

〈論文〉

# 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 彩 子  
所 吉 彦

### 要 旨

本研究は、西鉄・九産交・JR九州を事例とした先行研究に続き、小売業 A 社に協力を要請し、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ることを目的とした。各自3つ程「一皮むけた経験」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「一皮むけた経験」内容は3カテゴリーグループ、6カテゴリー、11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。

さらに、これまで M-GTA による分析を行ってきたが、実在性を重視する質的研究法の1つである KH Coder によるテキストマイニング手法による追加分析を実施した。ストーリーラインにも示したように仕事の意味が分からなく退職を意識した女性社員が、上司・会社の異動指示により退職を思いとどめ、その後管理職として企業貢献している姿があった。従来からの「男性中心・フルタイム・残業あり」を前提とした雇用管理は和らぎつつあるものの、上司からの仕事の与え方によるところが大きいと考える。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、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ていく。

## 1. はじめに (研究の背景と目的)

我が国では女性の活躍を成長戦略の中心に据え、政治分野など各界のリーダーの女性比率を高める目標を掲げるが、遅々として進まない状況である。政府は2022年度夏までに女性版の「骨太の方針」の策定を目指した。「女性の経済的な自立」や「男性の活躍の家庭や地域社会への拡大」などの柱を据えている。女性の経済的な自立の実現へ、性別がキャリアに影響しない社会をつくる必要がある。そのためには、公平な人事制度やワークライフバランスを実現できる環境の導入が必要不可欠といえる。企業では、ダイバーシティ推進室などが整備され、その実現に向けて取り組みが進んでいる。金融機関などでは女性の役員も誕生し、女性の管理職も徐々に増えつつある。今こそ女性のロールモデルが必要とされており、どのような体験を得て、現在の地位にたどり着いたのかという実体験が求められるであろう。したがって、本研究では女性管理職に着目し、これまで運輸業を中心に研究を行ってきたが、小売業 A 社の協力を得て、女性管理職のインタビュー調査を実施した。研究調査では半構造化面接を行い、「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求する。「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。なお、本研究は北九州市立男女共同参画センター・ムーブのジェンダー問題調査・研究支援事業の助成を受託している。

## 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中のどれか、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。

荒木ら (2017) は企業における女性活躍推進では、両立支援制度の充実や多様な働き方、ワークライフバランスに対する配慮などがクローズアップされがちであるが、女性を積極的に登用する文化や日々の職場でのオープンなコミュニケーション、上司の内省支援などより女性を仕事に巻き込むマネジメントや支援が女性のキャリア展望を促すと指摘している。

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。

脇坂 (2021) は、男女の均等を示す指標に関しての留意点を示し、女性の管理職登用を進めるポイントは 2 つあると指摘している。第一に、職場での育成、つまり OJT を男女同じに実施することである。職場レベルで男女のキャリアや OJT の実態を調査する研究が手薄であるという課題があると主張している。第 2 に男女共通に柔軟な働き方を認めていくことである。時間や場所の柔軟性を高めることは、家事や育児などの制約条件がある労働者にとっては効果があると期待できると述べている。<sup>1</sup>

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。

徳永・所 (2022) は、研究を継続し、JR 九州に協力を得て、M-GTA 分析を行った結果、女性の「一皮むけた経験」内容は 5 カテゴリーグループ、9 カテゴリー、20 概念を明らかにして

---

1 脇坂明「女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い」日本労働研究雑誌 第 63 巻 2021 年 31 頁

いる。また、金井 (2001) が指摘しているように、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皮むける経験をしていることが認められた。先行研究をみてみだが、女性のキャリアをM-GTAによる、「一皮むけた経験」に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、小売業A社に協力を要請し、同社からの承諾を得て、女性の中間管理職（部長職6名、課長職3名）9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	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏	I氏	J氏
年齢	55歳	55歳	53歳	57歳	43歳	49歳	54歳	55歳	43歳
勤続年数	35年	33年	34年	38年	20年	31年	37年	36年	19年
役職	部長	部長	部長	部長	部長	部長	課長	課長	課長
婚姻状態	未婚	未婚	未婚	既婚	未婚	既婚	未婚	既婚	未婚

※1 B氏は諸事情により削除している。

#### 3.2 データの収集方法

女性管理職9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ら2名が2022年8月4日～5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。なお、倫理的配慮（プライバシー・個人情報の保護等）として、本調査で得られた情報について、すべて匿名扱いとし、個人情報の保護に最大限配慮した。

### 3.3 分析方法

分析方法は 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、一枚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。

