

〈論文〉

女性管理職の一片むけた経験 — JR 九州の事例研究 —

徳 永 彩 子
所 吉 彦

要 旨

本研究は、西鉄・九産交を事例とした先行研究に続き、JR 九州に協力を要請し、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。各自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、M-GTA により分析を行った結果、女性管理職の一片むけた経験内容は5 カテゴリーグループ、9 カテゴリー、20 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。

また、金井（2001）が指摘しているように、節目を「一片むけた経験」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が確認された。さらに、金井はCCLの被験者がとる4つの行動パターンのうちのどれかを取っていると示したが、若干の相違点として、マネジメントの仕方を本人が考え抜く、内省を試みること等で一片むける経験をしていることが認められた。なお、本研究ではJR 九州は近年上場を果たしたが、上場の有無や上場期間による影響等について検討していない。今後の展開として、本研究結果をDNAを一にしているJR グループ各社と比較検討し、女性管理職のキャリア形成に関する調査研究を発展させることが期待される。

1. はじめに（研究の背景と目的）

政府が成長戦略の柱として「女性活躍推進」というキーワードを掲げたのは2013年のことである。ダイバーシティ（人材の多様性）が組織力を高めるうえで重要との認識は広がりつつあるが、役員や管理職に就く人材は男性が圧倒的に多いのが現実である。しかしながら、昨今、金融機関や保険業界などでは一般職出身の女性社長が誕生している。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）、「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）の研究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。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。

さらに、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）では、生成された概念から6カテゴリーが確認された。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 気づきが強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき」の6カテゴリーが確認された。

しかし、これは西鉄や九産交固有のものであり、一般性は担保されない。したがって、九州旅客鉄道株式会社（以下、JR九州と記す）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、「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。

2. 先行研究

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 研究の結論として、「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。

徳永（2006）は就業形態の変遷をキャリアパスとし、その多様なキャリアパスを、6パターンに類型化した。中でも女性の出産のライフイベントの影響は大きく、出産を転機として就業形態の変化が見られる。キャリアパスを分岐とするキャリアコンセプトおよび職場や家庭環境での要因は、「役職志向」や「就業継続意向」、「職場の産休・育児休暇などの人事制度の有無」や「時短勤務などの育児支援制度の有無」により、正規・非正規の就業形態に影響を与えることを指摘している。

武石（2009）は、結婚や出産を経ても継続就業をする女性についてその要因分析を行うとともに、キャリアのパターンによって現在の働き方や就業にたいする意識がどのように異なるのかを明らかにしている。分析の結果、女性が就業を継続する要因として、本人の就業意識、配偶者の家事分担や妻の就業に対する意識、さらに母親の女性が働くことに対する意識などが、複合的に関連をもっていることが判明している。特に、初職継続者は、結婚・出産後も仕事を続けたいという意欲が高い傾向にあり、これまでの働き方に対する満足度もキャリアパターンによって有意に異なり、再就業のパターンに比べて継続就業パターンで満足度が高い傾向にあることを指摘している。その結果、女性の継続就業を支援する対策を充実させる必要性が改めて明らかになり、これからの課題として、働き方の柔軟化により女性の就業の選択肢を増やす必要があることと、若い女性に自分のキャリアの展開について主体的に考えさせる機会を充実することも求められるとしている。

渡辺（2009）は、女性のキャリア形成過程の複雑性を考慮して定性的研究方法を用い、女性のキャリア形成のモデルと仮定できる3つの異なるグループの成人女性たちのライフヒス

トリーを聴取し、キャリア発達理論の視点から、態度と行動上の特徴を分析した。その結果、個人差と世代間差が大きいことが明らかになったとともに、女性たちは複数の役割や種々の葛藤に前向きに取り組むことで、ものごとに柔軟に対応する態度と力を発達させていること、人間関係を大切にしていること、自己の体験を客観的に評価できること、「今」を一生懸命生きることによって将来を広げていることなど、キャリア成熟の特徴と言われる態度と力を共通して習得していることを指摘している。その結果、キャリア形成支援は職業能力やスキルの習得よりも、キャリア発達を促進することが、変化の激しい時代の女性のキャリア支援のあり方として重要であることを提言している。

徳永・所(2019)は、金井の先行研究をもとに、男性役員ではなく、まだまだ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は女性にとって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。

さらに、徳永・所(2021)は、前回の研究を継続し、九産交に協力を得て、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を用い、分析を行った結果、女性の一皮むけた経験内容には、「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 気づきが強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき」の6カテゴリーを明らかにしている。また、ミドル・ロアレベルの女性管理職層を厚くすることと、そもそも人事制度・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、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ることを指摘している。

先行研究をみてみたが、女性のキャリアを「一皮むけた経験」の視点から、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を用いた研究は、調査した限り見当たら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、福岡に本社を置く九州旅客鉄道株式会社に協力を要請し、同社からの承諾を得て、執行役員を含む女性の中間管理職（執行役員1名、部長2名、次長1名、課長5名、副課長1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

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	51歳	45歳	42歳	47歳	51歳	47歳	48歳	47歳	41歳	54歳
勤 続 年 数	9年	22年	17年	24年	28年	24年	24年	24年	18年	30年
所 属	クルーズ トレイ ン本部	経営 企画部	開発 工事部	経営 企画部	社員研修 センター	JR九州 リテール	新幹線部	博多駅	JR博多 シティ	ホテル 開発部
役 職	次長	課長	副課長 ^{※1}	課長	課長	部長 ^{※2}	課長	部長	課長 ^{※3}	執行役員
婚 姻 状 態	既婚	既婚	既婚	既婚	未婚	既婚	未婚	既婚	未婚	既婚
子 供 の 数	0人	1人	0人	0人	0人	2人	0人	2人	0人	1人

※1 副課長はこれまでの論文における「係長」と同等の役職であると考えられる。

※2 F氏の役職はグループ会社の取締役常務執行役員であるが、JR九州本体に当てはめて記載した。

※3 I氏の役職はグループ会社の担当部長であるが、JR九州本体に当てはめて記載した。

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 2021 年 9 月 13 日、14 日、15 日に行った。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 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)。JR九州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	入社10年目にジェイアール九州フィナンシャルマネジメントに外向した。シェアードサービス(36グループ会社の経理や税務をまとめる業務)の立ち上げで大変やる気になった。女性が多い職場で課長として外向したが、先に向向していた人たちは高齢のOBが多く働かない上、いくつか職場の雰囲気を乱すような振る舞いも見受けられた。退職届も2回書いたこともあったが、上司の引き止めもあり思いとどまった。OBの方々(反面教師であっても)自身を変えることはできないので、自分の意識を変えるよう努力することを学んだ。課長として部下を守るのだという気持ちを強くもった。(H氏)
	入社11年目に社員研修センター所長代理に就任したときのことである。研修センターの教員たちといかに接すればよいのか、自分は何ができるのか模索し、仕事の役割を見直した2年間であった。(D氏)
	入社20年目に黒崎駅駅長に就任したときのことである。本社の課長とは違う、現場のトップであるという責任を感じた。特に、安全面には気を配り、線路に出て作業している社員に対しては、社員の命を預かっているという責任感を強く感じた。(D氏)
	入社15年目に人事部勤労課で管理職になった。管理職になると仕事の中身が人を育てる、育成に変わったが、初年度は立場が変わり肩に力が入りすぎうまくいかなかった。部下の行動を全てチェックし、1から10まで細かく指示をしていた。思いのほか部下が成長せず、もっとうまい指示表現はできなかったのかなど自問自答を繰り返すようになった。今から思えば部下が自分を成長させてくれたと感じている。(I氏)
理論的 メモ	・管理職である課長で大勢の年齢キャリアを再生させることはできないが自身のマネジメントの仕方を変えて対処、その下の部下たちを守るのは自分という自覚が生まれた。
	・初年度は部下の行動を全てチェックし細かく指示をしたが、うまくいかなかった。自覚通りに遂行するのに一人だけでなく部下と達成することを知らされた。

