Japanese Journal of Administrative Science
Volume 26, No.3, 2013, 233-248
経営行動科学第 26 巻第 3 号，2013, 233-248

Research Note
研究ノート

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―

法政大学　高 田 朝 子*

Women managers: Why do they not creep up to the top?

Asako TAKADA
（Hosei University）

When many women no longer wish or try to seek any advancement or promotion, we thought we had to find out what exactly had changed the respective attitudes and had motivated those women who presently hold mid-managerial positions.

In this study we conducted qualitative research at four regional banks. As a result, we were able to develop a prescriptive implication with regard to fostering a better working environment, in which women's feeling of self-efficacy can be readily generated, fostered and developed so that women can step forward to seek promotion. To achieve the goals mentioned, we learned that we need to keep the door open for women to create broad internal networks and, irrespective of gender, we also learned and pointed out the importance of on-the-job experience of people mingling with and working with persons of excellent caliber.

Keywords：women manager, bank, efficacy, human network, gender management

1．はじめに

ビジネスの現場で「仕事は続けたいが役職には就きたくない」という女性の声をよく耳にする。財団法人 21 世紀職業財団（2007）が上場企業と店頭上場企業に対して行った「企業のポジティブ・アクションへの取り組み」の調査によれば，女性管理職が少ないもしくは全くいない理由を「女性が希望しない」とした企業の割合が，平成 15 年の 12.7％に対し，平成 19 年では 24.2％と増加している。内閣府男女共同参画局（2010）が行った調査では，「将来，管理職として組織の経営管理に関わりたい」と答えた[1]のは，男性 49.7％，女性は 15.9％である。男性の大多数が企業で働く以上，昇進を前提として行動しているのに対して，女性の多くは昇進に対して意欲的とは言い難い。21 世紀職業財団（2003）の調査では女性が昇進に対して意欲的ではない理由として，「責任が重くなるから」42.8％「仕事と家庭の両立が図れる自信がないから」39.6％「今のままで特に不満はないから」36.4％等が挙げられている。一般には昇進は華々しいもの，祝賀すべきものであり，躊躇する対象ではない。しかしながら，女性という視点を加えるとこれが躊躇の対象となるのである。

他方，少子高齢化社会の進行という環境下において，企業では人材不足が懸念され，男女問わず能力のある人材を多く確保し戦力としたいと望んでいる。優秀な女性を活用したい企業側と役職に就きたくない女性との間に存在するギ

*法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授。

ャップの背景には何があるのだろうか。

本研究は，現在管理職に就いている，もしくは管理職手前で将来管理職に就くことが予想される女性達に焦点をあてる。彼女達は全体からすれば少数派の位置づけである。男性優位の企業組織の中での異分子（Kanter, 1977）として扱われることが多い中で，さらに言えば管理職に就くことを望まない女性が多いとされる中で，彼女達はなぜ管理職就任といういわば「茨の道」を選択し現在に至ったのだろうか。彼女達がキャリアの初期から管理職に就くことを射程距離に入れていたのではなく，直接的，間接的の違いはあるにせよ仕事上のある種の事象の体験が背中を押して，昇進についての考え方が変容したのだとしたら，それはどのようなものだろうか。本研究の目的はこの「昇進の背中を押した事象」が何であるのかを明らかにすることにある。

背中を押すと言ってもその中身は様々である。刺激即反応のように何かを経験し，それがすぐに原因となって，今まで昇進をためらっていた心境が突然変化するということも考えられるし，様々な経験をし，長い時間をかけて気持ちが変化し，一歩踏み出そうとする場合も考えられる。背中を押す経験がどのようなものであるか知ることによって，女性が昇進を希望しより高い地位で能力を発揮してもらうための何らかの組織マネジメント上のヒントを得ることができるはずである。

そのための手がかりとして本研究では人的ネットワークに着目する。人的ネットワークの存在は業務の達成やキャリアに大きな影響を持つという（安田，2004）。幅広い人的ネットワークを持つことがビジネスを継続そして成功させる鍵要因ともされる（Granovetter, 1973；平松，1990）。人的ネットワークを構築する中で社内外の有力者の後見を得たり，競争優位になるような情報源を得たり，周囲に昇進を勧められたりしたことが，ある種の自信に繋がり，昇進を受け入れる素地を作ったのではないだろうか。

本研究では地方銀行を調査の対象として，内部昇進した女性達へのインタビュー調査を行う。そして彼女たちのキャリアにおいてどのような要素が背中を押して，管理職への道を歩き始めたのかについて考察する。地方銀行を調査の対象として選んだのは，伝統的な地域密着型の産業であり，女性活用についても幅広い年代の人材がいると考えたからである。

2. 先行研究

2.1　管理職に就くことを躊躇する女性達

男性の多くがキャリアの初期の段階から管理職に就くことを目指すのに対し，どうして女性は管理職に就くことに躊躇するのだろうか。

2.1.1　技能形成の問題とキャリアモデルの不足

一般に日本企業における昇進は，勤続年数，査定（業績，態度，能力，人物）など様々な要因を考慮してなされるとされる（小池，1981；橘木，1992；八代，1993 他）。勿論，業績があるということが昇進の大前提になる。

女性が昇進を躊躇する大きな要因の一つとして，企業においての技能形成の問題があるとされる。多くの女性社員は管理職に必要とされる技能に関係のある仕事を任されない傾向が強く，未知の問題が多く発生する上位職をやりこなせる自信を持つことが難しい。これらが昇進に対しての阻害要因の一つであると指摘されている（大内，2003；富田，2005；脇坂，1990）。

一方で彼女達の心情的な問題がある。男性多数の職場環境の中で管理職に占める女性比率が少ないためにキャリアモデルとなる女性を持つことができず，これが昇進に対しての自己イメージの欠如に繋がり，結果的に昇進を躊躇している（平尾，1999；加藤，2004）。自分が昇進して仕事をすることに自信が持てないのである。彼女達の自己イメージを確立するために企業内にメンターを持つことが重要であるという研究も多数ある（Burke, 1995; Ragins & Scandura, 1994）。

又，家庭と仕事のバランスをいかに取るかという課題について「個人と家庭の問題を調和させた個人の人生としての仕事（大内・奥井，2009)」という視座から，多くの優れた研究がなされている（藤本・吉田，1999；加藤，2004；大内，2003；富田，2005；脇坂，1990 他)。

これらの流れを統合して，Eagly & Carli（2007）は女性管理職が少ない理由を女性達自らが「キャリアの迷宮」に入ってしまうからだとまとめている。つまり，女性が企業社会の中で少数派であること，企業で女性そのものへの偏見が長期間，積み重なっていること，加えて，家庭と仕事の両立という制約条件を持ち，そこから発生するつきあいの少なさや人的ネットワークの小ささ等の複合的な要因が重なって，自分の未来に対して自信が持てず，意識の上でも彼女達が管理職を目指すことをしなくなり，又，環境においても管理職になりづらい条件をつくっているのだと指摘した。

