

女性役員の「一皮むける経験」

幹部候補女性を育てる企業のための一考察

石原 直子 リクルートワークス研究所・研究員

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

キーワード： 女性、役員、リーダーシップ開発、一皮むける経験、登用

目次

はじめに

- 1. 本研究の目的
- 2. 先行研究

調査概要

- 1. 調査概要
- 2. 調査対象者の属性

結果

- 1. 概括
- 2. 女性役員のタイプ別分析
- 3. 男性役員との比較

考察

おわりに……まとめと今後の展望

はじめに

-1. 本研究の目的

日本企業における女性のリーダーは非常に少ないといわれる。内閣府(2005)によると管理職に占める女性比率は、係長相当職 11.0%、課長相当職 5.0%、部長相当職 2.7%である。より上位のポジションである企業役員に占める女性比率は一層小さく、東洋経済新報社の実施した「上場会社役員動向調査」(2004年12月3日発表)によれば、全上場会社の役員3万5854人¹⁾に占める女性役員

の数は延べ260人、全役員の0.73%でしかない²⁾。これはアメリカ(13.6%)、カナダ(12.0%)、イギリス(8.6%)、ヨーロッパ13カ国平均(10.5%)などと比較して格段に低い数字である³⁾。さらに、東洋経済調査によると、日本の260人の女性役員のうち、企業内キャリアの積み重ねの結果として役員に就任した者(これを、東洋経済調査では「プロパー・キャリア系」としている)は84人に過ぎず、他の者は業務に直接かかわらない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、いわば特殊なルートで企業役員になった者といえる⁴⁾。

少子高齢化の進展が現実になる中、企業にとって女性労働力の基幹化は重要な課題であり、その一手段として女性の管理職や役員の数を増やそうとしている企業は少なくない。さらに、わが国政府は「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」との目標を掲げており⁵⁾、企業に対しても、女性の管理職以上の登用を積極的に推進するよう要請している。

だが、多くの日本企業ではこれまで、女性を管理職や役員という企業内リーダー人材として育成する視点をほとんど持ってこなかったため、女性社員のリーダーシップ開発のための標準的なプロ

セスを整備できていない。

この現状の中で注目すべきは、わずかとはいえ、一社員から上場・公開企業の取締役や執行役員にまでキャリアを進めてきた女性が存在することである。彼女らの人物像やキャリアに対する意識、仕事を通じて得た教訓や能力を明らかにすることは、女性リーダーの育成を急ぐ企業にとって、少なくない示唆を与えると考える。

本稿は、企業内キャリアの積み上げの結果として企業役員に就任した女性27人を対象にした「一皮むける経験」⁶⁾に関するインタビュー調査をもとに、企業内でリーダーになった女性に共通する特性や、彼女らのリーダーシップを開発するのに有効な仕事経験はどのようなものであったかを実証的に明らかにすることを目的とする。

「一皮むけた経験」とは、仕事を通じて、自らのリーダーシップが飛躍的に向上したと思えるような瞬間の物語のことである。既存のリーダーたちの「一皮むける経験」を明らかにし意味づけることは、将来のリーダーたちの育成にとって有用な知識を蓄積することであるといえる。

したがって本稿は同時に、女性リーダーを増やそうと考える企業が、彼女らをどうやって育成するか、どのような能力開発機会を提供すべきかについての実践的なインプリケーションを抽出することを目的とするものである。

本稿の構成は次のとおりである。

本章でこの後、先行研究のレビューを行う。

では、調査概要と分析手法を説明し、調査対象者の属性について述べる。

では、調査の結果を論ずる。-1で結果を概括し、-2では、女性役員を3タイプに分類した上で、タイプ別の特徴を探る。-3で、男性企業役員を調査した先行調査との比較検討を行う。

では、調査結果に対して考察を加え、実践的インプリケーションを抽出する。

ではこれまでの論述から結論を導くと同時に、今後の展望について述べる。

-2. 先行研究

女性のリーダーシップに関する先行研究

企業の女性役員に着目し、彼女らのリーダーシップや職業能力がどのように開発されたのかを明らかにしようとする研究は、これまでのところ日本では十分に進んでいるとはいえない。その最大の理由は、そもそも日本における女性の経営層人材の絶対数が少ないためであるが、絶対数の増加ならびに、企業の女性活用への関心の高まりとともに、今後、この分野に関する定量的・定性的な調査研究の重要性がより高まることは明らかである。

数少ないわが国の女性役員に焦点を当てた研究として、岩男ら(1982)がある。この研究は、将来の大量サンプルによる定量的・定性的分析にむけての予備調査という位置づけで、東京都内に本社を持つ中小企業の女性経営者42人への面接調査を実施し、女性経営者の属性・経営者への就任契機・成長歴・生活などを分析した。

調査対象となった42人の女性経営者のうち、創業者とその親族が40人を占め、社員から社長に就任した者はわずかに2人しかいない。これは(女性に限らず、男性であっても)、中小企業においては創業者とその家族以外が経営者に就任することは稀であるという実情を反映している。そのため、社員から社長にまで昇進してきた女性が、どのような職業経験を保有しているかについてはほとんど明らかにされていない。

また、国民金融公庫(2002)は、同公庫が融資を実施した女性経営者に対するアンケート調査を通じて、女性経営者の特徴を定性的・定量的に分析したものである。同公庫の性格から、ここでも調査対象となった女性経営者たちはすべて中小企業のそれであり、たとえば女性経営者の経営する事業体の従業員規模は平均で7.3人である。この調査では、女性経営者たちの職業履歴やキャリアにおける特徴、企業経営における特性が明らかにされている。また、女性経営者の中でも、経営者になる前に(1)別の企業などで働いた経験があり、(2)キャリアの中断がなく、(3)現在経営している事業に関する事業にたずさわった経験があ

り、(4) 管理職として働いた経験がある、のすべての条件を満たす女性を特に「キャリア型女性経営者」として区別している。キャリア型女性経営者の特徴として、(1) それ以外の女性経営者よりも収入が多く、男性に遜色ない水準の収入を得ている、(2) 事業の収支が良好で、男性全体より赤字割合が低い、(3) 今後の事業拡大に対する意欲が男性よりも高い、などをあげている。

「一皮むける経験」調査

「一皮むける経験」調査の先駆は米 CCL (Center for Creative Leadership, ノースカロライナ州)における 1986 年の調査である。"KEY Events in Executives' Lives"と題されたこの調査の結果は McCall et al. (1988) にまとめられている。この調査では、米国の大企業 6 社の 191 人のエグゼクティブの、自らを大きく成長させる契機となった「一皮むける体験」がインタビューまたはサーベイを通じて蒐集された。