理論的 メモ	・ 関連概念：経営職就任時の自覚
	・ 類似：入社26年目年に人事部に所属し出向、JR九州ホテルズ株式会社代表取締役社長の時に責任の重さを感じた。何のために仕事をしているのか、何のために会社があるのか、社員の幸せは何なのか等を自問自答し続け考えに考え抜いた時期であった。(J氏)
	・ 対比：概念3 転職時の自覚(母親からの指摘)

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	初管理職(初現場含む) 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
2	経営職就任時の自覚	グループ会社社長に就任し会社、仕事の存在意義、社員の幸福を考え抜く状況
3	転職時の自覚	転職時に経営者、家族がかけた言葉に感銘を受けた状況
4	社長の声掛けによる認識	社長から新たな価値観を示され求められているものを自問自答していた時期
5	現場部下指導	部下が仕事の意味を理解していない点を改める指導法に悩んでいた時期
6	職場仲間の観察	結婚式スピーチを10回経験し私的面含め人を見ているか思い返した時期
7	新入社員講師経験	新入社員講師3カ月経験で多方面から人を見ることの重要性に気づいた状況
8	へこたれない強い意志	新規業務、出向組織に対する不安に取り組み続ける強い意志
9	満足感感得によるやる気醸成	やりがいのある仕事を与えられやる気スイッチが入った時期
10	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
11	管理職前に全社を考えた仕事経験	経営層のモノの見方や他部門協業による新たな世界観刺激を受けた状況
12	外部機関・地域との協業経験	外部、地域との協業の特徴、難しさを経験し仕事の取組姿勢を変える決心ができた時期
13	出向、新部署で世界観拡大による刺激	新たな職務・組織において仕事にのめり込んだ時期
14	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
15	担当したキャリアの自己資産化	チャレンジして得たキャリアにより新たな一皮むける体験が出来たことへの気づき
16	管理職における弱みの克服	経営、投資に関する知識習得により仕事の取り組み姿勢に変化
17	硬直的組織への異動や退職危機の克服	退職留意や硬直的組織成員に耳を傾け考え実行し厳しい状況を克服した時期
18	疲労の蓄積	誤りが許されない部門配属意識が強すぎ休日も仕事で頭がいっぱいの状況
19	仕事の取組み価値観醸成	幼いころ自営業の仕事の取組みを目にし、時間をかけてもやり遂げる価値観を備えた様子
20	仕事と家庭の両立	仕事と家庭の両立による時間制約出現に混乱していた時期

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。

図表4 カテゴリーおよび概念一覧

カテゴリー				概念	
マネジメント の仕方に影響	組織経験による コンピテンシー獲得	Ⅰ 組織期待の自覚	a 責任の自覚	1	初管理職（初現場含む）就任時の自覚
			b 期待の認識	2	経営職就任時の自覚
Ⅱ マネジメントの 深化		c 他者への関心	3	転職時の自覚	
			4	社長の声掛けによる認識	
			5	現場部下指導	
Ⅲ 成功体験		d 満足感の感得	6	職場仲間の観察	
			7	新入社員講師経験	
			8	へこたれない強い意志	
チャレンジ・成長・貢献 し続ける価値観の確立		Ⅳ 新たな職務・組織をきっかけとした変容	e 新たな世界観刺激	9	満足感感得によるやる気醸成
				10	やり遂げた楽しさ、開放感
	11			管理職前に全社を考えた仕事経験	
	12			外部機関・地域との協業経験	
	Ⅴ 精神的・身体的 疲労克服	f チャレンジによる 気づき	13	出向、新部署で世界観拡大による刺激	
			14	新部署での上司指導や組織パワー発揮	
		g 危機の克服	15	担当したキャリアの自己資産化	
			16	管理職における弱みの克服	
			17	硬直的組織への異動や退職危機の克服	
			18	疲労の蓄積	
h 身体的疲労	i 家庭影響・割りきり	19	仕事の取組み価値観醸成		
		20	仕事と家庭の両立		

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20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9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 他者への関心》、《d 満足感の感得》、《e 新たな世界観刺激》、《f チャレンジによる気づき》、《g 危機の克服》、《h 身体的疲労》、《i 家庭影響・割り切り》の9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、「女性管理職の一度むけた経験内容」を構成するカテゴリーと概念について考察を加える。

4. 調査結果

分析の結果、9 カテゴリー、20 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、先行事例西鉄、九産交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「一片むけた経験」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 責任の自覚》カテゴリー

《a 責任の自覚》とは、【1 初管理職就任時の自覚】と【2 経営職就任時の自覚】の2つの概念から構成される。これらは、西鉄の《A 責任》、九産交の《A 仕事に対する責任の重さを実感したとき》でもみられた共通のカテゴリーである。

【1 初管理職就任時の自覚】とは、初役職当初は役割が変わり、力みと不安が入り混じる中、順応していく状況を指す。

入社10年目の2006年にジェイアール九州フィナンシャルマネジメントに出向した。シェアードサービス（36グループ会社の経理や税務をまとめる業務）の立ち上げで大変やる気になった。女性が多い職場で課長として出向したが、先に出向していた人たちは高齢のOBが多く働かない上、いくつか職場の雰囲気を変えようとする振る舞いも見受けられた。退職届も2回書いたこともあったが、上司の引き止めもあり思いとどまった。OBの方々（反面教師であっても）自身を変えることはできないので、自分の意識を変えるよう努力することを学んだ。課長として部下を守るのだという気持ちを強くもった。(H氏)

入社11年目の2008年に社員研修センター所長代理に就任したときのことである。研修センターの教員たちといかに接すればよいのか、自分は何ができるのか模索し、仕事の役割を見直した2年間であった。(D氏)

入社20年目の2017年に黒崎駅駅長に就任したときのことである。本社の課長とは違う、現場のトップであるという責任を感じた。特に、安全面には気を配り、線路に出て作業している社員に対しては、社員の命を預かっているという責任感を強く感じた。(D氏)

入社15年目の2017年に人事部勤労課で管理職になった。管理職になると仕事の中身が人を育てる、育成に変わったが、初年度は立場が変わり肩に力が入りすぎうまくいかなかった。部下の

