

原著論文 (Article)

## 女性管理職のキャリア形成 Career paths for women's managers

乙部由子\*  
OTOBE Yuko\*

### 摘 要

本稿は、「製造業」、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」という女性労働者の多い産業において、女性管理職がどのようなキャリアを歩み、どういった背景で管理職に就いたのかを課長相当職以上の正規女性43名に聞き取りし、結果を考察したものである。

まず、キャリア形成では、4つのパターン「①総合職、技術職として入社し、管理職に昇進」、「②一般職として入社し、コース転換制度を利用し、総合職に変更後、管理職に昇進」、「③入社した企業を退職後、複数の事業所を経て現在の企業で管理職に昇進」、「④入社した企業を退職後、起業」に分類した結果、③のパターンがもっとも多かった。

つぎに、女性管理職自身が、管理職に昇進したと考える要因について、テキストマイニングにより分析した結果、「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「女性活躍推進事業の始動」、「会社への貢献」という4つのクラスターが中心であった。なかでも、「女性活躍推進」に関連することは、他のクラスターすべてと関連づけられた。結論として、女性管理職は、あくまで、仕事に対する評価が先にあり、女性活躍が先にあつて、管理職に昇進したわけではないことが示唆された。

キーワード：女性管理職、キャリア形成、女性活躍

Key words : Women's manager, career paths, Women's Participation and Advancement

### 1 問題の所在

女性の活躍がいわれて久しい。2016年4月に、「女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）」が完全施行された。法律の目的は、働くことを希望する女性が職業生活を送る上で、個性と能力を十分に発揮できるように就業環境を整備することである。国は、企業（従業者規模301人以上）に対して行動計画の策定・届出を義務付けた。行動計画の内容は、女性活躍に向けた状況把握（女性採用比率、女性管理職の割合等）等である。その際、女性活躍の指標とされるものの1つに、課長相当職以上（役員含む）の管理職に占める女性の割合（以下、「女性管理職割合」とする）がある。「令和2年度雇用均等基本調査」（厚生労働省 2021）によれば、女性管理職割合（12.4%）は、毎年、少しずつ上昇しているものの、決して高くない。また、「労働力調査」（総務省 2021）によれば、女性の産業別雇用者数の構成比をみると、「医療、福祉」（23.7%）、「卸売業、小売業」（19.2%）、「製造業」（10.9%）とこれらの産業で働くものが53.8%とほぼ半数を占める。

女性活躍がなかなか進まないなか、本稿では、女性活躍の指標とされる女性管理職がどのようなキャリアを歩み、どういった背景で管理職に就いたのかを女性雇用者数の半数以上を占める産業で働くものを対象に聞き取り調査した結果から考察する。

### 2 先行研究

これまで、女性のキャリア形成や女性管理職に関する研究は、数多く蓄積されてきた。整理すると、主に、3つの観点から研究されており、1つめは、職位の変更につながる昇進、昇格に関する研究、2つめは、キャリア形成を手助けする上司の役割、影響等に関する研究、3つめは、仕事と育児の両立を目指す両立支援に関する研究である。

まず、女性がキャリアを形成するには、企業内でのポジションが変わる必要があり、管理職（課長級以上）になることが求められる。管理職になるには、これまでの地位から、「昇進、昇格」しなければならない。女性管理職自身が考える昇進理由を選択肢による回答から明らかにしたものに、労働政策研

\* 椋山女学園大学教育学部 非常勤講師  
2021年11月9日受付

究・研修機構の研究（2014：23）があり、昇進理由として、職務に対する評価だと考えるものが多かったことである。また、昇進、昇格するには、自身の職務能力の向上（仕事における成長）が必要であり、同様のことを堀井希依子（2015：88）や21世紀職業財団の研究（2019：51）においても言及している。昇進するには、自身の昇進に対する意識や昇進意欲を高める必要があり、坂田桐子は、チャレンジングな仕事や昇進に結び付くような仕事の経験が必要であると指摘し（2019：33）、武石恵美子も、女性活躍推進や両立支援に対する取組を企業側が提示するだけでなく、女性側に認知されることで、女性の昇進意欲を高めると指摘した（2014：36）。さらに昇進、昇格のスピードという側面に触れた研究もあり、遅い昇進よりも早い昇進を求めた大湾秀雄（2017：34）や、吉澤康代（2016：11）の研究がある。だが、現実問題として、女性の定番は、遅い昇進であり、その場合、管理職が多く、子持ちも多いことを奥井めぐみらが指摘している（2015：44）。