- ①一枚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）。A 社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枚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、一枚むけた経験全体、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	2006 年秘書課長に昇進した。その後、企業として対応を迫られる場面があり、部門を越えた広い視野でとらえながら、他部署との連携を通じて自分の業務を遂行することを経験した。(A 氏)
	転籍半年後、営業マネージャーに任用される。責任ある立場を任せてもらえたということで、会社に対し感謝の思いがあった。これは頑張らないと、新しいことにチャレンジしていく気になったとしている。その当時、施策等に反対する営業社員もいたが、各現場を毎日必ず回って、前日の売上状況、何が良かった、何が悪かった、困っていることがないかとかいうヒアリングに取り組み始めた。会社データで昨日の数字は見れば分かる。しかし、あえて各営業現場に行き、昨日売上いくらでしたかとか、何人顧客が来りましたかとか、何が売れたのですかといった話を現場ですることコミュニケーションが取れた。相手の方々も、毎日来るってわかるようになると、様々な相談、悩み、要望などを話してくれるようになり、お互いの距離が近くなり、結果的に協力的体制をとることができた。(D 氏)
	入社 5 年目の 27 歳のときに、初めて黒崎店のセールスマネージャー、婦人アクセサリー売場の責任者になったときに、今まで全く扱ったことのない商材に、最初は不安で自信もなく大変苦労した。しかし、初めてながらも色々な経験を積んでいく中で、自分で商品知識を学び、ベテランの販売員に教を乞うなどして、少しずつ役割を果たせるようになった。(F 氏)

	<p>入社10年目の27歳のときに販売専門部隊である別会社に10年間転籍し、プレイングマネージャーとして店長を務めていたことである。部下の育成もしながら、数値目標を立て、売上意識を持って売上をつくっていくことは、辛さもあったが、その分達成感もあった。(G氏)</p> <p>入社して3年目の20歳のときにサンリオコーナーを担当したときのことである。6人のチームであったが、派遣社員もいて一つのチームとしてまとめるのは難しい中、色々なことを先輩に教わりながらやり遂げたことは自信になっている。(H氏)</p> <p>2003年に主任の昇格試験を突破し、初めてバイヤー職についたときである。長年の売場からバイヤーになり大変であったが、現場の意見も聞きながら、取引先の協力を得て売上につながったときは楽しかった。(I氏)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネージャーとして売場の責任者になったときに、今まで全く扱ったことのない商材に大変苦労した。ベテランの販売員に教えを乞うなどして、役割を果たせるようになった。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレイングマネージャーとして、部下の育成もしながら、数値目標を立て、売上をつくっていくことは達成感もあった。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連概念：異動に伴う新たな自覚</li> </ul>
	<p>1989年秘書担当に異動、その後、ベテラン女性秘書課長が定年退職、秘書主任も異動することになり、上司に新たな女性課長が赴任したが、秘書経験がない方だったため、今までの経験を活かし、サポートしていかなければいけないと感じた。気持ちを新たに、しっかり頑張っていこうという意識が芽生えた。(A氏)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対比：概念3 信頼され任せられたことによるやる気</li> </ul>

図表3 半構造化面接により導かれた11概念およびその定義

概念	定義
1 管理職(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 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
3 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、その後やりがいいが高まる時期
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 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
6 満足感感得によるやる気醸成	やりがいいのある仕事をやり遂げ自信がついた状況
7 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
8 外部機関・地域との協業等の経験	外部、地域からの知見等の刺激を受け、仕事への提案を含め、取組姿勢を変えた時期
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

図表4 11概念から生成された6カテゴリー、3カテゴリーグループ一覧

行動変容		カテゴリーグループ	カテゴリー	概念	
マネジメントの影響	組織体験によるコンピテンシーの確立 (20)	組織期待の自覚 (12)	a 責任の自覚 (10)	1	管理職（現場含む）就任時の自覚
			b 期待の認識 (2)	2	異動に伴う新たな自覚
		進化・成功体験 (8)	c 職場関心の高まり (2)	3	信頼され任せられたことによるやる気
			d 満足感の感得 (6)	4	現場部下指導
仕事の取り組み姿勢に影響	チャレンジ・成長・貢献し続ける価値観の確立 (9)	新たな職務・組織をきっかけとした変容 (9)	e 外部機関による刺激 (1)	5	へこたれない強い意志
			社内異動による刺激 (8)	6	満足感感得によるやる気醸成
				7	やり遂げた楽しさ、開放感
		社内異動による刺激 (8)	8	外部機関・地域との協業等の経験	
			9	会社全体を考えた仕事経験	
社内異動による刺激 (8)	10	新部署で世界観拡大による刺激			
社内異動による刺激 (8)	11	新部署での上司指導や組織パワー発揮			

※1 カッコ内の数は該当者数を表している。

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 11 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 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 外部機関による刺激》、《f 社内異動による刺激》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、「女性管理職の一枚むけた経験内容」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、6 カテゴリー、11 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、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 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 異動に伴う新たな自覚】の2つの概念から構成される。

【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。

2006年秘書課長に昇進した。その後、企業として対応を迫られる場面があり、部門を越えた広い視野でとらえながら、他部署との連携を通じて自分の業務を遂行することを経験した。(A氏)

