

女性トップランナーの昇格の実態

—女性はどのような実績をあげれば評価されるのか—

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

11人の女性リーダーへのインタビューをもとに、彼女たちの昇格の実態を探った。女性トップランナーたちは、それまでの業績そのものがきちんと評価されてきたことが明らかになった。また、その業績は必ずしもホームランである必要はなく、むしろヒットの連続性が評価されていることもわかった。この事実を踏まえて、女性リーダーの誕生を促すことができるのかという実践的なインプリケーションを4点導出した。

キーワード：女性リーダー、プロモーション、ジョブアサイン、ダイバシティ、質的研究

目次

- I. はじめに……本研究の問題意識と調査の概要
 - II-1. 問題意識とその背景
 - II-2. 調査の概要と分析
- II. 事例分析
 - II-1. 事例
 - II-2. 事例の分析とその解釈
- III. おわりに……インプリケーションと今後の展望

I. 問題意識と調査・分析の方法

I-1. 問題意識とその背景

ジェンダー・ギャップ指数

2006年以降世界経済フォーラムが毎年公表している、ジェンダー・ギャップ指数は、経済参加、教育、健康、政治参加の四つの分野における男女の格差を指数化したものである。直近の2013年報告によれば、日本のそれは0.6498というスコアであった。指数をランキングすると、調査対象136カ国(2013年の調査対象)中105位で、OECD加盟国の中では111位の韓国に次ぎ低く、2012年の135カ国中101番目からも順位を落とした結果になった。

また、指数の構成をみると、日本は健康、そして教育の分野では高いスコアを獲得できているものの、経済参加、政治参加の分野で著しく低いス

コア、つまり男女格差が大きいとなっており、全体的なスコアを押し下げる要因となっている。

報告書(The Global Gender Gap Report 2013)によれば、国の競争力において、女性のエンパワメントが人材の有効な活用となり、ジェンダーの不平等を是正することが経済発展につながると主張されており、日本に対して、女性の教育に投資をしたものの、女性の経済参加の障壁を取り除いていないために投資の成果が得られていないと批判されている。

世界経済フォーラムの指摘は、データにも如実に表われている。2013年に行われたリクルートワークス研究所の人材マネジメント調査ⁱⁱによると、課長職相当に占める女性の割合は、2.69%(メーカー2.20%、非メーカー3.40%)。部長職0.81%、執行役員相当以上0.71%となっている。

またアメリカの調査・コンサルティング会社GMIレーティングス(GMI Ratings)が2013年4月に発表したWomen on Boards Surveyⁱⁱⁱによると、日本企業の女性役員(取締役・執行役員)比率は1.1%と、世界最低水準だった。このスコアは調査対象45カ国中44位で、先進国の平均11.8%、新興国の平均7.4%をも大きく下回るものだ。一方、スコアが最も高かったノルウェーは、36.1%と、役員の3人に1人が女性という結果だった。

一方で、日本の人口は2012年をピークに減少の局面に入り、少子高齢化と合わせて労働力人口も当然減少しつつある。日本にとっても、産業社会にとっても女性労働力の活用、さらに基幹化は重要な課題であり、政府も、21世紀初頭より「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」との目標を掲げている。昨年4月には、新政権における首相の成長戦略のスピーチにおいて、「全上場企業において、積極的に役員・管理職に女性を登用していただきたい。まずは、役員に、一人は女性を登用していただきたい」と、経済三団体へ要請した旨が明かされた。

新政権の要請を待つまでもなく、これまでも多くの日本企業が、女性を管理職や役員という企業内リーダーとして登用する意向を明言し、そのための施策を行ってきた。しかし、その実態はいまだ芳しいものではなく、大卒、男子、正社員のイナーシャに抗うことは容易ではない。長らく、女性をリーダーとして育成・登用するという視点を持って来なかった企業にとって、女性リーダー育成のための方策はいまだ暗中模索中と言えよう。

しかし、このような状況の中でも、わずかながら、一従業員から始まり、取締役や執行役員にまで登用された数少ない女性が存在する。女性リーダーたる彼女たちが、どのようなプロセスにおいてその階段を登ることができたのか、その時組織はどのように彼女らをマネジメント、プロモーション、そして成長を支援してきたのかを明らかにすることは、女性リーダーを本気で生み出したい企業にとって、いくばくかの示唆を与えるものと考えられる。

本稿では、11人の女性リーダー（日本企業9社10人、米国系企業1社1人）を対象に実施した調査をもとに、彼女たちが組織の中でどのように昇格しえたのか、何を評価されて昇格したのかという実態を明らかにし、そこから組織がどう対応すれば、女性リーダーの誕生を促すことができるのかという実践的なインプリケーションの抽出を目的とする。

インタビュー対象者についての詳細は後述するが、11というサンプル数が、一般化に不十分な数値であることは確かである。一方で現実を見ると、日本企業の中で女性リーダーと呼べるポジションを得ている母集団の規模はそもそも決して大きくない。このサンプル数の少なさが、議論を深めるに足かせになるかもしれないが、黎明期の試みゆえ、数少ないグッドプラクティスから、小さな特徴を紡ぎだし、要諦を導き出す試みは意義の大きい作業であろう。日本の産業社会の状況をしてなお、リーダーのポジションを得て活躍している今回の11人は、文字通りトップランナーと呼ぶべき調査対象であろう。

本稿の構成は次の通りである。まず調査の概要と分析について説明を行う。次の第II章において、分析の対象としたインタビューの要約を紹介し、分析結果を論ずる。そして第III章では、結果を総括したうえで、実践的インプリケーションの抽出と、今後の展望について述べる。

I-2. 調査の概要と分析

本調査は先述の通り、11人の女性トップランナーへのインタビューにもとづいている。彼女たちに、現在のポジションである役員ないしは執行役員に至るまでの職歴と業績を振り返ってもらい、

(1) 誰に、何が、どのように評価されてきたのか、そして(2) その業務はどのような形でアサインされたのかを中心に、各人のキャリアを過去にさかのぼる形で語ってもらった。

