

研究ノート

女性エグゼクティブのキャリア形成と 人間関係の与えた影響

坂東 真理子

The Career of Women Executives of Japanese Corporations
from the Viewpoint of Human Interaction

Mariko Bando

はじめに

女性はその社会の方針や政策を決定するにあたって、企画から実行、結果に責任を持つ政策決定への参画は、男女共同参画社会の形成に不可欠とされている。女性の地位を図る目安として、国連 UNDP が開発した GEM (gender empower measure) では国会議員と並んで管理職に占める女性割合、男女の推定所得などを構成因子として計測している。

女性の政策決定への参画の増大は、女性のニーズを経済活動や社会制度に反映するために不可欠であるだけでなく、女性の能力を発揮する機会を広げ、偏見を除去する上でも、少子高齢社会を支える人材の層を広げる上からも大きな意味を持つ。しかし、日本の企業において女性管理職は少数に留まっており、女性役員はさらに極めて少ない。女性役員のキャリアを調査し、その地位についての要因を探る事は、今後女性の企業の政策決定への参加を促進する上で参考となる。そのため、昭和女子大学女性文化研究所は(株)リクルート社ワークス研究所、とらばーゆ誌と協力して「女性エグゼクティブ調査」を実施したが、この小稿は、女性役員のキャリア形成とそれに影響を与えた人間関係を中心に分析したものである。

I 女性の政策決定参画の現状と促進にかかわる取り組み

①政府の女性の政策決定への参画の促進への取り組みの経緯

女性の政策決定への参画の促進は、婦人問題企画推進本部¹⁾の「婦人の政策決定への参加を促進する特別活動」²⁾、1977年に策定された「国内行動計画」以来、政府の重要な政策

1 1975年9月、国連の国際婦人年世界会議(メキシコ)で採択された「世界行動計画」において各国政府は婦人問題に取り組む組織を設置するよう要請されたのにこたえて設置された。本部長は内閣総理大臣、副本部長は総理府総務長官、11省庁の事務次官が本部長。

2 1977年6月、婦人問題企画推進本部決定。

目標であった。

当時、憲法では法の下での平等が保障され、男女平等であるにもかかわらず、国、地方自治体、民間団体、民間企業などのあらゆる方針決定の場に占める女性の割合は極めて少なかった。それは女性の声が政策決定に十分反映していない、女性の能力適性に対する偏見を残存助長している、職場や社会における女性の地位の低さや賃金格差をもたらしている、といった問題を生んでいた。そのため「国内行動計画前半期の重点実施事項として、公職を始め各分野の政策・方針決定への婦人の参加を促進するとともに、拡大する婦人の役割に対する社会一般の理解増進、婦人の実力の涵養等社会的機運を醸成することを目的とする」事を目的として特別活動が推進される事となった。しかしそのための具体的な活動としては、各省庁の任命する審議会の委員の女性の割合を1985年度までに10%とするという期限付きの目標を掲げたが、それ以外は人権擁護委員などの各種委員等への女性の登用、政府や各省庁に女性職員の採用登用および能力開発について、公的機関への協力要請をただけであった。委員の任命や職員の採用登用は能力主義で行うべきだというメリット主義が強い時代であり、強制することはできなかった。

その後作成された「国内行動計画後期重点目標」（1981年）、「2000年に向けての新行動計画」（1987年）、「男女共同参画2000年プラン」（1996年）、「男女共同参画社会基本計画」（2000年）でも、女性の政策決定への参加の促進が大きな柱の一つとされてきた。この間審議会委員の女性比率の達成目標は15%、20%、30%と引き上げられてきており、2005年9月末に30.9%と目標を達成した。しかし、それ以外の政治や公務の分野における女性の政策決定への参画は着実に進んではいるが、それほど著しくは進展しなかった。