転籍半年後、営業マネージャーに任用される。責任ある立場を任せてもらったということで、会社に対し感謝の思いがあった。これは頑張らないと、新しいことにチャレンジしていく気になったとしている。その当時、施策等に反対する営業社員もいたが、各現場を毎日必ず回って、前日の売上状況、何が良かった、何が悪かった、困っていることがないかとかいうヒアリングに取り組み始めた。会社データで昨日の数字は見れば分かる。しかし、あえて各営業現場に行き、昨日売上いくらでしたかとか、何人顧客が来ましたかとか、何が売れたのですかといった話を現場ですることによってコミュニケーションが取れた。相手の方々も、毎日来るってわかるようになると、様々な相談、悩み、要望などを話してくれるようになり、お互いの距離が近くなり、結果的に協体制をとることができた。(D氏)

入社5年目の27歳のときに、初めて黒崎店のセールスマネージャー、婦人アクセサリー売場の責任者になったときに、今まで全く扱ったことのない商材に、最初は不安で自信もなく大変苦労した。しかし、初めてながらも色々な経験を積んでいく中で、自分で商品知識を学び、ベテランの販売員に教を乞うなどして、少しずつ役割を果たせるようになった。(F氏)

入社10年目の27歳のときに販売専門部隊である別会社に10年間転籍し、プレイングマネージャーとして店長を務めていたことである。部下の育成もしながら、数値目標を立て、売上意識を持って売上をつくっていくことは、辛さもあったが、その分達成感もあった。(G氏)

入社して3年目の20歳のときにサンリオコーナーを担当したときのことである。6人のチームであったが、派遣社員もいて一つのチームとしてまとめるのは難しい中、色々なことを先輩に教わりながらやり遂げたことは自信になっている。(H氏)

2003年に主任の昇格試験を突破し、初めてバイヤー職についたときである。長年の売場からバイヤーになり大変であったが、現場の意見も聞きながら、取引先の協力を得て売場につながったときは楽しかった。(I氏)

【2 異動に伴う新たな自覚】とは、会社に貢献できることを見出すとき、やりがいや責任を感じるようになった時期を表している。

1989年秘書担当に異動、その後、ベテラン女性秘書課長が定年退職、秘書主任も異動することになり、上司に新たな女性課長が赴任したが、秘書経験がない方だったため、今までの経験を活かし、サポートしていかなければいけないと感じた。気持ちを新たに、しっかり頑張っていこうという意識が芽生えた。(A氏)

仕入経験を積んでいき、2001年、現在のアイネット・ネットショッピング部に人事異動になった。人事異動で職場、職種が変わることによって1つずつ経験が積み重なっていく。このことが自分にとりプラスになっていった、成長を感じた。具体的には、会社として初めて読み物風の通販、百貨店らしい商品に対し、百貨店らしい通販を目指すことに関わった。リビングだけではなく、食品を含めたこだわり商品を探し出しカタログを創っていく経験が大きかった。チラシ作りの流れが分からない時はいろいろ教えてもらったが、自分でできるようになると仕事が楽しくなった。(E氏)

入社15年目の37歳のときに、課長の昇格試験を突破し、本店の営業推進担当マネージャーに昇進したときのことである。本店のイベント、販売促進、営業予算のとりまとめなど本店の方針を担当していく中で、最初はプレッシャーを感じており、各部署の部長と折衝しなければならない立場であったが、周りのメンバーのフォローもあり、業務を続けられたことは自信につながっている。(F氏)

4年半前の2018年に直方のサテライトショップの店長になったときである。10坪程の売場で食品から婦人用品まで幅広いアイテムを取り扱う中で、地域のお客様に寄り添った売場を展開し、今までの経験が役に立ち、地元客に支持していただけていることに身が引き締まる思いがした。(I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 信頼され任せられたことによるやる気】という概念から構成される。

【3 信頼され任せられたことによるやる気】とは、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状況を指す。

入社3年目、21歳の時、サテライトショップ(地域拠点ギフトサロン)新設の店長に任命された。職場メンバーは年上の先輩社員、OBの方が多く不安であった。とにかくもう率先垂範を意識して、自分から前向きにいく、積極的に取り組む姿勢で臨んだ結果、先輩社員、OBの方々が私を店長として認めてくれ、協力体制ができた。業績も良く、社長賞を2度受賞することができた。具体的な原動力は、当時の上司(課長)の方が、自分からは何も言わなくても様子を見て感じ取り、困ったことがあったら相談しろ、お前がやりにくいのだったらメンバーを変えることもできるからといった声かけがあり、見守られているという安心感があった。心配してくれている人、応援してくれる人がそばにいると思うと頑張る気になれたとしている。(D氏)

販売業務経験後、27歳の時に商品統括室アシスタントバイヤーに任命されたことである。自分が商品のことに携わることが転機で皮むけていったとしている。大変なことが沢山あったが上司、先輩社員に恵まれ、分からないことを教えてもらいながら、助けてもらいやっていた。(E氏)