2.2　昇進への態度変容の要素：経験と自信

管理職という女性にとっては少数派の役職に進むにあたって，背中を押した事象とは一体どのようなものなのだろうか。

一般に「経験」が自信となり人を育て，次のキャリアステージへ向かう契機となるとされる（Ericsson, 1996; Kolb, 1984)。ビジネスの現場で様々な苦難を伴う挑戦をし，それが評価され，本人が自信を持つという一連の事象を経験することが，上を目指すという意識をもたらす契機となる。McCall & Hollenbeck（2002）は大企業 6 社に勤める好業績マネージャーに対して大規模なインタビューを行い，「物の見方が変化した経験や出来事」を収集し，成功したマネージャーは課題への挑戦，上司・同僚，苦難という三つのカテゴリーの経験を積むことで成長することを指摘した。同様の調査を日本で行った金井・古野（2001） 金井（2002）は，個人が何らかの刺激を受けキャリア発達の契機と成った経験を「一皮むけた経験」と定義し，リーダーシップの能力は仕事経験から培われることを指摘した。

いずれにせよこれらの研究は，苦難を伴う一連の仕事を経験し，本人が自信を持つことが，昇進も含めたその後の飛躍的な成長に繋がること，その際に構築される人との関係性が次なるキャリアステージに向かうための重要な要素になることを示唆している。別の視点から考えれば，何らかの困難に対して取り組み，それを達成し，そこから自信を得ることが昇進に向かう鍵要因になると考えられる。

2.2.1　昇進と人的ネットワーク

仕事を達成する際に不可欠となるのが人的ネットワークである。ビジネスにおいては「何を知っているかより誰を知っているかの方が重要だ」と言われ，複雑化した企業環境の中で競争優位となるような情報とそれを持つ人にアクセスできるような人的ネットワークを持つことがビジネスパーソンのスキルとして不可欠とされた（高田，2010)。仕事において様々な困難を乗り越える経験をし，何らかの達成を得たとしても，それを評価する人間がいないと昇進には繋がらない。そもそも仕事で何らかの達成を得る為には，上司を含んだ周囲の人間達との協働が不可欠である。昇進という視点から考えても，何らかの業績をあげそれが評価され昇進するためには，彼女達の仕事を直接的，間接的に手助けし，助言を与えるような人々，又はその仕事を評価する人々と繋がりがあることが重要と考えられる。

大橋（1995）は役員まで昇進したビジネスパーソン 2,246 名への調査で，部下からの厚い信頼，幅広い経験，専門分野での業績，上司に恵まれる，幅広い人脈等の項目が昇進した理由として指摘している [2]。Burt（1992）は人的ネットワークに，社内のみならず異文化，異業種，異なる年代，人種，性別等，社会的距離が遠い人間を数多く含んでいる管理職の方が昇進が早いことを発見した。Alexander（2003）は多く

の人間との多様な開放的なネットワークを広く持っていることがキャリアの継続や転職にとって有利であることを指摘している。多彩で多様な情報を享受するためには「内向き」に自分の属するコミュニティの人間のみと交わるのではなく，異業種，異質の人間達，いわば「外部」に対してアクセスする機会を意識的に構築することが，転職にせよビジネスの発展にせよ正の影響があるという（Uzzi & Dunlap, 2005）。社内外の多様な人々の人的ネットワークを持つことが昇進の重要な要素とされてきた。

ところが女性管理職は Ibarra（1993）Burke（1995）や Ibarra & Obodaru（2008）が指摘しているように男性と比べて社内の人的ネットワークを構築することが苦手な傾向にあるとされる。その理由として，女性管理職が家庭と両立させようとすればするほど，勤務時間後のインフォーマルなネットワーク構築に使う物理的な時間がないこと，もしも時間があったとしても，少数派である女性管理職が男性中心の組織内のインフォーマルな情報ネットワークに入るのが難しいことなどが挙げられる。そして，女性の管理職や専門職などの少数派の存在の場合には，社内よりもむしろ社外中心のネットワークが形成される傾向にあることが指摘されている（Groysberg, 2008）。

3．調査のための視点

文献研究から，管理職という新たな方向に進むことを女性達自身が受け入れ決意するためには，困難を乗り越えた達成経験と自信を持つことが重要であることが押さえられた。加えて幅広い仕事の経験と社内外に多様な人的ネットワークを持つことの必要性が浮かび上がった。

では，実際に昇進した女性達は昇進についての自信が持てない状態からどのようにして，昇進を望む，もしくは受け入れる気持ちになったのだろうか。「背中を押す」事象が具体的には何だったのか。これを引き出すために，以下の四つの視点から聞き取り調査をし，その後，直接背中を押した出来事があればそれはどのような出来事だったのかを訊ねることにした。

第一の視点は彼女達が管理職をどう捉えていたのか入行時からのキャリアプランを明らかにすることである。現在管理職もしくはその手前にある調査対象者が入行当時から管理職を目指す意思を明確に持ち努力してきたのであれば，何らかの事象を経験したことが背中を押して管理職を目指したのではないことになる。その際は，何によって管理職を目指すことを強化されたのか，もしくはどうして管理職になるというモチベーションを維持しているのかを聞くことにした。一方で，最初は管理職になることを望んでおらず，何かの事象の経験が彼女達のマインドセットの変更を余儀なくしたのであれば，それを聞き出すことで事象についての深い考察が可能になると考えた。

第二の視点は同性のキャリアモデルの存在である。女性管理職が希少価値であった男女雇用機会均等法以前の女性達が，キャリアモデルを持たないことは予想できるが，それ以降の女性達はキャリアモデルの存在があり，その存在が契機となって自分も昇進しようという意思を持つようになったのではないかと考えた。

第三の視点は彼女達の幅広い仕事における技能とそれに対する自信感である。一般に，管理職に不可欠な技能形成は OJT をはじめとした職務経験から得ると言われる（小池，1981，1991；小池・冨田 1988 ほか）。脇坂（1990）が指摘したように，多くの女性は男性と比較して多種の技能を持つ社内経験をしておらず，それが弊害になって管理職を目指さないとされる。Eagly & Carli（2007）は女性が昇進の階段を上り続けるには，職業人として脂がのりきった時期に数々の試練にどのように対応してきたかが重要であり，能力の向上に繋がるような，旧来男性の仕事と分類されているような職務経験を女性が積むことが必要であると指摘している。

