悩んだ。係長からアドバイスが有効で様々な方法を学び、もやもやを乗り越えることができた。(j)

【⑩想定外の業務拡大への対応】とは、家に帰り自分の仕事を行うと調整役として部下をほめることを表している。

入社17年目の2008(平成20)年10月に人事部人事課のメンバーに大きな変更があった。立場上、新しく配属されたメンバーや上司にも仕事を教えないといけない状況であった。自分の仕事は家に帰って行くほど忙しかった。1年間ほど経つと、仕事も落ち着いてきた。(b)

#### 4.5 《Eチャレンジにより気づきを得たとき》カテゴリー

《Eチャレンジにより気づきを得たとき》カテゴリーとは、【⑪所属する組織からの気づき】、【⑫担当する職務からの気づき】、【⑬組織職階からの気づき】の3つの概念から構成される。これらは、九産交ヒアリングにより抽出されたカテゴリー・概念であり、先行事例西鉄の徳久、三浦、樋口も該当していることが確認された。

【⑪所属する組織からの気づき】とは、専門用語を習得するため自助努力するさまを表している。

入社10年目、2011年紙の定期券からシステムを導入した定期券に切り替わった。その際、自社だけがシステムを導入したが同じバスターミナル内で競合他社は未導入であったため、他社にシステム導入提案をした。熊本バスがシステム化に同意し、結果として他社ではあるがバスターミナルを訪れるお客様からよろこばれ自信となった。(j)

【⑫担当する職務からの気づき】とは、重要な仕事を任されているという自覚や組織を支えているという自負感のことを指す。

2004年子会社9社のうち3社の決算を担当、徹夜しながらも決算までこぎつけたことが自信につながっている。熊南時代は上司が手伝ってくれたことがよくわかった。自分がしなくては

いけないという気持ちが強くなった。(g)

入社 10 年目に九州国際観光バス株式会社清算という場面に出くわし、人員の大幅削減に加え、今まで経験のなかった経理を担当することとなった。しかも、会社清算という事務手続きは誰も経験しておらず大変な思いをした。忙しい反面やりがいの感じた。(h)

【⑬組織職階からの気づき】とは、プレイヤーからマネージャーへの脱皮を表す。

2014 年所長の内示を受けたことをきっかけに退社を申し出たところ上司から大変怒られた。上司からは感情で判断せずチャレンジして結果を見てからと説得され、同僚からの様々な激励、また家族の後押しもありやってみようという気持ちに変化した。自分の現在の力から後方支援に徹する、みんなでやっていくという自分のやり方ができた気がする。(f)

2018 年は先輩 (ライン) 所長と一緒に 2 名体制の所長であったが、2019 年にライン所長となり責任感が増した。(i)

#### 4.6 《F 気づきが強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき》カテゴリー

《F 気づきが強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき》カテゴリーとは、【⑭初めてで不安を感じたが続いているうちにやりがいに昇華できたとき】(動機付け要因)と【⑮逃げ出したい気持ちから続ける気持ちへ変化したとき】(衛生要因)の 2 つの概念から構成される。これらは、西鉄の事例でもみられたが、九産交がより強い結果となった。

入社から 4 年間 IT 推進グループに在籍していたことが大きな自信になっている。一番苦手なシステムであり、会社を退職しようと思っていたが、ネットワークシステムの構築を当時の先輩が根気強く指導してくれて、修得することができ、最終的にはシステムを組みたいと思えるようになった。できなくて当然と思っていたことが出来てくる喜びを感じた。(e)

### 5. おわりに (考察とまとめ)

本研究は 2019 年度、2020 年度日本ビジネス実務学会における口頭発表、それらに対する指摘を踏まえ、2 社比較および再精査を実施した。西鉄事例、九産交事例の合計 20 名の管理

職に対する半構造化面接の結果、従来のカテゴリー・概念の見直し、および、カテゴリー相互の結果図を修正した。

単なる出来事、一過性のイベント体験ではなく、本人の経験を深く振り返り意味を問うことで「女性管理職の一度むけた経験」の構造とプロセスを示したものである。本研究では新たに次の2点が明らかとなった。1点目は、当然一度むけるきっかけ、一度むけるまでの期間に個人差はあるものの、一度むける経験は1回限りのプロセスでなく、また、プロセス自体にも変化があるということであった。金井も関経連調査結果考察において、はっきりとした規則性は発見できないが、反面、いくつになっても「一度むけた経験」が生じるとしている。