つぎに、女性がキャリアを形成するには、上司の支援、協力は欠かせない。そういったキャリア形成にむけた上司の役割について、永瀬・山谷は、上司が女性を育てようという意識や仕事を評価してくれることが必要だと指摘した（2012：102）。そういった上司や人事課からのサポートが適切な時期に行われることでキャリア形成の機会を手にするようになるのを「幸運」という視点から、言及したものに、石黒の研究がある（2012：123）。また、上司によるキャリア形成の後押しは、男性に比べて、女性の方が経験する機会が多いという（21世紀職業財団 2019：51）。裏返せば、上司が背中を押してくれることで、昇進試験を受けたり、仕事への意欲が向上すると考えられることだ。仕事へのやる気という点でいえば、上司に相談することで、仕事へのモチベーションを維持したり等上司による影響は大きいと考える（堀井 2016：153；武石 2019：88；荒木ら 2017：11）。

最後に、管理職に昇進、昇格する年齢になると、必然的に家庭生活との両立問題が露呈する。労働政策研究・研修機構の調査によれば（2014：11）、大企業の女性管理職は未婚が4割程度を占めるものの、子どもがいるものも3割程度いるため、そこへの支援は必須である。そのため、企業が提示する両立支援は、丸山桂が述べるように（2001：16）、金銭ではなく、個人差のある「時間」に対する支援が必要だと指摘する。たとえば、出産後も就業継続したものは、児童手当や保育所の料金という現金ではなく、時短勤務、延長保育時間の延長等の時間面での支援を強く希望した。同様に、仕事と家庭の両立については、30歳代、40歳代において重視することであって、50歳代になると重視することが仕事に切り替わるといふ（21世紀職業財団 2019：108）。やはり、管理職になる世代に両立支援策は必須である。また、家族の問題でも、永瀬・山谷の研究では夫の家事、育児の分担、残業で

きる体制を整える家庭内の工夫が必要だと指摘した（2012：103）。

ここまでみたように、女性が管理職に就くには、昇進、昇格が必須であり、昇進、昇格の背景には、自身が昇進、昇格したいという意欲があったり、仕事の成果が上司に認められたり等がある。だが、両立支援策が整備されていても、女性は男性と比較して、昇進スピードが遅く、子どもがいる場合、それが顕著であった。

以上の研究に共通することは、女性管理職が働く産業を必ずしも明確にしているわけではなく、特定の産業だけであったり、かなり少数の事例からの考察だったりする。

そこで本稿では、女性労働者の半数以上が働く産業において、女性管理職は、どのような道程を経て管理職になったのかを聞き取りし、自身の言葉で語られた語りの内容から明らかにしていく。

### 3 女性管理職に関する調査

#### 3.1 調査の概要

調査対象期間は、2017年9月から2018年3月までだった。対象者は、すべての産業で働くものを対象にするのではなく、前述した「製造業」、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」で働く課長相当職以上の正規女性を対象とした。総計43名の課長相当職以上の女性に聞き取り調査を行った。対象者の大部分は、各企業の人事課、総務課等を通じて、紹介していただいた。その際、配偶関係、子どもの有無は問わず、また、所属する部署は特に限定しなかった。調査対象地域は、東海、北陸地方に企業の本社、支社がある事業所とした。調査方法は、半構造化面接法によるものとした。事前に質問項目を郵送、または、メール添付という形で送付した。調査当日は、基本的に筆者が対象者の勤務する企業を訪問するか、対象者の指定する場所（喫茶店、ラウンジ等）で行った。聞き取り時間は平均すると1時間くらいであった。対象者の了解を得て、ICレコーダーに音声を録音させていただいた。主な質問項目は、職務状況、職業意識、キャリアの変遷、キャリア形成において有益だと思った職務上のつながり、反対にキャリア形成において有益だと思った私生活（仕事以外の生活）上のつながり、家族関係（配偶者、子どもの有無等）であった。ただし、本稿では、基本属性と職務状況、キャリアの変遷を取り上げた<sup>1)</sup>。

#### 3.2 対象者の基本属性

調査対象者全体の概要として、43名の平均年齢は48.0歳であり、配偶関係は、「未婚」が9名、「既婚で子どもあり」が26名（離婚も含む）、「既婚で子どもなし」が8名であった。つぎに職歴、職場状況は、学卒後の「初職継続」が18名であり、「転職（起業）」が25名であった。そのうち7名が起