行動を全てチェックし、1 から 10 まで細かく指示をしていた。思いのほか部下が成長せず、もっとうまい指示表現はできなかったのかなど自問自答を繰り返すようになった。今から言えば部下が自分を成長させてくれたと感じている。(I 氏)

【2 経営職就任時の自覚】とは、グループ会社社長に就任し、会社、仕事の存在意義、社員の幸福を考え抜く状況を表している。

入社 26 年目の 2016 年に人事部に所属し出向、JR 九州ホテルズ株式会社代表取締役社長の時に責任の重さを感じた。何のために仕事をしているのか、何のために会社があるのか、社員の幸せは何なのか等を自問自答し続け、考えに考え抜いたときに一皮むけた。(J 氏)

4.2 《b 期待の認識》カテゴリー

《b 期待の認識》カテゴリーとは、【3 転職時の自覚】と【4 社長の声掛けによる認識】の 2 つの概念から構成される。これらは、西鉄の《B 理解》、九産交の《B 仕事の視野拡大により役割期待を理解できたとき》でもみられた共通のカテゴリーである。

【3 転職時の自覚】とは、転職時に経営者、家族がかけた言葉に感銘を受けた状況を指す。

入社 7 年目の 1997 年に結婚後、日本航空にて労働組合の仕事に携わり、組織を担当した時のことである。当時、マネージャー（課長職）である男性の上司から「仕事というのは山の頂上を目指すようなものであり、退職するまで登り続ける。頂上から振返ったときに、初めて後ろに広がる美しい景色に感動し、そして自分が登ってきた小さな道を頼りに、後をついてきてくれる人がいる、そういう頂上の姿を描きながら今仕事を頑張るのだ」という言葉をもらった。自分の人間性について考えさせられた出来事であり、組織作りについて学んだ一言である。(A 氏)

2006 年の 36 歳のときに自分の人生や人間性について深く考え、一度サービス業である航空業界から退職しようと決意した時のことである。姑から「あなたは楽な人生を選択するのではなく、楽しい人生を選ぶのね」と指摘されたことが大変印象に残っている。(A 氏)

【4 社長の声掛けによる認識】とは、社長から新たな価値観を示され、求められているものを自問自答していた時期を表している。

2012年に、当時社長であった唐池恒二氏の「世界一のサービスを創る」という言葉に惹かれ、10月に九州旅客鉄道株式会社に入社、ななつ星を担当するクルーズトレイン本部に着任し、唐池氏と社員懇談会で対面した際、かけられた言葉に圧倒された。「飛行機のサービスは嫌いだ」と面と向かって言われたのである。それから、「世界一のサービスとは何か」「自分に求められていることは何か」を考えるきっかけとなった。(A氏)

4.3 《c 他者への関心》カテゴリー

《c 他者への関心》カテゴリーとは、【5 現場部下指導】、【6 職場仲間の観察】、【7 新入社員講師経験】の3つの概念から構成され、こちらはJR九州のヒアリングにより抽出されたカテゴリー・概念である。

【5 現場部下指導】とは、初管理職時に部下が仕事の意味を理解していない点を改める指導法に悩んでいた状況を表している。

入社10年目の2016年に長崎乗務センター長に異動した。初めての長崎勤務で初代女性センター長でもあり苦労が多かった。男性職場で、労働組合もしっかりしており大変であったが、本社にいたら知りえない現場を知ることができ、変えていく部分を変えていかないと、昔の国鉄時代に戻ってしまうような気持ちをもった。特に若い社員たちが昔のやり方（ただやらされているだけで、やっていることの意味を理解していない）ではなく、ルールを理解しきちんと守るようになるためにはどうしたらよいのかを考えた。事故対応や雪などの天候対応、不祥事対応など、初めてのことが多く大変であった。何年か経験しているうちに、自分はこの種の対応業務は苦手と分かった。同じ管理職でも後ろに上司がいないので責任感、重圧を感じた。判断を誤ると生命にかかわる、福知山線のようなことになってはいけない、事故を避けるにはどうしたらよいのかを常に考えていた。(G氏)

【6 職場仲間の観察】とは、結婚式のスピーチを10回経験し、私的面を含め、人をよく見ることの重要性に気づいた状況を指している。

入社18年目の2015年にサービス部サービス課課長に着任したときの2年間である。部下の結婚式で主賓のスピーチを10回程経験した。スピーチする際、自分が何を伝えられるのか、人をじっくり見ていくことの重要性について学んだ。(D氏)

【7 新入社員講師】とは、新入社員講師を3か月間経験し、多方面から人を見ることの重要

性に気づいた状況を表している。

入社11年目の開発部開発工事課主査のときである。34歳のときに新入社員研修講師を3か月間担当した。厳しく教育をするという当時の方針もあり、初めて人を叱ること、ほめることを学んだ。生活の仕方から会社の基本的なルール、態度など規律的なことをメインに指導した。その中で、色々なことに気づくことの大事さ、多方面から見ることの大事さ、人をじっくり見ることの重要性を学んだ。(C氏)

4.4 《d 満足感の感得》カテゴリー

《d 満足感の感得》とは、【8 へこたれない強い意志】、【9 満足感感得によるやる気醸成】、【10 やり遂げた楽しさ、開放感】3つの概念から構成される。これらは、西鉄の《C. やりがい》、九産交の《F 気づきが強い自己肯定感・やりがいに昇華できたとき》でもみられた共通のカテゴリーであり、JR九州では「一皮むけた経験」の該当数が多い結果となった。

【8 へこたれない強い意志】とは、新規業務、出向組織に対する不安に取り組み続ける強い意志を指す。

入社4年目のサービス部サービス課に配属されたときのことである。新CS戦略の立ち上げ担当として、これまでにないやり方で全社のサービス意識と施策変革のための新戦略立案と仕組み作りを担当した。5S教育を徹底し、お客さまからの声を経営幹部まで届けるために毎週の経営会議で報告するなど具体的な施策作りを2年間担当し、上司の意見や社員からくみ上げた意見をまとめていく楽しさを実感した。(B氏)

入社3年目の施設部設備課の課員のときである。鉄道建物の計画業務を2年間担当した。現場の担当者が施工会社と交渉していく中で、自分が計画したことの予算が合わないこともあったり、建物の良いところ、悪いところを現場の担当者へ洗い出しを依頼したり、各現場の年齢も経験も上の先輩方にもものを言わなければならない立場になった。経験不足であったため、大変苦労したが、とにかくがむしゃらに、まずは動いてみることの大切さを学んだ。(C氏)