「一皮むける経験」は、イベントとレッスンという 2 つの構成要素から成り立っている。イベントとは、その人の職業キャリアの途上で発生した、異動やプロジェクトへの参加、特定の人物との出会いなどの出来事の中で、特に大きな気づきや教訓を自身に与えることになった出来事のことであり、レッスンとは、イベントを通じて得られた気づきや教訓のことである。この最初の調査では、616 個のイベントと、1547 個のレッスンが抽出された。この調査では、異動やプロジェクトの参加などの配属 (job assignments)、人との出会い、仕事上で遭遇する困難 (hardships) の、大別して 3 種類のイベントが、リーダーシップ開発にとって特に有効であると結論づけている。

日本では、2001 年に関西経済連合会人材育成委員会 (以下、関経連) が神戸大学の金井とともに初めて「一皮むける経験」の調査を実施した。調査対象は、関経連参加企業のトップ 20 人であった。同じく 2001 年には金井をアドバイザーに迎えてリクルート社でも「一皮むける経験」の調

査が実施された。この調査対象は、リクルートが独自の基準で選択した日本のリーディングカンパニー 9 社の次世代リーダー候補モデル計 26 人である。関経連調査からは 66 個の「一皮むける経験」が抽出され、リクルート調査からは、206 個の「イベント - レッスン」セットが抽出された⁷。

なお、CCL 調査では、対象者全員が白人男性であり、日本での 2 つの調査でも対象者は全員男性である。

CCL は、1986 年以降、数次にわたって同種の調査を実施し、「一皮むける経験」を構成するイベントとレッスンのデータベースの充実化をはかってきた。最新の調査は、2000 年に実施されたもので、Douglas (2003) にまとめられている。この 2000 年調査で初めて、性別 (gender) および人種 (race) の違いが「一皮むける経験」にどのような違いを生むかを検証する試みがなされた。この調査では調査対象者 288 人を白人男性 (121 人)、アフリカ系アメリカ人男性 (81 人)、白人女性 (39 人)、アフリカ系アメリカ人女性 (47 人) に分類し、それぞれのカテゴリーごとに得られるイベントとレッスンの分布の差を分析している⁸。この調査では合計 752 個のイベントと 1282 個のレッスンが抽出された。

また、この調査を通じてイベントおよびレッスンのコード体系が更新された。リクルート調査 (2001) および本稿で扱われる調査の分析ではこの 2000 年版のコード体系を基にしている。

なお、リクルート調査 (2001) では、先行した関経連調査を 2000 年版コード体系を用いて再集計している。そのリバイズ版の関経連調査では、元の調査対象者から、相談役および顧問の職にあった 2 人を除いた 18 人の「一皮むける経験」を整理した結果、71 個の「イベント - レッスン」が抽出された。本稿では 1 章で、関経連調査との比較論考を行うが、これはリクルートによるリバイズ版の結果を用いている。

・調査概要

-1. 調査概要

対象者の選別方法

本調査の調査対象となったのは、2004年9月末日時点で、上場企業および公開企業（JASDAQ、東証マザーズ、ヘラクレスの登録企業）の取締役か執行役、または執行役員であった女性27人である。女性役員の仕事を通じたリーダーシップ開発の軌跡を観察するという目的を鑑み、対象者を選別するにあたり、社外取締役、創業者または創業者の家族、大学や官公庁などの企業外キャリアから役員として企業に迎えられた人を除いた。すなわち、27人の調査協力者はすべて、企業内キャリアの積み重ねの結果として企業役員のポジションを獲得するに至った人たちである。これは転職や離職経験のある人を排除するものではない。また、機動的なインタビューを実現するために、東京とその近郊に常駐する人だけに調査協力を依頼した。対象者を抽出するための元となるデータベースには東洋経済新報社の役員データベースと同社の発行する『2005年版役員四季報』を利用した。実際に調査依頼状を送付した人数は86人であった（調査受諾率31.4%）。

調査の方法とコーディングの方法

インタビューは、筆者とリクルート社の転職情報誌『とらばーゆ』編集グループおよび昭和女子大学女性文化研究所との共同作業として、2005年7月から12月にかけて実施された。インタビューでは、対象者に初職以降の職歴を振り返ってもらうことを中心とし、その中で、本研究の主題として（1）自らを一段高く成長させた経験はどのようなものか、（2）その経験からどのような気づきや教訓を得たかを語ってもらった。インタビュー所要時間は約2時間であり、2人を除いて最低2人のインタビュアーが同席した。

インタビュー終了後、記録された音声から逐語インタビューログを作成し、対象者の発言をコンテンツ・アナリシスの手法で分析し、その内容をコード化した。

コーディングは「一皮むける経験」の構成要素であるイベントとレッスンの2つについて実施された。

CCLの2000年版のコード体系では、イベントコードが大分類4個、小分類23個あり、レッスンコードは大分類3個、小分類13個である⁹。リクルート調査（2001）で、これに、日米の文化的・社会的背景から日本に独特の現象であろうと思われるものを付け加えている。具体的にはイベントの大分類に2個、小分類に4個、レッスン小分類に1個のコードが追加された。コードの内容は図表1のクロス集計表の表側（イベント）および表頭（レッスン）を参照していただきたい。なお、コード定義の詳細は、本稿では割愛する¹⁰。

イベントとレッスンの関係は1対多である。これは、1つのイベントから複数のレッスンを得ることがあるという事実に対応している。

コーディングの手順はリクルート調査（2001）に準じた。なお、CCL調査（2000）とリクルート調査（2001）では、コーディングの精度を高めるために、信頼度分析（Reliability Analysis）¹¹が実施されているが、本調査では割愛した。

-2. 調査対象者の属性

ここでは、調査対象の属性について記す¹²。年齢・役職等はインタビュー当時のものである。

第1に年齢分布をみる。調査対象者の年齢階層分布は30代2、40代7、50代14、60代4となった。最年少は30歳、最年長は68歳、平均年齢は51.8歳である。

第2に調査対象者の所属する企業の業種分布をみる。業種分布は多い順に、サービス6、流通5、ソフトウェア製造3、ITサービス2、精密機器製造2、化学品製造2、娯楽2、医薬サービス2、衣料製造1、その他製造1、金融1である。

第3に、調査対象者の役職の性質をみる。代表権の有無でみると、代表権あり3、代表権なし24となり、代表権を持つ人は全体の11%に過ぎない。また、役職でみると、社長または会長2、取締役

副社長2,専務取締役2,常務取締役8,取締役6,執行役2,執行役員または上席執行役員5であり,もっとも多いのは常務取締役の8人(全体の約30%)であった¹³。

第4に調査対象者のキャリアの状況でみると,転職経験なし5,1回6,2回12,3回以上4となり,転職経験が少なくとも1回以上ある人が81%を占める。なお,1回以上の転職経験を持つ人のうち,専業主婦経験や留学など,1年以上のブランクを持つ人は10人と37%を占める。