女性管理職のキャリア形成

表1 調査対象者一覧

	産業	年代	キャリア形成過程	区分	配偶関係	職歴・職場歴	管理職になった時期		産業	年代	キャリア形成過程	区分	配偶関係	職歴・職場歴	管理職になった時期
A1	製造業	30歳代	技術→主任→係長→課長	1	未婚	初職	30歳代後半	B3	小売業	50歳代	総合職/営業部→婦人ブラウス→係長→ランジェリー→課長→ベビー・子供服→教育研修課	1	既婚子あり	初職	40歳代後半
A2	製造業	30歳代	技術→係長→人事→課長	1	既婚子あり	初職	30歳代後半	B4	小売業	50歳代	一般職/専門→子供服・企画・デザイン→出産退職→自営	4	既婚子あり	転職	30歳代前半
A3	製造業	40歳代	一般職/経理→主任→係長→課長代理→安全品質原価管理室→課長	2	未婚	初職	40歳代前半	B5	小売業	40歳代	一般職/経理課→営業→係長→課長	2	既婚子あり	初職	30歳代後半
A4	製造業	40歳代	一般職/秘書→転換→係長→課長代理→課長	2	既婚子あり	初職	40歳代後半	B6	小売業	80歳代	一般職/会計事務→転換→経理・営業→役員	3	未婚	転職	30歳代前半
A5	製造業	50歳代	一般職/営業アシスタント→秘書(英語翻訳)→転換→技術管理部→係長→海外技術部→課長	2	既婚子あり	初職	40歳代後半	B7	小売業	60歳代	一般職/小売店販売員→転換→結婚・出産・退職→就職・営業販売課長	3	既婚子あり	転職	40歳代前半
A6	製造業	50歳代	技術→生産技術部→係長→生産技術部新製品プロジェクト→生産技術研究→課長→計測技術部→室長	1	未婚	初職	40歳代後半	B8	小売業	60歳代	専門職/小学教員定年退職後→営業販売課長	3	既婚子あり	転職	60歳代前半
A7	製造業	40歳代	技術→係長→基礎研究所→課長→部長	1	既婚子あり	初職	30歳代後半	B9	小売業	50歳代	専門職/歯科衛生士→結婚→転換・起業	4	既婚子なし	転職	50歳代前半
A8	製造業	40歳代	技術→LDCC事業部→主任→半導体事業部→経理課→人事課→課長	1	既婚子あり	初職	40歳代後半	B10	小売業	30歳代	一般職/販売→留学→結婚→転換・起業	4	既婚子あり	転職	20歳代後半
A9	製造業	40歳代	技術→主任→課長代理	1	未婚	初職	40歳代前半	B11	小売業	40歳代	一般職/衣料品販売→転換→衣料品メーカー営業→結婚・離婚・退職→留学→起業→衣料品・エステ	4	既婚子なし	転職	30歳代後半
A10	製造業	50歳代	総合職/海外勤務→部長→取締役	1	未婚	初職	20歳代後半	C1	医療福祉	70歳代	一般職/銀行→退職→結婚・出産→大学院入学・卒業→起業	4	既婚子なし	転職	60歳代後半
A11	製造業	40歳代	総合職/営業→係長→課長代理→人事課→課長	1	既婚子なし	初職	40歳代前半	C2	医療福祉	40歳代	専門職/看護師・病院→退職→結婚・出産→復帰→訪問看護	4	既婚子あり	転職	40歳代前半
A12	製造業	30歳代	総合職/人事→係長→課長	1	既婚子なし	初職	30歳代前半	C3	医療福祉	50歳代	専門職/看護師・病院→退職→結婚・出産→復帰→介護(ケアマネ資格)→パートから正規へ	3	既婚子あり	転職	40歳代後半
A13	製造業	50歳代	一般職/事務系技術→転換→他社異動→係長→課長代理→課長→部長→執行役員	2	既婚子なし	初職	30歳代後半	C4	医療福祉	50歳代	専門職/保育士→退職→結婚・出産→ヘルパー資格→訪問介護→非正規から正規へ	3	既婚子あり	転職	40歳代後半
A14	製造業	40歳代	技術→転換→ソリューション事業部→係長→課長	3	既婚子なし	転職	40歳代前半	C5	医療福祉	40歳代	専門職/歯科衛生士→結婚・出産→主婦→離婚→介護→施設長	3	既婚子あり	転職	30歳代後半
A15	製造業	30歳代	技術→転換→ソリューション事業部→係長→課長	3	既婚子あり	転職	30歳代後半	C6	医療福祉	60歳代	専門職/保育士・保育園→退職→起業→家事代行→無認可保育園→障害児デイサービス保育園	3	既婚子あり	転職	40歳代後半
A16	製造業	30歳代	総合職/人事→転換→人事→転換→係長→人事→課長	3	既婚子あり	転職	30歳代後半	C7	医療福祉	50歳代	短大卒・旅行社→大学編入→デイサービス児童擁護	1	未婚	転職	30歳代後半
A17	製造業	40歳代	技術→転換→アルバイト→派遣→転換→アルバイト→転換→課長	3	未婚	転職	40歳代前半	C8	医療福祉	40歳代	専門職/保育士・保育園→退職→転換→障害児デイサービス→正規	3	既婚子あり	転職	40歳代前半
A18	製造業	40歳代	技術/開発技術部→転換→人事課→係長→課長	1	既婚子あり	初職	40歳代前半	C9	医療福祉	40歳代	一般職/事務職→転換→幼児教育講師→結婚・退職→障害児デイサービス	3	既婚子あり	転職	30歳代後半
A19	製造業	30歳代	一般職/社長室→企画部→出向→秘書課→企画室→係長→研究所→課長	2	既婚子なし	初職	30歳代前半	C10	医療福祉	40歳代	一般職/飲食店→転換→障害児デイサービス	3	未婚	転職	40歳代前半
A20	製造業	40歳代	技術→研究技術開発→出向→マーケティング→係長→課長	1	既婚子あり	転職	40歳代前半	C11	医療福祉	50歳代	専門職/保育士・保育園→結婚・退職→介護職→パートから正規	3	既婚子あり	転職	40歳代後半
B1	小売業	30歳代	一般職/企画部→転換→管理部企画→営業本部長→課長	3	既婚子あり	転職	30歳代後半	C12	医療福祉	40歳代	一般職/事務職→介護職	2	既婚子あり	初職	30歳代後半
B2	小売業	40歳代	一般職/法律事務所→不動産総務課→転換→営業本部長→課長	3	既婚子あり	転職	40歳代前半								