【9 満足感感得によるやる気醸成】とは、やりがいのある仕事を与えられ、やる気スイッチが入った時期を表している。

入社2年目の1998年に本社に配属された際に男女間の違いを感じた。仕事面でやりがいのあ

と思われる仕事は男性に割り当てられ、きつい仕事も男性に割り当てられる。残りの中間部分の仕事が女性に割り当てられている時代であった。入社 6 年目の 2002 年に 1 人目を出産し、職場復帰する際も大変不安に感じており辞めることも考えたが、上司が「復帰して、ダメならそれから辞めればいいじゃないか」と退職を引き止めてくれた。産休育休後であることや育児を行いながら皆と一緒に仕事するのは時間的にもきついのではという上司の配慮で、税務区分ごとの業務で自己裁量幅の大きい税務へ異動した。税務の新しい上司はある意味、反面教師的であったが、そのような中、国税からの出向者（担当課長）が育休明けの自分にもやりがいのある仕事を与えてくれ、いっぺん辞めようと思っていたが頑張ろうという気持ちに切り変わった。(H 氏)

【10 やり遂げた楽しさ、開放感】とは、部下がどのようにしたら力を発揮できるかをチームとしてやり遂げることができた状況を指す。

入社 14 年目の 2011 年に総務部人事課の副課長に昇進したときのことである。チームメンバーはそれぞれバックボーンが異なる中、教育採用計画を担当し、どうしたら皆が力を発揮してくれるか、チームとして目標を立ててやっていくかを考え、皆で一つのことをやり遂げる楽しさを実感した。(D 氏)

入社 25 年目の 2017 年に門司車掌区区長という現場のトップを経験したことである。自分の考えのもとに思い切りやりたいことが実現できた 3 年間であった。区長として、自分から挨拶や声掛けすることを心掛け、明るい職場にしたいとスポーツ大会に参加したこともあった。社員の安全やサービスに関するアイデアをどんどん吸い上げ、少しずつ職場が変わっていく実感を得ることができた。(E 氏)

入社 12 年目の 2008 年から新幹線特急料金の認可申請業務を担当したときのことである。同申請業務はその時の上司が経験済みであったが、私が担当するよう指示があり、身近に経験者がいるのになぜ私がやらなければならないのかとモヤモヤしながら夜遅くまで仕事に取り組みやり切った。終わったら気持ちが開放された。突き詰めないと見えないものが見えるようになった。(F 氏)

入社 29 年目の 2019 年に博多駅駅長時代、お客さまに安心安全を提供する仕事に携わり、140 名の部下をもった。まだまだ男性が多い中で、JR 九州初の女性の博多駅長に就任した。博多駅をこういう方向性にもっていきたいということを最初にメッセージ発信をし、皆を引っ張っていけ

た経験ができたことは、JR九州ホテルズ株式会社代表取締役社長の時に社長がやりたいこと、会社をこうしたいといった方針を決めないで皆不安になるという経験が役に立っていると思う。JR九州ホテルズ社長就任早々「(ホテルは)やったことないけど頑張ります」と甘ったれたことを言って、社員がガクッと失望した顔をしたのを見て、「しまった。」と後悔した。2度とこういうことはしないと強い気持ちが沸いた経験が生かされている。また、特別なことではなく、日常生活で人が幸せになる、ほっと一息つける瞬間を提供したい昔から思っていたが、駅長になって、社員一丸となって日々駅をご利用下さるお客さまにサービス、利便を提供していることにやりがいを感じた。(J氏)

4.5 《e 新たな世界観刺激》カテゴリー

《e 新たな世界観刺激》カテゴリーとは、【11 管理職前に全社を考えた仕事経験】、【12 外部機関、地域との協働経験】、【13 出向、新部署で世界観拡大による刺激】、【14 新部署での上司指導や組織パワー発揮】の4つの概念から構成される。これらは、西鉄の《E. 管理》、九産交の《D 職務拡大・部下マネジメント不安を乗り越えたとき》でもみられた共通のカテゴリーであり、JR九州では「一皮むけた経験」の該当数が多い結果となった。

【11 管理職前に全社を考えた仕事経験】とは、経営層のモノの見方や他部門協業による新たな世界観刺激を受けた状況を表している。

入社9年目の開発部開発工事課主席のときである。ブラッサム新宿、アミュプラザ鹿児島プレミアム館などの商業・宿泊施設の新築業務を担当した。大規模な建物の新築業務を任せられ、とにかく業務量が多い中、初めてのことばかりであったが、職場を超えて横で仕事をしていく重要性を学んだ。その中で工夫したことは、建築用語や法律的な手続きなど分からないことは徹底的に調べ、他社とのつながりなどあらゆる人脈を使って、聞きに回った。今まで、社内では業務の進め方が、個人の知識にしかなくなっていたため、後進のためにマニュアルを作成するなどしている。(C氏)

入社11年目の2013年に総合企画本部経営企画部でグループ企業35社を4人で担当した。これまで限定的な範囲の仕事であったが、グループ会社全体の仕事となり、経営者層の目線で仕事をするようになった。JR九州は上場を控え、その審査に向け事業の整理を行っていた。その過程において一部地域で様々な事業を担当している会社を事業ごとの会社に再編成、会社分割の仕事を担当した。その際、役員に説明するのに経営者目線、考え方に基づく説明が重要であることに

気が付いた。ドラッグイレブン、子会社側から JR を見ていたことが、反対に JR 側から子会社を見るといった反対の目線であるが比較的スムーズに取り組めた。ドラッグイレブンでの経験が役に立ったと感じている。(I 氏)

【12 外部機関、地域との協働経験】とは、外部、知識との協働の特徴、難しさを経験し、仕事の取組姿勢を変える決心ができた時期を指す。

入社 8 年目の 2004 年に博多駅開発業務を担当したときのことである。相手方のリクエストに応え続けることで、結果的に社内外に迷惑をかける事象が発生した。相手方のリクエストに応えることは必ずしも正しいことではなく、自社の立場も踏まえたより広い視野が大切だと感じた。細かいところばかり見ていると見えなくなることも沢山ある。先を見て周りをよく見て考えることが大切だと感じた。留学から戻った直後で語学に自信があったことが仇となった場面があり、謙虚であるべきだと考え方が変わった。(F 氏)

2012 年に 42 歳で九州旅客鉄道株式会社に入社し、前任の次長である自分よりも若い男性の上司から、ななつ星の仕事を通して、地域との関わり方、地域の人々との人間関係の築き方を学んだ。地域に入っていく姿勢、人との接し方、オール九州を巻き込む力を身につけた。(A 氏)

【13 出向、新部署で世界観拡大による刺激】とは、新部署業務と向き合い、仕事の成果の価値を認識した状況を表す。

入社 22 年目の 2019 年に経営企画部 ESG 推進室室長に着任したときのことである。全く新しい部署として立ち上がり、室長として何を勉強し、どのような仕事をしていくのか考えを巡らせてきた。本を読みあさり、時には東京までセミナーを受講しに行くなど少しずつ積み重ねてきた。(D 氏)

入社 16 年目の 2008 年に福岡経済同友会に出向した 3 年間は自分の財産となっている。各社のトップが会員となり、その活動ぶりを間近に見る中、鉄道の世界しか知らなかった自分の考えの狭さを認識し、自分も役に立ちたいとのめり込んだ 3 年間であった。(E 氏)