2003年6月に男女共同参画社会推進本部は、「女性のチャレンジ支援策」を策定した。

これは2020年までにあらゆる分野において指導的地位に占める女性の割合を少なくとも30%程度になるよう期待する」と言うものであり、この目標は2005年12月に策定された「第2次男女共同参画社会基本計画」でもそのまま踏襲された。政府はこの目標を踏まえ「女性の国家公務員の採用・登用の拡大に関する指針³」など国家公務員については採用・拡大の増大に努めているが、地方公共団体については協力要請、民間企業・団体については取り組みの支援を行うにとどまっている。国家公務員I種の採用に占める女性の割合は2005年には20.6%、管理職以上に占める女性の割合は1.7%に増加してきている。地方公務員のうち都道府県の管理職は本庁で3.1%、支庁・地方事務所で6.3%、政令指定都市の管理職においてはそれぞれ4.6%、8.7%で大都市の方がやや比率が高い。

政治の分野では衆議院議員は2005年の総選挙で9.0%、参議院議員は12.4%、都道府県議会議員6.9%、市議会議員11.5%、町村議会議員は5.8%である。

3 2001年5月人事院策定、2005年12月改定。各省庁は2010年度までの目標を設定した計画づくりを求めている。

②民間企業における女性の登用状況

民間企業における女性の採用・登用については1997年に男女雇用機会均等法が改正され、第20条において「ポジティブアクションの取り組みの支援」が盛り込まれ、均等推進企業の表彰などの取り組みが行われている⁴。

しかし、民間企業における女性管理職は増加してはいるが、まだまだ低い水準にとどまっている。厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(2003)⁵によれば、係長相当職の女性比率は10.4%、課長相当職で5.1%、部長相当職で2.8%である。

このように中間管理職に占める女性の割合が低い中で、取締役に占める女性の割合はさらに少ない。「上場会社役員動向調査」(東洋経済新報社2004年12月)によれば、全上場企業役員 3万5854人に占める女性役員の比率は延べ260人、役員に占める割合は0.73%である。これはアメリカでの調査⁶で、フォーチュン500社の取締役に占める女性の割合が、2005年には14.7%、(2003年13.6%、1995年9.6%)だったのに比較してきわめて低い割合である。しかも0.73%のうち大部分は社外取締役や社外監査役、または創業者や創業者の家族および大株主であり、内部でキャリアを積み重ねて取締役に就任したものは84人(32.3%)に過ぎない。

政治や公務に比べても大企業の取締役がいかに女性の参入が困難で、男性に独占された聖域だったか(であるか)明らかである。その要因としては、日本の大企業においては①昇進は年功が重視され、②結婚・出産を機に退職する事の多い女性は教育訓練の機会も少なく、人材養成の機能も持つ人事異動の対象とされず、能力を開発する事が困難だったこと、③性別役割意識が強く女性が家事・育児・介護等の担い手とみなされ、現にその負担が重く長時間労働が難しかった事などがあげられる。多くの要因が重なり、日本の企業は家庭責任を負わない男性を想定したキャリアパスだけを用意したが、それに適応できる女性は極めて少なかった(総合職などの男性同様の働き方をする女性は退職率が高い)。

2003年以後の景気回復によって人手不足感が一部の企業に出てきたこともあり、日本企業も女性の活用によろやく目を向け始めている。しかしそれは、むしろ仕事の両立・勤続

4 二十条 国は、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇が確保されることを促進するため、事業主が雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とする次に掲げる措置を講じ、又は講じようとする場合には、当該事業主に対し、相談その他の援助を行うことができる。

一 その雇用する女性労働者の配置その他雇用に関する状況の分析

二 前号の分析に基づき雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善するに当たって必要となる措置に関する計画の作成