※区分とは3.3のキャリアパターンのことを指す

業していた。ついで、「管理職になった平均年齢」は、41.1歳であった(表1)。

### 3.3 多様なキャリア形成過程

彼女たちは、どのようなキャリア形成過程を経て、管理職になったのか。管理職といっても、資格をもつことが管理職の必須要件になる職種もあったりする。そのため、以下、4つのパターンから検討することとした。

- ①総合職(技術職)(専門職)→管理職…13名(30.2%)
- ②一般職→(コース転換制度利用→総合職)→管理職…7名(16.3%)
- ③転職(自己都合, 出産, 育児理由)→管理職…17名(39.5%)
- ④転職(自己都合, 出産, 育児理由)→起業(夫婦で起業)…6名(14.0%)

まず、「①総合職(技術職)(専門職)→管理職」では、学校卒業後<sup>2)</sup>、総合職、技術職、専門職として入社し、入社した企業で部署、部門間異動を経験し(異動を経験しないものもあるが)、その後、管理職に昇進するというパターンである。1986年に男女雇用機会均等法が施行された際、大企業を中心に「コース別雇用管理制度」が導入され、主に女性従業員に対して、一般職、総合職という区分けがなされた。総合職として採用される女性は、決して多くなく、2割程度である(厚生労働省 2015)。総合職としての採用は、企業の基幹業務を担い、管理職、役員へという昇進ルートが想定される。また、技術職で入社した場合、そのまま、技術系部門で管理職になる場合もあるし、人事課等に異動し、そこで新入社員教育、人材育成を行う場合もある。いいかえれば、企業のなかで中心となって働く人材の管理職への道程である。

ついで、「②一般職→(コース転換制度利用→総合職)→管理職」では、学校卒業後、一般職として入社し、10年以上継続勤務した後、コース転換制度を利用して総合職に転換し、後に、管理職に昇進するというパターンである。コース転換の前提は、企業が労働者をコース別に雇用していることであり、事務系の職務を一般職が行うことを前提にされることが多い。一般職の仕事は、総合職と比較すると、日々の定型業務が多く、責任も少なく、やりがいも感じにくい。このような状況に不満を持ち、それを打開するために、コース転換制度を利用して、職責を変更する。この制度を利用するには、本人の希望だけでなく、上司の推薦がないと転換試験を受験できない。「平成29年度 雇用均等基本調査」(厚生労働省 2018)によれば、コース別雇用管理制度がある企業のうち、「コース転換制度あり」とする企業割合は、79.7%であり、企業規模が大きいくほど、導入率も高い。