・結果

-1. 概括 全体傾向

27人のインタビュー内容の分析の結果,126個のイベント-レッスンのセットが得られた。図表1は,イベント-レッスンのクロス集計表である。サンプル数が少ないため,断定はできないが,特定のイベントが,特定のレッスンをもたらすとはいえないようである。たとえば,「ビジネス上の失敗」というイベントから得られるレッスンは「自己認識」「価値観および行動指針」「部下への対処」「周囲への対処」「課題への対応力」というように,多岐にわたっている。だが,「ビジネス上の失敗」というイベントが,何らかの気づきや教訓をもたらす学習の機会として有効であることはわかる。

イベントの分析と具体例

イベント別にみると,もっとも多く「一皮むける経験」をもたらすイベントは「視界の変化」(27.8%)である。

「視界の変化」には,これまでとまったく異なる仕事内容の部署への異動や昇格,転職など本人の職務が変化したもののほかに,公開や上場の結果,会社がプライベートなものからパブリックなものに変化したという経験などが含まれる。「視界の変化」も含めて,難易度の高い仕事を任される経験が「一皮むける経験」をもたらすイベントに

なるケースは多く,ほかに「プロジェクト/タスクフォース」が8.7%,「ゼロからのスタート」が7.1%であるし,これらを含む大分類「Challenging Assignments」の合計は全イベントの48.4%を占めている。CCLはかねてより,リーダーシップ開発におけるジョブ・アサインメントの重要性を説き,これを戦略的ツールとして活用すべきだと論じている¹⁴が,この調査の結果も,その有効性を裏付けている。

「視界の変化」によりもたらされるレッスンにどのようなものがあるかをみるために具体的な発言の要旨をあげる。

「子会社の社長に就任し,組織を守ることと,ビジネスを大きくすることの2つを同時に進めなくてはならなかった。判断したり方向性を決めるのは自分が責任を持ってやらなければならないが,結局仲間が動いてくれないと進まない。この時期に,ビジネスを成功させるという自分の強い意志と信念を持って自分が動いていけば,みんながついて来てくれるのだと思うようになった」

「会社が上場するということが非常に大きかった。オフィシャルな企業になるということは,コーポレートガバナンスを整備することで,モノが売ればよいということではなく,管理することも大事だと。きちんと事業予想を立てて,スケジュールに則って業務を進め,利益を出すものは確実に出すというような会社の運営のあり方を学んだ」

前者は子会社の社長に就任するという「視界の変化」によって,人を巻き込んでビジネスを進める方法を学んだケースであり,後者は,会社の上場を経験することにより,ビジネスのあり方に対する認識や価値観が変わったケースである。

このほかにイベントで多いのが,「初期の仕事経験」(13.5%)である。「初期の仕事経験」が,人々に,何らかの気づきや教訓をもたらすものであろうことは容易に想像できるが,これを「一皮むける経験」と呼ぶほどの重みのある経験と考えるかどうかは,その人のそもそもの価値観や,その後

図表1 女性役員のイベントとレッスンのクロス集計表

	レッスン	対自己				対他者					対仕事・課題			他	小計		
		110 自己認識	120 価値観および行動指針	130 自己のキャリア管理	140 仕事の意義の深い洞察	210 部下への対処	220 上司への対処	230 周囲への対処	240 人種的帰属意識の自覚	250 多様性の尊重	260 組織内政治と組織文化の理解	310 職務遂行能力やマネジメントスキルの開発	320 課題への対応力	330 変革への対処		410 シニシズム	
Challenging Assignments	11 ゼロからのスタート	2	2	1							3	1			9	7.1%	
	12 立て直し	2	2									1			5	4.0%	
	13 プロジェクト/タスクフォース	1		1			1	1			2	4	1		11	8.7%	
	14 視界の変化	3	11	2		3	1	3		1	2	4	5		35	27.8%	
	15 ライン - スタッフ間の異動											1			1	0.8%	
	16 既定路線からの逸脱														0	0.0%	
	17 幾つもの職務を同時に兼務														0	0.0%	
	18 厳しい上司と厳しい指導														0	0.0%	
	Hardships	21 ビジネス上の失敗	1	1			1		2				2			7	5.6%
22 降格/昇進の見送り/ひどい仕事			1	1							1				3	2.4%	
23 部下のパフォーマンス上の問題															0	0.0%	
24 個人的なトラウマ		1		1											2	1.6%	
25 ダウンサイジング			1										1		2	1.6%	
26 人種の問題								2							2	1.6%	
27 性別の問題			2												2	1.6%	
Other People	31 ロールモデル		1	1											2	1.6%	
	32 価値観を変える一瞬の出来事	1	2	1											4	3.2%	
	33 メンター	1	2	1											4	3.2%	
	34 同僚		1												1	0.8%	
	35 顧客		1												1	0.8%	
	36 まじめな議論の場														0	0.0%	
Other Events	41 教育訓練	1		1				1							3	2.4%	
	42 初期の仕事経験	2		6	1					1	6	1			17	13.5%	
	43 最初の管理者経験					4									4	3.2%	
	44 仕事以外の経験	2		3							1				6	4.8%	
	45 フィードバック	1													1	0.8%	
	46 ビジネスの成功	2		1											3	2.4%	
51 大学時代の経験														0	0.0%		
61 過去の総括				1										1	0.8%		
小計		20	27	20	2	8	2	9	0	1	4	17	15	1	0	126	100%
		15.9%	21.4%	15.9%	1.6%	6.3%	1.6%	7.1%	0.0%	0.8%	3.2%	13.5%	11.9%	0.8%	0.0%	100%	

注: はリクルート調査(2001)で新たに付加されたコード

にその人が積み重ねた経験の重みとの比較の中で決まるようだ。これについては、-3にて詳述する。

レッスンの分析と具体例

レッスン別にみると、「一皮むける経験」を通じて、もっとも多く得られたレッスンは「価値観および行動指針」であり、全体の21.4%を占める。このカテゴリーには、「全責任を負う」「マネジメントの基本的な意義を理解する」「自分ではどうすることもできない状況や逆境に耐える」といった、

リーダーとしての姿勢や態度にかかわるレッスンがあてはまる。また、「自己認識」(15.9%)、「自己のキャリア管理」(15.9%)も多く、これら3つを含む大分類「対自己」に関するレッスンが全体の54.8%を占めている。

どのようなイベントから「価値観および行動指針」に関するレッスンが得られるかの具体例をあげる。

「人事担当のときに、会社が親会社に吸収合併されることになった。かなりの人が辞めたとし、残った人たちにはなんとなく被害者意識がある。それを払拭させられるものを準備

する必要があったと考えて、吸収後の配属も人事を希望し、統合プログラムを提案した。みんなが新しい組織に溶け込めるようにするには自分がオピニオンリーダーにならなければならぬという、使命感のようなものが生まれた」

