

女性管理職育成施策としての実践知獲得教育の可能性

国保 祥子

How women gain a practical intelligence beyond a maternity leave

Akiko KOKUBO

『経営と情報』

静岡県立大学・経営情報学部／研究紀要 抜刷

第30巻 第2号 (2018年3月)

女性管理職育成施策としての実践知獲得教育の可能性

国保 祥子（静岡県立大学）

1. 研究の背景と問題意識

1-1. 我が国の低い女性管理職比率

近年、女性が育児と両立しながら働くための社会制度は整ってきた。一方で、女性の活躍指標の代表例である管理職に占める女性は、未だ1割程度である。本稿では課長職相当以上を管理職と定義しているが、厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」¹ においては課長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合は2016年が8.7%、2015年が7.8%である。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」² の2014年の課長相当職以上に占める女性の割合は、従業員規模1000人以上で6.8%、500～999人規模で10.1%、100～499人規模で9.7%となっている。また帝国データバンクの「女性登用に対する企業の意識調査」（2015年）においても、自社の管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合が「10%以上」と回答した企業はわずか16.2%（そのうち30%以上は5.9%）、10%未満が29.9%、全くいないと回答した企業が50.9%となっている。

国際的に見てもこの割合は低く、独立行政法人労働政策研究・研修機構の国際労働比較調査（2015年）³ によると、日本の管理職における女性の割合は11.2%であるのに対し、フィリピン47.1%、アメリカ43.3%、フランス36.1%となっており、他国と比較しても著しく低い。また世界経済フォー

ラム（World Economic Forum）が発表している各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）⁵ においても、2017年の日本の順位は144か国中114位、2016年は144か国中111位というスコアであり、特に政治経済への女性の関与が低水準であることが分かる。

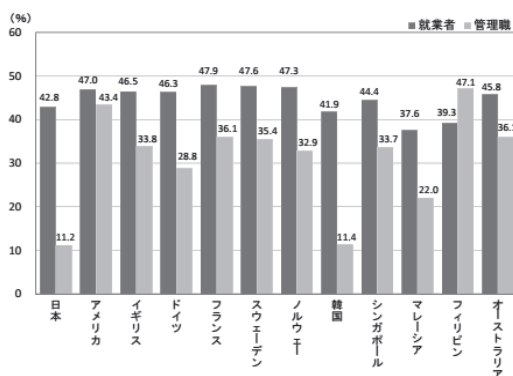


図1 就業者及び管理職に占める女性の割合、2013年（出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2015」）

ラム2015年3月に大学（学部）を卒業して就職した者に占める女性の割合が49.1%である（文部科学省「学校基本調査」⁶ 平成27年度より）ことを考えると、女性は企業に就職はするものの管理職に

1. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23.html>, 企業規模30人以上
 2. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>
 3. <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p150806.pdf>
 4. <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/index.html>
 5. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/>
 6. http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/1268046.htm

はならない人が多いと言える。大学卒業時点では約半数が女性であるにも拘らず、管理職となると女性がこれほどまで少なくなる理由の1つは、女性が結婚や出産を機にキャリアの途中で離職してしまうという現象である。

1-2. 働く女性を取り巻く社会環境

女性の社会進出を支援する制度自体は、これまで整備が進んできた。1986年に施行された男女雇用機会均等法（以下均等法）は労働者や求職者を性別によって差別することを禁じたもので、女性も仕事上で男性と同じチャンスを与えられた。ただしその代償として、家庭や子どもを持つことを諦めざるを得なかった人も多いと考えられる。例えば内閣府男女共同参画局が一部上場企業に1986年から1990年に総合職として採用された世代を対象に実施した調査を見ると、回答者の女性の91人中、未婚者が38人（41.8%）、子どもがいない者は64人（70.3%）に上っている（内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成16年版」）。この時代は、男性と同じチャンスを手にするために男性並みのハードワークを求められた時代であり、女性は「子どもかキャリアか」の二者択一の選択を迫られた。

その後1999年の男女共同参画社会基本法の施行、均等法の改正や労働基準法の改正による女性の深夜労働・残業の制限撤廃、さらに2001年の育児・介護休業制度（以下育休制度）の改正によって育児休業などの取得を理由とする不利益な取り扱いが禁止された。こうした育児とキャリアの両立支援に関する制度面での充実が図られたことで大企業の新卒採用に占める総合職女性の割合が増えた結果、現在では子どもを産んでも産休・育休を取得して復職できるというのは当たり前になりつつある。それなのに、なぜ離職するのであろうか。

1-3. 女性の活躍が求められる背景

女性という労働力を重視するべき理由は、大き

く3つある。

1つ目の理由は、人材不足社会の到来に向けて、質のいい人材を多く確保するためである。日本社会は、戦後から一貫して人口が増加傾向であったが、2008年に1億2,808万人というピークに達した以降は減少傾向にあり、2053年には人口が1億人を切り、2065年にはいわゆる労働力となる年齢層である生産年齢人口（15～64歳）がピーク時の半分になると予測されている⁷。つまり、これまでの企業活動を、現在の1/2の人数でまわさなくてはならない時代が来るのである。同時に少子高齢化が進むことで、この頃には2.6人に1人が65歳以上となると予測されている。企業の現場では、既に「人が足りない」という声を耳にするが、この傾向は今後ますます顕著になることであろう。後述するが女性は第1子の出産を機に約5割が退職に至る。つまりこうした人材の離職を阻止するだけで、企業は知識や経験がある人材の流出を防いだり、確保できたりするのである。既に共働き世帯数は専業主婦世帯数の約1.5倍となっている⁸。家事育児を一手に引き受ける専業主婦がいる世帯モデルではなく、家事や育児を夫婦で分担しながら働く世帯モデルを前提とした社会環境や職場環境を整える時期だと言えるだろう。こうした状況を踏まえると、優秀な人材を確保するためには魅力的な職場を作る必要がある。そして昨今の新卒学生は、男性も女性も仕事と家庭生活を両立したいという意向が強い。育児と両立できる職場は、こうした人材にとって魅力的に映ることであろう。

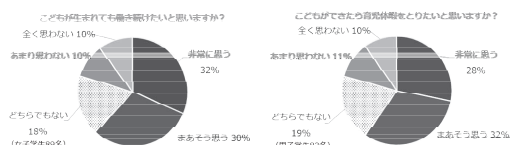


図2 大学3年生意識調査（筆者が上智大学のキャリア形成論の履修者対象にとったアンケート、2016年）

7. 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）死亡中位仮定より

8. 厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書 平成26年」及び総務省「労働力調査」より

2つ目の理由は、多様性による企業価値創造の観点である。経済が右肩上がりの時代は、「長時間働ける均質な人材を大量に使う」ことが最も効率よく成果につながるが、人材不足かつ超高齢化社会では、短時間しか働けない多様な人材をうまく活用できなければ、そもそも企業活動が立ち行かなくなる。そして その人材の代表例が、家庭内のケア責任を主担当として担う女性なのである。多様化した顧客ニーズを満たすイノベーションのためには、組織の多様性が必要である。大量生産・大量消費の時代では均質なモノを大量に作っていたらよかったが、現在のようにモノが余り消費者の変化も技術革新も速い時代となると、次々と新しい商品やサービスを生み出す力が必要となる。このような環境変化の中ではイノベーションを生み出せる組織であることが重要になるが、知識創造を実現して複雑多様な環境に対応するにはそれに対応する組織も同じ程度の多様性を持っていないければならないとする最小有効多様性の原理の観点からも女性の存在は重要である (Ashby, 1947; 伊丹, 1999; 野中・竹内, 1996)。