つぎに、「③転職(自己都合, 出産, 育児理由)→管理職」では、学校卒業後、入社した企業を結婚等の自己都合により、退職後、別の企業に再就職し、その企業で、キャリアを形成し、管理職に昇進するというパターンである。本稿では、該

当者がもっとも多かった。日本の企業では、長期雇用を前提とするシステムが多く、一度、その企業に就職すると、就職先の企業を変えないことも多々ある。だが、さまざまな理由で、同一企業での就業継続が難しい場合、再就職先で、これまでの自身のキャリアを生かして、活躍の場を見つけ、キャリアを構築する。まさに、生涯におけるキャリア形成である。

最後に、「④転職(自己都合, 出産, 育児理由)→起業(夫婦で起業)」では、学校卒業後、入社した企業を結婚等の自己都合により、退職後、自身で起業したり、結婚後に配偶者とともに、起業したりというパターンである。個人店舗をもったり、保育園を開所したり、介護関係の事業所を立ち上げたりしていた。

以上のように、女性管理職のキャリア形成過程全体を考える際、4つのパターン「①総合職(技術職)(専門職)→管理職、②一般職→(コース転換制度利用→総合職)→管理職、③転職(自己都合, 出産, 育児理由)→管理職、④転職(自己都合, 出産, 育児理由)→起業(夫婦で起業)」を紹介した。

これらの結果から明らかなこととして、1つの企業で継続して働き続けるという①のパターンであるためには、入社した企業で、自身が満足できる職務(主に、専門職)であったり、人間関係等の職場環境がよいと継続できる。だが、③がもっとも多いことから考えても、職場における仕事に対しての不満が蓄積されたり、特に資格を持って働く医療、福祉関係の仕事の場合(看護師、保育士、社会福祉士等)、資格さえあれば、全国どこでも職場があるわけで、そういう意味では転職のハードルが低い。また、転職とまではいなくても、②のように、企業内で職責を変更して一般職から総合職に転換することで、職務内容、その難易度等を、専門的に責任をもってこなせるようになることで自身の職務満足度をあげることもある。そして、④のように、起業するのは、自身のこれまでの職務経験を生かして「店舗」を経営したり、超高齢社会を見据えて介護事業所を立ち上げたり等であった。

### 3.4 管理職への昇進要因を分析する手法

ここでは、対象者が管理職に昇進したと考えた語りの内容を分析するために、録音された音声データを文字化してテキストデータとした。分析手法は、テキストマイニングという手法であり、それは、データ化された文字情報のなかから、情報を集め、文章中の単語を選び出し、その単語同士のつながり、使用頻度、傾向等の特徴を抽出する方法である。テキストマイニングの手法を用いた分析ソフト「KH Coder」を使用して分析を行った。

手順としては、各質問項目に対する回答を文字データ化し、単語の出現頻度ごとに分析し、出現頻度が10回以上の単語を取り上げた。対象者の語りから抽出された単語(頻出語)のつながり、関連性を明らかにするために、共起ネットワークを使用した。共起ネットワークとは、単語と単語が共通に

出現する関係（共起関係）を円と線で表わした図であり、出現パターンの類似性の強い単語を線で結び、線の太さに強弱をつける。

出現頻度が高いほど、円の大きさが大きくなり、共起関係が強いほど線が太く、濃くなる。共起ネットワークを使用することで客観的なデータが可視化され、わかりやすくなる。

### 3.5 女性管理職の昇進要因

女性管理職自身が考える管理職への昇進要因（起業要因）として語られた言葉を出現頻度の高い順に並べ、頻度が10回以上ある単語を抽出した。出現頻度が高い順にみると、「人」が25回、「会社」が21回、「仕事」が18回、「管理職」が17回、「女性」が11回、「異動」が10回、「上司」が10回であった（図1）。総抽出語数は、3437語であり、そのうち1362語を使用した。先にみた出現頻度の高い言葉を含むクラスターから順に記す（図2）。

女性管理職自身が考える管理職への昇進要因として語られた言葉の共起関係をみると、4つのクラスターが中心であった。

4つのクラスターとは、「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「女性活躍推進事業の始動」、「会社への貢献」であった。