このケースは、会社の吸収合併という転換に直面して、組織に属する人たちに対する責任感が芽生えたというものである。

このほかにレッスンで多いのは「職務遂行能力やマネジメントスキルの開発」(13.5%)、「課題への対応力」(11.9%)である。

-2. 女性役員のタイプ別分析

就業当初の志向によるタイプ分類

調査対象者 27 人を、初職就業時点での志向の別に分類した。分類は 2 段階にわけて行われる。第 1 段階の分類の軸は「就業継続意欲」であり、第 2 段階の分類の軸は「上昇志向」である。

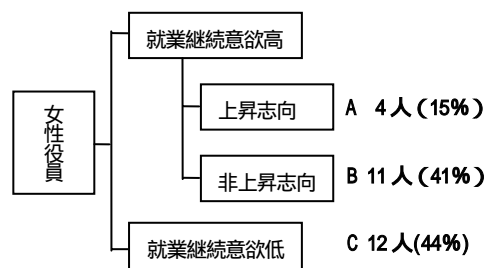
第 1 段階は、就業継続意欲の高低で分類を行った。すなわち、「一生働いていくつもりだった」「長く働くためには手に職を持っていたほうがいいと思った」「母親を見て、ずっと働こうと思っていた」などの発言を特徴とする就業継続意欲の高いグループと、「結婚したら女性は家庭に入るものだと思っていた」「ずっと働き続けるつもりではなかった」という発言、または、「何も考えずに就職した」「あまり先のことまで考えていなかった」という発言を特徴とする就業継続意欲の低いグループに分類した。

第 2 段階では、第 1 段階において就業継続意欲の高いカテゴリーに分類された人たちに限り、上昇志向か否かの観点でさらに分別した。「世の中を変えるためには高いポジションが必要と思った」「経営にたずさわりたいかった」などの発言のある人を上昇志向派とし、「ずっと仕事を続けられればよかった」「偉くなろうと思っていたわけではない」などの発言のある人を非上昇志向派に分類した。

なお、これらの発言は就業当初の就業意向がどうであったかを直截問うた質問への回答ではなく、インタビュー中に初職就業以来のキャリアの歩みを振り返ってもらう中で発言されたものである。

分類の結果は、「就業継続意欲高かつ上昇志向」(以下 A) が 4 人、「就業継続意欲高かつ非上昇志向」(B) が 11 人、「就業継続意欲低」(C) が 12 人である(図表 2)。

図表 2 女性役員のタイプ分類



A に該当するのがわずか 4 人であるというこの分類結果から導かれるのは以下のような推論である。

第 1 に、A のような志向の人は、そもそも少数派であるらしいということである。

実際、調査対象者の過半を占める 40 代～50 代の女性たちが初職で就業した当時の時代背景としては、女性は結婚か出産を機に家庭に入ることこそが通常の認識だった。したがって、40 代以上の女性では A にあてはまる志向を持つ人の絶対数が少ないであろうことは想像にかたくない。

第 2 に A 的な志向を持っているからといって、実際にはそのとおりにキャリアを構築することに困難が伴うのかもしれないということである。この点について、本稿で論拠のある推定を行うことは困難である。だが、現在までの日本企業社会が男性中心社会であったことは否定しようがなく、そのために女性が少数派としてのプレッシャーにさらされてきたことも確かであろう¹⁵。したがって、初職就業時にいかに A 的な志向を持っていたとしても、途中で挫折したり、志向が変化したりする可能性は低くないだろうという想像は可能である。

第3に、これがもっとも重要な点であるが、初職就業時に「バリバリ働きたい」というような意向を持っていないBやCの人であっても、何かをきっかけに企業役員になるほどに仕事に傾注するような就業意識の変化を体験するというのである。この点については、次項のタイプ別「一皮むける経験」の分析を通じて考察を深めたい。

なお、Aの4人のうち、2人は30代の女性役員である。インタビューで対面した2人の30代女性役員は、結婚や出産にかかわらず長期的に働き続けることをほぼ前提にしており、また、自身の夢を実現するために企業内で高いポジションに就くことが必要であると、ごく自然に考えているようであった。現在の30代やそれ以下の年齢層の女性たちには、彼女らのようなA的な志向の者が増えてくるであろう。

それでもなお、今後しばらくの間は、女性で企業役員になる人の多数派がAになるとは考えづらい。したがって、女性の役員や管理職を増やそうとする企業にとっては、BやCの女性のリーダーシップがどのように開発されるのかに注目することが重要であるといえる。

タイプによる「一皮むける経験」の特徴

ここでは、各タイプの女性役員の間で、「一皮むける経験」の内容にどのような相違点や共通点があるのかを探る。サンプル数が少ないため、以下の分析は統計的な検証に適さないが、あえてその中から今後の女性のリーダーシップ開発に有益な示唆を取り出したい。

図表3は女性役員のタイプ別イベントとレッスンのクロス集計表である。

イベント大分類の「Challenging Assignments」が重要なイベントであることは3タイプに共通している。特に「視界の変化」はどのタイプにとっても全イベントの30%近くを占める重要なイベントである。だが、このイベントから何を学ぶかは、タイプごとに特色がみられる。BやCは、「価値観および行動指針」についての学習が多い(B

=6件11.3%、C=4件7.4%)が、Aは「職務遂行能力やマネジメントスキルの開発」をより学んでいる(2件10.5%)。それぞれの「視界の変化」の具体例を挙げる。

「転職して、研究だけでなく製品開発もやることになり、また、人の配置や育成に対する責任も持つようになった。このときに、人の上に立つためには、自分の研究成果が上がることを喜ぶのではなく、組織を成長させることや人を成長させることに喜びを転換していかないとむずかしいと知った」(B)

「顧客向けのセミナーを企画する部署から、自社の基幹サービスの新規顧客の開拓を担当することになった。相手が大きな組織なので長期スパンで攻略することになる。ここで、誰がキーマンなのかを見極める力と、長期的な営業戦略を描く力を身につけた」(A)

また、Aは「ゼロからのスタート」の割合が他の2タイプより高く(A=15.8%、B=5.7%、C=5.6%)、そこから学んだレッスンの内容も「対仕事・課題」に関するものであり、BやCが「対自己」が多いのと対照的である。

同様に「ビジネス上の失敗」についてもAの割合が他の2タイプよりも高い。具体例を示す。

「2年かけて開発した製品が、最終的に発売されなかった。それまで技術がよければ使ってもらえる、売ってもらえると思っていたのが、そう甘いものではないと思い知らされた。資金が続き、営業や生産などの社内関係者が責任を持った形で動いてくれるように、後工程までみながら開発をするようになった」

次に、大分類「Other People」に関するイベントがAはゼロであり、一方でCは14.8%であることに注目したい。特に「価値観を変える一瞬の出来事」というイベントはCにしかみられない(7.4%)。また、Cはこれらのイベントで、「価値観および行動指針」(7.4%)、「自己のキャリア管理」(5.6%)といった「対自己」にかかわる学習をしている。Aの人々が、他者から影響を受けないということではないだろうが、そもそも自身の