3つ目の理由は、組織を率いるリーダーとしての女性の適性である。リーダーシップと成果について研究した Lowe et al. (1996) は、組織の成果および部下の満足度に影響を与えるのは変革型 (Transformational) リーダーシップの4つの資質および実務型 (Transactional) リーダーシップのコンティンジェント・リワード資質であると述べているが、これらの資質においては女性が男性を上回るということが分かっている (Eagly and Engen, 2003)。但し Eagly らによると、これは女性という性別の問題ではなく、女性リーダーは周囲に男性的な力強いリーダー像と優しく協調的なリーダー像という2つの相反する期待をされるために、リーダーになる過程でこのギャップを埋めるために変革型リーダーシップスタイルを身に付けやすいということである (Eagly and Engen, 2003)。ゆえに女性を採用すれば自動的

にこのようなリーダーになるわけではないが、育成さえすれば女性は組織の成果と部下の満足度をもたらすリーダーになりやすい。もし女性を育成すれば組織に成果をもたらす変革型リーダーになる可能性が高いということが言えるのである。そしてこのリーダーシップのスタイルは、安定期よりも変革期に成果を出しやすいと考えられている。

1-4. 女性個人にとっての管理職化の価値

女性個人にとっても管理職になるメリットは多い。まず、仕事は継続することが極めて重要であるという点である。残念ながら現在の日本社会では、いったん離職してしまうと正社員として再就職することは極めて難しい。ある調査では、結婚等で一度仕事を辞めて就職した女性で年収300万円以上になる人はわずか12.0%、さらに400万円以上となるとたったの5.6%となっており、半数以上(55.8%)の女性の再就職は年収100万円前後のパートタイムである⁹ (永瀬・山谷・金小檜・佐野・寺村, 2011)。これを考えると「出産でいったん仕事を辞めて、子育てが落ち着いたところに再び就職する」という選択はイコール非正規雇用化を意味している。そして平成17年版「国民生活白書」¹⁰によれば、大卒女子総合職の平均として、育児休業を取得して定年まで就業継続する場合の生涯賃金は約2.6億円、出産後退職をした後にパートとして復帰するケースの生涯賃金は4,913万円であり、出産退職は2億円以上の生涯賃金の差につながるのである。

また、都内をはじめとする保育園の激戦区では1歳児以上のクラスは下からの持ち上がりで定員が埋まるため、2歳や3歳になってから子どもを保育園に預けたいと考えていても、実際には入園希望がかなわない可能性が非常に高い。もし保育園に入れたいのであれば、好ましいか好ましくないかに関係なく、0歳児時点で入園させるしか手がないのが現状なのである。そうした状況であるので、いったん離職してしまうと保育園に預けら

9. <http://www.dc.ocha.ac.jp/gender/workfam/event/w0.pdf>

10. http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h17/01_honpen/

れる可能性を失い、保育園に預けられないために働きたくても働けないという状況に陥りやすい。つまり、働きたいのであれば、仕事を続けることが最も近道なのである。

そして仕事を続けるのであれば、管理職に昇進したほうが妥当である。大久保・石原(2014)は昇進しないことによるデメリットとして、管理職になる以外に長く仕事を続ける方法はほとんどない、同期や年下の人が上司になる、報酬が増えない、権限を持ってない、労働時間やゴールやチームメンバー選択に関する自由度が低い、をあげている。また給与水準に関しても、管理職と非管理職では大きく異なる。厚生労働省「平成26年賃金構造基本統計調査」¹¹⁾をもとに、管理職、係長、非管理職ごとの大卒30-50代の平均給与を見ると、管理職と非管理職で、月給にして241.5千円(1000人以上規模)、253.7千円(500~999人規模)、110.7千円(499人以下規模)の収入の差があり、昇進しないということはこの収入を手放すということである。加えて管理職になるということは、組織の意思決定側になるということである。意思決定側に立つことで、後輩の女性や制約人材の働きやすい環境づくりに加担できるということもメリットの一つであろう。

これまでのところで、社会全体の多様性と不確実性が高まっている今こそ、女性が活躍したほうが合理的であるように思えるが、現状は程遠い状況である。そこで本研究では、女性が管理職になるにあたっての課題を整理し、女性を管理職として育成するための施策に関する仮説を提示する。

2. 先行研究

2-1. 阻害要因の分類

本稿では、女性の管理職化の課題を「職場環境に関する要因」と「女性個人に関する要因」の2要因に分類し、詳細を論じていく。中野(2014)は、女性の就業に影響を与える要因を「職場環境

要因」「育児資源要因」「意識要因」に分類して分析し、このうち「職場環境要因」が最も影響が大きいと述べている。若林(1985)は女性管理職の阻害要因を「男女差別の風土」という組織要因、「能力・意欲の欠如」というパーソナリティ要因、「両立問題」という家庭要因であると指摘し、高木(1987)は「知識・技術」という個人要因、「職場の協力関係」という職場要因、「組織風土」という組織要因として要因を分析している。一方で厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」¹²⁾によると、女性管理職を育成する上での課題は、①必要な知識や経験を有する女性が少ない、②就業期間が短い、③女性本人が希望しない、が上位を占めている。これらの先行研究とデータを踏まえ、本稿では女性管理職の育成上の課題を、1)女性管理職候補が生まれることを阻害する職場環境の要因と、2)候補者である女性個人の要因の2要因に分類して整理する。

2-2. 職場環境要因

まず先の厚生労働省の調査では「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性が少ない」を原因に挙げている企業が54.2%を占めるが、これは武石(2014)が指摘しているように、企業が女性に対しては業務に必要な能力開発が行われていなかった、企業が女性の育成に配慮してこなかったことの結果であると言える。このような企業の行動の背景は、女性を補佐的な存在とみなす伝統的な価値観に根差したのもあると考えられるが、同時に過去のデータに基づいた合理的判断の結果である「統計的差別」によるものも大きいと考えられる。統計的差別理論とは、過去の統計から労働者の業績と性別・年齢・学歴などの属性との関係について平均的な傾向をつかみ、それによってより業績のいい属性を持つ労働者を厚遇しようとする行動のことである。統計的に女性は男性より離職率が高いことから、企業は女性への育成投資をリスクととらえてこれまで行ってきてこ

11. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>

12. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23.html>

なかったであろう。

そもそもなぜ女性の離職率が高いのであろうか。この問題は厚生労働省の調査の2番目の課題である②就業期間が短い、につながる。厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」では、女性管理職の育成上の課題として、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」と回答している企業が22.2%、また「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」と回答している企業が19.6%を占める。

女性の離職の最大の原因は、結婚・出産といったライフイベントである。国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」のデータをもとに、結婚・出産という女性のライフイベントを経た就業状態の変化をみている。この調査の調査期間は1985年から2014年で、この間には1986年の「男女雇用機会均等法」成立、1991年の育児休業法成立および1995年の改正があるため、制度が就業にどのように影響を与えてきたかを分析するにはふさわしい。まず社会全体でみれば、1985年から2014年にかけて結婚退職が37.3%から17.1%にほぼ半減していることから、結婚というライフイベントが就業状態に与える影響は小さくなってきていることが分かる(図3)。

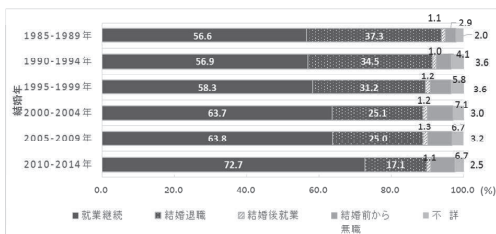


図3 結婚に関する就業状態の変化(国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」を元に作成)