入社 22 年目の 2014 年に安全推進部（現・安全創造部）安全マネジメント担当課長に着任したときのことである。安全創造運動の取り組みに関する業務を担当し、安全に関する社員の声を毎

週、鉄道事業本部の部長会議や経営会議にかける業務を担った。社員に声を上げてもらう大切さをひしひしと感じ、社員の声に向き合った3年間であった。(E氏)

【14 新部署での上司指導や組織パワー発揮】とは、新部署での上司指導やその結果、上司部下の関係が整理できた時期を指す。

入社14年目の2010年に財務・経理畑が長かったが経営企画部に異動した。様々な部署からの出身者、若い社員が多く前向きに業務を進める環境は大変良くやる気が出た。失敗もいくつかしたが、特に大きいものとして他社と組んでの仕事で撤退判断が遅れ、相手方に迷惑をかけてしまった。その時上司が全面的にフォローしてくれた。財務は自己完結が多い職場であったが経営企画部は様々なセクションと調整が重要で、上司からみんなでやる、巻き込む力をつけることが必要と言われ自身痛感した。(H氏)

入社19年目の2015年に財務部資金課の時に役員から「仕事は楽しいか」と聞かれた。「仕事が楽しいのではない、自分が楽しく仕事をするのが大切なのだ」と言われたことが印象に残っている。部下に任せて大丈夫、部下からも学ぶことが多いと感じた時代であった。(H氏)

入社22年目の2018年にJR九州リテール株式会社に出向し、常務執行役員に就任し新しいことにいろいろチャレンジした。200人以上の部下、みんな一緒について来てもらうにはということを考えながら仕事をした。社長は経営企画部時代5年ほど仕えた方でやりやすかったが、仕事自体は熊本と宮崎駅ビルオープンに向け、時間的に相当タイトであった。社長から、「この仕事(折衝)は君に任せる。(時間がなく判断をすぐ下さねばならないが、)責任はオレがとる」と言われ、これは失敗できないと思った。後から考えれば、(社長は部下を使うのが)上手だなと思った。(H氏)

4.6 《f チャレンジによる気づき》カテゴリー

《f チャレンジによる気づき》カテゴリーとは、【15 担当したキャリアの自己資産化】、【16 管理職における弱みの克服】の2つの概念から構成される。これらは、九産交の《E チャレンジによる気づきを得たとき》で抽出されたカテゴリー・概念であり、西鉄事例の徳久、三浦、樋口も該当していることが確認されている。

【15 担当したキャリアの自己資産化】とは、チャレンジして得たキャリアにより、新たな一皮むける体験が出来たことに気づくさまを表している。

入社 10 年目の 2009 年～2011 年に勤務しながらビジネススクールに進学し、MBA を取得したことである。経営企画部に配属され、時間のコントロールができるようになったことと、財務や会社法に触れる機会も多く、勉強したいという思いが沸いたことがきっかけである。ハードなスケジュールをこなす中、多様な人々との出会いから、志を持って自分で仕事を創っていくことの重要性や、学ぶこと、ビジネスの理論や歴史を知ることの重要性を学んだ。(B 氏)

入社 14 年目の 2013 年～2015 年に休職をして、海外ボランティア活動に参加したときのことである。海外青年協力隊 JICA ボランティアとして、エチオピアでマーケティングの職種に携わり、貧困女性の収入向上の手助けを行った。価値観の全く違う同僚といかに接するか、一個人として何もできない無力さを感じた。その経験から、プライドを捨てて、周囲に頼り、やれることからやっていくこと、多様な生き方や価値観に触れ、選択肢を持つことの重要性を学んだ。(B 氏)

入社 3 年目の 2000 年に総務部広報課に配属されたときのことである。2005 年まで 5 年間、社内報の作成を担当し、社内のあらゆる部署を取材して回ったことが自分の財産になっている。社内報の作成や、マスコミに対応する中で、社内からの視点と社外からの視点で物事を見る必要があり、様々な見方があることを悟った。(D 氏)

入社 6 年目の 2002 年に米国ワシントン DC にあるジョージタウン大学経営大学院に留学した。大学時代に ESS で英語ディベートの経験をしており、英語の勉強は続けていたが、大学院で自分の常識が世界の常識ではないことに気づいた。(F 氏)

2004 年から九州観光推進機構という組織へ設立準備の半年間を含め 2 年半出向した。九州 7 県の行政、民間企業からの混成スタッフで、仕事の進め方や価値観も多様で非常に刺激的であった。新しい組織ということもあり、それぞれ思うところを主張できる環境であったのはよかった。こうした多様な組織の中でも楽しめたのは、1996 年 -1998 年の米国 MBA の経験が役立っていると思う。(J 氏)

【16 管理職における弱みの克服】とは、経営、投資に関する知識習得により、仕事の取り組み姿勢に変化が生じたさまを表している。

入社 14 年目の 2020 年に新幹線部企画課に異動し、グロービスで 1 年間、月 2 回程度勉強をさせてもらい大いに影響を受けた。会社経営や株主のことなど知らない世界の補強ができた。最

大の変化として収支をしっかり考えることの重要性を学んだ。初めてコストや設備投資について、ものの考え方が分かり、仕事の取組姿勢に変化を及ぼした。さらに学びたい気持ちもある。(G氏)

4.7 《g 危機の克服》 カテゴリー

《g 危機の克服》 カテゴリーとは、【17 硬直的組織への異動や退職危機の克服】 から構成され、これらは JR 九州ヒアリングにより抽出された カテゴリー・概念であるが、先行事例の九産交でも該当していることが確認された。

【17 硬直的組織への異動や退職危機の克服】 とは、退職留意や硬直的組織成員に耳を傾け、考え実行し、厳しい状況を克服した時期を指す。

入社 12 年目の 2018 年に大分車掌センターに異動した。社員は大分県人で固められていたので、敵が来たみたい感覚で受け入れられた。大分県人として組織的に固まっていたが、同じ話を繰り返しして、1 人でも 2 人でも共感してもらう人を増やし、切り崩していくしかないと考えた。(G氏)

1993 年、入社 3 年目の時に辞めたいと思った。同期入社の人に「もったいない、会社にいるからこそやれる事がある。」と引き留められ考えが変わった。(J氏)

4.8 《h 身体的疲労》 カテゴリー

《h 身体的疲労》 カテゴリーとは、【18 疲労の蓄積】 から構成され、JR 九州のヒアリングにより抽出された カテゴリー・概念である。

【18 疲労の蓄積】 とは、誤りが許されない部門配属意識が強すぎ、休日も仕事で頭がいっぱいの状況を指す。

入社 9 年目の 2001 年に北部九州地域本社運輸課主査のときのことである。要員の需給、異動の調整など運輸社員の総務・人事系の仕事に携わり、人の人生に関わる業務であったため、休みの日も考え抜くなど神経を使い、鍛えられた 2 年間であった。(E氏)

4.9 《i 家庭影響・割り切り》 カテゴリー

《i 家庭による影響》 カテゴリーとは、【19 仕事の取組み価値観醸成】 と 【20 仕事と家庭の両立】 の 2 つの概念から構成され、これらは、西鉄の《D. 家庭》、九産交の《C 家庭におけ