#### 4.3 《c 職場関心の高まり》カテゴリー

《c 職場関心の高まり》カテゴリーとは、【4 現場部下指導】、【5 職場仲間の観察】の2つの概念から構成される。

【4 現場部下指導】とは、部下の個性を把握し、声掛けを実践し始めた時期を表している。

2014年、44歳入社26年目に統括担当長に異動した。統括担当長は現場プレーヤーから多少離れる感じであったが、11時から16時までは営業現場に身を寄せた。営業成績が厳しいところに現場ヒアリングをするよう部長から指示があり、最初は悪いところに悪い理由を聞くのもという気持ちであった。一緒に自分も考えながらヒアリングを行い、取引先ともコミュニケーションを重ねるうちにお互いの信頼関係が生まれた。インフォーマルにおいても取引先等、会社が違うメンバーとも毎月の親睦会、送別会が当然のようになり、チームワークよく、結束力が高まった。当時の部長から取引先さんとの仕事のスタンスをちょっと1歩変えて、厳しくから思いやり、感謝を、前面に出して伝えることが重要なのだということ学んだ。さらに、当時の部長の部下への期待度、優しさが背景にあるが、自分

も部下育成に意欲的に取り組む様になった。営業のグループ長を任せられたのは、部長のおかげだと思っている。(D 氏)

入社 28 年目の 2013 年に本社の人事部に異動になったときのことである。現場から慣れない本社のスタッフ部門に配属であったので、最初はさみしく、落ち込んだこともあったが、今まで自分が培ってきたことを研修を通して伝えていくことは新鮮で、自分自身も根気強くなり、いろいろなことを勉強しながら習得できた期間でもあった。(H 氏)

#### 4.4 《d 満足感の感得》カテゴリー

《d 満足感の感得》とは、【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】、【8 やり遂げた楽しさ、開放感】の 3 つの概念から構成される。

【6 へこたれない強い意志】とは、新規業務に対する不安に取り組み続ける強い意思を指す。

2001 年、31 歳、入社 13 年目に転籍を決意した時である。営業の主任を務めていたが、営業店全体の成績が振るわず、本店への転籍募集があった。多分中堅どころの社員の方は、このままだと会社が危ないからという、ちょっとネガティブなイメージを持っていたかもしれないが、被験者は、本店でも同じ活躍ができるのかチャレンジをしてみたい、様々な刺激を受け自分を成長できるチャンスなのでと捉え、前向きな気持ちで転籍を決意した。送別会があり、同期メンバー、親しかった先輩とかと離れることになり寂しさとか不安とかも感じたが、逆にみんながそうやって応援して送り出してくれるので、所属する部署の代表として恥ずかしくないように頑張らねばという気持ちになった。(D 氏)

【7 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やり遂げ、自信がついた状況を表している。

2011 年、41 歳入社 23 年目、新たな営業部門の課長になった時である。年配社員が多い中、配送に関する苦情が多く営業店からも何とかして欲しいといった部門であった。顧客のところに行ってお詫びも何度もしたが、課題として配送苦情をなくそうと考えた。どうしたら出来るか、1 件 1 件ヒアリングを現場で行い、その要因と問題点を洗い出し解決方法を考えた。ルールを決め、しっかり出来ているメンバーを配置した結果、半期で 30 件以上起きていた配送事故が 0 となった。CS 向上約束運動で最優秀賞を獲得できた。メンバーの意思統一、モチベーションを上げつつ、ルールを守らせるとい

うことが出来たということが自身の成長、勉強になったとしている。見える化の仕組みをつくり課題を克服できた。具体的には、毎日何件も配送を承るので、受注した担当者だけでなく、チームが情報共有できるよう後方に特大カレンダーを張り、メンバー全員で注意し合うことで解決できた。(D氏)

2010年ごろ統括課長となり初めてマネジメント(商品仕入兼売場マネジメント)という部分で携わった。5年後には別の勤務地、4年半後に以前の勤務地でそれぞれ課長職を経験している。当初、正直なところ仕入業務に比べて売場(販売員)マネジメントは面白いと感じられなかった。人のマネジメントで心掛けていったのは「みんなが働きやすい環境になるように」ということであった。仕入から人のマネジメント中心の役職に就いた中で、いろいろな経験を重ねる経験が積み上がったと振り返っている。(E氏)

入社17年目の39歳のときに、初めて本店リビング・家庭雑貨担当のバイヤーになったときのことである。今までの業務とは異なるため、一から勉強をし直し、取引先と交渉しながらフロア全体のリニューアルを成功させたことは自分の力になっている。(F氏)

8年前の35歳のときに子供服売場のマネージャーになったときである。以前経験しているので、知人も多く、やりやすかったが、取引先との交渉など売上の責任を負うことで自信がついた。(J氏)

【8 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考え、やり遂げた楽しさ、開放感の表出ができた状況を指す。

