

# 管理職女性の キャリア構築プロセスとネットワーク

社会人メンターの面接調査から

本多ハワード素子

昭和女子大学人間社会学部心理学科

女性文化研究所

2016年7月2日

# 社会人メンター制度について



[トップ](#) > [キャリア支援](#) > [働く姿をイメージする](#) 社会人メンター制度について

## 将来を具体的にイメージするために

将来を考える時、長期的な視点で仕事の内容や自分の価値観などを総合的にとらえる必要があります。そのために一番参考になるのは、「将来になりたい自分」に会うこと。本学では多様な社会経験を持つ女性メンターとの交流を通じて、自分の未来をイメージすることができます。

## 社会人メンター制度とは

学生と信頼できる社会人が直接出会い、卒業後のキャリアプランやライフスタイルについて相談できる機会を大  
いずれも豊富な社会経験を持ち、学生

## キャリア支援

[キャリア支援センターとは](#)

## 働く姿をイメージする

[社会人メンター制度について](#)

[インターンシップ](#)

[メンターカフェ・メンターフェア予定表](#)

一般社会

将来を考える  
若者を応援したい

社会人



自分の経験を  
社会に役立てたい

将来の働き方を  
イメージしたい

学生



希望の職業について  
もっと知りたい

大学

学生と社会人が  
直接会って対話できる場所

社会人メンター  
制度

個人面談 / グループ面談  
メンターカフェ / メンターフェア

自分の生き方を改めて整理できる  
意識の高いメンター同士の交流を  
持てる  
若い世代の考え方を  
知る



視野が広がる

今の自分と  
将来像が見えてくる



今の自分に足りないことを把握できる  
将来の目標に向けて具体的な  
行動ができる  
学生生活を主体的に送ることができる

## 社会人メンターはこんな人たち

30代～50代を中心とした社会人女性で、昭和女子大学の卒業生も15%います。商社や銀行、出版、教育、建築など幅広い職業と、海外生活や子育て経験など多彩な働き方や人生経験を持ったメンターが在籍しています。

社会人メンター登録人数 333人 (2016/4/1現在)



## 自分にぴったりの社会人メンターと出会うために

たくさんのメンターの中から、話を聞いてみたい人、相談したい人を探し出すために、興味のあるキーワードでメンターを検索できるデータベースを用意しています。

・ [メンターを探す ログイン \(在学生用\)](#)

# インタビュー

- 時期： 2014年10月～12月      36名
- 半構造化面接：
  - 卒業後の進路、初職からの仕事経験
  - キャリアのイメージ
  - キャリア形成のために何をしているか
  - リーダーシップ
  - ネットワーク
  - 女性であることに対する意識
  - 結婚、出産と就業継続