図表3 女性役員のタイプ別イベントとレッスンのクロス集計表

レッスン	イベント	対自己				対他者						対仕事・課題			他	小計					
		110 自己認識	120 価値観および行動指針	130 自己のキャリア管理	140 仕事の意義の深い洞察	210 部下への対処	220 上司への対処	230 周囲への対処	240 人種的帰属意識の自覚	250 多様性の尊重	260 組織内政治と組織文化の理解	310 スキル遂行能力やマネジメント	320 課題への対応力	330 変革への対処	410 シニシズム						
Challenging Assignments	11 ゼロからのスタート	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1 1	1.9% 1.9% 1.9%							2 10.5%	1 5.3%			3 3 3	15.8% 5.7% 5.6%				
	12 立て直し	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1 1	5.3% 11.3% 1.9%								1 1.9%			1 2	5.3% 3.8% 3.7%				
	13 プロジェクト/タスクフォース	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1 1	1.9% 1.9% 1.9%		1 1.9%	1 1.9%				2 3.7%	3 5.7%	1 1.9%		0 3 8	0.0% 5.7% 14.8%				
	14 視界の変化	A 1 B 1 C 1	5.3% 1.9% 1.9%	1 6 4	5.3% 11.3% 7.4%	1 1.9%	1 1.9%	2 3.8%	1 1.9%	1 1.9%	1 1.9%	2 10.5%	1 1.9%	1 7.4%		6 15 14	31.6% 28.3% 25.9%				
	15 ライン - スタッフ間の異動	A 1 B 1 C 1										1 1.9%				0 1 0	0.0% 1.9% 0.0%				
	16 既定路線からの逸脱	A 1 B 1 C 1														0 0 0	0.0% 0.0% 0.0%				
	17 幾つもの職務を同時に兼務	A 1 B 1 C 1														0 0 0	0.0% 0.0% 0.0%				
	18 厳しい上司と厳しい指導	A 1 B 1 C 1														0 0 0	0.0% 0.0% 0.0%				
	Hardships	21 ビジネス上の失敗	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1.9%		1 5.3% 1.9%					1 5.3%		2 3 3	10.5% 3.8% 5.6%				
		22 降格/昇進の見送り/ひどい仕事	A 1 B 1 C 1		1 1.9%	1 1.9%						1 1.9%				0 3 0	0.0% 5.7% 0.0%				
		23 部下のパフォーマンス上の問題	A 1 B 1 C 1													0 0 0	0.0% 0.0% 0.0%				
		24 個人的なトラウマ	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1 1	1.9% 1.9% 1.9%										0 2 0	0.0% 3.8% 0.0%				
		25 ダウンサイジング	A 1 B 1 C 1		1 1.9%									1 1.9%		0 2 0	0.0% 3.7% 0.0%				
		26 人種の問題	A 1 B 1 C 1						2 3.8%							0 2 0	0.0% 3.8% 0.0%				
		27 性別の問題	A 1 B 1 C 1		1 5.3% 1.9%											1 1 0	5.3% 1.9% 0.0%				
	Other People	31 ロールモデル	A 1 B 1 C 1		1 1.9%	1 1.9%										0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%				
		32 価値観を変える一瞬の出来事	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	2 3.7%	1 1.9%										0 4 0	0.0% 7.4% 0.0%				
		33 メンター	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%	1 1.9%	1 1.9%										0 2 2	0.0% 3.8% 3.7%				
34 同僚		A 1 B 1 C 1		1 1.9%											0 1 0	0.0% 1.9% 0.0%					
35 顧客		A 1 B 1 C 1		1 1.9%											0 0 1	0.0% 0.0% 1.9%					
36 まじめな議論の場		A 1 B 1 C 1													0 0 0	0.0% 0.0% 0.0%					
Other Events	41 教育訓練	A 1 B 1 C 1			1 1.9%			1 1.9%							0 2 1	0.0% 3.8% 1.9%					
	42 初期の仕事経験	A 2 B 10.5% C 1		1 5.3% 1.9%	1 1.9%	1 1.9%				1 1.9%	1 5.3%	2 3.8%	1 1.9%		4 4 9	21.1% 7.5% 16.7%					
	43 最初の管理者経験	A 1 B 1 C 1		1 5.3% 1.9%	1 1.9%	1 1.9%	1 1.9%	1 1.9%			1 1.9%	2 3.8%	3 5.6%	1 1.9%	1 2 1	5.3% 3.8% 1.9%					
	44 仕事以外の経験	A 1 B 1 C 1	5.3% 1.9%		2 3.8%	1 1.9%				1 1.9%					1 4 1	5.3% 7.5% 1.9%					
	45 フィードバック	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%												0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%					
	46 ビジネスの成功	A 1 B 1 C 1	1.9% 1.9% 1.9%		1 1.9%										0 2 1	0.0% 3.8% 1.9%					
	51 大学時代の経験	A 1 B 1 C 1				1 1.9%									0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%					
61 過去の総括	A 1 B 1 C 1				1 1.9%									0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%						
小計		A 4 B 8 C 8	21.1% 15.1% 14.8%	3 12 12	15.8% 22.6% 22.2%	2 8 10	10.5% 15.1% 18.5%	0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%	2 3 3	10.5% 5.7% 5.6%	0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%	1 6 6	5.3% 11.3% 11.3%	0 0 0	0.0% 0.0% 0.0%	0 1 1	0.0% 1.9% 1.9%	19 53 54	100% 100% 100%

注1: はリクルート調査(2001)で新たに付加されたコード
 注2: 左の数値は件数、右の数値は同一グループの「レッスン イベント」総件数に占める割合

進みたい方向がはっきりしているために、他者からの影響の重みが小さくなっているのかもしれない。

逆に C の人々は、就業後のいずれかの時点で、価値観を大きく変える出来事や人物に遭遇する経

験があって、そこで当初の仕事観や人生観を大きく変化させているケースが少なくないようだ。具体例を以下に示す。

「会社が新事業を立ち上げたときに、事業の方向性を探るためにアメリカのある女性起

業家を訪ねた。その人が、その分野の仕事がどんなに楽しいかということを非常にポジティブに語り、そのための努力を惜しまない姿を見せてくれた。それを見て、自分のできることを限定せずに、お客様のお役に立てることをどんどんやっていけばいい、自分の専門だけでなく、できることの幅を広げようという気持ちになった」

また、「初期の仕事体験」はA(21.1%)にとってもC(16.7%)にとっても重要なイベントであるが、ここでもやはりこのイベントから何を学ぶかは異なっているようだ。Aは「自己認識」を学ぶことが、Cは「自己のキャリア管理」に自覚的になることが多いようだ。具体例には次のようなものがある。

「最初に日本企業のロスアンゼルス支店に就職した。海外だと人手が足りないから誰も教えてくれないが、早く職場の人たちと同じ言葉を使って対等に話せるようになりたくて死に物狂いで勉強した。そういう自助努力が大切で、それをやっていけば自信が持てると思う」(A)