インタビューの対象者は、上場企業の役員録を基に、女性役員を抜き出して選んだ。選択に際しては、社外取締役、創業者とその親族、大学や官公庁などの産業社会の外から役員に任用された人を除き、実際の訪問の可否を考慮し、東京とその近郊に常駐する人だけに限定した。業種・業態によるバイアスもコントロールしたかったものの、精緻にサンプリングできるほどの母数が確保できなかったため、日本的雇用システムの色彩が比較的色濃く残る製造業を中心としたグループ、その

傾向が比較的弱いと考えられる非製造業のグループという観点で抽出し、比較の対象としての外資系企業を一社対象に加えた。

インタビューは2013年9月から10月にかけて実施し、その内容は、記録音声より逐語インタビューログを作成し、その発言を一般的なコンテンツ・アナリシスの手法で分析した。また、本研究に際しては、特定の仮説を想定することなしに、女性がいかにしてトップランナーになりえたかの事実を明らかにすることを重視している。

II. 事例分析

II-1. 事例

ここでは、紙幅の都合で8名のみインタビューの内容を具体的に紹介する。また全員分の概要は末尾の付表1-1,1-2に記してある。

事例1: Web サービス A氏

職名: 執行役員 事業推進部門長 兼ブランド戦略室長付
兼 女性活躍推進担当

新卒で交通広告の企業に入社し、同期入社4人中3人が新事業部門に配属され、社会人としてスタートした。

「同期3人いて、私以外は男性で、本社の広告営業の方に配属され、結果、1人だけ私が新規事業に残りました」

5年後、その新規事業が別会社化し、現社長とともに転籍。Web サービスに転換したビジネスモデルで展開することになった。そこでA氏は、‘掲載社数を増やす’ことで、抜群の評価を得て、早い段階でマネージャーに昇格する。しかし、事業の転換点において、数から収益への変化に気付かず、業績が低迷し、会長の指示による降格となった。当時の状況をA氏はこう語っている。

「私はこの加盟店の獲得をしていく部署の部長をずっとやっていて、これは本当に得意分野でした。しかし、事

業が第2フェーズに入っていくタイミングで、この売り上げを上げていくところを移行することに自分で気づけなかったのです。部長だったので担当のお客様がありません。ほかの営業担当者から、ほとんど発注をもらえそうに無いお客様のリストをもらって、当時200店舗くらいからはじめました」

「部長のときは、給料は変わらない。降格して制度が変わって、初めて給料に跳ね返えると思った瞬間に、何かに気づいたのです」

結果的にそこで、収益を得るという事業の本質を理解し、業績も回復した。ここでの気づきにより、一段高い視点で仕事に挑むことを学び、シニアマネージャーに再昇格する。A氏の、マネージャー任用から降格、業績復活という一連の業績は、実は同社の会長がきちんと評価しており、降格は、乱暴ではあるが期待の表現の一つであったと考えられる。その後も、安定した業績を上げ、企画部門の責任者を経て、取締役任用される。事業も成長し安定してきたところで、新たに別事業の建て直しを任せられ、現在に至る。A氏は自身のキャリアを次のように振り返った。

「ずっと営業で、その後、企画を経験しました。営業のときは営業しか考えない。企画のときは企画しか考えないわけです。今の事業に異動して、ものすごく勉強になっているのは、一事業部なので全体を見なければいけない、どう利益を出すかが第一なのです」

「組織の規模は100人程度で、営業時代より少ないくらいですが、みんなで考えられる組織、小さい組織だから全部見ることができるのです」

A氏が、降格時に学んだ業務に対する一段高い視線は、異動、役員任用の際にも実行されてきた。これは組織からの期待と個人の行動が一致している証左であろう。公平で適切な評価に加えて、プロモーション後の適切なアサインが行われ、当事者が期待を十分理解し活動した結果、役員に登用されたケースといえる。A氏のキャリアを通じ、同一の評価者としての会長が評価を行ってきた。

好業績も低迷も含めたすべての行動を、同じ基準で緻密に見ることができた結果といえる。

事例2：教育産業 B氏

職名：取締役管理本部長

当初、B氏は講師として入社したはずだった。しかし、拡大戦略の採用で、新たに教室を開いていく仕事である教室長を創業社長より命じられ、不本意ながら従事することになる。しかし、次第にその業務にのめりこんでいったという。

「教室運営というのは、大部分が営業に近いと思います。営業も、接客も知らない、まして教室マネジメントなんて未知です。教えるつもりで入社したのですから。しかし、わずか2週間で教室長を任されました」

3年間で、3教室の教室長を歴任し、中盤以降の二つの教室は自ら立ち上げたものであった。その経緯は以下のようなものだった。

「入社して1年半ぐらいのときに、私は東海道線の平塚、藤沢、茅ヶ崎と三つの教室を次々に開いた時期に、そのエリアのブロック長をやるように言われました。今思えばひちゃくちゃな指示です。ただそれは根拠がないのではなく、その前にいたあざみ野の教室で、ものすごい数字が出ていたのです。たぶん社長はそれを見て、新しい教室の立ち上げとその沿線のブロックのリーダーを任せたいと思ってくれたのでしょう」

あざみ野の教室運営における好業績を評価され、2年目の終わりに湘南地区のブロック長になる。創業社長は常にB氏を叱咤激励していたという。

「当時、ほぼ全員周りは年上の男性で。でも、入社して1年半しかまだ経ってない私がブロック長です。弊社の理念に、“やればできる”とあるのですが、当事社長から『お前が“やればできる”を実践しなきゃだめじゃないか』と言われたことを覚えています。私は素直なので

『はい、分かりました』と答えちゃいました」

当時は、年間340日くらい働いていた。新規教室の開校と並行して、講師の能力開発を中心に、優秀な人材の採用・リテンションまで担った。また組織の急拡大を補うべく、IT情報システムの構築にまで関与していた。しかしこれは、A氏自身が組織の矛盾点を上長に指摘した結果、仕事となってA氏にアサインされたものなのである。

「ちょっと仕組みを変えたほうがいいんじゃないですかなどと社長に一言言うと、『じゃあお前が変えればいいだろう』と。それもまた期待だったのでしょうね、多分。『いや、俺に言うなよ、お前が変えろよ』といったやり取りはかなりありました。それが彼なりの私に対する期待の出し方だったんだと思いますよね」