一方で第1子出産前後の妻の就業変化を見ると、育休を利用して就業継続する人の割合が5.7%から28.3%と急激に増え、育休非利用と併せて就業を継続する女性が24.1%から38.3%と増えている。但し全体の割合を見ると、出産を機に退職する女性の割合は37.4%から33.9%とほとんど変わっていない

(図4)。育休なしで就業継続をする人が18.4%から10.0%に、および妊娠前から無職である女性が35.5%から23.6%に減少している状況をあわせて考えると、育休制度はこれまで働くこと自体を諦めていた層を就業させる効果はあったかもしれないが、出産後の継続就業にはあまり寄与していないと言える。

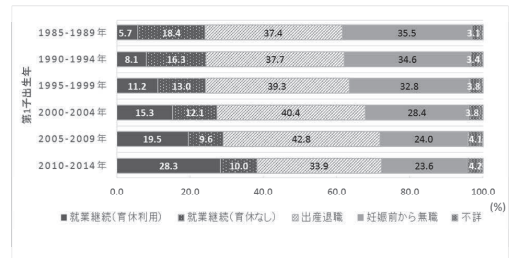


図4 第1子出産に関する就業状態の変化(国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」を元に作成)

次におなじく国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」より、結婚前、妊娠前に就業していた女性を対象を限定したデータを見ると、結婚前後では就業継続率が1985年の60.3%から2014年の81.0%に増加しており、いわゆる結婚退職は減少傾向にあることが再確認できる。しかし、第1子出産の前後では2005年までは40%前後の継続率、すなわち育休制度導入後も6割の女性が出産を機に退職していることが分かる。2010年以降は53.1%と大きな改善を見せているが、就労形態ごとに比較すると、正規職員の就業継続率は40.4%から69.1%と大きく向上し育休制度を利用した割合(第1子)が13.0%から59.0%というように育児休業制度の恩恵を受けていることが分かるが、パート・派遣の就業継続率は23.7%から25.2%とほぼ変わらず7割以上が出産退職しており、育休制度利用者も2.2%から10.6%と少ないままである。

結婚年／子の出生年	結婚前後	第1子出生前後	第1子出生前の就業上の地位		
			正規の職員	パート・派遣	自営業主・家族従業者・内職
1985～89年	60.3	39.2(9.2)	40.7(13.0)	23.7(2.2)	72.7(3.0)
1990～94年	62.3	39.3(13.0)	44.5(19.9)	18.2(0.5)	81.7(4.3)
1995～99年	65.1	38.1(17.6)	45.5(27.8)	15.2(0.8)	79.2(-)
2000～04年	71.8	40.5(22.6)	52.4(37.5)	18.1(2.2)	71.4(2.5)
2005～09年	71.8	40.4(27.1)	56.5(46.3)	17.8(4.7)	71.1(2.2)
2010～14年	81.0	53.1(39.2)	69.1(59.0)	25.2(10.6)	73.9(8.7)

表3 結婚前・妊娠時に就業していた妻に占める結婚後・出産後に就業を継続していた妻の割合。カッコ内は育児制度を利用して就業を継続した割合。(出所：国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」を元に作成)

つまり、育休制度という出産後をカバーしている施策の充実は、「就業」には影響するものの、出産後の就業「継続」は別の問題であること、また制度による影響は正社員として雇用されている女性に限定されたものであり、非正規雇用の女性に関してはそもそも有効でないことが分かってきた。この20年間にパート等のいわゆる非正社員割合が増加していることを合わせて考えると、正社員に見られる就業継続率の増加という傾向が女性全体では育児休業の影響がみられない非正社員の割合の増加に打ち消されてしまっている(矢島, 2014)と言える。

ところで、女性の結婚・出産後に就業継続をしないという現象は、女性の自発的な選択の結果であるという見方もある。つまり子どもを育てながらも働きたいと思う女性は、そもそも少ないのではないか、出産後の女性は仕事を辞めたがっているのではないか、という考え方である。だが意外なことに、女性の就業意欲は出産「前」よりも出産「後」の方が高い。厚生労働省大臣官房統計情報部「第1回21世紀成年者縦断調査(国民の生活に関する継続調査)の概況」¹³⁾より、有職・有配偶者・正社員で出産の意思がある20～34歳の女性の就業継続意欲を出産の前後で比較すると、図6のように子どもがいる群の方が就業意欲が強いことが分かる。このことから、出産によって女性の就労意識が低下するというわけではないこと、ゆえに女性本人としては就業継続を希望していな

がらも辞めざるを得ない不本意離職が多い状況になっていることが分かる。

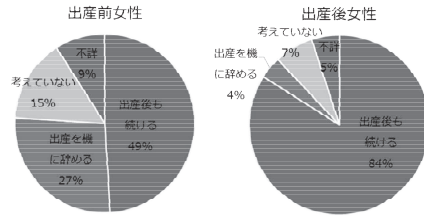


図4 子どもの有無別に見た女性の就業継続意欲(厚生労働省大臣官房統計情報部「第1回21世紀成年者縦断調査の概況」を元に作成)

ではなぜ就業意欲が強い出産後の女性が離職するのであろうか。女性の継続就業を阻む職場要因とは何であろうか。矢島(2014)は、内閣府男女共同参画局の30-40代の女性を対象とした平成19年「女性のライフプランニング支援に関する調査」¹⁴⁾のデータをもとに、出産前後の働き方の希望と現実を比較している。まず希望については、結婚していない場合は「残業もあるフルタイムの仕事」を希望する割合が高いが、出産を経て「子どもが3歳以下」では一時的に「働きたくない」人の割合が高くなり、その後子どもが成長するにつれて働きたい人の割合が再び高くなり、「子どもが小学生」の時点では就業希望者が9割を超える。出産後の具体的な働き方としては、残業ありフルタイムではなく、残業のないフルタイム、短時間勤務、在宅勤務を希望する割合が高い。一方で現実を見ると、結婚や出産によって「正社員」の割合は低下し、そのまま子どもが成長しても上昇せず、増加しているのはパート・アルバイトの割合のみである上に、「働いていない」の割合が「働きたくない」希望と比較して圧倒的に多くなっている(矢島, 2014)。これらのデータをもとに、矢島(2014)は、女性が子育て期に希望する「残業のないフルタイム、短時間勤務、在宅勤務」といった働き方はこれまでの日本企業の正社員にはなかった働き方であり、こうした働き方の希望が

13. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/judan/seinen02/>

14. <http://www.gender.go.jp/research/kenkyu/raifupuran/houkoku19-index.html>

実現しないことから、就労を希望しながらも現実には働かないという選択をせざるを得なかった女性が多いと分析している。中野（2014）は高学歴で仕事への高い意欲を持っていた女性が出産後に意欲を冷却して離職に至るといった現象は子育てと両立しにくい職場環境が原因であるとしたがまさにその状況であり、そして離職しないにしろ、望む働き方ができないことで組織のフリーライダー化するケースも多い。

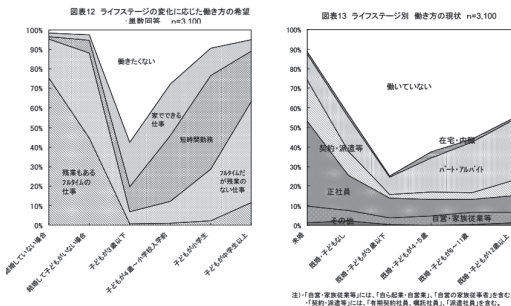


図5 女性の働き方の希望と現実（出所：内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング支援に関する調査」平成19年）

2-3. 女性個人要因

これまでみてきたように、問題の背後には就労意欲は高いものの子育てとの両立ができる働きができずに離職する女性の状況、すなわち企業の正社員としての働き方が離職要因になっているという事実が浮かび上がってきた。その結果としての離職率の高さが女性への育成投資を企業に敬遠させることにつながっており、武石（2014）が言う「企業の女性活躍推進への消極的な姿勢と女性の仕事への意欲の低下の悪循環」となっているのである。