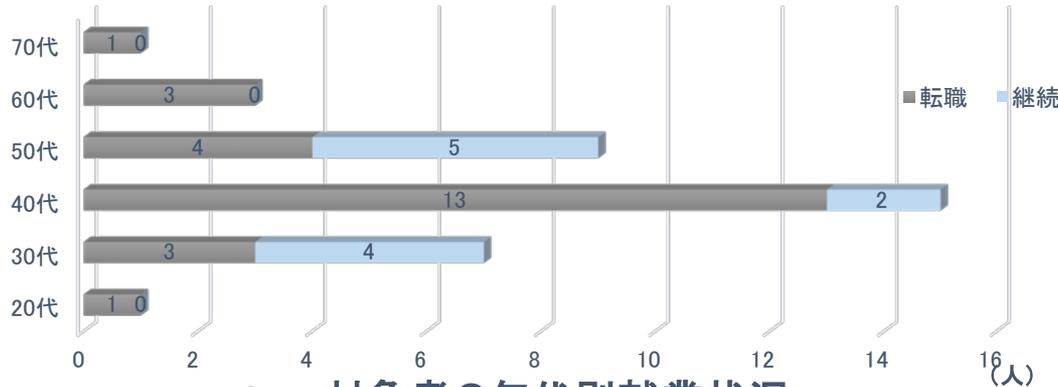


Fig.1 対象者の年代別就業状況

転職者は  
69%

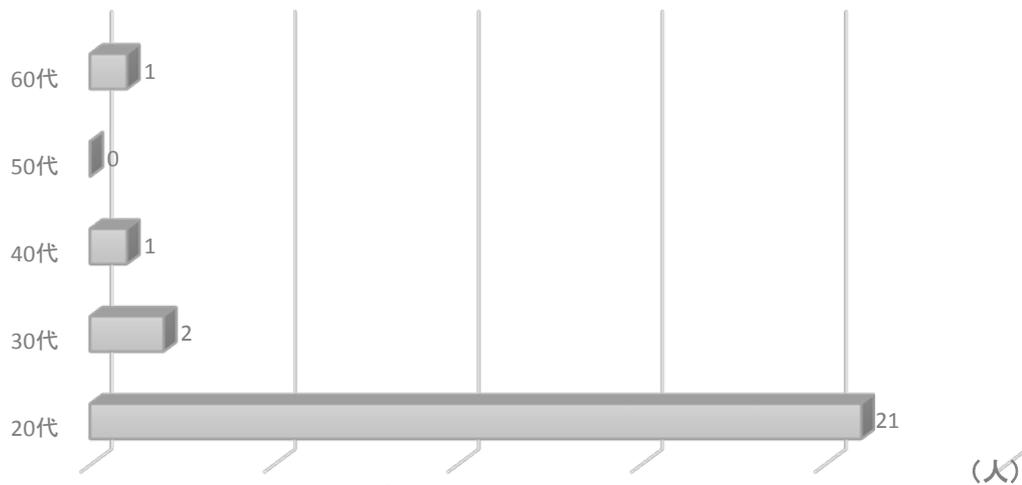


Fig.2 転職者の初職からの退職年代

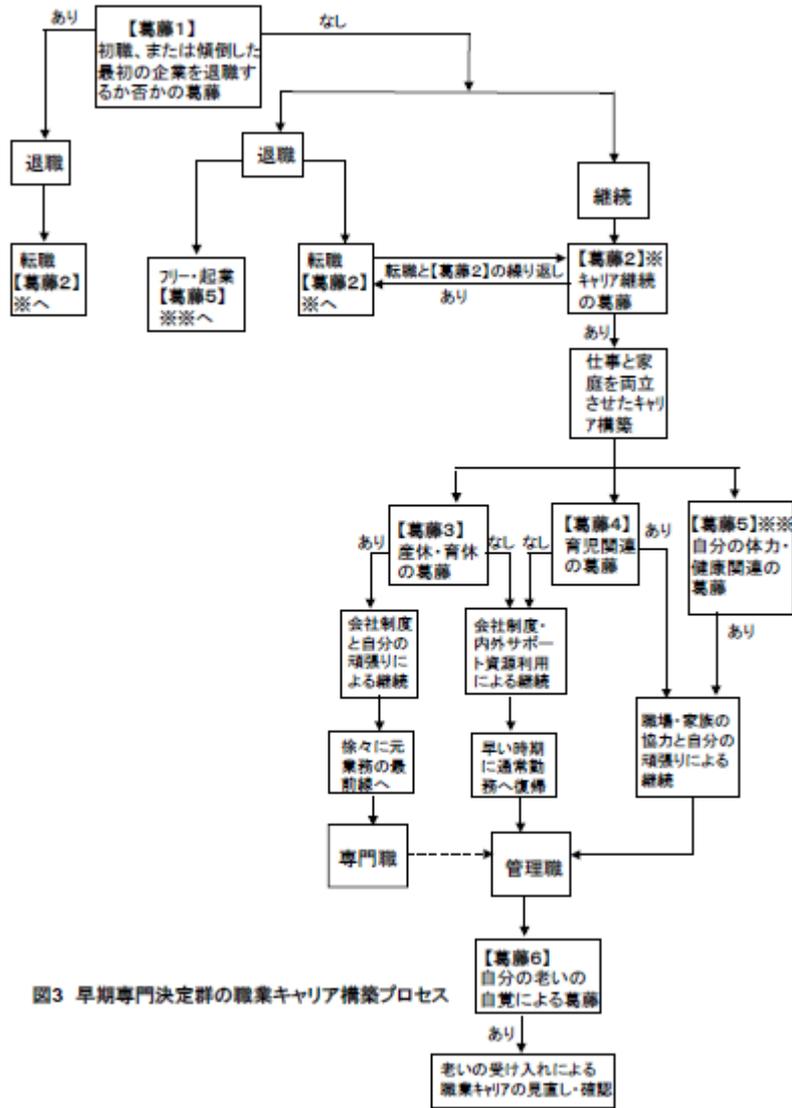
転職者の84%は  
20代で転職  
半数の理由が  
出産・育児

# 「社会人メンターにみる職業キャリアの構築プロセス」

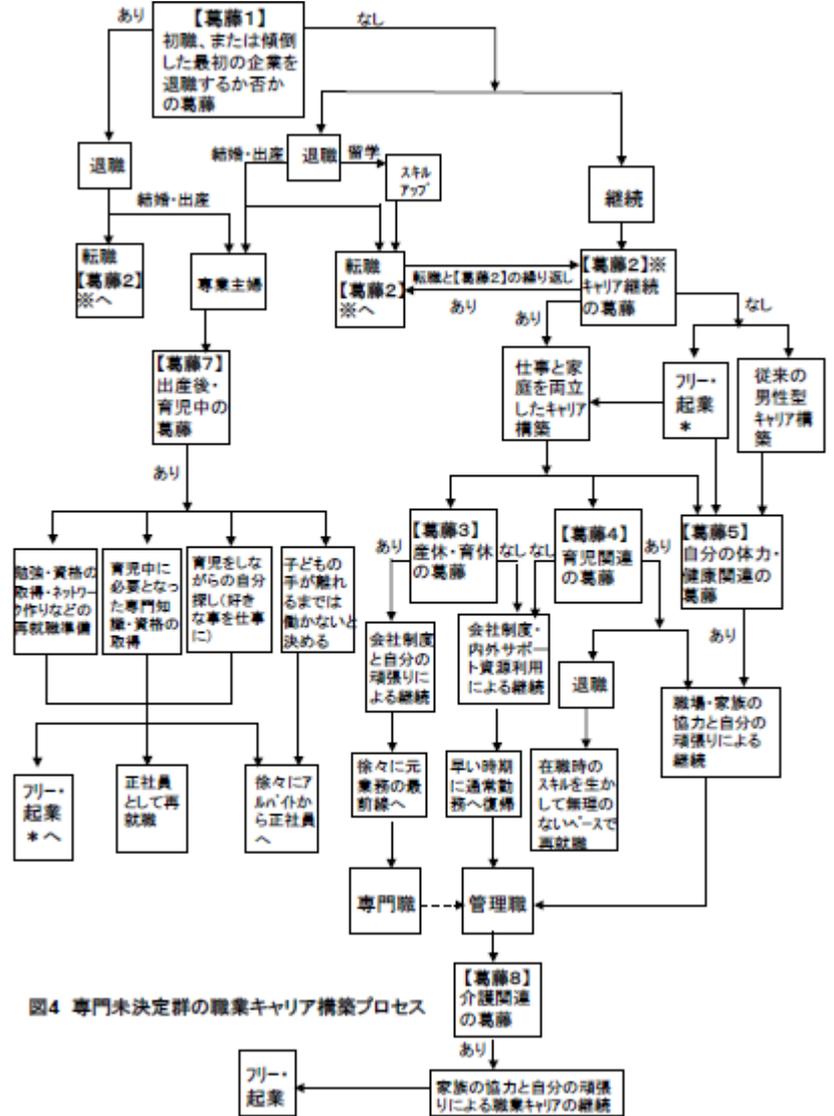
瀬戸山聡子

- 多様な年代の女性の職業キャリア構築プロセス体験を整理
- 「早期専門決定群」と「専門未決定群」の相違に着目

		転職者／全数	早期専門 決定群 (3/7)	専門 未決定群 (22/29)
葛藤1	初職、傾倒した最初の企業を退職するか否か	最初の職場からの退職に関わる		○
葛藤2	キャリア継続の葛藤	望む生活キャリアに合致する職業キャリアの選択		○
葛藤3	産休・育休の葛藤	出産に伴う職業キャリアの中断・再開		○
葛藤4	育児関連の葛藤	育児と職業キャリアとの両立		○
葛藤5	自分の体力・健康関連の葛藤	体力・健康への配慮と職業キャリアの両立		○
葛藤6	自分の老いの自覚による葛藤	老いに伴う心身の変化の経験	○	
葛藤7	出産後・育児中の葛藤	専門主婦から職業キャリア再開を模索する		○
葛藤8	介護関連の葛藤	家族の介護と職業キャリアの両立		○