三 前号の計画で定める措置の実施

四 前三号の措置を実施するために必要な体制の整備

5 本社において常用雇用者30人以上を雇用している民間企業のうちから一定の方法で抽出した約700企業を対象とした調査。

6 Catalyst Census による。

の延長を目指すワークライフバランスに主眼をおいたものが多い⁷。また、均等推進企業の表彰などポジティブアクションの奨励も行われているが、その目標とするところは下級管理者、係長クラスから中間管理職、部課長クラスへの登用が主で、上級管理職や経営者はほとんど視野に入っていないのが実情である。先に触れたように女性の経営への参加者が極めて少ない現状からは当然といえる。

女性の雇用者の過半数が非正社員として、低賃金・不安定な労働条件に悩む中で従来女性労働に関しては仕事と子育ての両立や、女性保護法制・両立支援について論じられる事が多く、女性のキャリア形成やリーダーシップについての研究は少ない。しかし、男女の賃金格差の要因は勤続年数とならんで職種による差が大きく、また女性の能力、適性に対する偏見を除去する上でも、女性の能力を十分発揮する上でも、女性が経営幹部として職場における政策・方針決定に参画することは大きな意味を有する。

③調査実施までの経緯

筆者は、1975年に創設された婦人問題担当室のメンバー⁸として国内行動計画の策定、政策・方針決定への女性の参加促進特別活動の推進に携わってきたころからこの問題に大きな関心を抱いてきた。また、1980-81年に Bunting Fellow としてアメリカで研究する機会が与えられた際にも、ボストン地域の企業のエクゼクティブとハーバードビジネススクールの女子学生を対象としてインタビュー調査を行った⁹。また、1982年には岩男寿美子、原ひろ子を代表とする「中小企業の女性経営者」を対象とするインタビュー調査チームに加わった¹⁰。それ以後も女性管理職について関心を抱き続けてきた。

2003年6月には「女性のチャレンジ支援策」が策定された¹¹が、その中で2020年までにあらゆる分野で指導的地位につく女性の割合が30%になることを目指すとした。この数値目標は、1990年国連が「ナイロビ将来戦略の見直し」を行った際に、1995年までにあらゆる分野で指導的地位にしめる女性の割合を30%にする¹¹としたのを25年遅れで取り入れたものであるが、筆者は内閣府男女共同参画局長として、この策定に中心的な立場で携わった。このように女性管理職についての政策、および研究に長く関わってきた中で、現在の日本の女性経営者について把握するの必要を感じていた。そのため、2005年5月リクルート社に申し入れて共同して女性経営者についての調査を実施することとした。

II 調査の概要

2005年株式会社リクルートの『とらばーゆ』誌編集部とワークス研究所および昭和女子

7 厚生労働省ファミリーフレンドリー企業表彰など。

8 1975年9月23日から、1978年2月20日まで総理府婦人問題担当室専門官。

9 「米国キャリアウーマン事情」東洋経済新報社、1981年。

10 東京都内に本社を持つ中小企業女性経営者42人を対象として行った。

11 男女共同参画推進本部決定は6月。

大学女性文化研究所は共同で女性エグゼクティブについての調査を行った。

本調査の対象となったのは、2004年9月末現在で、上場企業および株式公開企業（JASDAQ 東証マザーズ、ヘラクレス）の取締役、執行役員であった女性である。東洋経済新報社の「2005年版役員四季報」「役員データベース」中から対象者を抽出し、そのなかから社外取締役、創業者とその家族、大学や官公庁などの企業外から役員として迎えられた人を除いた。基本的には企業内部でキャリアを生み重ねて役員ポストについた人だが、転職・再就職などで途中入社的女性は当然含まれる。また、調査の時間的制約やコストから、東京と周辺に常駐する86人を対象として調査協力を依頼した。多忙な女性経営者に調査の協力を得る困難さが予想されたことから対象者には丁寧な調査依頼文を連名で出す、調査協力依頼とともに出す事前調査票はできるだけシンプルにして負担とならないようにする（そのため大幅に質問をカットした）、リクルート社の『とらばーゆ』誌に「女の出世道」としてインタビューをリライトした記事と写真を掲載することで、「会社の広報になる」とモチベーションを提供するなどの工夫をした。