る出来事体験から悩み、抜け出たとき》でもみられた共通のカテゴリーである。

【19 仕事の取組み価値観醸成】とは、幼いころ両親の自営業の仕事の取組みを目にし、時間をかけてもやり遂げる価値観を備えた様子を表している。

実父が脱サラし印刷業を開業、両親が仕事をやり遂げる姿を見てきた。時間をかけてもやり遂げるという仕事のやり方に影響を受けた。(F 氏)

【20 仕事と家庭の両立】とは、仕事と家庭の両立による時間的制約出現に混乱していた時期を指す。

入社 20 年目の 2019 年～2020 年にかけて 2 年間産休・育休を取得、復職後の働き方を工夫したことである。時間的な制約がある中、1 年間は時短勤務をしながら、仕事の関係で夫とは別居生活であったため、ワンオペで育児と仕事の両立を模索した。残業や出張ができない中、以前の働き方を全く変えないといけない状況であった。いかに効率的に仕事をこなすか、または諦めるかを考えるきっかけとなった出来事である。延長保育やベビーシッターを駆使して乗り切った。(B 氏)

入社 17 年目の 2013 年に出産したことである。結婚をしても仕事に影響はあまりなかったけれども、出産後は時間的制約が出てきて大変であった。管理職であり、比較的仕事をコントロールしやすかったため助かった。2 子は年子であるが、産休育休で 3 年空くと仕事を忘れてしまうのではないかという考えをもっていたため、大変なこともあったがそれぞれ出産後 1 年で復職した。(F 氏)

入社 13 年目の 2003 年、育児中の出来事で仕事と保育園の送り迎えなどと両立させてやっていたが、職場仲間のなかには、「早く帰っている」といった陰口があったが、上司が「彼女はきちんと仕事をしている。あなたの知らないところでやるべきことをやっている」とカバーしてくれた。見ている人は見てくれていると感じた。(J 氏)

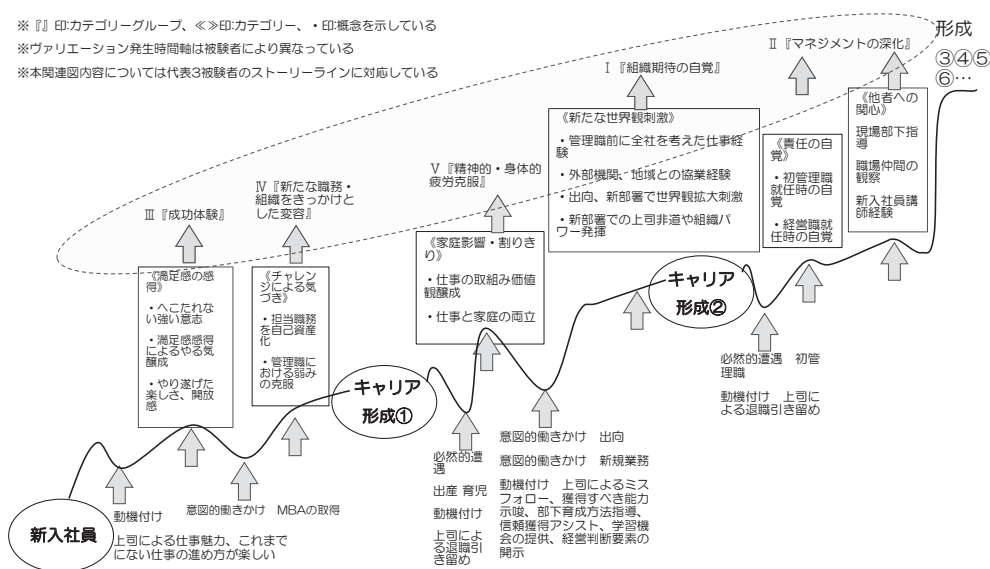
5. おわりに（考察と提言、今後の課題）

5.1 関連図

本研究は 2019 年度西鉄事例研究、2020 年度九産交事例に引き続き、本論で JR 九州事例研

究を行った。20 概念より 9 カテゴリーが生成され、加えて 5 カテゴリーグループが作成された。さらに、分析の結果の全体となるカテゴリーと概念の関係を示す関連図を作成した(図表5)。これは、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、被験者の気持ちや行動、上司を中心とした職場構成メンバーとのかかわり等について、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 JR九州女性管理職の一皮むけた経験にまつわる関連図



なお、関連図については本研究の特性上、以下の形式とした。まず、「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」等にみられる他研究は、限定的な特定テーマであり、被験者のヴァ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。

一方、本研究の特性は、「女性管理職の一皮むけた経験(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」)のヴァリエーションはすべてのジャンルにおよび、また、その出来事が被験者により経験内容、経験時期、経験順番、インパクト度合い等は異なってくるのが普通であろう。例えば、本研究の被験者の平均勤続は22年(最長被験勤続30年)であり、何回

も鍵となる出来事を経験している（最多経験者6回）。従って単純に概念・カテゴリーの関係を循環するものとしてプロセス表示した結果図に示すことはできない。そこで、カテゴリー、概念と一枚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、代表的なストーリーラインを作成することで、一枚むけた経験ヴァ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、本調査研究における「一枚むけた経験における女性管理職のキャリア形成」について、女性管理職の「仕事の取組み姿勢」、「マネジメントの仕方」に大きな影響を与えた出来事と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」等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。

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）

5.2.1 B氏に代表されるストーリーライン

《D 満足感の感得》動機付け→《f チャレンジによる気づき》意図的教育出向→《f チャレンジによる気づき》意図的人事制度→《i 家庭影響・割りきり》必然的遭遇（出産育児）→意図的役員出向

入社4年目にこれまでにないやり方で全社のサービス意識と施策変革のための新戦略立案と仕組み作りでくみ上げた意見をまとめていく楽しさを実感【8 へこたれない強い意志】し、《d 満足感の感得》に辿りついた。成功体験であり、その要因は仕事の魅力を体感させる努力をしてきた上司の「動機付け」によるものであった。

次に、「意図的教育出向」として入社10年目に会社制度を利用しMBAを取得した。多様な人々との出会いから、志を持って自分で仕事を創っていくことの重要性や学ぶこと、ビジネスの理論や歴史を知ることの重要性を学び【15 担当職務を自己資産化】、《f チャレンジによる気づき》を経験した。

同様に「意図的人事制度」を入社14年目、海外ボランティア活動参加について会社の許可をもらい体験、個人として何もできない無力さを感じた経験から、プライドを捨てて、周囲に頼り、やれることからやっていくことを学んでいる。MBA同様の経験である。

入社20年目には、2年間の産休・育休を取得、復職後の働き方を工夫し、【20 仕事と家庭の両立】に直面し、《I 家庭影響・割りきり》に至った（「必然的遭遇」（出産育児））。また、カテゴリーグループとして『Ⅲ 成功体験』、『Ⅳ 新たな職務・組織をきっかけとした変容』（特に「意図的役員出向」により入社16年目にグループ会社である「ドラックイレブン」