昇進している女性達は，従来男性の仕事とさ

れてきた仕事を多く経験し，その中で様々な達成経験を積み，自信を持ち，次なるキャリアステージに向かう決意をしたのではないか。男性と同等に多能な技能を形成することで周りの評価も本人の自信も共に高まり，これが相互作用して引き金となったと予測した。

第四の視点は彼女達の持つ人的ネットワークの広さについてである。文献研究から女性は社内にインフォーマルな人的ネットワークを構築するのが苦手である傾向があることが指摘された。女性達は社内よりも社外に広いネットワークを持ち，それが彼女達の仕事上の競争優位となったのではないか。彼女達が仕事上で何らかの達成体験を積む際に，社外のネットワークの存在が，彼女達に何らかの形で自信を与え，昇進を目指す契機の一つとなったのではないかと考えた。

4. 調査について

4.1 概　要

調査は 2009 年 6 月から 2011 年 9 月の間に，A，B，C，D の地方銀行の 4 行 21 名の女性に対して実施した。調査に先立ち人事部長もしくは次長に対して，銀行としての女性活用の方針や，銀行の仕事について等のインタビューを行った。調査をした銀行はいずれも長い歴史を持つその地方におけるトップクラスの地方銀行である。各行とも内閣府もしくは厚生労働省より男女共同参画推進企業として表彰されていることから，女性の管理職もしくはその予備軍が多いと考えて調査対象とした。調査対象者は，実際に昇進したもしくは昇進途中にある者で，役職で言うところの支店の課長クラスから支店長もしくはそれ以上とし，各銀行に依頼した。人数については各行の人事部に一任した。インタビューは一人あたり 1 時間から 2 時間程度の時間をかけて実施された。調査は半構造化面接法を用いた。

調査における手順は以下の通りである。まず入行から今までどのような仕事をやってきたのかを時系列で聞いた。インタビューは録音し，後日文字情報にまとめた。

表 1 はインタビューをした女性の一覧である。アルファベットは銀行，個人には年齢順に番号を便宜的に振った。勤続年数はインタビュー時時点のものである。

4.2 調査対象者の経歴

インタビューをした全員が学校を卒業後直ぐに当該銀行に入行し，現在に至っていた。学歴は高卒と短大卒，大卒に分かれた。大学院卒はいなかった。高卒者は全員が学校推薦という形で試験を受けて入行していた。分布には共通した特徴がみられた。1986 年の男女雇用機会均等法施行前に入行の 10 名は 1 名を除き 9 名が高卒で入行しており，途中で職種転換もしくは銀行側が新たに設けたキャリアコースによる選択によって，総合職コースもしくは「転勤を伴いマネジメント層を目指すことが可能なコース」として分類されている職掌に変更をしていた。1986 年以降の入行者で大卒者の全ては，入行時からいわゆる総合職として働いていた。1986 年以降の高卒もしくは短大卒の入行者は，86 年以前の入行者と同様に途中で総合職コースに転換をしていた者がほとんどだった。

21 名の内，既婚者は 12 名（全体の 57%）であり，子供がいる者は 8 名（全体の 34%）であった。

4.3 銀行の仕事についての概観

調査を始めるにあたって最初に，銀行の一般的な仕事内容について各人事部に聞き取りを行い，大まかに分類した。各行とも仕事概要については殆ど同様であった。銀行を機能から二分すると本部機能と支店機能に分けられる。本部は銀行全体としての企画や運営に関わりそれを決定する部門が多くあり，この他に投資銀行部門やディーリングなど自己取引の部門など様々な機能を持つ。支店部門は営業店舗であり実際のプロフィットセンターでもある。

表 1　インタビュー一覧

銀行／個人	現職	学歴	入行年度	勤続年数
A1	本部担当部長	高校	1974	39
A2	本部担当部長	高校	1975	38
A3	支店長	高校	1977	34
A4	出張所長	高校	1981	30
A5	支店長	高校	1984	27
A6	支店次長	大学	1987	24
A7	本部マネージャー	大学	1994	17
A8	本部課長代理	大学	1996	15
A9	支店課長	短大	1997	14
B1	支店長	高校	1980	30
B2	本部センター長	高校	1983	27
C1	支店長	大学	1985	26
C2	支店長	大学	1988	23
C3	支店長	大学	1994	17
D1	支店長	高校	1977	34
D2	出張所長	高校	1984	27
D3	本部主任調査役	大学	1986	25
D4	本部調査役	大学	1986	25
D5	支店長	大学	1987	24
D6	支店長代理	大学	1994	17
D7	店内代理	高校	1994	17

支店の仕事は，大きく三つに分けられる。一つは振込や預金の受付に代表される銀行の窓口に関係する仕事と，その事務処理に関する仕事である。二つ目に渉外とよばれる外交営業に関連する仕事がある。外交営業はさらに個人向けと法人向けとに細分される。三つ目に貸し付けを行う融資の仕事である。これも住宅ローンなどの個人への融資と事業資金等の法人への融資に分けられる。これらの仕事は一つ一つが独立した仕事というよりお互い補完し合って一つの支店業務を形成している。支店の規模や立地の特性によって，現在では渉外と窓口の業務を兼ねるケースは非常に多い。融資の仕事も独立のものではなく，渉外と兼ねる場合が多い。

4.3.1 「女性は窓口，事務，男性は法人営業，融資」がかつては一般的だった

女性行員の仕事の内容について各行とも同じような変遷を語った。雇用機会均等法以前，各行とも女性の仕事と男性の仕事は明確に区別されていた。女性は支店窓口と事務業務が中心で，融資や渉外，特に法人向けの営業や融資の仕事をすることは殆どなかったという。多くの担当者が「銀行は男社会だった」という表現で，かつては銀行内での仕事が性差により区別されていたと語った。支店長をはじめとするマネジメント層に女性が就くということは希で，女性の役職者は殆どいないか，いたとしても非常に珍しい存在であった。女性のキャリアゴールは支店であれば事務業務の責任者であることが多かった。ところが均等法以降，徐々に改善され現在では性差ではなく本人の働き方の選択によってマネジメント層を含む様々なキャリアコースが設定されていた。

一方で，昔から男性は支店長になることが一つのキャリアゴールとして設定されていた。仕事の内容としても，法人向けの融資や渉外といった仕事は男性が中心であった。男性は支店の

渉外，融資を経験し，人によっては企画，資金運用，投資銀行等に代表される様々な本部門を経て支店長となるというのが例外はあるにせよ一般的なキャリアコースであった。

5. 調査結果と発見

5.1 予め持った視点からみた結果

5.1.1 第１の視点と第２の視点 昇進についての考え方とキャリアモデル

入行時から管理職を目標とするか否かについての考え方の傾向は，世代によって大きく三つに分かれた。入行年度でいうならば雇用機会均等法が施行された1986年以前の者（本研究ではパイオニア世代と名付けた），それから大体10年ぐらいの入行者（同じく第二世代），それ以降の者（第三世代）である。