後に創業社長は引退し、業界大手とのM&Aでグループ化した後も、創業からの経緯を知り、組織を知り尽くしているB氏は経営の要である。財務経理以外は、社内のすべての仕事を担当し、その大半の土台をつくってきた当事者として、現在に至っている。

事例3：教育産業 C氏

職名：常勤監査役

雇均法前で、女性に厳しい就職環境のもとC社に入社した。通信教育事業部への配属でDM制作等の営業を経て教材制作に携わる。新入社員当時からC氏はこのように振り返っている。

「振り返っても、何か特別業績を上げたってということではなく、その都度いい上司に巡り合えて、引っ張ってもらえました。最初に私を課長に引き上げてくれた当時の取締役からは、『頑張り屋だ』、『任せておけば安心だ』と言われていました」

社会と英語の教員免許を持っているが、その免許に限定されず、様々な強化を担当した。当時の

通信教育事業部では、教科をまたいでの異動は珍しかったが、C氏だけは例外的だったといい、そのことが評価されたのだろうと語っている。

「また、担当教科は専門で固定化するのですが、私はいくつか強化をまたいでの異動をしました。それは、当社では異例です。『こっちに行ってくれ』と言われると、わかりましたと、そっちでがんばりました。私は、それを普通のことだと思っていました」

「それから、結構がむしゃらにやっていくというタイプだったのですが、それは珍しかったようです。『非常によくやってくれているな』というような評価は、その当時ただけていたと後になって聞きました」

その頑張りが認められ、学年の全体講座を任せられ、課長に昇進し、講座全体のリニューアルを任せられるまでになったのだが、そのリニューアルはうまくいかず、異動を命じられてしまった。

異動先は、女性一般誌の広告担当であった。初の法人営業、加えて創刊間もない雑誌である。二重苦で困難な時期を過ごす。異動後ほどなくその雑誌は休刊となるが、その時の教訓を生かし“ターゲットが明確なもの”を作るというコンセプトで、同社でも爆発的にヒットした雑誌の創刊に携わる。この商品で売れる雑誌の営業を経験する。その後、書籍・ムックの事業部への異動を経て、新たに作られたビジネスエシックスの部署に異動する。C社における企業倫理は何かを問い続け、経営からの要望以上の仕事を続けてきた。

ここでの業績も評価の対象となり、プロパー監査役に推挙され、現在に至る。

事例4：飲食 D氏

職名：取締役管理本部長

初職は、外資系広告代理店の外国人局長の秘書であった。退職後、フリーで働いているところを、マーケティングや広報をやって欲しいとD社のファウンダーT氏に誘われ創業期に入社した。

実質的な上司であるT社長の横で、常に様々

な業務を並行して経験し、意図せずに経営にかかわる多様な判断を学ぶことができたという。D氏は当時をこう振り返っている。

「そこから怒涛のごとく働きます。出店ペースもすごかったですし。マーケティングやっているのが私と、あと女性2人だったので、そこで何から何までやりました。」

「マルチでいろいろな業務をやったことでしょうか。あとは、私は常に、当時の社長の横におりましたので、ほんとにずっと一緒に行動していたかたちで。1日2件3件の取材にお答えするという毎日でした。それはものすごく贅沢な教育でしたよね」

日中は国内の広報業務、夜は米国HQとの連携という日々が続く。ハードな日々であったが、D氏自身は、当時を重要な学習の日々であると認識している。

「一つ何かをやる。常にそうなんですけど、すべてが新しいことなので。1個新しいことやって、次も新しいこと。全部がそうなので、リピートっていうことが当時はなかった。1個ずつやっていくことによって、自分ができる幅が広がっていきました」

失敗したからと言って立ち止まっている余裕はなく、直接の上司である社長のT氏に加え、米国のカウンターパートナーからも仕事の指導とレビューを受けていた。このやり取りも現在の彼女の形作る大きな経験となっているという。

「当時、みんな寝なかったですね。寝ないでやっても、仕事も終わらないし、楽しい時期だったです。出店どんどん。私もほんとに何でもやりました」

「当時圧倒的に強い競合の大手さんがいて、外資系の弊社は、何も将来の保証はないですよ。どうなっていくとか、どう受け入れられるかということも分からない中で、あまり先入観なく、自分がいいと思ったものは信じて、単純に信じて進められるっていったところは、環境も味方してくれたと思います」

D氏が必ずしも、担ったすべての仕事で、抜群の業績を出したわけではない。しかし、一つ一つ新しい問題（すべてが初めて起こる問題）を着実に解決することで、成果として積み上がって言ったといえる。必然的に、新規かつ難度の高い仕事も任されるようになり、入社から4年で執行役員に任用されたのである。

事例5：製造業 E氏

職名：常務執行役員

入社した時期は、電話一つとっても、「男を出せ」と言われた時代だった。海外事業を担い、医療機器の輸出や販売代理店、現地法人の管理に関わる。後々ここでの地道な経験が生きてくる。国内営業は典型的な男性社会だったが、海外営業はそうではなかった。まったく対等とまではいかないものの、男女で許される残業時間すら異なる時代に、女性社員をお客さん扱いする部署が多かった中、ちゃんと仕事を任された。

「特に印象に残る上司もいます。当時から、女性に活躍してもらおうのだということを書いて、男女構わず、自分の半径2メートルに来た人には自分は絶対に用事を頼むとか」

その国際事業部が解散し、医療機器事業部に異動する。この時期から検体検査システムに関与する。CTやMRIの陰に隠れ不採算事業で、お世辞にも明るい部署ではなかった。ひとえに明るい部署にしたいと思い、そのためには数字を上げると決めたのだった。15年間で培った海外経験を基に、海外アライアンスを積極的に仕掛けていく。

「それまでは、大変不安定なアライアンスだったのですが、ある1社とは、非常に長くお付き合いだけだ。お互いに本当に補完し合うことができるパートナーとして。それに伴って装置の開発もどんどん進みましたし、事業が安定して、国内もシェアまで上がりました。いいスパイラルに入り、不採算事業が立ち直りました」