に出向し取締役を務めた。)、『V 精神的・身体的疲労克服』を経験した。B氏は45歳22年勤務で4回一皮むけた経験をし、その後の仕事の取り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。

5.2.2 H氏に代表されるストーリーライン

＜i 家庭影響・割りきり＞必然的遭遇（出産育児）→＜d 満足感の感得＞動機付け→＜d 満足感の感得＞意図的出向および＜e 新たな世界観刺激＞意図的新設業務→＜e 新たな世界観刺激＞動機付け→＜e 新たな世界観刺激＞動機付け→＜e 新たな世界観刺激＞意図的出向→＜e 新たな世界観刺激＞意図的現場管理者

入社6年目に1人目を出産し職場復帰する際に大変不安を感じ＜20 仕事と家庭の両立＞に直面し【i 家庭影響・割りきり】に至り、辞めることも考えたが（「必然的遭遇」（出産育児））、上司が「復帰して、ダメならそれから辞めればいいのか」と退職を引き止めてくれた。上司の「動機付け」によるものである。時間的に融通の利く税務に異動、国税出向者（担当課長）が育休明けの自分にもやりがいのある仕事を与え、【9 満足感の感得によるやる気醸成】に直面＜d 満足感の感得＞に至り、上司、職場の「動機付け」によりいっぺん辞めようと思っていたが頑張ろうという気持ちに切り変わった。

次に、「意図的出向」、「意図的新設業務」として入社10年目にジェイアール九州フィナンシャルマネジメントに出向した。シェアードサービス新規立ち上げ業務で大変やる気になった【9 満足感の感得によるやる気醸成】＜d 満足感の感得＞および【13 出向、新部署で世界観拡大による刺激】＜e 新たな世界観刺激＞。

退職届も2回書く程、高齢社員集団（OB）の勤務態度が厳しかったが、上司の引き止めにより思いとどまった（「動機付け」）。上司が反面教師であっても、相手を変えることはできないので、自分の意識を変えるよう努力することを学んだ。課長として部下を守るのだという気持ちを強くもった【14 新部署での上司指導（反面教師）や組織パワー発揮】＜e 新たな世界観刺激＞。

入社14年目経営企画部に異動時、大きなミス（他社と組んでの仕事で相手方に撤退判断連絡が遅れ、相手方に迷惑をかけた）の際、上司が全面的にフォローしてくれた（「動機付け」）。経営企画部は様々なセクションと調整が重要で巻き込む力をつけることが必要と言われ自身痛感した【14 新部署での上司指導や組織パワー発揮】＜e 新たな世界観刺激＞。

入社19年目に役員である上司から「仕事は楽しいか」と聞かれた。「仕事は楽しいのではない、自分が楽しく仕事をするのが大切なのだ」と言われたことが印象に残っている。部下に任せて大丈夫、部下からも学ぶことが多いと感じた時代であった【14 新部署での上司指

導や組織パワー発揮】＜e 新たな世界観刺激＞。

入社 22 年目に JR 九州リテール株式会社に出向し、取締役常務執行役員に就任した（「意図的役員出向」）。社長から、「この仕事（折衝）は君に任せる。責任はオレがとる。」と言われ、これは失敗できないと思った。後から考えれば、（社長は部下を使うのが）上手だなと思った【14 新部署での上司指導や組織パワー発揮】＜e 新たな世界観刺激＞。入社 25 年目に「意図的現場管理職」により JR 九州博多駅駅長に着任している。また、カテゴリーグループとしては『Ⅲ 成功体験』、『Ⅳ 新たな職務・組織をきっかけとした変容』、『Ⅴ 精神的・身体的疲労克服』を経験した。H 氏は 47 歳 24 年勤務で 5～6 回一枚むけた経験をし、その後の仕事の取り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。さらにメンター・サポーターとの出会いとして、先輩男女 3 名、多方面にわたり相談している。志を同じにする人、簡単に迎合しない人たちや悩んでいる時に偶然かもしれないが、タイミングよく連絡をくれて相談にのり、的確なアドバイスをくれる人なども存在している。

5.2.3 I 氏に代表されるストーリーライン

＜D 満足感の感得＞意図的出向→＜e 新たな世界観刺激＞動機付け→＜f チャレンジによる気づき＞意図的出向（再掲）→＜a 責任の自覚＞および＜c 他者への関心＞必然的遭遇（初管理職）→意図的出向および意図的新設業務

入社 7 年目株式会社ドラッグイレブンに出向（「意図的出向」）した。当初、ドラッグ側は急激な会社の変化に戸惑っている感があり JR とドラッグとの間に溝があったが、自身は仕事をこなし職場で信頼される努力をした。社長からも社内誌をつくる仕事を与えられ、本社内や店舗スタッフとコミュニケーションを取る機会が多くなり、職場内において信頼関係をつくることができた（「動機付け」）。仲間をつくれた、へこたれないという意味で一枚むけた【8 へこたれない強い意志】経験をし、＜d 満足感の感得＞に辿りついた。「ゼロからでもやれる」（そういう度胸がついた）という教訓を得た。どこに異動になってもできる、やれないはずはないという気持ちで仕事に取り組めるようになった。また、社長が簿記の勉強を企画してくれたこともプラスに働いた（「動機付け」）。

入社 11 年目に総合企画本部経営企画部でグループ企業 35 社を 4 人で担当した。これまで限定的な範囲の仕事であったが、グループ会社全体の仕事となり、経営者層の目線で仕事をするようになり、役員に説明するのに経営者目線、考え方に基づく説明が重要であることに気が付いた【11 管理職前に全社を考えた仕事経験】＜e 新たな世界観刺激＞（「動機付け」）。JR 九州は優秀な社員が多いが、会社全体のことを皆が考えようと会社が成長するのでは

ないかとも感じている。また、子会社側からJRを見ていたドラックイレブンでの経験（「意図的出向（再掲）」が役に立ったと感じ、【15 担当職務を自己資産化】、《f チャレンジによる気づき》を経験した。