## 早期専門決定群



## 専門未決定群

# 早期専門決定群と専門未決定群の相違

- 葛藤による分岐の複雑さの相違
- 職業キャリア構築プロセスにおけるアイデンティティを**問い直しと再体制化** ((Marcia, 1966; 岡本, 1994))
- 早期専門決定群
  - 初職で一度、アイデンティティの**達成**
  - 職業生活の中で経験する葛藤の中で**問い直し・再体制化**
  - 子どもを産む、育てる中で、アイデンティティの**問い直し・再体制化**が促される
  - 葛藤なく職場の制度やサポートを資源として利用し、管理職へ
- 専門未決定群
  - 転職を通してアイデンティティの**問い直し・再体制化**
  - 多くが専門主婦経験、中断中に**アイデンティティの問い直し・再体制化**、アイデンティティの**達成**
  - 介護による葛藤経験を通して職業キャリアとの折り合いや工夫、**問い直し・再体制化**
  - 今後の大きな課題

# 「女性の柔軟なライフキャリア」

太田鈴子

- 専門未決定群、結婚、出産・育児により20代で初職を退職した6名のキャリア再構築： **生活キャリア**を基盤とした柔軟なキャリアの構築
- 専業主婦の再就職
  - 構築1： 職業キャリアより、生活キャリアに必要なことを追求して再構築
  - 構築2： 生活キャリアを重視しながら、社会との接点を求める、小さな職業キャリアを通して、より大きなキャリアの再構築へ
  - 構築3： 生活キャリアと並行して専門職キャリアを目指す
- キャリアの構築の基は人間関係
  - 生活キャリアと家族が、職業キャリアの再構築を促す場として役立つ
  - 伝統的なキャリア構築＝組織のルールや決定に従い管理職になること
  - 組織に属さない、柔軟な生き方の選択によるキャリアの再構築



# 「管理職女性のネットワーク」

本多ハワード素子

- 女性が組織集団で影響力をもつための工夫
  - ネットワークをどのように活用しているのだろうか
  - リーダーシップの多様性
- 
- 全36名のうち、就業継続をしている管理職5名(全員50代)の面接内容から考察

# ネットワークとは

- 人脈、人的つながり
- 影響力をもつための**資源**
- **管理職昇進**と関連がある
- ネットワークには**性差**がある
  - 女性は同質の集団を作りやすく
  - パワーが上の人たちとのネットワークを作りにくい

弱いつながりは多様で異質な  
価値ある情報や資源をもたらす  
弱い靱帯の理論

(Granovetter, 1973)

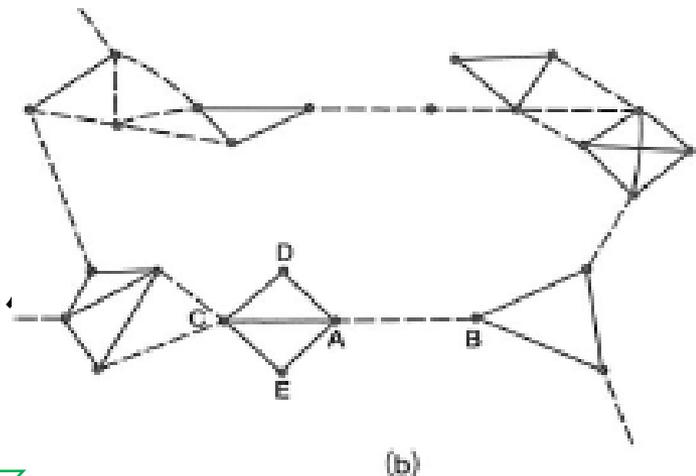
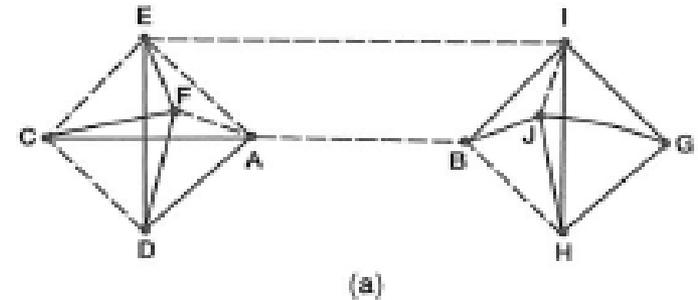