「専業主婦から17年ぶりにパートの仕事に出たときに、自分がちょっと頑張れば、妻としてでも母としてでもなく、自分という個人で認めてもらえるという経験を初めてした。あなたのおかげでこんなにいい売り場ができたという社長のひとことで、自分が役に立つことの喜びと快感を知った」(C)

タイプ別分析のまとめ

ここで重要なのは、A的な志向の女性でなくても、仕事を通じて能力や資質を開花させ、企業内リーダーに育成することが可能であるという事実である。実際Cの12人のうち7人は、結婚や育児を期に離職し、1年以上の無業期間を持ち、その後再就職したという経験を持っている。また、学業を終えてから、何をしたいかを見極められなかったためにアルバイトで過ごした人や、海外に

遊学に出たという経験を持つ人もいる。

重要なのは、BやCの人材に、仕事の意義をポジティブに捉えなおしたり、自分にとって価値ある仕事とは何かを認識させたりする機会をいかに提供できるかであるといえるだろう。

-3. 男性役員との比較

ここでは、関経連調査の結果との比較を通じて、男女の役員間における、「一皮むける経験」の違いを検証する。

イベントにおける男女の相違点

図表4は、女性役員と男性役員のイベント分布表である。

図表4 女性役員と男性役員のイベント分布

**危険率1%, *危険率5%

		女性	男性	検定
Challenging Assignments	ゼロからのスタート	7.1%	12.7%	
	立て直し	4.0%	1.4%	
	プロジェクト/タスクフォース	8.7%	9.9%	
	視界の変化	27.8%	12.7%	**
	ライン-スタッフ間の異動	0.8%	9.9%	**
	既定路線からの逸脱	0.0%	0.0%	
	幾つもの職務を同時に兼務	0.0%	0.0%	
	厳しい上司と厳しい指導	0.0%	1.4%	
小計	48.4%	47.9%		
Hardships	ビジネス上の失敗	5.6%	4.2%	
	降格/昇進の見送り/ひどい仕事	2.4%	4.2%	
	部下のパフォーマンス上の問題	0.0%	0.0%	
	個人的なトラウマ	1.6%	0.0%	
	ダウンサイジング	1.6%	1.4%	
	人種の問題	1.6%	1.4%	
	性別の問題	1.6%	0.0%	
	小計	14.3%	11.3%	
Other People	ロールモデル	1.6%	9.9%	*
	価値観を変える一瞬の出来事	3.2%	8.5%	
	メンター	3.2%	0.0%	
	同僚	0.8%	0.0%	
	顧客	0.8%	1.4%	
	まじめな議論の場	0.0%	0.0%	
	小計	9.5%	19.7%	
Other Events	教育訓練	2.4%	1.4%	
	初期の仕事経験	13.5%	4.2%	*
	最初の管理者経験	3.2%	0.0%	
	仕事以外の経験	4.8%	1.4%	
	フィードバック	0.8%	0.0%	
	ビジネスの成功	2.4%	4.2%	
	小計	27.0%	11.3%	**
	大学時代の経験	0.0%	2.8%	
	過去の総括	0.8%	7.0%	*
	合計	100.0%	100.0%	

まず、女性だけでなく、男性の場合もイベントのほぼ半分にあたる47.9%が「Challenging

Assignments」に集中していることに注目したい。ジョブ・アサインメントの重要性がここでも確認されたことになる。

詳細をみると、両者間に有意な差があるのは、「視界の変化」「ライン - スタッフ間の異動」「ロールモデル」「初期の仕事経験」「過去の総括」である。この中で、女性のほうに多く現れるイベントは「視界の変化」と「初期の仕事経験」であり、男性のほうに多いのは「ライン - スタッフ間の異動」「ロールモデル」「過去の総括」である。

女性役員の「視界の変化」については、-1で述べたとおりである。男性であっても昇進などの「視界の変化」によって、得るものはあるはずだが、男性の場合は、ある程度までの昇進は想定範囲内であるために、そこから得られるレッスンの重みが女性ほどに強く認識されないのかもしれない。

一方で、「ライン - スタッフ間の異動」は男性には重みがあり、女性には重みの少ないイベントである。これは、今回の調査対象者である女性役員の中に、ライン - スタッフ間の異動を経験した人がそもそも少なかったことが主因といえるだろう。そもそも、女性の場合にはある特定分野で専門性を武器に企業内で高いポジションに就くケースも多く、今回の調査でも、人事畑、経理畑といった専門分野での経験が長い人が多くみられた。一方で、男性にとっては、ライン - スタッフという横方向の異動は、自身の視野を広げる絶好の学習機会となっているようである。

次に、「初期の仕事経験」が女性にとって重要なイベントになる理由は、-2で説明したように、女性、特にBやCの女性の場合には、初期の仕事の中で、仕事に想像以上の手ごたえを感じることや、自分の仕事の価値を強く認識することが、その後の就業継続そのものを左右しかねない重大な契機になりうるからである。男性の場合は、社会慣習上、多くの方が比較的長期的なスパンで職業人生を考えているであろうことが、「初期の仕事経験」の重みを女性に比べ低くすることにつながると考えられる。

最後に、「ロールモデル」が男性にとって重要なイベントであり、女性にとって重みの少ないイベントであるが、これを女性にとってロールモデルが重要でないという意味であると捉えるのは問題があると考えられる。女性役員は往々にして、自身が企業内のパイオニアであることが多く、企業内にロールモデルを見つけることが困難である。そのため、仕事の中でロールモデルから何かを教わったと感じられる機会が少ないのであろう。

レッスンにおける男女の相違点

図表5は、女性役員と男性役員のレッスン分布表である。

図表5 女性役員と男性役員のレッスン分布

		**危険率1%, *危険率5%		検定
		女性	男性	
対自己	自己認識	15.9%	5.6%	*
	価値観および行動指針	21.4%	9.9%	*
	自己のキャリア管理	15.9%	4.2%	**
	仕事の意義の深い洞察	1.6%	1.4%	
	小計	54.8%	21.1%	**
対他者	部下への対処	6.3%	9.9%	
	上司への対処	1.6%	4.2%	
	周囲への対処	7.1%	11.3%	
	人種的帰属意識の自覚	0.0%	0.0%	
	多様性の尊重	0.8%	4.2%	
	組織内政治と組織文化の理解	3.2%	1.4%	
	小計	19.0%	31.0%	
対課題	職務遂行能力やマネジメントスキルの開発	13.5%	25.4%	
	課題への対応力	11.9%	18.3%	
	変革への対処	0.8%	4.2%	
	小計	26.2%	47.9%	
その他	シニシズム	0.0%	0.0%	
合計		100.0%	100.0%	

レッスンで女性役員と男性役員の間で有意に差がみられたのは、「対自己」に関するものだけである。内訳をみると、「自己認識」「価値観および行動指針」「自己のキャリア管理」の各項目に対し、女性のほうが重要な気づきを得ている。