高田（2003）は女性管理職に対するインタビュー調査から、昇進に受容的になれるかどうかは課題に必要な行動を自分が成功裏に行うことが出来るという自分の能力についての自己評価である「効力予期」（Bandura, 1977）の有無によると述べている。この効力予期を醸成するためには遂行行動の達成、代理経験、言語的説得、生理学的状態の4つの手段があるが（Bandura, 1995）、業務

上で達成経験を積み重ねたり、尊敬できる上司から昇進を説得されたり、社内人的ネットワークで他者を観察する機会があったり、といった理由で効力予期を醸成した女性が昇進を受け入れるようになっていくとしている（高田, 2013）。また高木（1987）は日米の女性管理職の比較研究から、知識・技術を習得することが管理職への意欲の向上につながっていると述べているが、これは知識を身につけることで自分がその業務を適切に行うことが出来るという効力予期が高まっているからであると推測できる。これらの研究を踏まえると、女性への適切な育成プロセスが欠如していることで、効力予期を醸成することが出来なかった女性が就業継続や管理職への関心を示さないであろう。

特に小さい子どもを抱えて仕事をしていると、子どもの発熱や感染症によって急に欠勤せざるを得ない状況が頻繁に発生する。この病児発生による突発的な離脱リスクへの不安を抱えていることで、女性は自分が業務を完遂できるかどうか不安を抱き、積極的にタスクや責任を引き受けようとしなくなっていく。これは女性の仕事への意欲が低いわけではなく、意欲があっても離脱への不安から効力予期が低下して行動を起こせなくなっているという状態なのであるが、客観的にはこの消極的な態度などが「やる気がない」「意識が低い」という評価になりやすく、その結果「女性の意識が低い」と映ることは想像に難くない。そして上司や周囲は女性に期待をしなくなり、急に欠勤しても影響のないポジションや責任の少ないタスクを女性にあてがうようになっていくと考えられる。また仕事への意欲と育児への意欲は相反するものではないが、投下できる時間は完全に競合してしまう。たとえばこれまでは残業を厭わず仕事をしていた女性でも、幼い子どもがいると保育園のお迎えから寝かしつけまでの育児タスクがだいたい18～21時に集中するため、時短または定時で帰らざるを得ない。但しこれはこの時間帯を子育てに充てる必要があるだけであり、就業時間を短くしたいという意味ではないことも少なくなく、例えば子どもが寝たあとの時間や早朝を仕事に充

ることが出来れば残業をしていたところと同等の業務をこなせる可能性がある。しかしそうした時間や場所の柔軟な働き方を認めてもらえない場合は単純に労働時間の短縮になるため、産前と同じだけのアウトプットを出すことは難しく、効力予期は低下する。

もう1つは、適切な行動が望ましい結果につながるという「結果予期」の面もある(Bandura, 1977)。もし自分が適切な行動をしたとしても、その行動が適切な成果につながらない、正当な評価を受けないと思うと人は行動を起こす気にはならないのだが、堀井(2015)が指摘しているようにこれまでの企業が講じる施策は男性を予見したもので育児との両立を前提とする女性に適合していないことから、女性は頑張っても適切に評価されないのではないかという予測のもと、就業意欲を低下させたり管理職への興味を持たなかったりということも考えられる。例えば職場へのはりつき勤務が重視されているため男性並みに働くしかないと思うことで昇進を断念する(榎田・杉浦, 2014) ケースなど、管理職になったところで自分にとっては負け戦であるという結果予期につながり、女性は早々に勝負から降りてしまう。

企業からの評価だけでなく、同僚や部下・後輩からの評価も影響する。宗方・若林(1987)が指摘したように、管理職のリーダーシップは男性的な行動が評価されることに対し、男性的なリーダー行動をとる女性への評価は低いという「二重の偏見」に女性は晒されており、女性管理職は男性管理職に比べて女性であるというだけで相対的に低く評価されてしまうのである。女性管理職登用の阻害要因を先行研究からまとめた堀井(2015)も管理職への阻害要因の1つは女性管理職にまつわる社会的評価であると指摘しており、女性リーダーに対するイメージの弊害を指摘した渡辺・森田(2004)、女性に対する社会認識に引きずられて昇進を躊躇するというダブルスタンダードの存在を指摘した本間(2010)、女性管理職は男性管理職より部下からの評価が低くなる傾向を指摘した坂田・黒川(1992)などの研究を挙げ、女性管理職は従来型のリーダーシップを習得するためには男

性を獲得しなければならないこと、しかし同時に性別が女性であるということで低評価につながることを指摘している。Koenig, Eagly, Mitchell and Ristikari (2011)は、女性リーダーは力強い男性的なリーダー像と優しく協調的な女性像という2つの相反する期待にさらされるロール・インコングリティー(期待されている役割の不一致)を指摘したが、女性リーダーは男性的なリーダー行動をとった場合でも女性的なリーダー行動をとった場合でもいずれにせよ低評価になるという状況では、女性の結果予期は高まらない。そんな状況では必然的にそのポジションを目指す女性は少なくなるであろう。こうした企業内での女性への偏見をはじめとした複合的な要因が重なることで、自分の未来に対して自信が持てずに女性が管理職を目指すことをしなくなるという現象をEagly and Carli (2007)は「キャリアの迷宮」と呼んでいる。

2-4. 効力予期と期待予期を高めるための支援

ここまでのところで述べてきたように、女性管理職育成の大きな課題は出産のようなライフイベントを経て就業を継続する女性が少ないことに加え、そして育児という家庭内ケア責任の主担当となる傾向がある女性は男性と同じような長時間労働を前提とする働き方がフィットせず、効力予期ならびに期待予期を低下させた結果、より大きな業務責任を全うする自信がない、また仮に全うする努力をしたところで適切な評価を受けられないと考え、自らの就労意欲を下方修正することで適応したり、離職に至ったりするという事実である。こうした状況を踏まえると、女性の管理職候補を増やすためには、育児期の離職や意欲低下を回避するための何らかの介入策が必要であると考えられる。1つは、当然ながらケア責任と業務責任を両立しうる会社の制度であろう。具体的には育児休業制度や時短勤務制度、在宅勤務制度等である。両立支援制度の代表的なものとして、2010年に施行された時短勤務制度は3歳に満たない子を養育する労働者を対象に1日の所定労働時間を原則として6時間とする等の短時間勤務を認めるもので、

子どもが1歳の正規雇用継続者の3割が利用している（佐藤・武石，2014）。これらの制度の充実を受け、女性従業員は産前産後休業、育児休業、短時間勤務というように両立支援を連続的に利用することが一般化している。しかし短時間勤務制度利用者（以下時短者）に関しては、企業側にとっては時短者への仕事の割り当て方、フルタイム勤務者との業務配分、時短者をフォローするフルタイム勤務者への対応、会議時間等の情報共有の方法、評価方法といった課題があり、時短者本人にとっては仕事経験が制約されることで能力開発やキャリア形成、仕事意欲に対するマイナス影響があるという課題がある（佐藤・武石，2014）。マミートラックと呼ばれる両立はできるものの昇進ややりがいとは縁遠いキャリアコースに自動的に乗らされてしまったりするケースも少なくなく、管理職へのキャリアパスという点では阻害要因となることが多い。