その結果、総計53名（ワークス研究所+とらばーゆ27名、とらばーゆ単独取材26名）の女性取締役へのインタビューが実現し、2005年7月から12月にかけて取材を実施した。

Ⅲ 調査対象者の属性

まず、年齢分布は30代2人、40代7人、50代14人、60代4人であり、50代以上が過半数を占めている。

企業の業種分布はサービス6人、流通5人、ソフトウェア製造3人、ITサービス2人、精密機器製造2人、化学品製造2人、娯楽2人、医薬サービス2人、衣料製造1人、その他製造1人と多岐にわたっており、女性従業員が多いというイメージの強いサービスや流通業界だけでなく、女性従業員が少ないイメージの強い専門性の高い情報、精密などの分野にも多い。

創業年数の若い企業では創業社長に認められた、かつての上司が起業する際に声がかかった、など会社の成功・成長とともに昇進してきたものの例が多い。今回の対象者のうち、自分が純粋に創業（共同創業者を含む）したものだけでなく、子会社の立ち上げを任されたものも含め2人が創業者である。

外資系の企業は5人である。外資系では実績を評価されて転職したものが多い。なお、女性役員全体の業種別分布と女性就業者の割合を対比すると金融業は女性従業員が多いが、管理職、役員とも少ない。

調査対象者のうち社長・会長は2人、取締役副社長2人、専務取締役2人、常務取締役8人、取締役6人、執行役2人、執行役員・上席執行役員は5人であり、代表権ありは3人である。

家庭の状況を見ると未婚は6人、既婚有配偶は17人（含む離別後再婚2人）、離別2人、死別2人で未婚者、離別者の割合が比較的高いが、6割以上が有配偶である。子どもを持つ

ているのは15人で、結婚していても子どもの無いものも比較的多い。

学歴は大学院卒が2人、大学学部卒が16人、短大卒1人、専門学校卒2人、高校卒6人である。留学経験のあるものは6人。短期でカリフォルニアやパリにいったものも3人いる。留学は全員アメリカである。留学してアメリカで就職したものや博士号、修士号を得たり、また通訳など語学の専門能力で仕事を得たものや、今は日本系の企業に転職しているものでも外資系企業で、キャリアを積んだものがみられ、女性を登用する環境は外資系でより整っていることが明らかである。

年齢を勘案すると同世代の女性の平均より学歴が高く、大学を卒業したものが6割以上をしめるが、経済的理由で高校進学をあきらめた女性、大学受験に失敗した女性の中からもトップエグゼクティブや、高度専門的能力を身につけた職業人として成功している女性がいるのは注目される。学部の専攻は英文、教育などが多く、直接経営にかかわる経済、経営、法学を専攻したものは少ない（教育系の大学院卒で専攻を生かしているものが1人いる）。女性に限らず日本の文科系大学教育は職業に直結していないが、それに比較すると理科系専攻者は薬学部、理学部など仕事との関連のある分野を専攻しており、修士・博士の学位をもっている者も見られる。また、比較的職業継続意欲が強い者は、理科系専攻者に多い。家政系学部（短大）を専攻した者も2人いるが、まったく専攻と関係が無い仕事についている。経理を担当している者、経理で認められた者がいるが、自分で仕事をしながら勉強した者が多い。

IV 対象者の生育環境

企業に入る以前に女性はどのような家庭で育ちどのような教育を受けたかが、その後のキャリアの選択に大きな影響を与えるとされている。たとえば『キャリア・ウーマン』¹²によれば女性経営者の多くは姉妹だけか、長女として生まれ、父親はリベラルで娘に期待をかけてさまざまな体験をする機会を与えたとされる。

日本においてそのような分析は行われていないが、先に触れた「中小企業調査」でも父親より母親が娘の進学やキャリア形成の支持者になった例が多く、出産・育児の支援も行っていた。