入行年度が古いほど，入行時に昇進や管理職に就くという意識が希薄であり「若い頃，自分はしばらく働いて結婚退職すると思っていた」と語った。パイオニア世代９名の内６名が同じクリスマスケーキの暗喩即ち，「当時は女性はクリスマスケーキと喩えられた。25歳までに結婚しないといけないと言う意味で，結婚して退職というのが当たり前の流れだった」と当時の状況を説明し，結婚退職が主流だったために自分達には働き続けるキャリアモデルが無いに等しいと答えている。

第二世代は，入行前に自分が管理職になるイメージを持っていた人が多かった。「雇用機会均等法の施行で女性の時代がくる，女性の管理職が当たり前になる，と色々な人に言われて入行してみたものの，現実は違っていて依然として男性優位の社会だった。入行前は期待していたが，入行後は管理職を狙おうとはあまり思わなくなった」という趣旨の発言を全員がした。キャリアモデルについては「女性の先輩が多くいて助けてもらったが，仕事の面では総合職として入行している自分達の参考にはならない」という趣旨の発言をする者が多かった。強く影響を受けたキャリアモデルとしてパイオニア世代の人の名前を挙げたのは１名だけで，純粋な意味でのキャリアモデルとしてパイオニア世代を捉えていなかった。

第三世代は全員が昇進についての自己イメージを入行時から持っていた。入行当初から昇進し管理職を目指すことは望むと望まざるとにかかわらず当たり前との意識が強かった。彼女達の殆どは「入行したときから定年まで働き続けると思っていた」と答えた。ただし，昇進についてはその話があれば受け入れるが，結婚や出産など今後のライフイベントによって未定の部分があると全員が述べ，特に積極的に昇進を狙う行動を取ってはいなかった。キャリアモデルについても全員が「いる」と答え，本研究で言う第二世代の人の名前を挙げた。

5.1.2 第３の視点 多様な技能の形成は全体の２割程度

聞き取った内容から各人がどのような仕事を経験していたのかを明らかにしようと試みたのが図１である。インタビュー内容から彼女達が入行以来就いてきた職種を営業，融資，本部に分類し，それぞれのキャリア年数の内どのぐらいの期間その職務に携わっていたか，インタビュー当日までの期間をキャリア期間として，そのうちのどの程度の割合になっているのかを示した。今回は，銀行の専門業務とキャリアの関係を見たかったために，マネジメントを主とする支店長職以上に就いている期間については全体から除外した[3]。

5.1.3 営業，融資，本部を経験するのは第二世代以降

当初，管理職に就くもしくはその手前にある女性は，多くの職務を幅広く経験していると考えていたが，実際には大きな偏りがみられた。殆どの人が支店での営業業務を経験していた。21名中20名である。D3は工学部を出たエンジニアで入行以来一貫して本部内のシステム関連の部門に継続して勤務していた。

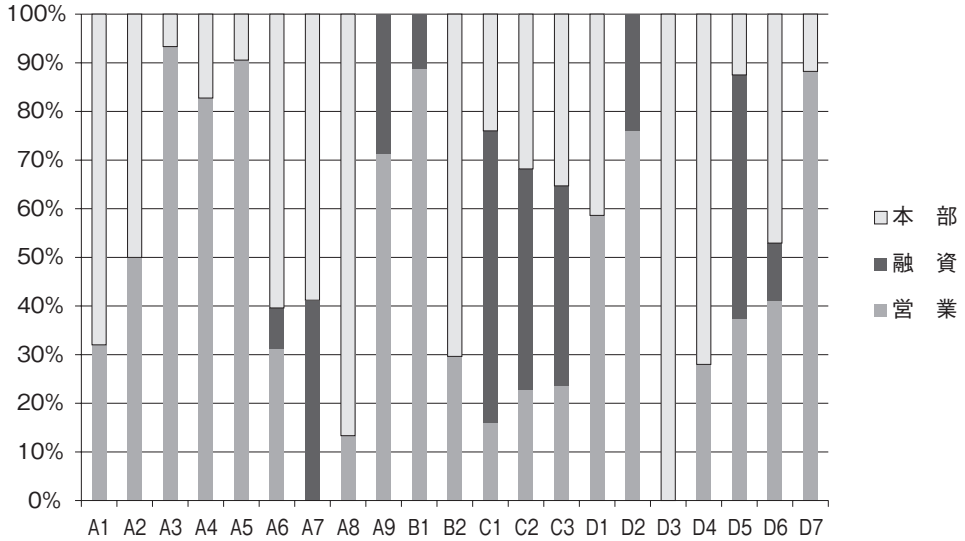

図 1　キャリア内で就いた職種

融資，営業，本部と三つの職域を経験した者は 21 名中 6 名（A6，C1，C2，C3，D5，D6）のみであり，幅広い技能を形成している女性が多いとは言い難い。最も多いのは事務・営業業務と本部業務の組み合わせであり，21 名中 10 名であった。

世代別にみるならば，世代が若くなるほど，仕事の幅の経験が広くなる傾向があった。パイオニア世代は 9 名中 7 名（A1，A2，A3，A4，A5，B2，D1）がキャリアの大部分を支店の事務・営業業務に従事し，全員が個人営業を主としていた。その前後で何らかの本部業務を経験していた。第二世代になると上述の三つの業務を経験するものが 6 名中 5 名となる（A6，C1，C2，C3，D5）。しかし，依然として伝統的な営業業務と本部業務の組み合わせのみの場合も併存する（D4）。第三世代では，まだキャリア年数が少ないためにまちまちであるが，三つの業務をすでに経験している D6 以外は営業業務と，融資もしくは本部業務の組み合わせでキャリアが形成されていた。

営業の中身を見てみると，特に図では区別しなかったが，法人向けの営業に関わったと答えたのが 18 名中 A8，B1，C1，C3，D4，D5 の 6 名であり，残りは個人中心の業務である。

5.1.4　キャリアが比較的若い女性ほど融資業務を経験

かつては典型的な男性の仕事といわれた融資業務を，21 名中 10 名が経験していた。彼女達は B1 をのぞき全てが雇用機会均等法以降の入行者で，短大卒以上の経歴であった。A 銀行において女性が融資業務を経験するのは 1987 年入行の A6 以降からである。A6 は本部勤務が長かったが支店勤務の際に融資を経験している。B 銀行 B1 の支店長はキャリアの中頃，支店長になる 6 年ぐらい前から融資に携わり特に法人融資を中心に仕事をしたと語っている。C 銀行は全員が融資部門をキャリアの約 4 割程度の期間経験している。これは「若い時期から女性に幅広く仕事を経験させる」という C 銀行の施策があったと C1，C2 が語っている。D 銀行で融資をキャリアの柱としているのは，D5 以降であり D5 は入行後 1 年で支店の個人融資の部署に配属になったと語っている。D6 はキャリアの初期に個人融資その後法人融資を経験している。