これも、男性と女性のそもそも持っている就業観やキャリア視界のスパンの違いに根ざした結果だといえるだろう。女性の場合には、たとえ就業していても、自身の将来設計についての第2、第3の選択肢がいつまでも残ることが多い。これは、一面ではフレキシブルで変化対応性が高いという女性の特性につながるが、一方で、ひとつの仕事

と正面から向き合い、長期的に取り組もうとする意思を阻害する要因になりかねない面もあわせ持つ。したがって、そのような内面的な揺らぎを乗り越えて企業役員のポジションに就いた女性たちにとっては、自己認識を変化させたり、仕事や人生に対する価値観を変化させたり、自らのキャリアを自分でマネジメントするのだと気づかせられた瞬間は重要な経験として記憶されることになるのだろうと考えられる。

そのような自己認識をもたらした「一皮むける経験」の具体例を示す。

「(研究者になろうと考えていたが)大学で研究を続けていると、どんどん領域が狭くなっていく。真実に近づいているという喜びはあっても、それをどうやって社会に還元していくかという部分で距離を感じていた。この会社に最初アルバイトで入ったとき、自分の今までやってきたことは、研究の世界では常識でも企業では知られておらず、しかもそれを強く必要としている企業があるのではないかと、自分にはそのブリッジングができるのではないかと思い、手応えがある仕事だと感じた」

・考察

ここまで、女性役員の「一皮むける経験」の内容を分析してきた。本章では、これまでの分析結果から、仕事経験を通じた女性のリーダーシップ開発について、実践的なインプリケーションを抽出することを中心とした考察を試みる。

まず重要なのは、仕事を通じた「一皮むける経験」を得ることが、女性のリーダーシップ開発に対して有効に機能することが実証されたという点である。

また、企業役員という高いポジションに就いている女性であっても、就業当初から「長く働き、出世もしたい」と考えてきた女性はむしろ少数派で、そうではない女性たちが多数派を占めるということもわかった。そのような女性たちが、仕事

を通じて、自己認識を新たにしたり、新しい価値基準を獲得したりする機会を得ることによって、役員になるまでの成長を成し遂げうる。

さらに、そのようなBやC的な志向の女性が多いからこそ、男性と女性では、「一皮むける経験」の内容に違いがありうることもわかってきた。

女性の活用や登用を今以上に進めたいと考えている企業は、A的な志向の女性をいかに採用するかということよりも、むしろ、BやC的な志向の女性たちに、どうやってこの目覚めの瞬間となる仕事機会を提供できるかを真剣に考えるほうがよいのではないだろうか。

具体的に企業がなすべきこととして、(1)男性か女性か、新卒入社か中途入社か、正社員か非正社員かにかかわらず、従業員に対して、本人の能力をストレッチできるようなチャレンジングな仕事機会を提供すること、(2)ロールモデルやメンターを提供することの2点をあげたい。

-3でみたとおり、現時点で女性役員たちにとって「ロールモデル」が重要なイベントでないとしても、これは女性役員にとってロールモデルの重要性が低いということであるとは考えづらく、むしろ、パイオニアであるがゆえに将来に対する明確な道筋がみえていない女性リーダーたちにこそ、ロールモデルの存在は有意味であろう。

また、調査結果からはイベントとしての「メンター」が重要だとする発言はほとんどみられなかったが、今回の調査対象者の多くは、役員クラスのメンターを持っている。また、直接的にメンターから「一皮むける経験」を得たのではない場合でも、たとえば「ビジネス上の失敗」を乗り越えるにあたってメンターの支えがあったケースや、「視界の変化」を得られるような異動を実現してくれたのがメンターであったケースは少なくなかった。つまり、女性役員たちが「一皮むける経験」を自分のものにするにあたってメンターの存在の大きさは無視できないものであるということができる。

最後に、27というサンプル数が、統計的に有意なデータを導くには少なすぎると主張は当然の

指摘である。ただし、東洋経済調査(2004)が示すとおり、上場企業における「プロパー・キャリア系」女性役員の総数がそもそも84人でしかないことを考慮すると、このサンプル数の調査からであっても、本稿における一連の考察は有意味であると考えた。

．おわりに

本稿では、女性役員の「一皮むける経験」調査を通じて、日本の現役女性役員たちが、どのような職業経験を通じて現在のポジションまで到達したのか、また、女性のリーダーシップ開発にとって有効な仕事機会とはどのようなものであるのかを明らかにしようとしてきた。ここまでの論考を通じてわかったことは次の3点である。

第1に、日本の女性役員たちも、男性役員たちと同様に、仕事の中での「一皮むける経験」を通じて、不連続で飛躍的な能力の向上を経験している。

第2に、とはいえ、どのような経験を「一皮むける経験」と認識するかについては男女間で、また、女性でも仕事に対する意識の違いによって、差が発生している。

第3は、女性のリーダーシップ開発に関するインプリケーションである。女性リーダーを増やそうと考えるならば、女性リーダー候補たちが「一皮むける経験」を豊かに積み上げられるような配置・任用を積極的かつ戦略的に行うことが重要である。それと同時に、女性社員たちの入社後なるべく早い時期の職業経験を豊かにし、彼女らの意識を「自らも将来的に企業内リーダーになりうる、責任を負った人材である」という状態に覚醒させるような体験をさせることが必要である。

また、今後の展開について、次のことがいえる。第1に、女性リーダーに関する研究の今後の発展への待望である。日本では女性リーダーの研究はまだ端緒についたばかりであり、特に、企業内キャリア型の女性リーダーについての研究は、その絶対数が少ないがために、ほとんど手つかずの状

態である。本研究は、この企業内キャリア型の女性リーダーに焦点を当てたものであるが、少ないサンプルを対象にした非常に限定的な研究であることは否めない。

だが、今後は、社会環境の変化にともなって、企業における女性のリーダーの数は増え、「珍しいもの」としての存在から、一定のボリュームを持つ層として存在することになるだろう。それにつれて、この層により多くの人材を供給するためのパイプラインの確保(すなわち、次世代リーダー人材をいかに選抜し、育成するかという問題)やこの層のリーダーシップをさらにレベルアップさせるための実践的な方法論を希求する声はより一層強まるはずである。したがって、女性のリーダーシップ開発についての実証的、理論的の両アプローチからの研究がより進展することが望まれる。

第2に、日本における「一皮むける経験」調査のさらなる発展と、より深い洞察への期待である。

今日までに日本で行われた3つの調査(関経連調査、リクルート調査(2001)、本調査)のどれもが、わずか20~27のサンプルしか獲得できておらず、本家のCCLの1回の調査の人数にも遠く及ばない。サンプル数が少ないことから、イベントとレッスンの関係についてのより深い洞察も行われていないが、より多くのリーダーの「一皮むける経験」を蒐集すること、また、そのデータベースを基に、より有意義で効率のよいリーダーシップ開発に資することが求められているだろう。