1つめは、「仕事の評価」としての「人」「仕事」「評価」「多

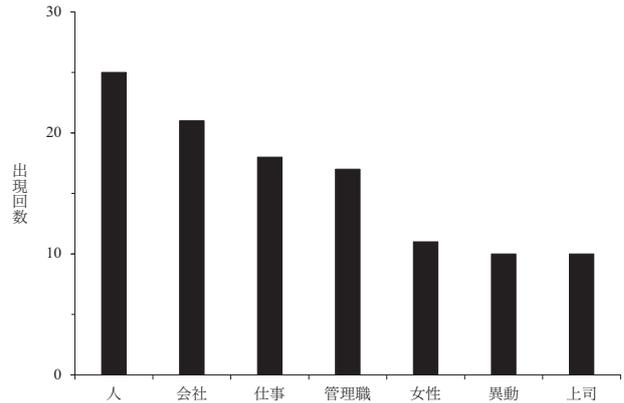


図1 抽出語の出現回数

い」であり、具体的には、これまでの「仕事」ぶりが「評価」され、「仕事」に対する姿勢、職場における同僚、上司という「人」がつくる環境がよかったことである。

「今までの(仕事の)積み重ねがやっと評価されたから(自分のなかでは遅かった)。普通の人なみに、一生懸命仕事をしていたから。でも、同期よりはちょっと早いけど。(A9)」

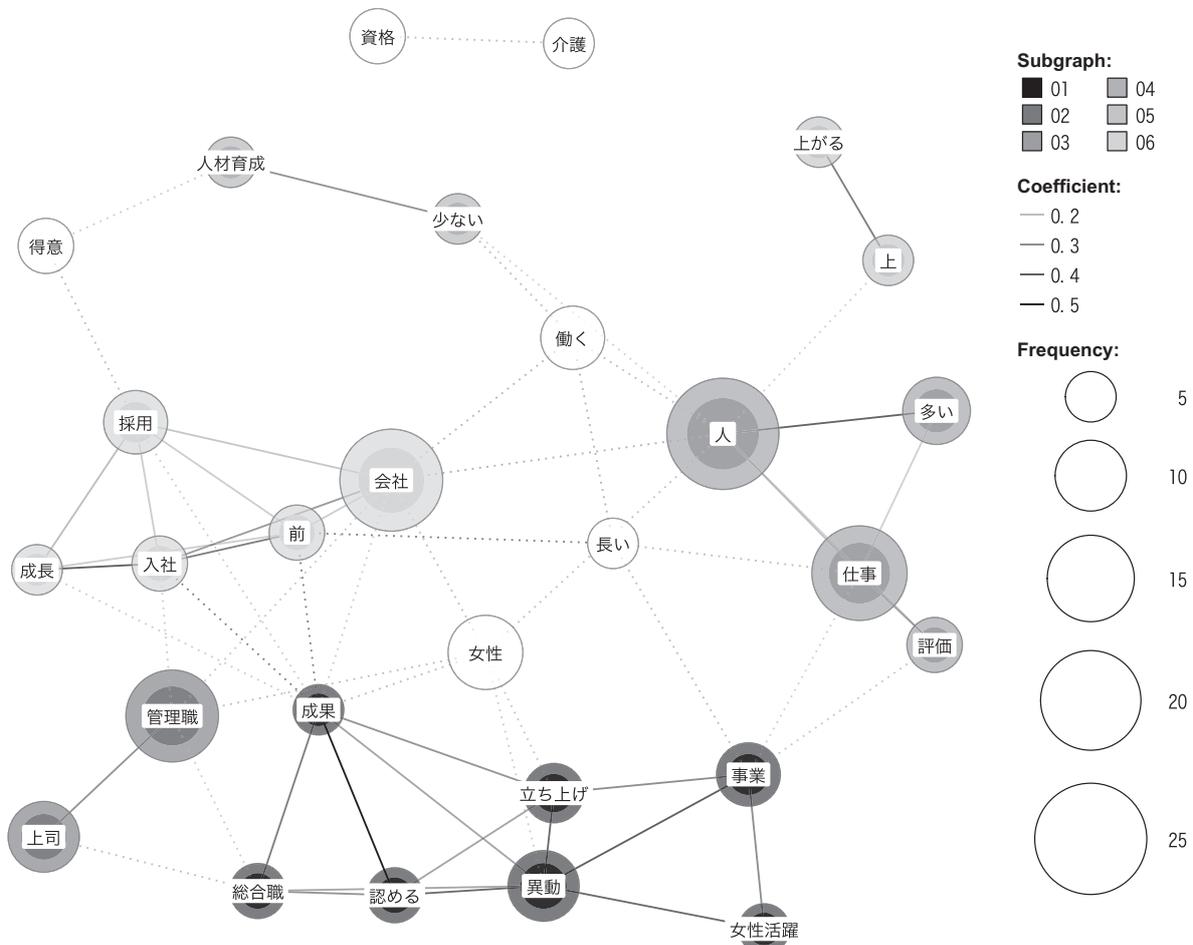


図2 管理職になった理由に関する共起ネットワーク

「仕事への意欲は高いと思う。もともとフルタイム希望でこの仕事をはじめたので。前任者に、(私の仕事ぶりが)意欲的に見えて(管理職候補として)見込まれたのではないか。(C4)」