入社15年目に人事部勤労課で管理職になった（「必然的遭遇」（初管理職））。管理職になると仕事の中身が「マネジメント、部下育成」に変わったが、初年度は立場が変わり肩に力が入りすぎうまくいかなかった（【1 初管理職（初現場含む）就任時の自覚】《a 責任の自覚》）。部下の行動を全てチェックし、1から10まで細かく指示をしていた。思いのほか部下が成長せず、もっとうまい指示表現はできなかったのかなど自問自答を繰り返しているうちに、交渉判断など自分の仕事ができるよりも、よりチームパフォーマンスアップのために部下が働きやすい環境をつくることの方が重要という考え方に変わった。部下が働きやすい環境を心掛け、各人が力を発揮できるようにしていくことが自分の仕事だと考えている（【5 現場部下指導】および【6 職場仲間の観察】《c 他者への関心》）。今から思えば部下が自分を成長させてくれたと感じている。入社19年目に「意図的出向」により株式会社JR博多シティ企画部担当部長として営業企画、DX推進等を「意図的新規業務」により担当している。また、カテゴリーグループとしては『I 組織期待の自覚』、『II マネジメントの深化』、『III 成功体験』、『IV 新たな職務・組織をきっかけとした変容』を経験した。特に管理職初年度、正解が見えなくてとても焦り、正解を出せない自分のことが少し嫌いになった（自分はあまり性格が良くないのではとも思った）時がピンチであった。今から思えば、その時は「私は管理職として正しくあるべきだ。部下も正しくあらねばならない。」という気持ちが強すぎたのかもしれないと考えている。こうすると部下が委縮する、指示待ちをしてしまうなど、部下の態度を観察していくうちに、マネジメントが少しずつ上達した。I氏は41歳18年勤務で3～4回一皮むけた経験をし、その後の仕事の取り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。さらにメンター・サポーターとの出会いとして、マネジメントを真似したいと思っている元上司（リーダーシップ、マネジメントを理想としている。クールで判断が速く、周りの人をよく観察し、情をもち、話を丁寧によく聞く、その上でどうすればその人やチームがよくなるかを想像することを真似していきたいと考えている）がメンターである。

5.3 考察と提言

「一皮むけた経験」を抽出することにより、女性管理職キャリア形成の手掛かりについて、先行研究の関連と、本研究によって明らかになった点を考察する。

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5カテゴリーグループ、9

カテゴリー、20 概念が生成された。これら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に代表的な 3 つのストーリーラインで示したように、「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。

まず、「動機付け」であるが、主に上司の職務自体へのアドバイス、職務を遂行する上での組織運営や心構えについてのアドバイス、ミスを犯したときのフォロー、獲得すべき能力の示唆等が主な内容である。反面教師からも積極的に学ぶ場面も多く、よく考えて合理的に行動しているケースも見受けられた。

また、最も一片むけた経験に多くのきっかけとなっているのが「意図的働きかけ」であった。会社の制度運用による人事異動が最大であるが、これは CCL 研究の結論として、「一片むけた経験」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・配属という結論に相当すると考えられる。今回の調査研究では人事異動のなかでも、特にグループ会社や様々な団体、企業から成るプロジェクト機関に関する出向、役員としての出向、および、車掌区区長、乗務センター長のほか大規模駅の駅長等の「現場管理職」、ならびに、「新設部署への異動」、「教育制度」等が主な内容である。いずれも質が高く、インパクトの大きな一片むけた経験であり、その後の一片むける経験にも再び関与してくるケースが見受けられている。先行研究である金井（2001）は、CCL の研究を基盤とし関経連の協力を得て、企業の経営幹部を対象とし、仕事で「一片むけた経験」についてのインタビュー調査を実施した結果、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としている。これは JR 九州における「新設部署異動」や「プロジェクト機関への出向」のほか、今回多くの被験者が経験している、ゼネラルスタッフ（経営企画本部）や工事関係者や現場との接点がなくてはならない部門、外部テナントを相手にするリテール部門等についても金井の結論と同様の効果があると推察された。

そして、出産育児、介護等の家庭の事情のほか、誰でも必ず経験する初めての管理職時の緊張や仕事役割が育成、管理、チームパフォーマンスに変化したことへの戸惑い、あるいは全く未経験のセクションへの異動時における重圧、焦り、ミス等からなる「必然的遭遇」が確認された。なお、被験者がキャリア形成をしていく中での行動パターンは、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「一片むけた経験」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が確認された。また、金井は CCL の被験者がとる 4 つの行動パターン（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）のうちのどれかを取っているとしているが、④については執行役員以

上の職階でないと実現が難しいため、①～③ということ、②についても性格よりもマネジメントの仕方を①や③の内容をいかしつつ本人が考え抜く、自問自答を繰り返す、内省を試みることで一皮むける経験をしている事例が多くみられた。今後は、初管理職時や経営企画部等のゼネラルスタッフへの異動時に一皮むける経験とキャリアパス的なルート（博多駅駅長、JR九州リテール株式会社常務執行役員等）における一皮むける経験の調査研究をレベル的に分離して行い、分析することで精度を高めることが必要とされる可能性がある。

5.4 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JR九州における事例であり、上場を果たし間がない、逆にいえば、上場は会社が一丸となり成し遂げてきた一大目標であり、本体のみならずグループ企業にまでやる気やエネルギーに満ち溢れ、様々な改革がなされてきたことと推察される。今回の調査研究はある意味、特殊な時期を経てからの女性キャリア研究調査であり、全JRグループへの示唆とするには慎重に取り扱う必要がある。

今後、上場がなされて期間の長いJR東日本、西日本、東海、または未上場である北海道、四国、貨物といった異なるタイプでの比較検証が必要である。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。国内においてキャリア形成を中心に据えた異動方針の改変と従業員行動パターンのきめ細かな把握、フォローを実施した場合のキャリア形成の質やスピードに関する相互影響の研究はまだ少ない。本研究をベースにDNAを同じにしているJRグループのキャリア形成に関する調査研究を発展させることが期待される。

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
- 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
- 武石恵美子 (2009)「キャリアパターン別にみた女性の就業の特徴」『国立女性教育会館研究ジャーナル 13 号』 pp3-15
- 徳永英子 (2006)「女性のキャリアパスの類型化に関する研究」『Works Review 2006 Vol.1』 pp62-73
- 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
- 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
- 渡辺三枝子 (2009)「女性のキャリア形成支援のあり方:「ロールモデルに関する調査研究」の結果から」『国立女性教育会館研究ジャーナル 13 号』 pp16-26

Summary

Quantum Leap Experience of Female Manager Case Study of JR Kyushu Group

Saiko TOKUNAGA
Yoshihiko TOKORO

Following the previous researches on Nishitetsu and Kyushu Sanko, another survey is conducted with the help and consent of JR Kyushu. The purpose of the study is to find out what kind of “quantum leap experiences” female managers have had in their career development to reach their current positions. The survey consisted of identifying three experiences that they feel helped to make them become a better person, each of which in more details including when and how they happened, and what those experiences meant for their growth as individuals. As a result of M-GTA analysis, 5 category groups, 9 categories, and 20 concepts were generated as the content of female managers’ quantum leap experiences. The content and frequency of “motivation,” “deliberate action,” and “inevitable encounter” were confirmed through a relationship diagram showing the correlation between the categories and concepts, as well as the typical plots of such stories.

In addition, as Kanai (2001) indicates, there are two common behavioral patterns that link milestones to “quantum leap experiences” : facing reality and not escaping from the situation. In addition, Kanai showed that CCL subjects adopted one of the four behavioral patterns, but there were some differences in that the quantum leap experiences in this study came from the individuals taking the time to think through and reflect on how to manage the situation. One additional note on this study is that JR Kyushu has been publicly listed in recent years, but we have not yet examined the effects of whether or not the company is listed, or how long it has been listed. As a future development, it is expected that the results of this study will be compared with other companies in the JR Group as they share the same corporate DNA, and that researches on career development of female managers will be developed.