この調査対象者においても、母親が仕事を持っていた女性は「働くのが当たり前だと思っていた」「母親が子育てを全面的に助けてくれた」と言う者が多い。逆に、母親が専業主婦で、女性が働き続けることに一般的でない家庭環境で育った女性は、入職の時には職業継続意識は低く、その後の環境によって大きく変化しており、母親の生き方の影響は娘のキャリア選択に影響が大きい。専業主婦でも娘には「手に職を就けるように」と励ましていた例では娘の職業意識は高い。

大学進学については家庭の経済環境とともに当時の女性の進学率も影響しており、若い

12 “Managerial Women”; Henning Margaret Reissue edition Jardim, Anne

世代ではほとんどが大学進学をしており、進学に失敗した者は挫折感を味わっている。女姉妹だけか、長女かと言う点については対象者はほとんどコメントしていない。

V 対象者の職業意識

対象者が初めて就職した際に、「働き続ける」「経営に携わりたかった」と明確な意欲を持っていた女性は30代の若い層には見られるが、対象者の多くは強い職業意識は持っていなかった。その中で「働くのが当たり前だと思っていた」「長く働くためには手に職を持っていたほうがよいと思っていた」と言う柔らかい就業継続意欲を持っていたものと、「結婚・出産まで仕事をする」「あまり責任の重い仕事には就きたくない」「アルバイト気分で入社した」と漠然と考えていたものがほぼ同数である。内訳は強い職業意識4人、やわらかい職業継続意識11人、職業継続意欲の低いものが12人である。学歴はほとんど関係がない。年齢別には50歳以下の相対的に若い世代では就業継続意欲が高いものが比較的多く、50歳以上の者では比較的少ない。

50歳以下でエクゼクティブのポストについている者は現在の日本では男女を問わず特別若い成功者で、就業のときから高いモチベーションを有していたのは当然であろう（この世代では大企業に入った女性はまだエクゼクティブレベルまでは昇進しておらず、若い女性エクゼクティブは創業して期間が短く若い企業、急成長した企業に多い）。

職業意識の弱いグループ例

「もともと自分がスキルアップしようとか、偉くなろうとかそういう気持ちは余りありませんでした。どちらかといえば社会をよりよくするために何か役に立ちたいという気持ちがつよかった。」(人材派遣業)

「ゼミの同級生が大手企業の総合職に就職する中、無理なく働けるようにふつうの事務職を選び、キャリア志向はまったくなかった」(ソフトウェア)

「このままだと、私どうなっちゃうんだろう…とっていました。不安でしたね」(情報システム)

職業意識・上昇意欲の強いグループ例

「人に雇われて働くなんて考えられない。学生時代も輸入ビジネスや人材派遣請負をアルバイト代わりにやっていた」(ギフト事業)

「父が早く死んで母が苦勞して私を育てるのを見ていたから、やはりしっかりした会社に就職しようと思っていた」(金融コンサルタント)

「人に頼るのは好きでなかった。結婚しても経済的に自立したいと思っていた」(衣料製造販売)

「仕事は人生の大切なアイテムと考えていたが、その中で男女別なく採用していたのが外資系の広告代理店でした」(版權ビジネス)

1960年代から80年代初めの性別役割分業意識の強い社会状況の中で、青年期を過ごした

50歳以上の年代の女性にとって、女性の職業継続意識が低かったことは当時の総理府広報室の世論調査¹³などにも明らかである。この調査の一番のポイントは、そうした就業意欲の乏しかった女性たちがエグゼクティブまで昇進できたのはなぜか、就業後何が起こったかを検証することである。キャリアの初期に職業意識を目覚める機会を得た者と、再就職後職業意識に目覚めたスロースターターがいる。スロースターターの中には離婚・死別などのライフイベントによって、職業意識を強化したものも含まれる。