小さな事業を集約した事業部で部長となり、検体検査システムを統括。製品の業績が回復し同社内で業務表彰を受けるまでに成長した。E氏の最初の決意通り、業績の回復に伴って部署もどんどん明るくなっていったという。

「そうするとみんなもまたやる気が出てきますし、やはりみんな、達成感が違います。注目されて、頑張ってる、その結果が出ると。そういういろいろな仕掛けとか、一つは海外アライアンスを成功させる私のがちがちの交渉力とか（笑）、あとは、部内の人たちのマネジメントとか、達成感というか、そういうことで数字がうまくいったということが評価されたと思っています」

商品の成長を機に寄せ集めの事業部から単独事業部として独立し、そこで事業部長に就任する。この昇進を、本人はこう振り返っている。

「そこでずっとそんなに長くやるとは思わなかったんですけど。いろいろローテーションが普通はありますからね。ただ、たまたまそこに行くと、でも、それもラッキーだったと思います。メジャーなところだと、みんな歯車の一つとしてやらなければいけないですけども、小さいからこそ、みんな結構顔が見える、考えていることが分かるのです」

「本当に、毎日毎日、毎年毎年、実績が上がっていったので、『本当によくやってくれているね』と、ずいぶんおだてられている感じでしたね（笑）」

日々売上が上がっていき、中核事業の成長に大きく貢献した。E氏の執行役員への任用に際しては、本社からずいぶんいぶかられたそうだが、「実力と実績で昇進させた」と当時の社長が、意志を持って昇格を後押ししたという。

執行役員就任後も、自らを“変化を促す役割”と位置づけ、事業や組織の変革に大いに貢献した。

事例6：小売フランチャイズ F氏

職名：取締役管理本部長

転職にて入社し、当時 F 社の課題であったオーナーの問題に着手する。F 社における重要な戦略的決断を実行する業務を担うことになった。メンバーは、F 氏を含め 3 人である。部署にするには小さすぎるため、既存の部署の軒先を借りる形でのスタートであった。

「開発本部の配属です。この開発はオーナー開発です。当事オーナー不足が組織の致命的な課題でした。当社の場合は、複数店、もしくは多店舗経営という解決方法を選択したのです」

実はこの問題は、プロパー社員には手を付けられない問題とされていた。それは、プロパーの人たちの成功体験の中に、その選択肢がないからだったという。

「そうですね。たぶんそれは地道にやってきたから。今まではその方法が成功だったのでしょう。しかし、当事の弊社は外部環境の変化に適応してフェイズを変えなければいけない時期だったのです」

「環境と一緒に私たちも変わらなければいけない。その時、私はまったく違う所から来たので、変わるも何もとても普通に見えてしまったという。だから、その選択肢を信じていました」

そして、F 氏は外部からの人材という立場を用い、その計画の実行に臨んだ。しかし、もうひとつ彼女を後押ししたものがあつた。それは経営陣とフランチャイズオーナーからの後押しだったと、F 氏は振り返る。

「そうは言っても、あれだけの戦略の転換は、やっぱり、後見人がないとやっていけません。それはまず経営陣ですね。つまり社長やナンバー2の理解は深かったです。ほぼ指示に近いわけです。あとは、それをどうやって実行するか、これは私の担う部分でした」

「それに、後見人という観点では、もう一つ大きなものがありました。オーナーさんたちが賛成してくれたので

す。私自身、これは想像できました。なので、逆に私を活用して欲しいと思いました」

この業務は、前職の代理店営業のノウハウもフルに活用したが、形を成すまでに 5 年を要した。ただ、業務自体は着々と前に進んでおり、成果は順当に評価されてきた。

F 氏は、オーナー施策を、ほぼ一人で始め、徐々にその業容を拡大し、自分が帰属する組織そのものを拡大し、組織の拡大に伴い、タイトルが大きくなってきた。5 年越しの成果のプロセスにおいては、きちんとマイルストーンとしての、組織の拡大を成し遂げてきたのである。

「チームも一緒に、だんだん肥大していつているけど、チームも最初は、二人で始めたのです。どんどん人数も増えて、いろいろな部署にぶら下がりましたね。でも、本当にだんだん大きくなっているけど、やっていることは一緒なのです。その途中で他のミッションもくっついてたりしてきました」

実は、オーナー施策と並行して行っていた業務が、もう一つあつた。それは店舗アルバイト確保の支援と活性化である。

「もう一つ実は、店舗のアルバイトさんに関する支援も進めていました。彼らを活性化するとか、たくさん雇用して不足感をなくすといった人材の確保・育成の領域です。当時は珍しくてよく取材も受けました『FC の本部がそういうことまで支援するんですね』と。この二つの仕事をずっとやっていました」

二人のチームで始めた戦略的実験が、少しずつ成功を収め、関与する人数が増え、組織も大きくなり、いつしかそれは固定化した戦略として組織に根付いた。この地道な活動と、着実な成果は F 氏を最終的に執行役員に任ずるに値する評価を得ることができた。

事例 7 : スポーツクラブ G 氏

職名 : 取締役管理本部長

スポーツクラブのインストラクターとして入社する。当時同社では、インストラクターは契約社員で、頑張れば頑張るほど自費の出費が増え、収入が減っていくという矛盾を抱えていた。この状況に大いに疑問を抱いていた。教育の体制や、プログラムの標準化に興味を持っており、当時から折に触れ現会長のS氏に主張していた。その時の思いをG氏はこう語っている。

「この技術を高めていくことが大事だと。技術を自分で高めようと思う人たちを増やしたいと思いました。そのときに、どういう会社のサポートがあればもっと増えるのだろうかと考えていました」

かねてからの主張が通り現場のチーフとなり、スタジオのプログラムの統一とインストラクターの指導を、当時の上司から「あなたがつくりなさい」と任された。G氏が行ったスタジオ部門のプログラム整理により、標準化が進んだ（経営の合理化、サービス品質の一定化）。次に、評価の仕組みも見直し、標準化されたプログラムの中で顧客評価を高めることを根付かせ、スイミング、テニス、スタジオ、ジム、ゴルフの5部門のスーパーバイザーを束ねる役目として昇進した。その時の評価を本人はこのように振り返っている。