2021年に昇格試験を突破し、課長になって1年が経ち、婦人靴、バッグ、雑貨など初めてのアイテムを取り扱う中で、商品知識に関してはベテランの先輩に教えてもらいながら、メンバーが困ったときに手助けできるような働きやすい職場になることを重点に置いて、一からという気持ちで仕事に取り組んでいる。(I氏)

#### 4.5 《e 外部機関による刺激》カテゴリー

《e 新たな世界観刺激》カテゴリーとは、【9 外部機関・地域との協業等の経験】という概念から構成される。

【9 外部機関・地域との協業等の経験】とは、外部、地域からの知見等の刺激を受け、仕事の提案を含め、取組姿勢を変えた時期を表している。

当時は男性の職種（管理）、女性の職種（営業）とある程度分かれていた雰囲気もあり、管理職には興味がなかった。そのような中で、携わる営業の範囲が広がり、自分では望んでいなかったが、営業の取りまとめ等を任される立場となった。出張に行く機会もあり様々な方と出会う経験もした。出会った他企業の方々からの影響を受けたと感じている。(C氏)

#### 4.6 《f 社内異動による刺激》カテゴリー

《f 社内異動による刺激》カテゴリーとは、【10 会社全体を考えた仕事経験】、【11 新部署で世界観拡大による刺激】、【12 新部署での上司指導や組織パワー発揮】の3つの概念から構成される。

【10 会社全体を考えた仕事経験】とは、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うけた状況を表している。

昨年の3月総務部長に昇進、専門知識もないままやっていけるのだろうかという不安があったが、総務部はスペシャリストが多く、部下の意見も聞きながらも会社としての判断をとり業務を行っている。現在はCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的対応力)、ESG (Environment, Social, Governance: 投資の判断基準の1つ)の視点から、現在28%の女性管理職比率を35%に向け取り組んでいる。(A氏)

入社して20年目の2005年に本店子供服・雑貨部のセールスディレクターに昇進したことである。フロア全体を見ていく中で、なかなか売上目標を達成できず、苦勞し、精神的・身体的に鍛えられた。(H氏)

入社して9年目に黒崎店の営業推進担当になったときである。チラシを作成し、店の施策を考え、イベントを企画・実行する中で、現場の話を聞き、他部署との交流を行いながら全体を見ることは良い経験になった。(J氏)

【11 新部署で世界観拡大による刺激】とは、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を表している。

婦人服売り場を25年間担当し、外商に6年程携わっているが、お客様との接し方が異なるため、その中で売上をつくっていくことは大変なことでもあったが、今までとは違う目線でお客様と接することができている。(G氏)

現在、外商業務での勤務で、100人体制で仕事をしていく中で、それぞれの方の特徴があり、コミュニケーション能力向上の勉強しているところである。人に伝えるときは社内のルールブックをもう一度確認し、間違っただけを伝えることのないように努めている。(H氏)

入社して2年間食品部のお菓子売り場を経験し、3年目に子供服の売場を担当した際、アイテムが全く違い、商品や仕入れの方法も異なるので、新入社員のように一から勉強したことは自信になっている。(J氏)

【12 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(反面含む)やその結果、上司部下の関係が整理できた時期を指す。

システム系の部署が長かった方が売場の女性部長職に着任された。それ程接点がなかった方であったが、3年弱、部下だった時に「こういう人もいるのだ」と感じた。具体的には、売場にいる人の思考と異なる点や冷静でよく人の話を聴く点である。例えば、男性社員は上司に対し、自分の意見を言にくい面があると感じていた反面、このメンターは社長であってもはっきりものが言えていた点に感心した。また、上層部へのプレゼン時においても、男性社員は大量の書類を作成しプレゼンする一方、メンターはレジュメでのプレゼンであるが説得力が強力であった点に感心した。(C氏)

2005年、35歳入社17年目、営業マネージャー時の上司が組織成員の結束力を高めるために、毎朝ミーティングをするというような取組に対して責任感が湧いた。同じ営業マネージャー同士で様々な相談事ができる場でもあった。仕事とは別に結束力を高めるイベントとして、クリスマスパーティー、顧客へのプレゼントとしてカブトムシを採りに行ったことなどで、営業以外の仕入担当ともコミュニケーションがうまくでき、そういった取組みも大切だと感じた。その当時の上司から売上目標達成、課題解決に向けた姿勢、行動力を学んだ。(D氏)