2つめは、「上司の役割・重要性」としての「管理職」「上司」であり、具体的には、「管理職」に昇進するまでに、「上司」からの的確なアドバイスがあったりしたことである。

「自己成長から組織成長への視点をもつようになった。それまでは自分軸だった。(初めは)上司から管理職に向かないといわれた。昇格試験の推薦をもらえなかった。(A18)」

「採用時から管理職。平成26年から障がい者相談支援専門員。資格が土台にあって、研修をうけてさらに資格を得る。(C7)」

3つめは、「女性活躍推進事業の始動」としての「異動」「女性活躍」「立ち上げ」「事業」「総合職」「認める」「成果」であり、具体的には、これまでの仕事の「成果」が「認められ、上司からの推薦を経て、「総合職」へ転換したり、「女性活躍」推進にむけた「事業」を「立ち上げ」るため、部署を「異動」したことである。

「事業部から経理に異動したことが、人生の転機。その後、女性活躍の波に乗って基幹職になった。(A8)」

「女性活躍推進活動計画として一定数の女性管理職が必要だったことも無関係ではないと思う。女性管理職10%を目指すという目標が(社内には)あるが、あまり意識が高いとは思えない体質の会社。どうなるかと思っている。(B3)」

4つめは、「会社への貢献」としての「会社」「採用」「入社」「成長」「前」であり<sup>3)</sup>、具体的には、「入社」のための「採用」「担当」が職務となり、有益な人材の採用が「会社」の「成長」につながったり等、昇進「前」からの会社への貢献が高く評価されたことである。

「これまでは、5人入社が精一杯だったが、今は、年間30人から50人(を採用するように)なった。自分が採用した子が(会社で)活躍(しているので)、会社の成長の貢献者ということで(私は)評価されたと思う。(A16)」

「人材の少ない福祉(業界)のなかでは、年齢、順番を

考えても(管理職が)まわってくる。人材不足の世界。前任の管理者がいなくなったというところで(管理職が)まわってきた。(C3)」

これらのクラスターから明らかになったこととして、女性が管理職に昇進したと考える要因は、複合的であることだ。「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「会社への貢献」という各クラスターでは、女性特有というよりも、男性でも管理職への昇進要因として考えられる内容である。

だが、「女性活躍推進事業の始動」については、共起関係からみても「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「会社への貢献」のすべてと関わるような位置づけであった。では、4つのクラスターとその関連性は、どのようになっているのだろうか。

まず、先に確認しておくべきこととして、共起ネットワークでは、クラスターの出現位置が、中央にあるほど、検討されているテーマの中心的な存在であることだ。

円の大きさについては、円が大きいほど、抽出された言葉の出現頻度が高いことを表し、円から出る線については、太い線の場合、関係性が深く、反対に細い線の場合は、関係性がそれほど深いわけでもない。また、共起される他の言葉への線も多く出される。

具体的に検討すると、出現頻度の高かった単語の「人」、「仕事」、「会社」は、中心部分近くに円が大きく配置されており、その近辺に「女性」、「会社」だけでなく、出現頻度の高かった、「管理職」、「異動」、「上司」という言葉に線がつながり、共起関係を示している。

各クラスターのうち「女性活躍推進事業の始動」については、特に大きい円があるわけでないが、出現位置がほぼ中心部分であり、他のクラスターとすべて共起するように、線が出ています。また、共起する円の数も7つともっとも多い。

つまり、「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「会社への貢献」というクラスターそれぞれの功績があることで、女性活躍推進事業の事業立ち上げや異動等につながる事が理解できる。なかでも「異動」は、上位の言葉に入っており、これまでの功績から女性活躍関連部署に異動したり、そのことが管理職への昇進につながったことが明らかである。

以上のことから考えてみると、女性管理職自身が考えた管理職へ昇進した要因は、「仕事の評価」、「上司の役割・重要性」、「女性活躍推進事業の始動」「会社への貢献」という4つのクラスターが中心であり、これまで仕事に対して真摯に取り組む、そういった姿勢を上司に評価されたことが管理職への昇進につながったと自身が考えたことである。こういった要因は、すでに先行研究において指摘されたことと相違なく、反対に、国による始動で始まった女性活躍推進に関連することは、本稿で指摘した管理職への昇進要因として大きく起因していたことが明らかになった。いいかえれば、女性管理職