「私は標準化ということを推進したのですが、一番標準化のしにくいところで、標準化をしたということが評価されたのだと思います。社員やアルバイトという雇用された人たちではなく、業務委託というフリーに近い方たちに標準化を納得してもらえたのなら、ほかの部分もできるだろうということではないでしょうか」

次いで、インストラクター任せだった商品開発を、本部に引き取る。地方に人材がいないので育てなければならなかった。全社標準の全国プログラムでDVDを作る業務に携わり、東京品質を全国展開することに寄与した。

「全国展開をするにあたって、インストラクターのいない地域があります。東京、大阪ならフリーでインストラクターをやってくれる方がいますが、地方に行ったらそういう方は少ない。なので、育成していかないといけない」

「プログラムは本社でしっかり決められています。40分間の枠の中で、どうお客様に提供すれば高品質で提供できるかマニュアル化しました。それをクラブのスタッフがDVDを見て、練習をし、お客様に伝えるというやり方です」

教育にとどまらず、その効果をモニタリングする目的で、インストラクターの習熟度を測定する仕組みも作った。またこの仕組みは、インストラクター（現場職員）だけでなく、すべての職員にも拡大適用された。本来人事が行うべき仕事ではあるが、現会長の“得意なものが担う”という指示のもとアサインされたのはG氏であった。その後、品質管理部長となり、合併先企業のスタジオのスタッフと商品の管理を担った。

執行役員となり、新しい商品の開発も再度行う。また2003年から始めた多くのM&Aにより、合併企業とのプログラムの整理統合も担う。ライセンスの整理をしつつ、そのリスクを回避するために自社開発を行う。新規事業の開発にも積極的に関与し、現在三つ目の新規事業に着手している。

事例8：ITソリューションI氏

職名：執行役員 インダストリー営業統括公共営業本部長

新卒でI社入社し、SEとして勤務していたが、本国HQからの女性営業職強化の指令に基づき営業に職種が変わる。結婚を機に東京に異動するも、妊娠が明らかになり出産育児で1年間休職した。営業として官公庁システム事業部に復職する。そこでの営業は、営業スパンの長さにも苦戦するが、上司はその仕組みを理解したうえで業務を支援し、適切に評価してくれたという。

「自分たちは四半期オペレーションですが、官庁の発注

サイクルは3~5年です。隣で受注が決まったライバルが喜んでる姿を見ている自分は、まだ五合目くらいにいるのです。そういう中で事業部長の『焦るな。ゴールが先にあっても、自分の直近のマイルストーンがちゃんとあれば、それを着実に辿っていけば到達するものだ』という言葉に救われました」

当時の上司の支援も奏功し、とある官庁の大型案件を、5年をかけ受注した。このタイミングで主任に昇進する。受注自体の評価もさることながら、当時の事業部長が総合的に判断し、引き上げてくれた形であった。

4年後、課長となり、全社の戦略転換に伴いサービス事業開発に異動する。慣れ親しんだ部署を離れ、全く性格の異なる複数顧客へのサービスを担うようになった。本人もこの異動は決して納得できていなかったようだ。

「ちょうど会社全体がサービスシフトを行っている時期で、自分としてはなぜという移動でした」

2年後、サービス事業の営業部長になり、念願のラインマネージャーになる。I氏の入社時から一つの目標であった。

「私は早くラインマネージャーになりたいと思っていました。責任が全然違うし、会社が提供する情報もまったく違います。その気持ちは上司にも伝えていました」

「大型の案件を担うと、良くも悪しくもエグゼクティブへのエスカレーションや、説明の機会があるので、上層部の人たちの目にさらされる機会が増えます。そこで、私がどういう人間か、どれぐらいの能力を持った人間かといったことは少しずつ知られていくと思います」

さらに2年後、社長からのアサインでプロダクト（パッケージ商品）の営業に異動となる。ここでは、360度サーベイで全社最低点となる経験をする。当時の記憶をI氏はこう語ってくれた。

「360度サーベイがあり、スコアがソフトウェアグルー

プの各ユニットの中で最低点だったことがあります。そのときに、自分なりのスタイルとか、自分に対する過信とか成功体験がある。それを振りかざしているうちは何も響かないと学びました」

2年後、すべてのソフトウェアの営業トップになり、上長である事業部門長の常務昇進を機に理事に就任することになる。

翌年、上司の計らいで米国HQに赴任する。米国HQでは、ネットワーク構築と、I社流の仕事の本質を学ぶ。2年の予定が1年になったのは、日本から執行役員のオファーがあり、受諾したためだ。I氏に評価のポイントを振り返ってもらくと、自身の評価以上に、評価してくれた上司の存在を強調していたのが印象的だった。

「その場その場で自分を持ち上げてくださるエグゼクティブの方や上司の方に私は恵まれました。自分だけでちゃんとやっていたら“いつかはなるだろう”ではなく、そこには必ずそういう方たちの支援がないとなれません。本当にありがたかったと思います」

若年期の5年がかりの大型案件を機に、次々とアサインが大きくなっていくきれいな昇進のモデルということができる。

II-2. 事例の分析とその解釈

9人の事例から観察された事実を、まずは全体傾向からまとめると、以下の5点のようになる。

1. 入職後のジュニアの段階で、大きな成果または、多くの成果をあげる機会があった。
2. 同じくジュニアの段階で、途絶えることなく、適度に責任ある仕事のアサインされていた。また上記1との複合的な影響として、連続的あるいは安定的に成果をあげているという印象の形成がなされていた。
3. アサインされる仕事は、時には無茶とも思えるものもあるが、当事者は、それを意に介さず、けっして断らず引き受けていた。

4. ただし、すべてのアサインで成功しているのではない。失敗する場合も散見された。失敗や、失敗への組織からの対応に、規則性は見られない。一つだけ共通点を挙げると、「〇〇（当事者）ならできるはず」という声が、アサインの段階で囁かれていることである。
5. リーダークラスに任用されたあとは、定期的異動し、そのタイミングでアサインされている業務のサイズが大きくなる。