先に言われた「女性は窓口，事務，男性は法

人営業，融資」という類の男女による仕事の区別は入行年度が若くなるにつれて無くなっているように見える。キャリアが比較的若い女性ほど融資業務を仕事のローテーションの一環として経験しているケースが多く，総合職の女性の人事異動について銀行がある程度明確なキャリアパスを確立したことも要因の一つであると推察された。

5.1.5　本部業務の経験者が 21 名中 19 名

21 名の内 19 名が本部での勤務を経験していた。特に A6，A7，A8，B2，C1，C2，D5，D6 の 8 名は本部の企画系の業務につき銀行としての将来像の構築や商品企画を経験している。特筆すべきは A 銀行では支店長や出張所長になる前に監査部を経験していたことである。これについて「監査部に行ったことによって，多くの支店に知り合いができたので，支店長になったときに情報源として役に立った」と当該者全員がのべている。支店長になる前に，同じ支店長の職位にある人達との社内ネットワークを作らせようと，銀行側が配慮していることが伺われた。

5.1.6　第 4 の視点　ネットワークは社外より社内が中心だった

人的ネットワークは社内中心に構築されていた。自分の人的ネットワークは社内と社外とどちらが多いか訊ねたところ，21 名全員が即答で「社内」と答えた。その理由として最も多く挙げられたのが，「地元の友人が銀行の取引先であるというケースが多いので，つきあいには気を遣う。仕事で夜が遅くなる場合も多いし，結果的に行内のつきあいが多くなる」ことであった。より具体的に社内のどのような繋がりかを訊ねたところ，同じ支店で働いた同僚・上司や，同じ行内プロジェクトに関わった同僚や元同僚との一緒に働いた経験から来るネットワークであることが分かった。

一方で，社内と比較すると充実ぶりは劣ると感じてはいるものの，社外のネットワークもそれなりに充実していると自分のネットワークを評した者は，21 名中 11 名で，その内容として外部の団体に銀行を代表して出たときに築いたもの，配偶者や子供の関係，出身高校の関係，自分がよく行くレストランやブティックなどの顧客同士の繋がりが挙げられた。予想に反して顧客を自分の人的ネットワークとして挙げた者はいなかった。残りの10名は自分のネットワークは行内の友人や OB・OG が殆どであると答えている。

社外のネットワークが充実していると答えた者は，パイオニア世代と第二世代に多く，反対に第三世代は少なかった。これは家庭を持つことや，職位が上がり自由な時間が増えること，又社外の人と接する機会が増えることが影響すると考えられた。

5.1.7　社内ネットワークは一緒に働くことで形成された

ネットワークがどのような時に形成されたかとの問いには，全員が一緒に仕事をした経験を挙げた。そして，異動等で同じ職場でなくなった後も，定期的にアフターファイブで「〇〇支店長の時◇◇支店にいた人」を中心に会を持つことが定期的に行われ結びつきが強化されていた。そして，自分が困った時や，何かの意見や情報が欲しかった時にこのようなネットワークの誰かに連絡をとると述べた。

5.1.8　本部で社内ネットワークが拡大する

「社内のネットワークが広がったのはいつですか」との問いに，本部勤務経験者は全員が本部に勤務したときと答えた。それ以外の人々は本部のプロジェクトに支店代表として参加した際，支店長会議，労働組合の会合や行内のクラブ活動等本部を中心に行われるイベントを挙げている。本部の仕事，もしくは本部を中心に行われるプロジェクトや会合はその性質上，多くの部署の人が横断的に関わることになり，自然

と多くの人間と知り合うと説明された。多くの優秀な人材が集まると銀行の中で認知されている本部での経験がネットワーク構築の一つの鍵となっていた。

本部内の部署に勤務するなり，本部を含めた社内横断プロジェクトを経験することは，社内ネットワークの拡大と，相対的に刺激を受ける多くの社内人材と出会う機能を果たしていたと考えられる。本部での勤務が支店での日常業務では知り合うことの無かった人と知り合う機会を作り，人的ネットワークを膨らませる「場」として機能しているように見えた。

5.2　昇進について直接的に背中を押す人，間接的に背中を押すこと

5.2.1　上司による説得が背中を押す

昇進について彼女達の背中を押した直接的な事象として挙げられたのは，直接の上司による助言や説得であった。昇進について消極的であった考え方を変化させた直接的な原因として上司の存在を挙げたのは 8 名（A3，A4，A5，A9，B1，B2，D2，D7）で，パイオニア世代に多かった。

直接的に背中を押したとされる情景は共通していた。彼女達は直属だった上司の名前を 1 人もしくは 2 名挙げ，今まで昇進に対して消極的であったが，当時の上司が「君なら上の役職でも十分やっていけるから」と何度も折に触れて説得されたストーリーを直接的な経験として語った。そして上司が背中を押してくれなかったら上位職にはならなかったと振り返る。

一方で，直接的な言語的説得を受けてはいなかったが，昇進についての考え方に上司が影響を与えたと答えた者は，12 名だった。上司の仕事への考え方や姿勢に感銘を受け，自分もより高いレベルの仕事をしたい，そのためには昇進するのも悪くないと考えるようになったという。いずれにせよ，何らかの形で上司の影響を受けたとする者は実に 21 名中 20 名で上司の存在が女性の昇進に大きな影響を与えていることが浮き彫りにされた。

5.2.2　異性の同僚の影響を受ける第二世代以降

第二世代以降になると，上司の影響と並んで同僚の影響を挙げる者が 12 名（第二第三世代合計）中 7 名と多くなった。具体的には，同じ部署で働いた経験を持つ同期や数年入行年度が上の男性達である。彼らは彼女達を評価する直属の上司という立場にはないものの，近くにいてその働き方や仕事への姿勢を見ることで，自分もあのようになりたいと思ったことが刺激になったという。

パイオニア世代に多く見られたように，直接的に「昇進試験を受けてみたら」と説得される経験を持つ者は殆どいなかった。しかし，同僚が意図的か非意図的かは別として，ある種のお手本としての働き方を示したり，自分の体験を話したりすることで彼女達に刺激を与えていた。彼女達は同僚の仕事への取り組み方や出した結果を見て，自分の仕事に対しての動機付けが高まり，結果として昇進に対して受容的になっていた。重要な点は，物理的に近い位置にいる人々の影響が非常に大きいことである。同性のキャリアモデルも物理的な接触が少ないと影響がなく，むしろ近くにいる異性の同僚や上司の影響の方が強かった。