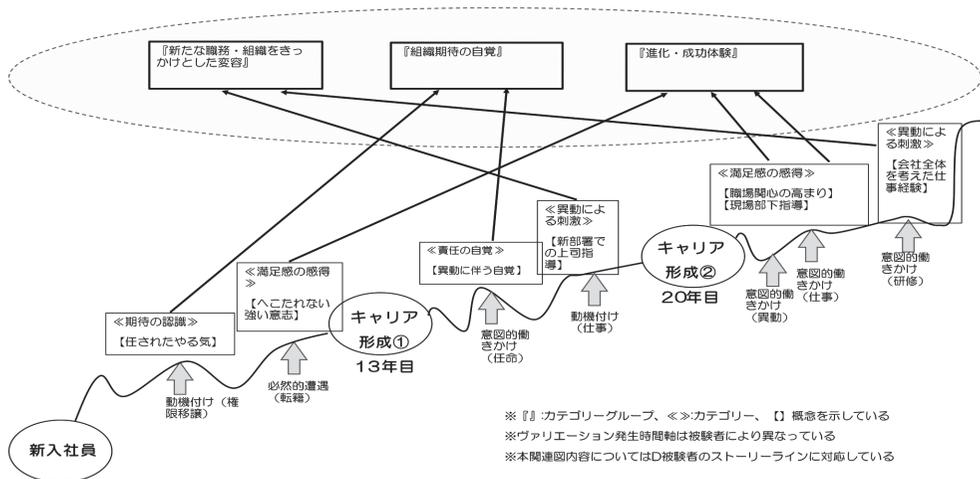
## 5. おわりに(考察と提言、今後の課題)

### 5.1 関連図

本研究は2019年度西鉄事例研究、2020年度九産交事例研究、2021JR九州事例研究、2022情報通信産業A社に引き続き行われた。11概念より6カテゴリーが生成され、加えて、3カテゴリーグループが作成された。さらに、分析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 A社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、その後にはわたり、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）」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。ちなみに、本研究の被験者の平均勤続は31年（最長被験勤続38年）であり、何  
回も鍵となる出来事を経験している。したがって、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、代表的なストーリーラ  
インを作成することで、一皮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「一皮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と考えた。

## 5.2 ストーリーライン

(「」印：会社・職場・上司・家族等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)

### D氏に代表されるストーリーライン

- ①「上司による動機付け（権限移譲）」→【信頼され任せられたことによるやる気】<期待の認識>『組織期待の自覚』
- ②「必然的遭遇（転籍）」→【へこたれない強い意志】<満足感の感得>『進化・成功体験』
- ③「会社による、意図的働きかけ（任命）」→【管理職（現場含む）就任時の自覚】<責任の自覚>『組織期待の自覚』
- ④「上司による動機付け（仕事）」→【新部署での上司指導】<社内異動による刺激>『新たな職務・組織をきっかけとした変容』
- ⑤「会社による、意図的働きかけ（異動）による動機付け（仕事）」→【満足感感得によるやる気醸成】<満足感の感得>『進化・成功体験』
- ⑥「上司による動機付け（仕事）」→【現場部下指導】<職場関心の高まり>『進化・成功体験』
- ⑦「会社による、意図的働きかけ（研修）」→【会社全体を考えた仕事経験】<社内異動による刺激>『新たな職務・組織をきっかけとした変容』

① 入社3年目、21歳の時、新設されたサテライトショップ（地域拠点ギフトサロンの）店長に任命された。職場メンバーは年上の先輩社員、OBの方が多く不安であった。とにかく、率先垂範を意識して、自分から前向きにいく、積極的に取り組む姿勢で臨んだ結果、先輩社員、OBの方々が私を店長として認めてくれ、協力体制ができた。業績も良く、社長賞を2度受賞することができた。具体的な原動力は、当時の上司（課長）の方が、自分からは何も言わなくても様子を見て感じ取り、困ったことがあったら相談しろ、お前がやりにくいのだったらメンバーを変えることもできるからといった声かけがあり、見守られているという安心感があった。心配してくれている人、応援してくれる人が、近くにいる

と思うと頑張る気になれたとしている。

② 2001年、31歳、入社13年目に転籍を決意した時である。営業の主任を務めていたが、営業店全体の成績が振るわず、本店への転籍募集があった。恐らく、中堅どころの社員の方は、このままだと会社が危ないからという、ちょっとネガティブなイメージを持っていたかもしれないが、被験者は、本店でも同じ活躍ができるのかチャレンジをしてみたい、様々な刺激を受けることで自分が成長できるチャンスなのではと捉え、前向きな気持ちで転籍を決意した。送別会があり、同期メンバー、親しかった先輩と離れることになり、寂しさや不安を感じたが、逆に、職場仲間が応援して送り出してくれるので、所属する部署の代表として恥ずかしくないように頑張らねばという気持ちになった。

③ 転籍半年後、営業マネージャーに任用される。責任ある立場を任せてもらったということで、会社に対し、感謝の思いがあった。これは頑張らないと、新しいことにチャレンジしていく気になったとしている。その当時、施策等に反対する営業社員もいたが、各現場を毎日必ず回って、前日の売上状況、何が良かった、何が悪かった、困っていることがないかとかいうヒアリングに取り組み始めた。会社データにより、昨日の営業実績は分かっている。しかし、あえて各営業現場に行き、昨日売上いくらでしたかとか、何人顧客が来ましたかとか、何が売れたのですかといった話を現場ですること、コミュニケーションが取れた。相手の方々も、毎日来ると分かるようになると、様々な相談、悩み、要望を話してくれるようになり、お互いの距離が近くなり、結果的に協力体制をとることができた。