これらの特徴は、ジュニア、ミドル、シニアと時期を分割してみると、さらにその共通性が際立ち特徴が明確になる。以下詳しく見ていきたい。

ジュニア時期の特徴

- ・大粒ではないが新しい仕事が次々と舞い込む。
- ・大きくはないがコンスタントに成果を出す。
- ・役割を超えたアサインや、分不相応なアサインに対しても、ノーといわず引き受ける。
- ・ただし、時として失敗するケースもある。
- ・その時々の上司が、それぞれの仕事の成果を的確に評価している。
- ・「仕事のできる若手」と吹聴してくれる上司が現れ始める、その評判に耳を傾ける上司が現れる（組織の規模が小さい場合は、それが同一人物であったり、社長であったりする）。
- ・ジュニア時期の終盤、リーダーへの任用間際には、小さな成果の積み重ねが「彼女ならできるはず」という評判形成の段階である。

図表1 ジュニア時期の評価システム

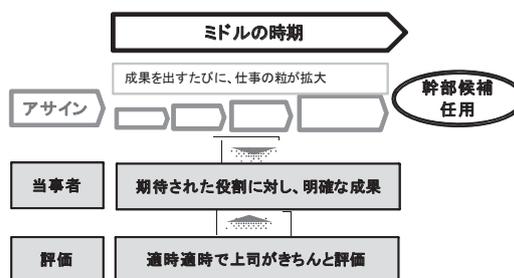


筆者作成

ミドル期の特徴

- ・「彼女はできるはず」という評判が社内で認知され、やや大きな成果を期待された計画的な業務のアサインがなされる。時にそれはストレッチした目標であることもない。
- ・“アサインされた業務”と“その成果”そして“本人の成長”がセットとなり認識される。
- ・その一塊の仕事を終わると、次に一回り大きな仕事や、視界が変わる仕事のアサインが行われる。組織によっては、その選択は本人の成長を計画的に想定している場合もある。
- ・期待役割に対して、明確な成果を出している段階である。

図表2 ミドル時期の評価システム

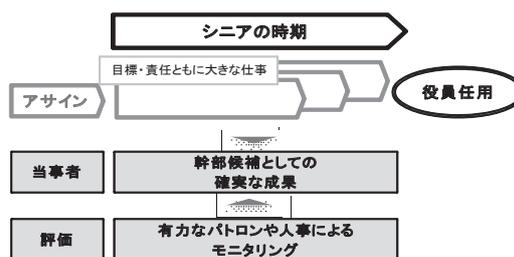


筆者作成

シニア時期の特徴

- ・ミドルの時期を無事に通過し、役員たるにふさわしいかのジャッジとも言える挑戦的な仕事のアサイン（いわゆるタフアサイン）を経て、そこでの業績をもって役員登用という手順を踏む。
- ・この場面で、大企業では反対の声も起きるが、そこをおさえる意思決定権者としての上司が存在することも大きなポイントである。

図表3 シニア時期の評価システム



筆者作成

女性トップランナーの特徴を解釈する

ここまでの分析から、彼女たちがリーダーのポジションを得て活躍するに至った過程で、評価されたポイントは、前述の通りである。それらの広義の業績が、トップランナーに至るプロセスで評価されたポイントである。

次に、それぞれの段階で、誰が評価するのかという点についても触れておきたい。

ジュニアの時期は、細切れの業績を、適時・的確に、上司が評価をしている。その際にその上司が、きちんと評判を立ててくれることにより、その評判が組織に浸透している。

ミドルの時期は、ジュニアの時期の評判を基に期待が明確になる。業績の評価を行うのは、直接の上司あるいは上司の上司になるが、期待については、その枠を超え周囲の上席者からもその認識が高まる。

シニアの段階では、ジュニア～ミドルを通じて形成された評判は、能力評価として確立されていると言える。評価以上に、期待に注目すべきで、有力な社内パトロンの後押しや、人事によるモニタリングのもとに大幅にストレッチされた仕事のアサインされ、そこを評価されている。

このように、評価者が誰なのかという問題も、女性 TL を形作るうえで非常に必要な要素であると考えられる。いくつかのケースで、そのキャリアを通じて評価者が社長ないしは、意思決定できる上司であることが確認された。またアサインされた業務を、同程度のポジションの人材が後押ししているケースも見られた。そういう観点では、社長もしくは、それに類する意思決定者とのコミュニケーションは、今後のソリューションに重要なカギとなるかもしれない。

最後にもう一つ触れておくべき特徴を記したい。今回のインタビュー対象企業は、成長企業と伝統企業という分類もできるが、成長企業の場合は企業の成長とともに、女性 TL のポジションが上がっている。また伝統企業においても、アサインされた業務が中長期にわたり成長しており、業務の

成長とともに、女性 TL のポジションが上がっている。企業や事業の成長そのものは、当たり前だが、女性のプロモーションに大きな影響がある。

Ⅲ. おわりに……インプリケーションと今後の展望

本稿では、経営ボードにクレジットされた女性トップランナーへのインタビューにより、そのポジションを獲得するに至った過程において、「どのような成果」が「どのように評価されたのか」を探り、女性トップランナーの評価の実態を明らかにしようとしてきた。

ここまででわかったことは、次の2点である。女性トップランナーたちは、

①業績そのものがきちんと評価されてきたこと。

また、その業績は必ずしもホームランである必要はなく、むしろ

②ヒットの連続性が評価されてきたこと。

以上の発見事実、そして、インタビューの分析から次のような疑問が湧いてくる。

女性リーダーが生まれにくい要因として、適切な評価を得るための仕事のアサインは、果たしてなされているのだろうか。分析においても、ミドルの段階で、より大きな仕事のアサインを得るには、ジュニア時期の小さな業績の積み重ねが重要で、そこで獲得した評判が、大きく機能していることが推測できた。“仕事のアサイン→業績→評価”が連続で回ることは、ことのほか重要なようだ。ここに詰まりが生じると、仕事のアサインの源泉となるはずの期待の形成に支障が起きうると考えられる。この“詰まり”がなぜ生じるのか。ここに、さらなる解決の糸口があるのではなからうか。この疑問も踏まえ、最後に、一連の論考から、日本企業が女性リーダーを輩出するためのどのようなことができそうか、インプリケーションを導き出してみたい。