1, 2回の体験でなく、十数年から三十年近い時間をかけた経験を振り返り、意味を解釈することで本研究は一方向のプロセス結果図ではなく、ループ結果図として示した(図表4)。

2点目は、2社事例20名の共通項として、長期にわたる職場生活なので何が起こるかわからないが、内省してみると節目の時の意思決定、行動が意味のあるものであった等があげられる。きっかけは、《A仕事に関する責任の重さを実感したとき》が圧倒的に多く、時間をおき振り返ると、《Eチャレンジにより気づきを得たとき》、《F気づき強い自己肯定感・やりがいに昇華出来たとき》が一度むけた経験に結びついたとしている。また、《C家庭における出来事体験から悩み、抜け出たとき》という女性管理職特有のカテゴリーを確認した。

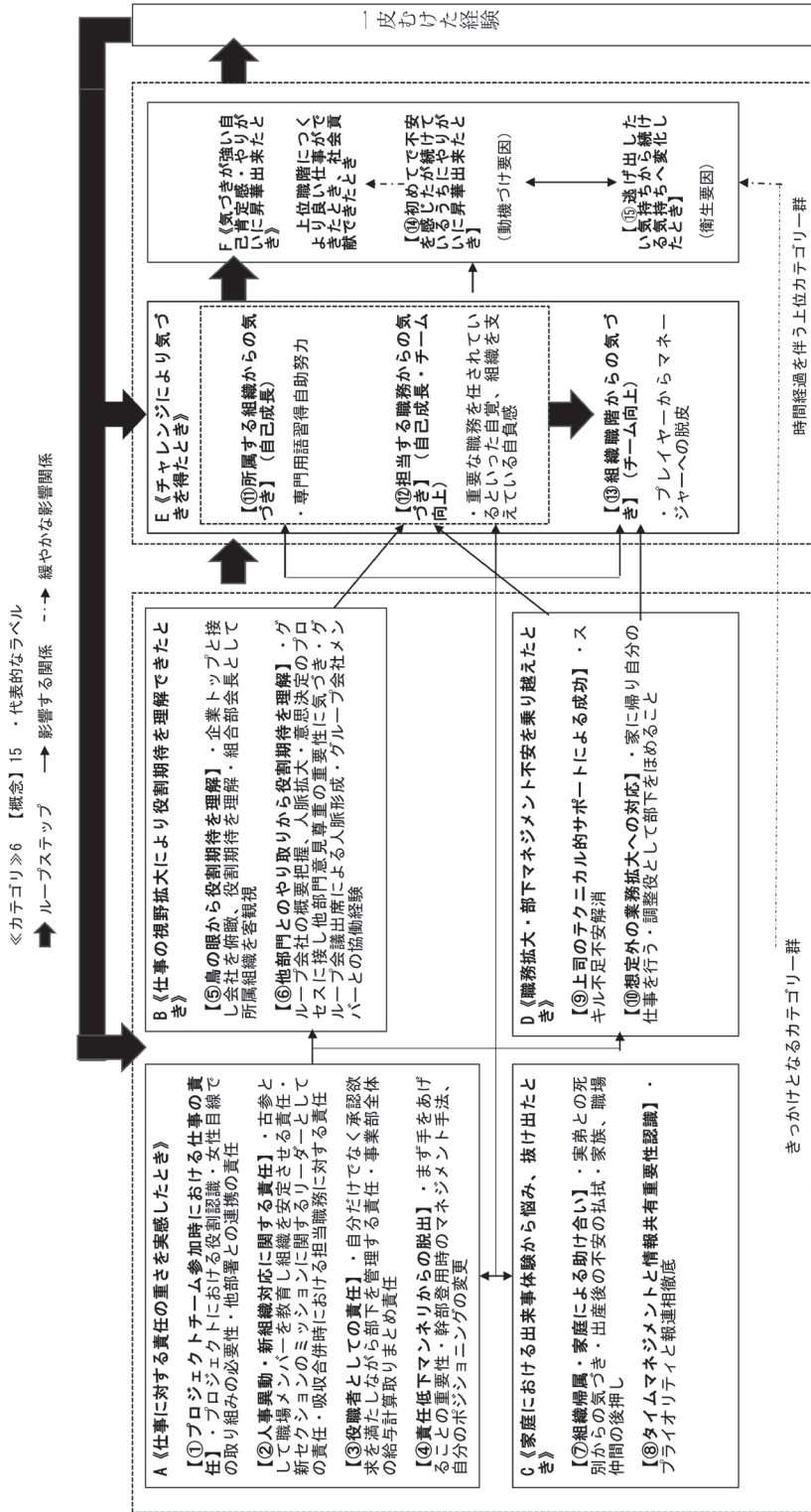
さらに、インプリケーションに向けた確認として、2事例を再精査した分析が終了し結果図を示した段階で、再度2020年8月、9月に西鉄部長級社員と九産交人事部にインタビューを実施した。人事施策として様々なフォーマル、インフォーマル組織が機能している点、しかしながら、家庭環境要因が男性社員より遥かに強く影響を及ぼしていることが被験者発言の背後にあるといった指摘があった。