④ 2005年、35歳入社17年目、上司が組織成員の結束力を高めるために、毎朝ミーティングをするというような取組に対して責任感が湧いた。また、同じ営業マネージャー同士で様々な相談事ができる場でもあった。仕事とは別に、結束力を高めるイベントとして、クリスマスパーティー、顧客へのプレゼントとしてカブトムシを採りに行ったことなどで、営業担当者以外の仕入担当者ともコミュニケーションがうまくでき、そういった取組みも大切だと感じた。その当時の上司から売上目標達成、課題解決に向けた姿勢、行動力を学んだ。

⑤ 2011年、41歳入社23年目、新たな営業部門の課長になった時である。年配社員が多い中、配送に関する苦情が多く、営業店からも何とかして欲しいとわれる部門であった。

顧客のところに行き、お詫びも何度もしたが、職場の課題として配送苦情をなくすことと考えた。どうしたら出来るか、1件1件ヒアリングを現場で行い、その要因と問題点を洗い出し、解決方法を考えた。ルールを決め、しっかり出来ているメンバーを配置した結果、半期で30件以上起きていた配送事故がゼロとなった。CS向上約束運動で最優秀賞を獲得した。メンバーの意思統一、モチベーションを上げつつ、ルールを守らせるということが出来たということが自身の成長、勉強になったとしている。見える化の仕組みをつくることで課題を克服できた。具体的には、毎日何件も配送を承るので、受注した担当者だけでなく、チームが情報共有できるよう、店頭後方に特大カレンダーを張り、メンバー全員で注意し合うことで解決できたとしている。

⑥ 2014年、44歳入社26年目に統括担当長に異動した。統括担当長は現場プレーヤーから多少離れる感じであったが、11時から16時までは営業現場に身を寄せた。営業成績が厳しいところに現場ヒアリングをするよう部長から指示があり、最初は悪いところに悪い理由を聞くのも、という気持であった。自分も現場メンバーと一緒に考えながらヒアリングを行い、取引先ともコミュニケーションを重ねるうちに、お互いの信頼関係が生まれた。また、インフォーマルにおいても取引先等、会社が違うメンバーとも毎月の親睦会、送別会が当然のように行われ、チームワーク、結束力が高まった。当時の部長から取引先さんとの仕事のスタンスをちょっと1歩変えて、厳しくから思いやり、感謝を、前面に出して伝えることが重要なのだということを学んだ。さらに、当時の部長は、部下への期待度、優しさといった背景にあり、自分も部下育成に意欲的に取り組む様になった。営業のグループ長を任せられたのは、部長のおかげであると思っている。

⑦ 新任部長、特に女性部長が多かったため、部長に対する様々な研修を役付き役員が実施してくれた。内容は戦略、マーケティング、財務、会計管理等であった。この研修は実務でも有用であり、実際、2020年から営業現場における、新規投資案件のプロジェクトチームを立ち上げ時に、環境分析、問題点の洗い出し、課題抽出、解決策を、根拠もちプレゼンできた成果がある。勉強させてもらい、成果につながり、自分が成長できた1つだと感じている。経営的視点で実際に仕事をし、現場とは違う視点から物事を組み立てる力がついた。

D氏は53歳34年勤務で、7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。具体的には、7つの経

験をまとめると、①率先垂範の姿勢、②メンバーのモチベーションを上げるためにはどうすべきか、③目標とかビジョンを自分の言葉で伝える、の3点であった。これらは密接に結びついており、まずは、時間の許す限り、現場に出て部下がやっていることの状況把握や気づき、大変さの共有、支援を行う上で、まず率先垂範して部下に姿を見せることが重要であるとしている。