その意味では、本調査についても、本稿では多くを取り上げられなかった、女性役員諸氏の実体験から得られたより具体的な気づきや教訓に焦点を当てた論考もまた必要となってくるであろう¹⁶。これについては、改めて取り組みたいと考える。

注

¹ 役員には商法上の取締役、監査役、代表執行役、執行役を含み、執行役員を含まない。

² もっとも、非上場・非公開の企業を含めると、女性役員の比率は増える。たとえば、総務省の2002(平成14)年就業構造基本調査によると、日本の会社役員の総数は389万5000人、そのうち女性は93万8500人で24%を占める。これは、中小・零細の企業群

では、創業者の妻・娘などの家族が形式上役員に名を連ねているケースが多いことの現れであろう。このほか、帝国データバンク社が行った調査によると、同社データベースに登録されている資本金100万以上の企業のうち、女性社長は6万7299人、全社長に占める女性比率は5.71%である(中日新聞2006年1月27日朝刊より)。

³ 数値の出所は、アメリカ=Catalyst(2003)、カナダ=Catalyst(2005)、イギリス=Singh & Vinnicombe(2005)、ヨーロッパ=EPWN(2004)である。各国・地域の女性役員の現状について、これらの資料を基に別途リサーチペーパーを作成予定である。

⁴ 東洋経済(2004)では、女性役員を以下の3タイプに分類している。すなわち、社外役員：社外監査役および社外から迎えられた取締役(91)、創業者・大株主系：創業者とその家族、または大株主である者(80)、プロパー・キャリア系：生え抜き社員からの登用、または専門知識や資格等を武器に転職を重ねて就任する者(84)。()内は実数。

⁵ 男女共同参画会議基本問題専門調査会「女性のチャレンジ支援策について」(2003年4月発表)および、内閣府「男女共同参画基本計画(第二次)」(2005年12月発表)を参照。

⁶ 「一皮むける経験」は、McCall et al.(1988)で使われている"quantum leap experience"(量子的な飛躍をもたらす経験)に対して、金井があてた訳語である(金井2001)。また、CCLでは、この経験のことを quantum leap experience と表現するほか Key Events, Lessons of Experience と表現することも多い。

⁷ 関経連調査とリクルート調査の両者を比較論考しているのが、金井・古野(2001)である。なお、リクルート調査(2001)では、独自に Experience という概念を用いており、Experience とはすなわち「一皮むける経験」そのものであり、Experience とイベントの関係は1対多であるとしている。関経連では、「一皮むける経験」とイベントやレッスンの関係を明確に定義していない。本稿ではそれぞれの調査分析で述べられた数値をもって、抽出されたデータの個数とするが、これは直接比較できない。

⁸ ただし、この調査では調査対象者の役職分布はエグゼクティブに限らず、全体でも女性だけに限っても中心層はアッパー・ミドル管理職層である。そのため、本稿では、米国女性と日本女性の国際比較は行わないこととした。

⁹ レッスンコードの小分類13項目の下には、"Lesson Categories Organized by Revised(LDW) Categories"というレベルの分類がある。これは、CCL調査(1986)で用いられた32個のコード体系を2000年版レッスンコードに割り当てたものである。リクルート調査(2001)でも、本調査でも、実際のレッスンのコーディングに際しては、このレベルで判断しているのだが、これまでの調査では、このレベルでの分析は行われていない。したがって本稿でもこのレベルの分布について詳細を論じないこととする。なお、リクルート調査(2001)では、このレベルにも新たに4つのコードを追加している。詳細はリクルート(2001)を参照のこと。

¹⁰ 各イベントおよびレッスンの定義の詳細については、Douglas(2003)およびリクルート(2001)を参照のこと。

¹¹ 信頼度分析手法の詳細については、Douglas(2003)およびリクルート(2001)を参照のこと。

¹² 本来であれば、業種・役職・年齢をセットにした対象者リストがあることが望ましいが、日本における現任の女性役員の少なさを鑑みると、そのデータにより個人が特定される可能性が少なくないため、調査協力者の個人情報保護の観点から本稿ではこれを行わないこととした。

¹³ 取締役と執行役員を兼ねる者は、取締役としてカウントした。

¹⁴ たとえば McCauley et al.(1998:127-59)。

¹⁵ 組織内での少数派としての女性に焦点を当てて、女性特有の行動を読み解いたのは Kanter(1977)である。Kanterの構造変数理論については、谷口(2005)に詳しい。

¹⁶ CCLでも、定量的分析を主眼としたテクニカルレポートと、具体的な経験の内容に迫る書籍の二段構えで研究発表を行っている。1986年の調査に関しては前者に当たるのが、Lindsey et al.

(1987)であり、後者に当たるのが、McCall et al.(1988)ということになる。2000年調査について論述している Douglas(2003)の位置づけは前者である。

参考文献

- Catalyst, 2003, "2003 Catalyst Census of Women Board Directors".
 , 2005, "2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500".
 Douglas, 2003, *Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce: A Report on Research and Findings*, Center for Creative Leadership.
 European Professional Women's Network, 2004, "EPWN European Board Women Monitor 2004".
 岩男寿美子・原ひろ子・村松安子, 1982, 「中小企業における『女性経営者』の成長歴・生活・経営観 都内42社(42名)の面接調査にもとづく事例研究」慶應義塾大学産業研究所『慶應義塾大学産業研究所社会心理学班研究モノグラフ組織行動研究』9, モノグラフNo.15。
 金井壽宏, 1996, 「トランジション・サイクルとキャリア開発」『人材教育』8(4):32-37。
 , 2001, 「『一皮むける経験』から見るキャリア発達課題次世代の経営幹部のキャリアとリーダーシップを考えるために」, 関経連(2001)に所収。
 ・古野庸一, 2001, 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発 知的競争力の源泉としてのミドルの育成」一橋大学イノベーション研究センター編著『一橋ビジネスレビュー2001年SUM』49(1):48-67。
 社団法人 関西経済連合会 人材育成委員会編, 2001, 『一皮むけた経験と教訓 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』。
 Kanter, R. M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books New York.
 国民金融公庫総合研究所, 2002, 「女性経営者に関する実態調査結果について」(2002年12月3日発表)。
 Lindsey, Homes and McCall, 1987, "Key Events in Executives' Live", Technical Report No.32, Center for Creative Leadership.
 McCall, Lombardo and Morrison, 1988, *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop On The Job*, Lexington Books.
 McCauley, Moxley and Van Velsor, 1998, *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass.
 内閣府, 2005, 『平成17年版男女共同参画白書』。
 リクルート, 2001, 『「一皮むけた経験」リサーチ・プロジェクト調査報告書』。
 Singh and Vinnicombe, 2005, "The Female FTSE100 INDEX 2005," Center for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management.
 谷口真美, 2005, 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』, 白桃書房。
 東洋経済新報社, 2004, 「上場会社役員動向調査」(2004年12月3日発表)。