VI キャリアの初期状況

これらの女性が就職した企業の多くは、女性を基幹労働力として扱うことに慣れていなかった。いわゆるOLとして、お茶汲みなどアシスタント的の仕事についてたものが多く、年齢が比較的高い就業継続意識の低いグループでは12人中7人が結婚、出産を期に退職している。継続就業と考えていた者でも結婚や出産で退職しているものが3人いる。

一方、初めて就いた仕事で、仕事を通じて個人として評価される喜びを感じ、社会とつながる喜びを体験して、仕事に「目覚めた」者や仕事そのものから職業意識を高めたほか、上司・先輩から仕事に対する真摯な態度を学んだという者が職業意識の低い者でも高い者双方にみられる。

「先輩が厳しく指導してくれて。おかげで正確に仕事をするためのポイントがわかったし、数字に間違いがあるときは勤が働くようになりました」（情報機器製造）

「何もかも手探りでやるのがいっぱいあるわけですよ。仕事から学ぶ事がいっぱいありました」（流通業）

「あなたは総務です。事務からやりなさいと修行させてくれたのがよかった。役員会の事務局だったんですが議事録もちゃんと見れるし、資料もこういう風にするんだと経験できてすごく楽しかった」（レジャー）

現実の仕事を通じて職業意識を身につけた者が多いのに対して、入社後行われる教育や訓練の影響を挙げる者はみられなかった。入職前の職業意識は高くない女性でも、配属された職場で責任ある仕事と出会い、よき上司と出会ったことにより、仕事をポジティブに捉え、仕事の価値を認識し、職業人として意識を変えた可能性が大きい。逆に言えば潜在能力や可能性はあっても、そうした出会いがないと職業意識も低いまま、短期で退職している女性が多いことが推測される。女性がキャリアを継続するには職業生活の初期の段階で、女性に職業人としての成長を期待する環境におかれ、よき職業人である上司と出会うことが重要である。

13 総理府広報室「婦人に関する意識調査」1972年。

Ⅶ ライフイベントとの関係

結婚によって職業を退職した者も多い反面、結婚によって配偶者から職業面の励ましや、新しい視点や体験を得た者も多い。例えば40代衣料製造業のエクゼクティブはアメリカ人の夫のアドバイスと励ましにより仕事への意識を高めるとともに、キャリアアップのための転職においても、夫の全面的な理解と支援を得ている。日本人の夫でも昇進や転職の際に、夫から「背中を押された」「やってみたらとはげまされた」と精神的な支援を得ている例もみられた。大学院時代に出会った夫から就職への支援を受けている例(教育)、夫の留学に同行してアメリカの大学で学ぶことにより高度の専門的知識技術を得た例(精密機器)もある。「再婚した夫はよき相談相手」(サービス)、「自分が育てるから子どもを生んでくれといわれた」(医薬品製造)など有配偶の女性のほとんどは夫の精神的支援や家事分担を受けており、夫の選択は女性のキャリアにきわめて大きい影響を与えている。

逆に、妻のキャリアを支援する夫だけが、女性エクゼクティブとの結婚生活を継続しているとみることできる。離婚した夫に対して調査対象者は多くを語っていないが、妻のキャリアを支援する事はなかったと思われる。

また、夫との離別、死別はそれにより生活を支える必要に迫られ再就職したり、職業への取り組み姿勢を変えて飛躍のきっかけとなっている。「理解のある夫」か、離婚・死別が女性がキャリアで成功する代表的パターンで、「理解の無い夫」と婚姻を継続しながらキャリアで成功するのは難しいといえる。

「子どもが1歳3ヶ月のときに主人が亡くなったので…今まではお手伝いの気分だったのですが、ちゃんと働かなくては困ると思いました。」(保育関連)

「とにかく一生懸命仕事をしようと思って、とにかく娘を生活させるためには仕事をしなければならぬ。私は何のとりえもないので追い込まれた状況でした」(エンタテインメント)