矢島（2014）は、厚生労働省「育児休業制度等に関する実態把握のための調査」（平成23年度）をもとに、育休から復帰して短時間勤務制度を利用している女性正社員個人が就労意欲を低下させる働き方や評価の在り方に関する不満を多く持っていることを指摘している。さらに第1子出産後に昇進意欲が低下していないグループでは「仕事を継続できることが分かり長期的なキャリアがイメージできるようになった」「会社・職場が育児との両立を支援してくれたことに応えたい」といった回答が高く、低下したグループでは「仕事と育児の両立について職場や上司の理解が得られない」「残業など長時間働くことが出来ないと評価を得られない」「育児中の社員はやりがいや責任のある仕事ができない」「所定外労働の免除や短時間勤務など両立支援制度利用者の仕事の評価が低い」「両立支援制度を利用しながらの長期的なキャリアイメージが見えない」といった回答の割合が高いことを明らかにしている（矢島，2014）。これは矢島（2014）も指摘している通り、制約を持ちながら働く女性が職場に増えてきているにも関わらず、こうした人材の管理や評価の方法が普及していないことが原因である。そこで、制約を持つ

人材の管理方法を確立し、育成支援を行っていく必要がある。例えば制約が不利益にならない目標設定や業績評価の方法、子育てと両立するキャリアデザインなどである。こうした支援を提供することで、効力予期を高めるだけでなく、業績さえ上げれば正当に評価されるのだという結果予期を強化することが出来る。荒木ら（2017）が指摘するように、女性が中長期的なキャリア形成を行うためには、達成したいキャリア展望を持つことが重要であり、キャリア展望のためには女性登用に積極的な組織文化、良好なコミュニケーションのある職場環境、上司による内省支援が効果的であるという。

2-5. 管理職に必要な知識を獲得するための支援

実践知（Practical intelligence）とは、熟達者（expert）が持つ実践に関する知性である（楠見，2012）。管理職の仕事とは、自ら動くことによってではなく他人に動いてもらうことで納期までに物事を成し遂げることだと言える。そして、そのためにはKatz（1955）が分類した3つのスキル、仕事の担当分野の専門知識である「テクニカルスキル」、対人関係能力である「ヒューマンスキル」、複雑な状況や変化を認知・分析し、問題を発見し、実際の・創造的解決やビジョン立案をする概念化能力である「コンセプチュアルスキル」のうち、職位が低いほどテクニカルスキルが、マネジャーとしての職位が高くなるほどコンセプチュアルスキルが求められる。なおヒューマンスキルは職位に関係なく必要となる。

成人の能力開発の70%は、経験によってつくられると言われており（McCall, Morgan, Lombardo and Morrison, 1988）、そのため人材を育成するには良質な経験を積み重ねること、とくに既存の知識や経験が通用しないタフな環境での経験を与えることが重要である。マネジャーの成長プロセスを分析した松尾（2013）は、マネジャーが成長するために必要な経験として、「変革への参加経験」「部門の連携経験」「部下の育成経験」が重要であり、これらの経験を通して、マネジャーに必要な「情報分析力」「目標共有力」「事業実行

力」の3つの能力を獲得していると述べている。管理職への移行過程では、直接経験や他者の観察によってこれら管理職の実践知を獲得していくことになるのだが、松尾（2013）はこのマネジャーとしての成長に必要な経験に恵まれるかどうかを決定するもっとも強力な要因は過去の経験であるとしている。さらに松尾（2013）によると経験を規定する2つ目の要因は本人の目標志向性であり、具体的には好奇心や能力獲得を重視する学習志向の強いマネジャーは連携経験と変革経験を、目標達成や成果を出すことを重視する成果志向の強いマネジャーは育成経験を積むと指摘している。そして経験を規定する3つ目の要因は上司からの支援、とくに上位者との対話機会を提供されているかどうか連携経験や変革経験を積む傾向にあることを明らかにした（松尾，2013）。この松尾（2013）の研究をまとめると、マネジャーは管理職に必要な能力を獲得するためには適切な経験を重ねることが重要であるが、適切な経験に恵まれるかどうかはそのマネジャーが過去にどのような経験をしてきたか、またどのような目標設定をしているかに大きく依存するということが言える。

女性が管理職となるために習得すべき実践知は、基本的には男性管理職と同じであるはずである。ゆえに男性と同じ学習機会さえあれば、マネジャーに求められる成長プロセスを同じように歩むであろう。しかしこれまで述べてきたとおり、女性は結婚・出産で継続就業が難しくなったり、育児と両立するために制約のある場所や時間内での就業となったりと、実践知を習得するための経験を逃しやすい状況にある。また統計的差別によって上司が女性を育成対象とみなさず適切な支援を提供しなかったり、身の回りに女性の管理職がないことから女性個人が明確な目的意識を持っていなかったりという場合もある。つまり、男性に比べて女性は本人の意欲に関わらず管理職としての実践知を獲得するために必要な経験の機会に恵まれない可能性が高い。そして過去の経験に次の経験は連鎖するために、出産等で一度この成長に

つながる経験を逃してしまうと、そのまま学習機会を逃し続けてしまい、結果的に適切な実践知やスキルを獲得できないままに年齢を重ねてしまう。たとえ本人に昇進する意向があるとしても、女性ということで適切な経験の連鎖プロセスにのれず成長の機会を逃してしまうのである。

こうした経験による学習機会を逃しやすい女性を管理職として育成するためには、育児をしながら働きやすい職場環境をつくるための両立支援施策に加えて、仕事に必要な成長のための経験学習機会を提供する育成支援施策が求められる。家庭を顧みない働き方をすることが前提であれば育成支援施策だけでもよいが、そのような職場環境と直面した女性は就労意欲を下方修正して離職するため、育児にまつわる制約を抱えつつも業務責任を果たすための両立支援施策が同時に必要となるのである。この二面での支援施策が必要である点は、女性の活躍には就業継続のためのワークライフ・バランス支援と重要な仕事を任されていくための男女雇用機会均等施策の両方が必要であるとした佐藤・武石（2010）、ワークライフ・バランス施策が女性の就業継続と女性管理職割合を促進すると述べた川口（2011）や松繁・武内（2008）の研究からも明らかである。

2-6. ある社会実験での反応

実務での経験が実践知の獲得につながることは先に述べた通りであるが、理想的な経験を理想的なタイミングや難易度で手に入れることは難しい。そのため経営実務家を養成するための経営学大学院等では、経験を効果的に補完する手段としてケースメソッド教育が用いられる。他人の経験を記述したケース教材を使った「疑似」経験を通じて、実践知を獲得するのである。

筆者は、このケースメソッド教育を用いた「育休プチMBA」という教育プログラムを2014年7月から開催している。育児休業中の会社員を対象として、ケース教材を使って育児と両立しながら働く上で直面しやすい職場の課題についてディスカッションをしながら、経営層の視座を学ぶ。この勉強会の立ち上げのきっかけは、ある営業職の

女性の「時間制約を受けながら働くようになった出産後のほうが出産前より営業成績がよく、仕事が楽しくなった」という経験談である。この勉強会は乳児の同伴を認めているため育休期間中に通いやすく、単発での参加も可能であるがリピーターも多い。勉強会に何度か参加して職場に復職した人たちからは、「周りからの評価があがった」「上司との関係がよくなった」「昇進した」等の報告がある。そこから筆者は、会社の両立支援策だけでなく、「実践知を獲得するための育成支援施策が、女性の活躍につながる」という仮説を持った。もちろん男性に対する育成支援施策も男性の活躍につながるのであろうが、上述の通り女性は経験機会を逃しやすい状況にあるため、男性以上に配慮が必要であるということである。

	職場環境要因	個人要因
両立支援施策	育休制度、短時間勤務制度、在宅勤務制度など	ベビーシッターや病児保育の利用支援など
育成支援施策	フェアな人材管理・評価制度、教育制度など	制約と成果を両立する実践知・スキルの習得