5.2.3　仕事のおもしろさとその先にある昇進

一方で背中を押した事象として，複数の口から出たのが「仕事が面白い」という言葉である。上司や同僚の存在も重要であるが，同時に仕事そのものに対して面白さを感じることも不可欠な要素であった。仕事が面白くてそれに向かって一生懸命やり，結果を出して行く中で自然と昇進することに対して認容するようになっていた。典型的な発言が D5 である。

> 「この先に何があるのかなと思ったときに，男性だと権限を持ちたいとか自分の好きなようになりたいとかが自分のモチベーショ

表２　予め持った視点からの結果

	時期	該当者	インタビューした中で最も多い学歴	最も長い職種	入行時のキャリアプラン	女性のキャリアモデルとなる人	幅広い経験	社外ネットワーク	昇進についての考え方に影響を与えた事象※２
パイオニア世代	1985年以前入行	A1, A2, A3, A4, A5, B1, B2, D1, D2	高校卒業	営業	結婚後，子供ができたら退職 A1, A2, A3, A4, A5, B1, B2, D1, D2	× A1, A2, A3, A4, A5, B1, B2, D1, D2	× B1のみ○ 残り全員は×	○ A1, A2 B1, B2, D2	上司 A1, A2, **A3**, **A4**, **A5**, **B1**, **B2**, D1, **D2**
第二世代	1986年以降入行	A6, C1, C2, D3, D4, D5	大学卒業	営業，本部	結婚退職 A6, C1, D3 できるところまで勤める C2, D4, D5	△半々 A6, C1, C2は× D3, D4, D5は○	△半々 三部門を経験している者 A6, C1, C2, D5 二部門のみの経験者 D3, D4	○ A6, C1, D3, D4, D5	上司 A6, C1, C2, D3, D4, D5 同僚 A6, C1, D3, D4, D5
第三世代	1995年以降入行	A7, A8, A9, C3, D6, D7	大学卒業	営業，本部，融資	定年まで勤める A7, A8, A9, C3, D6, D7	○ A7, A8, A9, C3, D6, D7	△ 三部門を経験している者 C3, D6 二部門のみの経験者※１ A7, A8, A9, D7	△ D6	上司 A7, A8, A9, D6, D7 同僚 A7, D6

○当てはまる　△所々当てはまる　×ほぼ当てはまらない

※１　第三世代についてはキャリア年数が短いことから幅広い経験を持っている者が少ない。ただし，キャリア初期の段階から融資を経験している者が多い（これは他の二世代と大きく違う）。

※２　上司についてはほぼ全員が影響を与えた人として挙げた。ただし，直接的に強い影響を与えたとするのは８名（**A3, A4, A5, A9, B1, B2, D2, D7**）であった。

ンに繋がっていると思うんですが，実は意外とそういう上昇志向はなくて。自分の役割であったり，自分がもっとこうしたらこうなるなと一生懸命やっていた結果が支店長であるならば，それはそれでより素晴らしいことなのではないかなと思うようになりました」（D5）

表 2 はインタビューの結果をまとめたものである。

6. 考察―社内ネットワークと効力感発生が背中を押す

6.1　未来に対する自信と昇進

インタビューした女性達に昇進することについて何が不安だったのか訊ねたところ，「自分が上位職になって失敗をせずにこなすことができるのか，自分が失敗したら後に続く女性の後輩に迷惑をかけるのではないか」という，未知の状況に対する自分の能力への不安が最も多く，15 人から語られた。意外にも大多数の男性管理職の中で，少数派である女性管理職への道を歩むことに対しての社会的不安について挙げた人は 2 名だけであり，男女の性差が昇進に対しての躊躇に直接に繋がるという発言は少なかった。彼女達の発言から，キャリアを積む中で直接的間接的な様々な事象を体験し，不安を解消し，その結果として昇進に対して受容的になっていったと推察された。

昇進を受容する際の心境の変化について述べる際に，最も多く使われた表現が「できるのではないかと思った，やってみようと思った」である。別の言い方をすれば，昇進に対して受容的になることに大きく影響したのが，彼女達が自身の未来に対して自信を持つことができるか否かであったと考えられる。一方で，当初の予想に反して，全ての人が男性並みに全ての職種を経験したのではなく，仕事の幅という点では偏りがあり，自分ができる仕事の広さという点では必ずしも自信感を得る環境になかった人が多かった。

彼女達が経験した昇進に対する不安の解消と，未来に対する「自分はやれるに違いない」という自信感については効力感という視座から考えると分かりやすい。効力感は Bandura（1977）が提唱した動機付けの要因の一つで，人が未来に対して持つ自信感のことで，効力感の高さは動機付けに対して正の相関があるとされる。詳しく言うと，効力感は課題に必要な行動を自分が成功裡に行うことができる能力についての自己評価であり，キャリアの発達に対して強い影響を持つとされる（Schunk, 1982; Taylor & Betz, 1983）。効力感が高いと昇進を含めた自分のキャリアの構築に対して積極的になる傾向が男女ともに強い（Hackett & Bets, 1981）。

効力感の発生原因は四つあるとされる（Bandura, 1977）。本人が何らかの成功を経験し自信を持つ達成体験，相手の成功をみて自分も同様に成功できると思う代理体験，「君は必ず成功できると私は信じている」などと言語にて相手から説得されること，現在の生理的状態が良いこと，のいずれかもしくはいくつかの組み合わせによって効力感が発生し，効力感の存在が全体のパフォーマンスであるとか，昇進への積極的な行動に対して正の効果があるとされる（Bandura, 1995; Lent, Brown & Larkin, 1994）。

6.2　達成体験の積み重ねと効力感の発生

調査対象者は全員，仕事において平均以上の業績を上げており，人事部の評価も高かった。業績を上げていても昇進のステップを登りたがらないという女性達が多い中で，昇進を結果的に受け入れた女性達である。

聞き取りの際「貴方が最も成長したと思うのはどんなときか」との問いに，最も多く語られたのが「現在の自分の実力や職位の仕事よりも少し上の仕事をアサインされて，試行錯誤を繰り返しながらやり遂げたとき」というストーリーである。結果の正否にかかわらず，挑戦を

したという体験が重要と考えられていた。結果として失敗したとしても，全体を形作る一つ一つの仕事の要素の内のいくつかに成功体験が存在し，この小さな成功体験の積み重ねが本人の自信に繋がっていると考えられた。

単にルーティンの仕事をしているだけではなく，組織横断的なプロジェクトに関わったり，仕事の業務改善の一部を担ったり等の，新しい大きな仕事を形成する一つ一つの部分を達成していったときに，自分が成長したと感じ，自分に対して自信を持つようになっていた。全体から見て小さな部分であったとしても，その部分を自分なりの問題意識を持ち達成したことに対して効力感を持ち，それが次の昇進のステップへ背中を押していた。言い換えればこれらの積み重ねがBandura（1977）らのいう達成体験であり，一連の達成体験の蓄積を通じて効力感を醸成させていったことが昇進に対して正の態度をとる原因の一つとなったと考える。