は、あくまで、仕事に対する評価が先にあり、女性活躍が先にあつて、管理職に昇進したわけでないことが理解できた。

#### 4 今後の課題

本稿では、女性管理職のキャリア形成過程と、管理職への昇進要因について検討した。キャリア形成過程においては、4つに分けて考察したが、対象者のなかでは、③の入社した企業を退職後、複数の職場を経て現在の企業で管理職に昇進というパターンがもっとも多かった。

また、女性管理職自身が、管理職に昇進したと考える要因について、結果の特徴を一言でいえば、仕事に対して真摯に取り組み、そういった姿勢を上司に評価されたことが管理職への昇進につながり、その一因として、女性活躍推進事業が昇進に弾みをつけたことが理解できた。

本稿では、限られた一部の事例を詳細に報告したものであり、この結果がすべてを表すものではないことを付け加えておく。今後は、産業別に検討したりすることで、各産業における女性管理職の特徴を見出していきたい。

#### 注

- 1) 本稿におけるキャリアとは、自身が就職した後の職場での職務経験を重ね、管理職（課長相当職以上）に昇進するまでの職務状況等を指す。
- 2) 学校とは、高等学校、専門学校、短期大学、大学、大学院等のことを指す。
- 3) 女性管理職への聞き取り内容を文字データ化したため、本文では、働く組織を企業と表現しているが、聞き取り部分では、「会社」という表現で話しているため、その部分では、企業ではなく、会社と表記する。

#### 参考文献

荒木淳子, 正木郁太郎, 松下慶太, 伊達洋駆, 2017, 「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』30-1: 1-12.

樋口耕一, 2014, 『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版.

Homans et al., George Caspar, 1951, *The Human Group*, Routledge & Kegan Paul Ltd. (ジョージ・C・ホーマンズ, 橋本茂訳, 2018, 『ヒューマン・グループ—人間集団についての考察—』ミネルヴァ書房.)

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.

堀井希依子, 2016, 「女性管理職のキャリア形成プロセスにおけるワークモチベーションと自己調整に関する一考察」『共栄大学研究論集』14: 137-156.

石黒久仁子, 2012, 「女性管理職のキャリア形成: 事例からの考察」東北大学グローバルCOE『GEMC journal: グローバル時代の男女共同参画と多文化共生』7: 104-128.

厚生労働省, 2015, 『平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況』厚生労働省.

厚生労働省, 2021, 『令和2年度雇用均等基本調査』厚生労働省.

丸山桂, 2001, 「女性労働者の活用と出産時の就業継続の要因分析」『人口問題研究』57-2: 3-18.

村上征勝, 2002, 『文化を語る』朝倉書店.

永瀬伸子・山谷真名, 2012, 「民間大企業の女性管理職のキャリア形成」『キャリアデザイン研究』8: 95-105.

21世紀職業財団, 2019, 『〜均等法第一世代が活躍するために〜女性正社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査—男女比較の観点から—』21世紀職業財団.

奥井めぐみ・大内章子・脇坂明, 2015, 「昇進スピード慣行が女性の昇進に与える影響」『金沢学院大学紀要 経営・経済・情報科学・自然科学編』13: 37-45.

大湾秀雄, 2017, 「働き方改革と女性活躍支援における課題」『RIETI Discussion Paper Series 17-P-006』独立行政法人経済産業研究所: 1-39.

乙部由子, 2019, 『労働から学ぶジェンダー論』ミネルヴァ書房.

労働政策研究・研修機構, 2014, 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(2)—分析編—』119, 労働政策研究・研修機構.

坂田桐子, 2019, 「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」大沢真知子編著, 日本女子大学現代女性キャリア研究所編『なぜ女性管理職は少ないのか』青弓社, 25-64.

総務省, 2021, 『労働力調査』総務省.

武石恵美子, 2014, 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』648: 33-47.

武石恵美子, 2019, 「女性の意欲や職場パフォーマンスを高める管理職の要因に関する研究: 部下と上司の認識ギャップに注目して」『生涯学習とキャリアデザイン』16-2: 87-101.

牛澤賢治, 2021, 『やってみようテキストマイニング増訂版〜自由回答アンケートの分析に挑戦!〜』朝倉書店.

吉澤康代, 2016, 「『女性社員のキャリア開発』についての現状と今後」『SFC ディスカッションペーパー』002: 1-16.