図4-2 局所ブリッジ

(a) 3次 (b) 13次

——=強い紐帯、-----=弱い紐帯

# 日常の仕事の経験差が生み出す ネットワーク中心性の性差

Aさん(公務員)

①…お茶汲みは、一番象徴的なことなんじゃないですかね。男女は仕事が違うんだっていう。

…(女性には)難しい仕事は来ない。人事異動で女性の後には女性が行く。男性の後には、男性が行く。

…今、人事とかは苦しんでると思うんですけど、女性を上げたくても、いないんです。

②…だから、女性にだけ任される小さな習慣＝ルーティン

ネットワーク＝性差を広げる

仕事での経験と成長の機会を阻害し

ネットワークの中心から外れていく

# 組織内ネットワークのジェンダーバランスの重要性

Bさん(教育)

①…女性が多いことの良さって…**良い悪いというか、正しい正しくない、は、はっきり言う傾向はやっぱり女性の方が強い**とっていて。

②…私の職場もまさにそうですけど、(女性は)夫が働いてるパターンが殆どですね。だから両軸収入源があるわけですよ。でも、男性は専業主婦の方、当然多くて。「いざとなればやめられるもんね」という切り札があるので、正論を結構言う、言えるっていうか。それは、健全に働くと、すごくいい強い女性がいることの強みにもなるなという風には思うんですね。

③…(ある程度の女性の数がいれば…)本当に5%、10%はきついでしょうね。排除されちゃいますからね。そういうことばかり言ってて。上にいけない、となりますよね。…**最低にはやっぱり3割いないと厳しい**んじゃないですかね。

率直な意見表明ができるのは  
女性の率がある程度高いからこそ

# 組織外ネットワークと組織内ネットワークの相違

Cさん(商社)

…社内のネットワークに関して言えば、私はどちらかと言うと仕事本位でつながってくことを、心がけているというか、プライベートな付き合いはしていません。逆に、じゃあ仕事だけでどうやってつながっていくのかというと、**やっぱり自分が、求められていることにちゃんと応えてくってことだ**と思うんですね。結局、自分が求められていることに応えられると、相手も私が求めることに応えてくれる。…恐らく、**仕事をやってく上での信頼関係の構築だ**と思っているので。

組織外は情緒的つながり

組織内は道具的、交換的つながり

# ネットワーク投資によるスティグマの回避

Aさん(公務員)

- ①…(人事課から)「今、こういう時代になってきて、**女性をあげないといけないので、点数的には、少し実力的には足りてないんだけど、思い切ってあげたんで、そのつもりで頑張ってる仕事してね**」って。…女性で上がった人たちは、まとめて呼ばれて。…向こうとしては親心だったろうなと思いますけどね、周囲の反発も男性からの妬みとか、やっかみも、やっぱりあるんで。
- ②…「(大学院進学は)学歴も取っておいた方がいいだろうなというのが。勉強しないとついていけなくなってきたのもありました。…あとはちょっと、自分の中で、同期の高学歴の男性より先に、上がっちゃってるわけですよ。…下駄履かせてるって言われながら、早いんですよ。…そういう時に、**自分でなんか言い訳したかった**。彼らはおもしろくないだろうなって。…すごい多分悔しいと思うんです男性は。そういう時に、**彼らに対しても言い訳させてあげようかという気持ちはちょっとありました**。学歴で自分も引け目がありましたし、何かのとき
- ネットワークへの投資の還元率が低い**