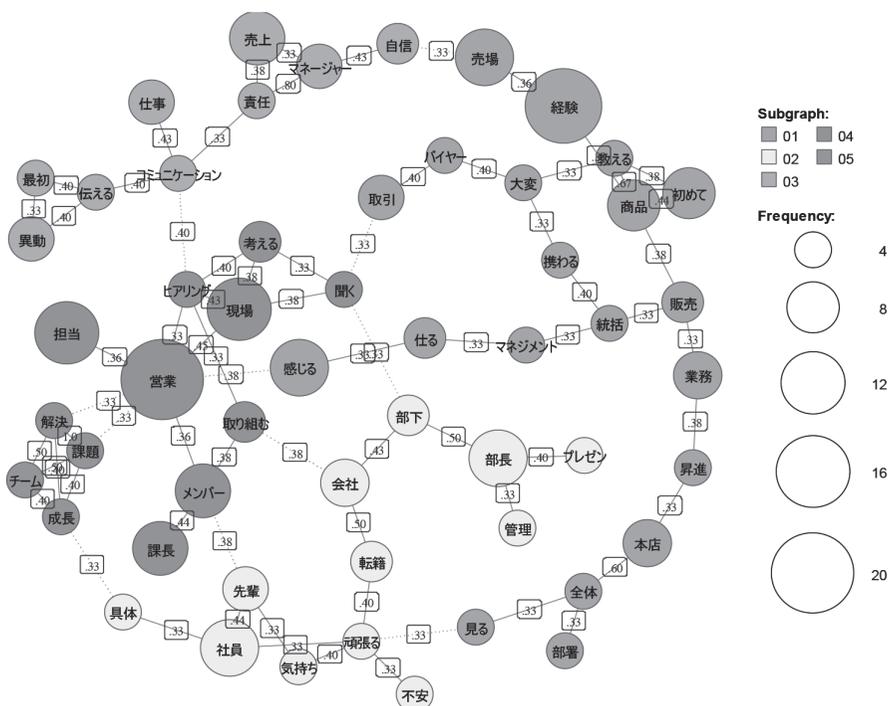
### 5.3 考察と提言

「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3カテゴリーグループ、6カテゴリー、11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を代表的なストーリーラインをもとに示した。「動機付け」、「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。

さらに、これまで M-GTA による分析を行ってきたが、M-GTA は現象の背後にある本質的なことを理解し、理念を重視した質的研究法と言われていることに注目し、本研究においては質的研究の対象である経験を構造的に捉える立場に違いはないが、実際に存在することを理解し、実在性を重視する質的研究法の1つである KH Coder によるテキストマイニング手法による追加分析を実施した。

図表6 「一皮むけた経験」半構造化面接結果から作成した共起ネットワーク図



分析は共起ネットワークを用い、出現パターンの似通った語を線で結び、その共起関係を線で結んだ図として作成（図表6）し、別の角度からの分析により結論を補強している。この共起ネットワーク図を見ると、線で結ばれた語から被験者が半構造化面接で述べた内容を推察することができる。具体的には、出現回数が強力なSg04は現場－営業－担当を中心に、上司、職場メンバーが影響、ヒアリング、聞く、考えるといった行動につながっている。チェーンの規模が最大であるSg01では、経験－商品、初めて、教えるといったことから、販売系と、仕入系にそれぞれチェーンが伸びている。共に、統括－マネジメント－仕切るといったことを導いていた。組織を大切に捉え、一皮むけていることを示しているSg02では、会社、社員、部長、先輩、部下といった職場人間関係の中で、一皮むける時に本人がよく経験を伴うといわれている、頑張る、不安、気持ちといった心境が改めて確認された。

#### 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、約50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、

今回の流通サービス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。米村（2017）によれば、就業継続があった上で能力の発揮、キャリア形成につながるとしている。ストーリーラインにも示したように仕事の意味が分からなく退職を意識した女性社員が、上司・会社の異動指示により退職を思いとどめ、その後管理職として企業貢献している姿があった。従来からの「男性中心・フルタイム・残業あり」を前提とした雇用管理は和らぎつつあるものの、上司からの仕事の与え方によるところが大きいと考える。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、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ていく。

## 引用 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
- 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
- 荒木淳子・正木郁太郎・松下慶太・伊達洋駆 「企業で働く女性のキャリア展望に影響する職場要因の検討」 経営行動科学第30巻第1号 pp1-12
- 米村紀美 (2017) 「女性管理職の育成・登用を促進する体系的な取り組み」 三菱UFJリサーチ&コンサルティング会社季刊政策・研究 Vol.4
- 脇坂明 (2021) 「女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い」 日本労働研究雑誌第63巻 pp31-42

## Quantum Leap Experience of Female Manager Case Study of Retailing company A

Saiko TOKUNAGA  
Yoshihiko TOKORO

In this study, following the previous studies using Nishitetsu, Kyushu Sanko, and JR Kyushu as case studies, we requested cooperation from a retailer called Company A and conducted an interview survey with their consent. The purpose of the study was to discover 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 revealed three category groups, six categories, and eleven concepts of their experiences, according to what they have experienced, when, and how, and what those mean to them. The details and frequency of "motivation", "intentional encouragement", and "inevitable encounter" were confirmed by the relationship diagram showing the relationship between categories and concepts, and their representative story lines.

In addition, although the analysis has been conducted through M-GTA, an additional analysis was conducted using the text mining method by KH Code, one of the qualitative research methods that emphasize realism. As indicated in the story line, there was a female employee who was conscious of resigning because she did not understand the meaning of her job, but was dissuaded from by her supervisor's/company's transfer order, and later contributed to the company by taking as a managerial position. Although the traditional employment management based on the burdening premise of male-centered, full-time, including overtime work, is being lifted, we believe that this is largely due to the way tasks are assigned by supervisors. 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.