表6：支援策の分類（筆者作成）

3. 研究の方法

本研究では、筆者が開催している「育休プチMBA」勉強会を育成支援施策の事例としてとらえ、その影響をアンケートとインタビューにて調査した。

まずアンケート調査については、参加群と非参加群に対して実施した。この調査はオンライン上で回答するもので、勉強会の Facebook ページにて拡散し、回答は任意とした。この Facebook ページは約6,000人にリーチできる（2017年4月時点）が、これは勉強会に何らかの関心を持っているという点で共通するが、実際に参加経験のある人とない人が混在した集団である。非参加群も実際に参加はしていないものの関心はある集団であるため、意識より教育を受けた結果が差となって表れ

るはずである。実際に回答者の内訳を見ると、有効回答数424のうち育休中に勉強会に参加したことのある人（以下、参加群）は138人32.5%、参加したことのない人（以下、非参加群）は286人67.6%であった。こうした調査方法では回答者のサンプリングバイアスが大きいということは自覚しているが、今回はあくまで探索的研究という位置づけであり、ここで導出した仮説を元に今後改めて調査を実施したいと考えている。

アンケート調査とほぼ同時期に、参加群の中の4件の事例調査を実施した（2016年12月～2017年2月）。事例となる対象者は、育休前後で上司が変わっておらず、復職後に上司の評価を得られているという実感を持ち、かつ上司がインタビュー協力に合意したという条件で選出している。インタビューでは参加経験者の評価者である管理職に、育休後に感じる参加経験者の変化について語ってもらい、その後、参加経験者本人に、育休中のどういった経験がその変化につながっているかを語ってもらうスタイルで実施。その後定性的コーディングにて、管理職が評価するポイントがなぜもたらされたかを分析した。

4. 結果

4-1. アンケート調査より

参加回数ごとのヒストグラムを見ると、以下のようによく分布している。この勉強会は最初から回数を決めて受講するスタイルではなく毎回の参加チケットを1か月前に購入するという方法であることから、生存バイアスがかかっていることが考えられるため、本調査では10回以下の参加者に絞って分析をすることとする。なお参加群・非参加群ともに業種に大きな偏りはなかった。サービス業の割合がやや多いが、歴史的に女性の従事者が多い業界であることが理由であろう。

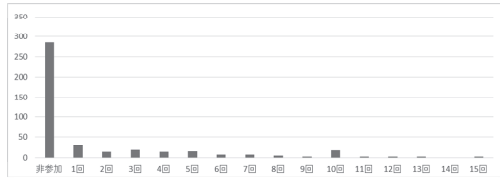


表7：アンケート回答者における育休プチMBA 勉強会参加回数の分布

各項目における平均値は以下の通りである。5点尺度での回答の平均値をとり、項目5～15については、4以上、問16については2以下に編みかけを行ったところ、「8.役割・職務認識」と「11.キャリアプラン意識」は、非参加者と1回以上参加者では大きな差がないことから、教育によるインパクトは比較的小さいと考えられる。

	非参加	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回	10回
5.就労継続意思	3.60	3.40	4.07	4.11	3.86	3.71	4.14	4.57	4.20	3.00	4.59
6.組織貢献意欲	3.41	3.40	4.07	3.84	4.00	4.00	4.00	5.00	4.60	4.00	4.29
7.職務環境改善意欲	3.95	3.90	4.21	4.05	4.14	4.36	4.29	5.00	4.20	4.50	4.71
8.役割・職務認識	4.21	4.10	4.64	4.42	4.50	4.29	4.29	5.00	4.80	4.50	4.82
9.関係改善意欲	3.80	3.67	4.36	3.74	4.29	4.29	4.29	4.71	4.40	4.50	4.59
10.組織体制意識・行動	3.80	3.53	3.71	4.11	4.21	4.00	4.00	4.71	4.20	4.00	4.41
11.キャリアプラン意識	4.15	4.17	4.29	4.37	4.43	4.29	4.57	4.86	5.00	4.50	5.00
12.組織・業務前衛	3.62	3.73	3.86	3.89	4.14	4.14	4.29	4.43	4.20	4.00	4.53
13.経営理念や経営理解	3.26	3.37	3.50	3.79	3.86	3.86	3.43	4.43	4.20	4.00	4.24
14.役割期待・評価P理解	3.50	3.37	4.14	3.95	3.93	3.64	3.43	4.14	4.20	3.00	4.41
15.管理職への興味・理解	3.07	3.27	3.64	3.79	3.79	3.93	3.86	4.71	4.60	5.00	4.29
16.復職後離職希望	3.19	2.60	1.64	2.53	2.79	2.43	2.00	2.86	2.20	4.00	2.59

表8：参加回数ごとにみた平均値

回数ごとにt検定を行うと以下のようなになった。一般的には、0.05より小さければ「統計的に有意(意味がある)」とみなすが、今回はサンプル数が少ないため参考までに0.10以下についても編みかけを行った。非参加と1回参加で差があるのは、「16.復職後離職希望」の項目のみであり、2回以上では意欲項目(6.組織貢献意欲、9.関係改善意欲)と役割理解項目(8.役割・職務認識、14.役割期待・評価ポイント理解)に変化が見られる。3回以上で「5.就労継続意思」「13.経営理念理解」「15.管理職への興味・理解」に変化が見られることが分かる。なお、「8.役割・職務認識」とは自分の役割や職務について考えることを指しており、「14.役割期待・評価ポイント理解」は上司や同僚から期待されている役割や評価されるポイ

ントを理解するようになったかどうかを尋ねている。従って、前者はあくまでも自分目線に完結した思考であるのに対し、後者は周囲の目線を意識した思考であり、より広い視座に立った思考であると言える。

	非参加 vs 1回	0-1 vs 2回	0-2 vs 3回	0-3 vs 4回	0-4 vs 5回	0-5 vs 6回	0-6 vs 7回
5.就労継続意思	0.43	0.10	0.01	0.47	0.79	0.32	0.02
6.組織貢献意欲	0.96	0.03	0.11	0.11	0.02	0.30	0.00
7.職務環境改善意欲	0.75	0.20	0.68	0.47	0.05	0.34	0.00
8.役割・職務認識	0.49	0.01	0.23	0.08	0.79	0.32	0.00
9.関係改善意欲	0.56	0.01	0.79	0.03	0.09	0.05	0.00
10.組織体制意識・行動	0.16	0.82	0.15	0.07	0.38	0.68	0.00
11.キャリアプラン意識	0.90	0.59	0.21	0.16	0.59	0.10	0.00
12.組織・業務前衛	0.54	0.36	0.23	0.08	0.02	0.02	0.05
13.経営理念や経営理解	0.51	0.22	0.01	0.03	0.01	0.79	0.01
14.役割期待・評価P理解	0.52	0.00	0.06	0.11	0.53	0.75	0.06
15.管理職への興味・理解	0.43	0.07	0.01	0.03	0.00	0.16	0.00
16.復職後離職希望	0.04	0.00	0.13	0.54	0.07	0.13	0.82

p < .10*, p < .05 **

表9：参加回数ごとのt検定

つまり、1回の参加で離職意向が低減し、2回で意欲が高まると同時に組織における自らの役割を顧みるようになり、3回以上で管理職の目線でものを見るようになるという傾向が見られる。参加回数が元々の意欲の高さと比例している可能性は排除できないものの、回数を重ねるたびにより上位の視点を獲得していることが示唆される。

4-2.事例調査より

一方でインタビューでは、①意欲、②役割理解、③管理職視点という観点から、具体的にどのような変化がどのように参加者にもたらされたのかを尋ねた。

①意欲項目が変化するプロセス

「育休に入る前は何をやっていいのかわからないという感じで、ちょっと頼りない所がありましたが、今は目標が定まったような印象を受けています。四半期ごとの面談でも、物言いがはっきりしてきました。」(上司B)