1. ジュニアの時期は、成果を出しうる機会を可能な限り多く提供する

今回の 11 名のトップランナーにおいて最も顕著な共通項であったジュニアの時期の業績あるいは業績の積み上げの可能性を多くのジュニアに大量に提供することが重要であろう。リーダーシップ・パイプラインに流れる水を増やすためには、任意の A 氏の小さな結果 n1 で A 氏の適性や能力を決定づけるのではなく、n1 がダメなら n2, n2 がダメなら n3 と、小規模な敗者復活あるいは失敗のリカバリーをできるだけの仕事のアサインができる状況を生むことが重要であると考え。ジュニアの時期のローテーションの目的を、経験の蓄積や能力の向上はもちろん重要だが、チャンスの提供という側面で再考することはできないだろうか。

2. 上司による話題性の提供

今回掲載した 9 名は、偶然も重なり社長がその名を知る機会がジュニアの時期に存在した。そのため評判の形成が比較的自然的あるいは強制的に行われた感は否めず、稀なケースかもしれない(それゆえ女性役員が少ないのであるが)。上司たるマネージャーによる彼女らの評判形成に役立つチャレンジの提供は必須であるとともに、「彼女らの」業績をきちんと話題に挙げることが重要であろう。

3. 評判形成のための仕組みづくり

日本企業のケースにはなく、外資のケースにのみ存在する仕組みである。某外資系 IT 企業におけるタレントマネジメントの中核的仕組みとして、「タスクの規模により決済のレイヤーが厳格に決まっている」仕組みがあげられる。これは何を意味するかと言うと、ジュニア時期のチャレンジが重なり、業務規模が拡大するとともに、対象となるジュニアの名を知る階層が上がっていき、プロセスの評価が評判に昇華しやすくなっていくことを意味するのだ。これによりミドル段階への引き上げにおいて、個人にとっては対象にされやすくなり、組織にとってもリーダーシップ・パイプラインの水圧を高める要因となりえるのである。当然この仕組みはミドル時期においても機能してい

る。

4. 女性のシグナルに応じたアサインの選択

1~3 の項とはまったく性格が異なり、本プロジェクトの範囲外のインプリケーションとなるが、数人のインタビューから「無理やり仕事をやらされた」との発言もあり、検討に値すると考える項目である。

往々にしてマネージャーは、男性に対しては「かくかくしかじかの業務をやれ！」とコミュニケーションをとるが、こと女性に対してとなると「かくかくしかじかの業務をやってみない？」となりがちである。前者には Yes しか期待していないが、後者には「えー、ちょっと」という No を許していると見られる。しかしすべての女性にこのアサインが適しているわけではなく、このコミュニケーションの定常化は本来行うべき成果期待を阻害してしまいかねない。「やれ！」が通じる女性は日ごろからシグナルを出しているはずなので、業務指示(≒成果期待)のコミュニケーションには、性差の配慮よりも、シグナルの有無に配慮すべきであると考え。

以上四つのインプリケーションをよく見ると、4 以外は、女性に限ったことではないことがわかる。つまり、女性リーダーを増やすためのまっとうな努力は、性差にかかわらずリーダーがより増える努力であると言えるのだ。

最後に、本稿の課題と今後の展開について、数点記しておきたい。本稿の理論的課題となる三つのバイアスを記しておきたい。

1. サンプルのバイアス。今回調査の対象は 11 名と、既存の女性リーダー研究^{vi}の中でも著しく少ない。少なさゆえ、業種の偏りや、世代の偏りを排除できておらず、深い洞察も行われていない。今後より多くの情報を集めることが求められる。

2. サンプルのバイアス。今回の分析は、女性リーダーとして活躍できている人たちを対象としているため、グッドプラクティスからの特性の抽出に過ぎない。リーダーになれていない人たちや、男性リーダーたちの業績の評価のポイント

との比較ができないため、人材マネジメントシステムにおける、相対的な女性リーダーの評価の仕組の解明には至っていない。リーダー以外の女性や、男性まで調査範囲を拡大することで、はじめて一般化への試みが可能となろう。

3. 情報のバイアス。女性リーダー当事者からの情報のみを分析しているため、評価ポイントの細部や、深部、背景にまで迫ることができていない。当事者の上司、同僚を含めた広い範囲かつ、客観的な情報も集めたいうえで、これらの知見をさらに深めていくことが必要であると思われる。

このような方法論における問題は残るが、本事例研究により、経営ボードにクレジットされた女性トップランナーへの評価の実態を特定できたことと、それを踏まえたうえで、これらのグッドプラクティスからこの評価を実現するためのマネジメントの要諦を実務的インプリケーションとして提供したことについては一定の貢献ができたのではないだろうか。これは同時に“強い個人”の登用・活用方法の探索にもつながると考えている。残る課題については今後さらなる研究を深めたい。

グローバル化の21世紀は、新興国の台頭により多極化の時代が到来し、企業間競争はより激化している。そのような環境下で、企業競争力の強化のために、人材マネジメントへの期待も日々大きくなっており、要請も高度化・複雑化している。中でも、女性活用のアイコンともいえる女性リーダーの登用は、グローバルHRMに比肩する重要課題と言われている。しかし冷静に考えてみよう女性活用にせよ、グローバルHRMにせよ思うに任せない理由の源は、企業の覚悟、その意思にあるのではなかろうか。“すべき”“せざるを得ない”という言葉で課題に対処しても、義務的、形骸的な結果しか得ることはできまい。本稿で焦点を当てた女性リーダーの登用においては特にその傾向が強いと考える。