「29歳で大病をし、離婚したのが人生を変えるきっかけになりました」(医薬品製造)

「離婚するときに3つのことを決心しました。一つは子どもを言い訳にしない、10年間は母親として生きる、次の10年間は父親として生きる」(薬局チェーン)

こうした離死別を経験した女性たちは、新卒後直ちに就職した職業意識が確立していない女性や両立の中で揺れ動いている女性たちと比較して、仕事への取り組み姿勢の真剣度が格段に上がり、「覚悟ができた」という表現がぴったりとなる。こうしたスロースターターの彼女たちが再チャレンジの機会を手にしたのは、退職以前の仕事振りを評価していた上司や、死別する前の夫を支えていた働き振りを評価していた関係者との人間的つながりがもたらしたものである。いわば彼女たち自身が過去に蒔いたが実らなかった種が、新しいチャンスをもたらしたのである。今後の高齢社会で再チャレンジの重要性はますます高まるだろうが、その意味でも退職前の仕事をおろそかにしない、そこでよき人間関係を築いておくことの重要性は彼女たちの例からも明らかである。

結婚を続けながら、育児が一段落し、子どもの手が離れてから再就職して成功している

事例が少ないのは、一段落した後も家庭に軸足を置いている女性が多いからであろう。その中で、17年間専業主婦を経た後、パートから新規開店の責任をまかされ、そして本社の責任者になった（古本販売チェーン）、13年専業主婦を経験した後、和服販売の店を任された稀有の例もある。

VIII キャリアの飛躍のきっかけ

女性の場合、初めての職場環境や結婚や離死別などのライフイベントが大きな影響を与えることをみたが、そのほか管理職になることを想定していないだけにはじめて管理職になった経験、出向で子会社の経営に携わるようになった、また新たなプロジェクトの責任を任された、会社の倒産併合と言う中で吸収される側の社員の処遇に責任を感じた、など与えられた状況の中で新たな責任と視点を持った経験が、仕事観を変え、成長の大きなきっかけになっている。

それまで評価されなかった自分の専門性（経理に強い）が新しく大きな顧客をつかむきっかけとなったことなど、新しい分野に出ることにより自分の持っていた専門性の強みに目覚めたこと、などあるレベルのキャリアに達したところに遭遇する新しい経験によって大きく成長のきっかけをつかむ。多くの女性は日本の企業ではじめから評価され期待されて仕事をしてきた人は少なく、自分の能力や適性に自信を持ちにくいのが一般的だが、その中で自分の能力への自信、使命感を持つきっかけを得るとその後の仕事振り、周囲の評価を大きく変えている。

それは成功体験だけでなく、失敗体験でも自分の今までの殻を破り、安易な取り組みを変えるきっかけとなっていることもある。共同研究者のワークス研究所の石原直子はそれを「一皮剥ける経験」として研究のコアとして分析している¹⁴。

IX メンターなどの人間的影響

1980年ごろアメリカではハーバードビジネスレビュー誌に発表された研究¹⁵から成功した男性経営者には「メンター」がいることが広く知られているが、女性はメンターを得るのが難しいのが問題だと議論されていた。現在も日本 IBM が女性の研修、登用にあって、社内メンター制を設けるなどメンターに対する関心は高いが、この調査対象者で厳密な意味でのメンター¹⁶の存在を上げたものはアメリカ系企業で働くエクゼクティブなど少数に留まっていた。それより、直属上司の指導、創業ワンマン社長の引き立てなどから、仕事上の影響を受けたとするものが多かった。

彼女たちが比較的規模の小さい企業で、企業の成長とともに昇進してきたことから、メ

14 石原直子「女性役員の『一皮向ける経験』－幹部女性を育てる企業のための一考察－」『Works Review』創刊号、リクルートワークス研究所。

15 *Harvard Business review*, 1978.