「育休前よりも働きやすくなったな、と感じています。当時はできないのは自分が悪いと、そこで思考が停止していたのですが、いまはできない時はなぜできないんだろう、どうしたら出来るようになるんだろうっていう方に思考が向くようになりました。」

「どうい問題があるのかというのを分解して考えて、それぞれに対する対応策を考えて、どの優先度が高いかってところまで考えて、行動に落とすことができるようになってきたと感じます。それで自分なりに動いて、少しずつ成果が上がるというか、成長している実感が持てるようになったので、前向きな状態が維持できるようになりましたね。」(部下B)

②役割理解項目が変化するプロセス

「Aさんは自分が担当しているプロジェクトだけを考えているのではなく、他のプロジェクトマネージャーにも参考になりそうな情報を積極的にシェアすることで活発に意見交換し、お互いのスキルアップにも繋げてくれています。視野が狭いと自分のプロジェクトで起こっている問題を解決することに精一杯になってしまうのですが、視点を高く持っていれば、自分のプロジェクトで起こっている問題は他でも起こる可能性があるということが分かるようになります。」(上司A)

「(勉強会を通じて)受け身ではいけないと気づき、会社全体の視点から自分を見たときにどういう働き方を期待されているのかを考えるようになったことが大きかった。目の前の仕事をトラブル無く済ませようとするだけではなくて、見えている範囲外のことでも考えた方がいいと思えるようになったのは、勉強会があったから。」(部下A)

「組織というか、チームを意識して動いてくれているのを感じています。組織で仕事をしていると途中でいろいろな変更やトラブルなどが起こります。本来のポジション・役割とは違うけれどもその穴を埋めに行く、そうした動きを自らやってくれるようになった感じがします。以前は、指示があれば行くという感じだったんですね。視座が変わった、変えられるようになった、という事だと思います。あと、上司をうまく使えるようになりましたね。相談の仕方がうくなりました。以前は自分の視野で仕事をしていたので、相談のタイミングもずれていた気がします。そういう危なっかしさが復職後はなくなって、以前より安心して任せられるようになったと思います。」(上司C)

「こうしていきたいという気持ちは元からありました。ただ、それは私がこの組織の中で求められていたものではなかったというか。今回の育休中に、『組織の中の私が持つべき視座』を獲得したと思っています。なぜその視座を持てたかという、上司に安心感を与えなければその先はないということや学んだこと、そのためには具体的にどうしたらいいかというヒントをもらったことがきっかけです。育休前から、課題は認識していたが、解決策がわからなかった。当時は、自分に経験や知識が少なく、説明能力や論理的思考力がないから分かってもらえないのだと思っていました。でも、伝わらないのはスキル不足ではなく、視座がないことが原因だということが講座を受けたことで分かりました。」(部下C)

「育休前はオープン・クエスチョンに近い相談が多かったのですが、復職後は、具体的なアクションまで決めたクローズド・クエスチョンに仕立ててから私の判断を仰ぐことが多くなったと感じています。この変化は非常にプラスでして、自分で判断してもを進めることでアカウントビリティが高くなりますし、スピード感も上がります。この一連の作業がトレーニングだと捉えています。ただこれは本人が『どうしたらいいですか?』と聞いてくる状態ですと、トレーニングとして成り立ちません。Dさんも育休前はそういうことが多かったのですが、育休から復職してきたらそういうトレーニングができる状態になっていたどころか、もっと先に行っていた。」(上司D)

「いまの私は会社の利益を考えなきゃいけない立場になっているというのを強く意識したのは、育休中の学びがきっかけだと思います。育休前も分かってなかったわけではないのですが、自分ができていないことにちゃんと気づけた。育休前はすぐ周りや上司Dさんに相談していました。でもそれだと自分も成長できないし、私が上司だったらそこまで考えてから来いよと思っただろうなと気づき、判断するところまでが自分の仕事だと心掛けるようになりました。たとえ判断が間違っていたとしてもそこまでやらないと自分の将来的な成長にならない、そういう経験を積み重ねていかないとマネージャーのポジシ

ンにはなれないし、向こうはここまでを現場に求めているなと気づきました。」(部下D)

③管理職視点項目が変化するプロセス

「医薬品開発の知識習得やプロジェクトマネジメントのスキルアップ、将来的な管理職への昇格など、本人のキャリアプランが明確で、将来に向けてどうしていきたい、何を伸ばしていきたいということをはっきり言ってくれるので、上司としてはサポートしやすいですね。」(上司A)

「目の前にある仕事をきちんとやろうという意識は、みんな持っていると思います。加えて、今の仕事が他の仕事、将来の仕事にも影響する可能性があるという視点を持たたのは大きかったと思います」(部下A)

「管理職も視野に入れたいですって言われたのも意外でしたね。育休前は、そういうことを言う感じではなくて、どちらかと言えば頑張りますとは言いつつもどこか迷いがある。でも、これもプラスです。やっぱりやる気があるのが一番ですから。」(上司B)

「育休プチMBAの影響は1つ目は、長期的視点が得られたこと。現時点や年度の評価ではなく、中長期的にみて自分はどの能力を伸ばすべきで、だったら短期的な評価が下がっても今は何をすべきか、と判断できるようになりました。聞いて回ることはマイナス評価になるのではとつい避けていましたが、自分の拠り所にすべき基準を持たたことで動けるようになりました。2つ目は、組織目線で考える癖がついたこと。自分が活躍することではなく、仕事が成功するためにどの役割をこなすべきか、何を準備しておくべきか考えることで、『今すぐ自分で成果を上げなければ』という間違っただけのプレッシャーから解放されました。組織への所属意識が高まったので、働くことも楽しくなりました。」(部下B)

「Dさんはより大きなビジョンでものを見ることが合っていそうだと感じました。異動後の部署はチャレンジングですけど、会社を動かすことだったり、今の活動を俯瞰的に見ることであったりできること

ろが、Dさんにとって良いキャリアプランになるのかなと感じました。おそらく、育休前のDさんだったらこれは薦めていません。復職後はDさんの視野が広がっているな、俯瞰的にもものが見られるようになっていたなと思ったので、さらに広い視野を見につけることができるポジションを提案できると思いました。管理職には向いていると思います。何かひとつに集中するというよりもジェネラルな見方でものごとを進められるところで強みを発揮できるのではないかと感じます」(上司D)

「数字的に成功させたという成果も大事だと思いますが、自分がどういうリーダーになっていきたいか、会社全体としてどんな組織が求められているかということに立ち返ると、より良いチームが必要だという信念も持っています。(中略)担当者だけにやらせようと全然うまくいかなかったことが、チームとして活動するとスムーズに解決するのを見て、個人で出せるパフォーマンスとチームで出せるパフォーマンスが違うことを学びました。」(部下D)

インタビューより、参加者は勉強会をきっかけに、より高い視座で自らの業務や役割を捉えるようになったり、組織全体の視点から業務を行うようになったりしていることが確認できた。その結果、時間制約の中でも効果的に業務を遂行することができ、評価者に評価されやすく、結果として組織貢献や管理業務への関心が高まっているのではないかと、という仮説が浮かび上がった。

5. 考察

アンケートおよび事例調査から、勉強会の参加者たちがコンセプチュアルスキルを高めていることが分かる。コンセプチュアルスキルは簡単に言えば目の前の事象をどう解釈するか、俯瞰的な捉え方ができるかどうかの能力と言えが、参加者たちは目の前の業務を効率的にこなすことに終始するのではなく、この業務をどのように捉えるべきかをまず考え、その上で効果的な方法を選択するようになっている。その結果、生産性が高いだけでなく、上司から見てより安心できるパフォー