6.3　直接的に背中を押した「上司の言語的説得」

彼女達の背中を直接的に押したと考えられる事象は，8名が経験した上司による「君は次のステップを目指すべきだ，君ならできる」という言語的説得である。この経験を持つ全員が，説得してくれた上司について，その働き方であるとか仕事の姿勢に対して高い尊敬の念を持っていた。尊敬できる上司から自分の昇進について一歩踏み出すように説得されたという図式が彼女達の自信を強化することに大きな一役を買っていた。

効力感という視座から見ると，言語的説得によって効力感が発生したことが昇進に対して前向きになった理由の一つと考えられる。上司が昇進を勧奨するには，彼女達が良い結果を仕事上で出していることが必須である。先述したように，ある種の成功体験の心理的蓄積があり，それが言語的説得によって強化されたと考えられた。

6.4　間接的に影響を与えた上司と同僚―代理体験と社内ネットワーク

他方，直接的に誰からの言語的説得を受けずに昇進に対して前向きな気持ちが形成される場合は，仕事から得た達成体験を根底に仕事そのものの面白さ，銀行への愛着心，仕事を通じて自分が成長することへの期待，そして同僚や上司の仕事ぶりをみて自分も「やれる」と思うことなど，様々な要素が複合して背中を押したことが語られた。

この複合的な要素を定期的に刺激し，気持ちの切り替えや新たな視点を得る場，そして自分のキャリアについて前向きに考える場として機能していたのが幾重にも張り巡らされた社内人的ネットワークの存在と考えられた。頻繁に開かれる「〇〇支店△支店長の時代のメンバーの飲み会」や，「□□プロジェクトの元メンバーの飲み会」を通じて集まり，お互いの近況報告や交流をする機会を定期的に持つことによって様々な刺激を得ていた。その場で自分なりの仕事のやり方や仕事での達成体験や失敗を話し合う。定期的に会い彼らと話し，「あの人ができたのだから自分もできるかもしれない」「仲間が何らかの達成ができたのだから，自分もできるかもしれな」いと，代理体験として受け止め考え，同時に仕事に対する思いを新たにする場として機能していた。

効力感という視座からみると，この種の場に定期的に参加し，自分にとって心理的な距離の近い上司と先輩なり後輩なりの経験を共有することが代理体験として彼女達の効力感を醸成させていたと考えられる。同じような職場環境，同じような立場の人達との交流の場であるからこそ，相手の体験を自分のものとして考えられやすかったのではないか。そして，自分の体験をこの場で話し，相手からコメントや違った角度からのアドバイスを得たり，激励されたりすることの経験の積み重ねが，間接的に彼女達の昇進への考え方に影響を与えていたと考える。

6.5　効力感が背中を押す

女性達の昇進の背中を押すのに必要なのは，彼女達が自分の仕事やキャリアに対して効力感を持つことと考えられた。効力感発生の前提条件として，仕事上での達成体験の蓄積があることが不可欠であった。その土壌があった上で，上司からの直接的な言語的説得の経験や，あるいは他人の成功を代理体験として持てる場があることが重要であった。具体的には社内人的ネットワークと頻繁に接触し，積極的に情報を交換し，そこで他人の成功を代理体験として得るのである。いわば仕事において効力感が醸成できるサイクルなり，場なりが彼女達の周りに形成され，自分の仕事に対してそれが結果的に彼女達の背中を押したと考えられた。

言い換えれば，彼女達の効力感が醸成しやすい環境を作ることが，結果的には女性の昇進に背中を押すことに繋がると考えられる。効力感の発生原因である，達成体験，言語的説得，代理体験に働きかけやすい環境をつくることが重要であろう。特に仕事における達成体験は，目に見える形での成功という結果は数が少ないことが多い。よって，全体としての成功ではなく，要素に分解して，自分なりの小さな達成目標を立てそれをクリアし，達成体験を少しずつ蓄積していくという行動指向を本人が持つことも必要と考える。

7. インプリケーション
―背中を押す事象をふやす―

より多くの女性が昇進を望むようになるのにはどのようにすればいいのだろうか。本研究では女性達が昇進をしてもやっていける自信を持つことが鍵要因の一つであり，そのためには彼女達が効力感を持ちやすい環境を作ることが重要であることが分かった。女性の効力感を醸成しそれを育てていくこと，又効力感が発生しやすい環境作りをすることが必要であった。

具体的には三つの示唆を得た。第一に，部下を伸ばそうとする意思があり，部下が昇進を躊躇している際には言葉に出して昇進を勧めるような上司を今後期待をかける女性の側に配置することである。パイオニア世代の多くは上司からの言語的説得が直接的に背中を押し昇進を受容していたことからも，上司の存在が大きいことが伺われた。

彼女達に上司のどのような態度や行動に正の影響を受けたのかについて質問したところ，共通して四つの共通の特徴がみられた。男女の別なく部下を扱っていたこと，部下が物事に取り組んでいるプロセスを丁寧に観察していてそれを評価してくれること，当時の実力より高度な仕事を任せそれを見守ってくれたこと，そして自分を育てようとしていることが感じられることであった。

この種の上司を意図的に女性の近くに配置することで，彼女達の効力感醸成に正の影響を与えると考えられる。この際，上司には性差なく部下に対して，部下の実力より少し上の仕事を相手に与えることができること，即ち，仕事の難易度と部下の実力の見極めが正確にできる能力が求められよう。一歩進めれば，社内教育や管理職教育の中でこの種の要素の育成を含んだ教育プログラムを作成することが必要と考えられる。

第二に女性に幅広い社内ネットワークを構築させることである。これが，情報源ともなり，相談をする場とも代理体験を得る場ともなる。社内ネットワークでの交流を通じて，徐々に昇進について前向きな態度が形成されていた。身近な同僚や先輩が昇進について積極的に受け入れることに影響されたり，間接的に昇進を勧奨されたりしていた。これらの交流を通じて「昇進することでより自分の仕事を深められる」という境地に至ったと語った者も多かった。様々な刺激によって効力感をえることによって，次のキャリアステージに進むことに積極的になりやすい傾向がみられた。

第三は，社内ネットワークの構築と大きく関係するが，様々な人と一緒に働く経験即ち，

様々な職種を経験することである。異動を含めて女性に幅広い職種の仕事を経験させることが重要である。世代が若くなるほど，幅広い職種を経験している傾向が強くなるが，それでもどちらかというと営業職に偏りがちである。異動が難しい場合は，ルーティンの仕事とは別に，組織横断的なプロジェクトを経験させることも必要であろう。