16 直属の上司ではないが、長い期間職業上の指導者、アドバイザーとして若い職業人を後見する存在。

ンターと言うより、直属の強力な上司の引き立てがキャリア形成に大きな役割を果たしたと考えられる。

「『男女関係なく実力のある人に新規オープンする店の仕事を任せたい』と社長にいわれたんです」(衣類販売)

「ボスに恵まれたというんです。どんどん課題を与えてくれて、必死に走っていたら会計事務所が大きくなってコンサルト会社になって、更に上場して」(経営コンサルト)

「(秘書をしていた)社長が新しい会社を立ち上げたので、移ってこないかと声をかけてもらって」(情報開発)

「一緒にお仕事をして楽しかった上司が、いろいろ何かあるごとに連絡をくださり、(ベンチャー企業を立ち上げ)今度会社を本格化しなければならない。手伝ってくれないかと声がかかった。」(医薬品)

「2人目の上司が研究成果が出始めたら上に掛け合ってくれて、博士論文を書かせてくれた。このとき学位をとっていなかったら、私の人生はまったく違ったものになっていた」(化粧品)

このように引用すると、ただ幸運に恵まれただけであったように見えるが、そのようにボスからの引きを受けるにはそれまでに信頼を得るだけの仕事振りを見せていたことが重要なポイントである。

ロールモデル—お手本にすべき先輩・上司—について言及するものは少なかった。仕事の上で、アメリカの女性エクゼクティブと出会って触発された経験に言及したものはいるが、女性エクゼクティブの層が薄いだけにまだ身近にロールモデルとして手本にする女性がない中で、彼女たちはキャリアを形成してきたといえる。

今後、彼女たち自身が後輩たちのロールモデルになりうると期待されるが、それを自覚的に述べるものは少なかった。

理科系女性エクゼクティブで女性技術者のネットワークづくり、後輩の育成に尽力している者は見られるが、全体として社外のネットワークに目を向けているものは少ないようである。既存の団体、ネットワークに加わっている者でも、そこでの出会いがキャリアに影響している者は見られなかった。

まとめ

日本における女性エクゼクティブは冒頭でも触れたようにきわめて数が少ないので、統計的分析に耐える数の対象者を調査することはできなかったが、この調査の中から得られた知見としては、次のようなことがあげられる。

若い世代ではキャリア初期から職業継続意識、上昇志向の強い者も例外的に見られるが、多くはそれほど強い上昇志向が強くない中から、職業や、ライフイベントを通じて職業意識に目覚めている。

その際に重要な契機となっているのは就職後

- ①仕事を与え、期待してくれる上司との出会い
- ②仕事に責任を持たせられ、苦勞しつつも達成感を経験すること

ライフイベントとの関係では

- ①転職、転勤、昇進などの選択の際、励ましてくれるパートナーとの出会い
- ②死別、離別などで生活を支える必要に迫られたこと

が職業への積極的な取組みをもたらしている。

③夫の転勤、出産・育児等で退職した後、子どもの手が離れたあとの再就職で新たなスタートをきった女性エクゼクティブも2例だけみられた。

キャリアの成功をもたらしている直接の要因は

- ①元の上司が起業、転職などする際、協力を求められた。
- ②創業社長から能力を認められて、チャンスを与えられた。
- ③専門能力で企業に貢献し、業績を上げた。
- ④それまでのキャリアを評価されて、スカウトされた。

などが契機となっている。中でも①②のケースが多いのが大きな特徴である。

このようにまだまだ女性エクゼクティブは幸運や出会いに恵まれているケースが多いが、それでも初期の仕事や理解ある上司との出会いは幸運を引き出すかぎとなっている。女性の職場への進出が多くなる中で、多くの女性がよき出会いに恵まれるよう企業や男性管理職が女性個々人の適性や能力に期待し、それを引き出し育成することを求めたい。

(ばんどう まりこ 大学院生活機構研究科生活機構学専攻教授 女性文化研究所所長)