カテゴリーについては、《Eチャレンジによる気づきを得たとき》は上位カテゴリーであり、《F気づき強い自己肯定感・やりがいに昇華出来たとき》については個人の価値観の違いによりなかなか踏み込めないものの、ハーズバークの二要因理論に近い行き来があることも解釈された。

自己肯定の中身についても経験の回数により、昇華度合いが異なるとの指摘もあった。最終的には上位職階につくよりも、「良い仕事をする(外部の人間にも誇れる仕事を成し遂げる)」ことで自己肯定できるというコメントであった。

これらを受けとめると、女性の社長や役員の比率を高める目標や実現のための取組も重要であるが、そのためには、まず、ミドル・ロアレベルの女性管理職層を厚くすることが前提となる。

図表4 女性管理職の「皮むけた経験」を得るまでのループ結果図



すなわち、ループに入る前の退社を防止し「一皮むける経験」の場を提供すること、そして「一皮むける経験」ループに入り込める支援をしていく人事制度・施策が必要となってくる。但し、人事制度・施策だけでは必ずしも十分でない。チャレンジにより気づきを得たのちも、時間経過に伴い、「自己肯定感・やりがいに昇華できるか」、または、「逃げ出したくなる状況から脱出できるか」といった、動機付け要因と衛生要因的な部分の行き来が存在する以上、そもそも新たな人事制度・施策が生まれた「背景」や「意味」を男性管理職が理解すること、および、今まで遭遇したことが少ない女性管理職を理解しようとする姿勢を啓発することが重要であり、各企業にマッチした施策が求められていると提言しておきたい。

#### ＜参考文献＞

- 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
- 石原直子 (2006)「女性役員の『一皮むける経験』-幹部候補女性を育てる企業のための一考察」、『Works Review vol.1』リクルートワークス研究所 pp22-35
- 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
- 石川美智子・松本みゆき (2018)『教育を科学する力、教師のための量的・質的研究方法』学術研究出版
- サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美 (2019)『質的研究法マッピング 特徴をつかみ、活用するために』新曜社
- 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
- 野村浩子 (2020)『女性リーダーが生まれるとき「一皮むけた経験」に学ぶキャリア形成』光文社



## Abstract

# Quantum Leap Experience of Female Manager Case Study of Kyushu Sanko Group

Saiko TOKUNAGA  
Yoshihiko TOKORO

In this study, following the previous research in the case of Nishitetsu (Tokunaga and Tokoro, 2019), we requested cooperation from Kyushu Sanko and conducted a survey with the consent of the Human Resources Department. Its purpose is to find how women in managerial positions built their careers and reached their current status through any kind of “Quantum Leap Experiences.” The participants were asked to provide about three examples of “Quantum Leap experiences” that caused them to move forward, describing when, how, and the meaning of such experiences. After the interview, we compared the results with those of Nishitetsu and re-examined them, finding that six categories of developmental experiences by female employees in management positions were found.

Of particular note is that the Quantum Leap experience was not a one-time process, and that the process itself had changes. Kanai (2001) also suggested that although no clear regularity was found in discussion of the Kansai Economic Federation’s survey results, Quantum Leap Experiences could occur no matter how old they become. By looking back on experiences through more than 10 to 30 years instead of one or two experiences and interpreting the meaning of them, the results of research are shown in a loop diagram, rather than a one-way process diagram.

In addition, introspection showed that the decision-making and actions at the turning point were meaningful. Majority of participants responded that the trigger was <<A. when they felt the weight of responsibility on their shoulders from work>>, and when they look back over time, <<E. when they realized something by going through difficulties>> and <<F. realization sublimated into strong self-affirmation and rewarding experience>> led to developmental experiences. Furthermore, a category unique to female managers was found, which was <<C. when they had problems about events and experiences regarding family, then found a solution to them>>.