マンスを出すようになっていく。これは個人のスタンプラリーから、組織で成果を出す働き方にシフトしているとも言える。そして、管理職に必要な実践知は主にこのコンセプチュアルスキルである。制約の中で成果を出す働き方を身につけた参加者はコンセプチュアルスキルを高めたことで、結果的に管理職になるための自信がついているのであろう。つまり勉強会で実践知を獲得したことで、時間制約の中でも効果的かつ評価されやすい働き方ができるようになり、評価されるから意欲が高まっていると考えられる。逆を返すと、上司の意向や期待役割を理解しないままに時間制約を抱えることになると視野狭窄に陥りやすく、評価ポイントを理解していないまま非効果的な業務遂行をすることで上司から評価されにくく、評価されないために組織貢献意欲や昇進意欲が低くなる、というスパイラルにはまりやすいとも言える。ただし現時点ではあくまで仮説の域を出ないため、今後の追調査での課題である。本研究の定量調査はリサーチデザイン上の課題が多く、エビデンスとして不十分であることは自覚している。しかし定性調査によって、変化とそのプロセスを示唆するエビデンスを補強したと自負している。なお、本調査は探索的調査の意味合いが強く、これらの仮説の確かさを確認するために、現在実証研究を進めている。

本研究が与える示唆は大きく次の2つである。1つ目は、育児期に離職しやすい女性の就業継続や昇進意欲は、本人の意識の問題というより女性を取り巻く職場環境に大きく影響を受ける。そのため女性の就業継続のためには、両立しやすい職場環境を整える施策が必要である。2つ目は、両立支援施策が整っている上で、女性個人が能力を最大限発揮するための能力開発施策を実施することで、高い意欲とパフォーマンスにつながる可能性がある。

これまでは女性に育児期の離職は女性の意識の問題が大きいと考えられ、負担を軽減する方向での配慮が一般的であった。しかし本研究を通じて、女性の管理職意向を高めるためには、両立しやすい環境のみならず、実践知を獲得できるような教

育施策が効果的であるという示唆を得た。

日本で働く女性の状況は他の先進国に大きく後れをとっている。こうした状況を打破するために本研究が参考になれば幸いである。

注1) 本研究の定量分析手法については、上海交通大学の吉川克彦氏に示唆をいただいた。

注2) 本稿のデータについては、他所で既に言及しているものもあるが、分析と考察の部分については未発表である。

6. 参考・引用文献

厚生労働省「育児休業制度等に関する実態把握のための調査」2011年・2013年 <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000042340.html>

厚生労働省「雇用均等基本調査」平成26年度・28年度 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23.html>

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2014年 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>

厚生労働省大臣官房統計情報部「第1回21世紀成年者縦断調査（国民の生活に関する継続調査）の概況」<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/judan/seinen02/>

国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」2010年 http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_Japanese/shussho-index.html

帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」2015年 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p150806.pdf>

独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2015」2015年 <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/index.html>

内閣府「平成17年版国民生活白書 子育て世代の意識と生活」2005年 http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h17/01_honpen/

内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング

- グ支援に関する調査」2007年 <http://www.gender.go.jp/research/kenkyu/raifupuran/houkokoku19-index.html>
- 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」2004年・2013年
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h16/danjo_hp/index.html
- 文部科学省「学校基本調査」2015年
http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/1268046.htm
- Ashby, W. R., (1947) "Principles of the Self-Organizing Dynamic System," *Journal of General Psychology* Vol. 37, pp.
- Bandura, A. (1995) *Self-efficacy in Changing Societies* - Cambridge University Press
- Eagly, A.H. and Carli, L. L. (2007) *Woman and labyrinth of leadership. Harvard Business Review*. September, 62-71
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., and Van Engen, M.L.. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 129.4 (2003): 569-91.
- Katz, R.L. (1955) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42
- Koenig, A.M., Eagly, A.H., Mitchell, A.A., and Ristikari, T. (2011) Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin* 137(4): 616-42.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the Mlq Literature." *The Leadership Quarterly* 7.3 (1996): 385-425.
- McCall, M.W.Jr., Lombardo, M.M. and Morrison, A.M. (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press. McCauley *World Economic Forum, The Global Gender Gap Report (2017)* <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/>
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント：経営の新しいパラダイム』 NTT 出版
- 大久保幸夫・石原直子 (2014) 『女性が活躍する会社』 日本経済新聞出版社
- 川口章 (2011) 均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援等は均等化に寄与しているか— *日本労働研究雑誌*, (615), 25-37
- 楠見孝 (2012) 実践知の獲得—熟達化のメカニズム. 金井・楠見『実践知 — エキスパートの知性』有斐閣
- 坂田桐子・黒川正流 (1992) 女性および男性管理職に対する態度に関する研究—女性管理職に対する態度尺度 (WAMS) および男性管理職に対する態度尺度 (MAMS) 開発の試み—, *広島大学総合科学部紀要Ⅲ情報行動科学研究*, 15, 37-53
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス (日経文庫)』 日本経済新聞出版社
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2014) 短時間勤務制度利用の円滑化：どうすればキャリア形成につながるのか. 佐藤・武石編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』 東京大学出版会
- 高木晴夫 (1987) 女性管理職の意欲構造調査—日米比較をもとにして. *組織科学* 21(1), p43-53
- 高田朝子 (2013) 女性管理職育成についての定性的調査からの一考察—昇進の背中をおした事象とは何か—. *経営行動科学* 26(3), 233-248.
- 武石恵美子 2014 「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」 佐藤・武石 2014 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』 東京大学出版会)
- 永瀬伸子・山谷真名・金秀炫 小檜山希・佐野潤子・寺村絵里子 (2011) 仕事と生活に関する

- 女性 WEB 調査. お茶の水女子大学「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト <http://www.dcocha.ac.jp/gender/workfam/event/w0.pdf>
- 中野田佳 (2014) 『「育休世代」のジレンマ 女性活用はなぜ失敗するのか?』 光文社新書
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社
- 堀井希依子 (2015) わが国における女性管理職研究の展望. 共栄大学研究論集 (13), 75-93.
- 本間美智子 (2010) 我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景, 日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職』 東洋経済新聞
- 松繁和寿・武内真美子 (2008) 企業内施策が女性従業員の就業に与える効果. 国際公共政策研究,13(1), 257-271
- 宗方比佐子・若林満 (1987) 女性リーダーに対する態度—二重の偏見—. 組織行動科学, 2(1), 15-22
- 榎田智子・杉浦裕晃 (2014) 女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察: 働く女性のロールモデル提示の重要性. 愛知大学経済論集(194)27-46
- 矢島洋子 (2014) 女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方. 佐藤・武石編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』 東京大学出版会
- 若林満 (1985) 女性キャリア発達の構造—その可能性と限界. 労務研究 38(8), p19-30, 8.
- 若林満・宗方比佐子 (1987) 女性管理職とリーダーシップ —二重の偏見—. 組織科学 21(3), p19-31
- 渡辺祐子・森田一寿 (2004) 職場の女性リーダーのイメージに関する研究. 経営行動科学学会年次大会: 発表論文集 (7), 260-265, 2004-11-05

How women gain a practical intelligence beyond a maternity leave

Akiko KOKUBO (University of Shizuoka)

The rate of female manager is very low in Japan, since about 50% of women leave their job during the child caring period even many women have high motivation to work after having a child. Since Japanese workplace is characterized with long-working hours, workers with limitation have difficulty to keep a good performance review, and typically working women with a child/children is this, and gradually become passive. However, if they have an opportunity to get trained as a manager, they became proactive and high-performers with time constraint This research describes how and why a training as a manager works as a human resources development for female.