社内横断のプロジェクトを通じて，多様な職種の幅広い年齢層の人々と知り合い社内ネットワークを構築することが容易になり，それが時間を経て社内の人的ネットワークとして張り巡らされていく。多くの職種，多くの仕事を経験させることが，結果的に多様な人的ネットワークの構築に繋がる。仕事上の専門性の育成とのバランスを取ることに配慮が必要であろうが，多くの職種又は，職場横断的な仕事をさせることが正の影響を与えると予測することができる。

彼女達には同性のキャリアモデルが十分機能しているとは言えなかった。遠くにいるキャリアモデルよりも，異性でも物理的に近所にいて，観察の対象となる相手の方が影響を与えていた。そのためにも，多くの人と一緒に仕事をする機会を持つことが不可欠であろう。

8. 結　語

最後に本研究の限界について述べておく。本研究は定性的な研究であるためにサンプル数も21人と少ない。そして，人選も人事部が推薦する人物であったためある種のバイヤスがかかっていることは否めない。又，今回は社内の人的ネットワークが効力感醸成について一つの機能を持っていることが指摘されたが，今後日本企業をとりまく国際化の環境から考えると，社外の非同質的な人的ネットワークの構築も必要な要素になってくると考えられる。本研究では，社内の人的ネットワークについてのみ精査して来たが，今後は社外ネットワークについても調査を進め，並行して定量的な調査についても地方銀行を含めた複数の企業対象に行う予定である。

謝　辞

本論文を作成するに当たり匿名のレフリーの方々に貴重な示唆をいただきました。また調査に協力して下さった地方銀行各行の人事部の皆様，研究パートナーの慶応義塾大学横田絵理教授に感謝いたします。本研究は，JSPS 科研費24530488 の助成をうけました。

注

[1] 「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計。内閣府が22～44歳の男女に対して行った。

[2] 大橋の調査対象はほとんどが男性であることには注意が必要である。

[3] 具体的には職務内容を本部部門，営業，融資の三つのカテゴリーのどれに当てはまるかを，発言内容並びに，インタビューの際に手に入れた職務経歴書を参考にしてその分野での勤続年数を計算した。営業部門の中でも窓口と渉外の線引きについては，支店の規模等に応じて兼務している場合も多かったため，図では一つのカテゴリーとした。この他にも業務の線引きが曖昧なものは，インタビュー内容から当時の主たる仕事と本人が思っていて多く話に出てきたものをカウントした。

引用文献

Alexsander, M. 2003 Boardroom networks among Australian directors, 1976 and 1996: The impact of investor capitalism. *Journal of Sociology*, **39**, 231-251.

Bandura, A. 1977 Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, **84**, 191-215.

Bandura, A. 1995 *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman and Company.

Burke, R. 1995 Why are there so few women corporate directors? Women and men see it differently. *International Review of Women and Leadership*, **1(2)**, 55-60.

Burt, R. S. 1992 *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.（安田　雪（訳）競争の社会的構造――構造的空隙の理論 新曜社 2006）

Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2007 Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, September, 62-71.

Ericsson, K. A. 1996 The acquisition of expert performance: An introduction to some of the issues.

In K. A. Ericsson (Ed.), *The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports, and games*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1-50.

藤本哲史・吉田　悟 1999 ワーク・ファミリー・コンフリクト―二つの研究潮流と経営組織における問題点― 組織科学，33(2), 66-78.

Granovetter, M. 1973 The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 15-32.

Groysberg, B. 2008 How star women build portable skill. *Harvard Business Review*, 86, 74-81.

Hackett, G. & Bets, N. E. 1981 A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-336.

平松　闊 1990 社会ネットワーク 福村出版.

平尾桂子 1999 女性の初期キャリア形成期における労働市場への定着性学歴と家族イベントをめぐって 日本労働研究雑誌，471, 29-41.

Ibarra, H. 1993 Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Revew*, 18, 56-87.

Ibarra, H. & Obodaru, O. 2008 Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-70.

金井壽宏 2002 仕事で一皮むける 光文社.

金井壽宏・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 一橋ビジネスレビュー，49(1), 48-67.

Kanter, R. M. 1977 *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

加藤豊子 2004 製薬企業における女性研究者の育成と活用―就業継続の可能性 日本労働研究雑誌，532.

小池和男 1981 日本の熟練―すぐれた人材形成システム 有斐閣選書.

小池和男・富田安信（編）1988 職場のキャリア・ウーマン 東洋経済新報社.

小池和男（編）1991 大卒ホワイトカラーの人材開発 東洋経済新報社.

Kolb, D. A. 1984 *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lent, R. W., Brown, S. D. & Larkin, K. C. 1994 Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 265-269.

McCall, M. W. & Hollenbeck, G. P. 2002 *Developing global executives: The lessons of international experience*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.

内閣府男女共同参画局 2010 平成 22 年度　男女共同参画白書 内閣府.

大橋勇雄 1995 会社の中の学歴社会 橘木俊詔・連合総合生活研究所（編）昇進の経済学 東洋経済新報社，257-278.

大内章子 2003 大卒ホワイトカラーの企業内キャリア形成―総合職・基幹職の実態調査より 日本労働研究雑誌，471, 15-28.

大内章子・奥井めぐみ 2009 女性の管理職への道のり ビジネス・アカウンティングレビュー，4, 55-69.

Ragins, B. R. & Scandura, T. A. 1994 Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, 957-971.

Schunk, D. H. 1982 Effects of effort attritional feedback on children's perceived self-efficacy and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 74, 548-556.

橘木俊詔（編）1992 昇進の経済学　何が出世を決めるのか 有斐閣.

高田朝子 2010 人脈のできる人―人は誰のために一肌ぬぐのか 慶應義塾大学出版会.

Taylor, K. M. & Betz, N. E. 1983 Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22, 63-81.

冨田安信 2005 大卒女性のキャリアと昇格―男女差と結婚・出産の影響― 橘木俊昭（編著）現代女性の労働・結婚・子育て―少子化時代の女性活用政策 第 6 章 ミネルヴァ書房.

Uzzi, B. & Dunlap, S. 2005 How to build your network. *Harvard Business Review*, 83(12), 53-60.

八代充史 1993 大企業ホワイトカラーの異動と昇進 日本労働研究雑誌，401.

安田　雪 2004 人脈作りの科学 日本経済新聞社.

脇坂　明 1990 会社型女性昇進のネックとライフコース 同文舘出版.

財団法人 21 世紀職業財団 2003 管理職のキャリア形成についてのアンケート.

財団法人 21 世紀職業財団 2007 企業のポジティブ・アクションの取り組みに関するアンケート.

（平成 24 年 7 月 26 日受稿，平成 25 年 4 月 5 日受理）