# 組織内ネットワークからの逸脱

Dさん(流通)

- ①… だから私は(会社から言われた仕事に)「ノー」って言っちゃったんですよ、仕事のほうに。会社に。そうしたら会社のほうは、「ああ、そうか、わかった」ということで、ある意味、会社の中では、「ああ、Dはもう会社の中のキャリアは、一旦、自分で、もういい、という風に自己決定したな」となれば、会社からしたら、そのキャリアから、やっぱり、はずしてきますよね。
- ②…(会社の仕事中心に方向転換したら)本当に会社っておもしろいもので、「ああ、そうか、こっちの人間になったんだ」と。…そうになると、どんどん出世していくんですね。もうあれよあれよと。
- ③…いや、もう私、充分会社にやったんじゃないのと、自分の中では。断ったの。そうしたらおもしろいね、会社って。「あ、こいつはもうこっちの人間じゃない」と。結局そういうもんなんですよ、組織って。

貢献で勝ち得た集団内での信用の消失が早い  
同質・凝集性の高い集団

# キャリアのためのネットワーク選択

Dさん(流通)

…会社の中で偉くなりたいなんていうふうにする人は、…まだまだ少ない。(女性は)少ない。私の知ってる中で一人だけですね、役員になりたいって言って。…(それなら)とにかく上司が言うことはなんでも「はい、はい」って。もう気配り。とにかく男の人と同じように、もうやれるものは、ゴマだってなんだってすらなきやだめよと。ゴマすりもできない奴は上には登れないんだから、それやりなさいって言うのは言った。

…一人だけですね。あとは、「いや、もう、Dさん、全然そんな、なんかもう、管理職にもなりたくない」っていう人のほうがやっぱり9割。

組織内キャリアのために組織内ネットワークに従順に  
…だから昇進したくない？

# 外部環境の変化が 組織内ネットワークの意味を変化させる

Eさん(教育)

…(ジェネラリストとしてやってきたものの、現在、会社はスペシャリストを重要視し始めた)

…長く仕事しているんですけど、私、スキルがないんですね。…例えば、ファシリテーション力ですってというのはとても言えないんです。それ認められた力じゃないですし、何をもって…評価するかだと思うんです。…例えば転職なんかもできないんですよ。この年齢になっちゃうと。

…つまり主要な価値として、うちの会社の中でグルグル回っていたけども、なんかもう少し広い目で見たときの、白木の価値を

しっかり作っ  
言っているん

キャリアを取り巻く社会の変化は大きい  
キャリアのリスクマネジメントが必要

# 女性管理職登用における公平観

Eさん(教育)

…今って積極的に女性の管理職を増やしていこうという方向性にありますので、世の中の的に、そういった意味で「なんでこの人部長なの？」みたいな人が上になっていますよね。比率を高めるとか。…女性をどんどん登用するって社長が言ってますので、女性って有利なんだと。…例えば女性と男性が全く同じ力だったとします、部長候補が上がった時に、適性があるとは思いますが、女性の方が登用しやすいだろうということは、感じられます。

女性の登用で公平観はどうか  
マイノリティの優遇措置の影響は

# 人材育成のための縦型のネットワーク

Aさん(公務員)

…女性でも小さいネットワークはいっぱいあると思うんですよ。同期の女性だけとか、その職場の女性だけとか、でも広がりがない。上の人も含めた、やっぱり、ほんとはネットワーク縦系列のネットワークみたいなのも必要で、男性の方がなんとなく、派閥的なものがなんとなくありますよね。女性はそこは弱いかな、と。…ただ、今、結婚年齢がすごい遅くなってますよね。(だから飲み会ネットワークにも参加できる)あくまでもこれは今、もう40代後半50代の話であって今の若手の人はそういう心配はないのかな、って思ってますけど。だからそんな面倒見なくても、多分あと10年15年したら必要なくなるんだろうと。

女性が縦型のネットワークを作り、リーダーを育てていく

# 公平観に基づくリーダーシップが これからの組織モデル、キャリアモデルを変えるか