女性をリーダーに登用したいと、本気で考えることが、この問題解決の大きな第一歩なるに違いない。

付表1-1 インタビューの概要1

氏名	ジュニアの時期	ミドルの時期	シニアの時期
Webサービス A氏	新人の頃から携わってきたぐるWebサービスの会員獲得に大きな業績。戦略の転換時に対応に苦慮し、足踏みはしたものの社長の期待に見事にこたえ、部長に任用。	同社における営業をほぼやり終えたのちは、逆の商品企画にロールが変更、何が売れるのかを考える真逆の業務に。部門という枠で複数を経験。	さらなる試練としてブレイクしていない既存事業のテコ入れにアサインされる。
教育産業 B氏	講師として入社したが、その管理能力を創業者に買われ、新教室の開拓と営業に転じる。湘南エリアー神奈川エリアー横浜エリアーと、新教室の開拓という点で成果を挙げる。	新教室開拓を行う人の育成や、全国規模のマネジメントに転ずる。社長の勢いに食らいつく男性社員が少ない中、氏だけがその要求にこたえられる存在に。	創業者の引退とB社グループ化などの大きな流れの中で役員降格なども経験するが、結局中核として復帰。
教育産業 C氏	科目担当が常識の中学通信教育において、複数科目を担える器用な存在として上司の目を引く。複数科目の経験は学年担当時に生きたが、中学講座全体では失敗を経験。	出版事業で雑誌をたたく処理や、“雑誌”のヒット、関連計画のトン挫など様々な経験を経たが、ジュニアの時期の評判で、ネクストロールが与えられる。	プレーヤーとして最後に担ったコンプライアンスの経験を買われ、最終的に異例の役員未経験監査役に。
飲食 D氏	マーケティング担当で入社、ありとあらゆる仕事が当時は社長も関与する案件で、ほぼ社長のパートナーとして従事。日々めまぐるしく変わる業務を、一つ一つこなし評判を得る。	ジュニア-ミドルの区分が難しいが、ジュニア時代同様、社長からのオーダーに的確にこたえる日々。	店舗数の爆増に伴い、同程度のマネージャーも必要になり役員に登用。
製造業 E氏	10人中最も下積みなが長い。新人時代から薄く携わってきた商品を、分社後専任で担うように。花形部署の明るさが欲しく、試行錯誤。国際部の知識を用いて、突破口を開き、マーケティング担当としての評判を獲得。	専任で担ってきた商品のマーケティング手法が認められ、ほかの商品もアサインされるようになり、ネクストロールが与えられるようになった。ただし不採算商品。しかし見事復活させ社内表彰を受ける。	特に思い入れの深かった検査商品の成功で、マーケティング担当の執行役員に。
小売り F氏	「評判の限界」を感じたゆえの転職だったそうです。	評判をクリアした上で中途で採用。プロバーでは手を付けられない、意見を言えない問題を次々とアサインされ、それを一定のクオリティでこなしてきた。	ネクストロールとしての執行役員であり、経営者としての貢献を現在求められている。

付表 1-2 インタビューの概要 2

氏名	ジュニアの時期	ミドルの時期	シニアの時期
スポーツジム G氏	イチインストラクターであったが、組織と個人の関係、お客様の満足へのこだわりが社長の耳に入る。小さな改革は自由な風土。小さな改革は徐々に組織の公式の活動に。	ジム衰退期のM&Aの中、プログラムの選択と集中、自社プログラムの開発、インストラクターの標準化など次々に、組織化以前のロールをアサインされる。	ネクストロールを繰り返すうちに、担う業務が役員にせざるを得ない状況に持って行った。
教育産業 H氏	イチ教室の事務管理→複数教室の事務管理→複数教室の事務員育成。人手不足の切羽詰まった組織の状態でもむなく仕事量が拡大。社長の随行から始まる	手作業の事務のシステム化や上場施行に伴い、組織としての体が成り立ち、ポジションがついてくる。掌握範囲の広がりがすなわちポジションの上昇。	管理業務すべてを担うようになったとき、必然的にポジションは役員に。
ITソリューション I氏	本人にしては偶然。組織としては戦略的に営業の配属に。たまたま公共という特殊な部門で、粘り勝ちの大きな受注を。評判の形成。主任としての着実な実績。	ジュニアで形成した評判により組織ルールに乗る。そこで、アサインに対して平均以上の成果を出す。アサインに対して、リーダーとしての確にパフォーマンスし続けた。	理事の段階で予定外のHQでのタフアサインを終え、執行役員になる。
保育産業 J氏	新規開園時の園児募集と園の運営管理をたまたま三園連続で成功させ、立ち上げの専門家との社内認知形成される。	エリアマネージャー的組織構造ゆえ、担当する範囲が次々に広がっていく。	現場のマーケティング担当役員としての期待でアサインされる
保育産業 K氏	一園長として入社。次第に近隣の園のサポートを依頼され一桁から10園、15園と増えエリアマネージャーに。J氏との違いはK氏が人材の育成で進めてきたところ。	一人では限界があるので、次にエリアマネージャーの育成をアサインされる。	現場の育成担当役員としての期待でアサインされる。

注

ⁱ 世界経済フォーラム (World Economic Forum) は、ビジネス、政治、アカデミアや、その他の社会におけるリーダーたちが連携することにより、世界・地域・産業のアジェンダを形成し、世界情勢の改善に取り組む、独立した国際機関として、ジュネーブに本部を置きスイスの非営利財団の形態を有している。スイスのダボスで開催される年次総会が特によく知られており、通称をダボス会議と言う。総会では約 2500 名の選ばれた知識人やジャーナリスト、多国

籍企業経営者や国際的な政治指導者などのトップリーダーが一堂に会し、健康や環境等を含めた世界が直面する重大な問題について議論する場となっている。

- ii 日本の主要企業の人と組織の実態、人事課題や施策を明らかにするために、リクルートワークス研究所が各年で行っている企業調査。2013年調査は、東証一部上場企業 1750 社を対象に質問紙郵送法で実施。調査期間は 2013 年 8 月 9 日～9 月 30 日。回収数は 238 社 (回収率 13.6%)。
- iii 世界 45 カ国の企業、計 5977 社を対象に、2013 年 1 月現在の企業の取締役会内の女性役員数を調査したレポートで、日本では 447 社が対象となった。
- iv インタビュー対象者は、役員、執行役員として活躍していた組織と現在の所属組織が異なる人も一部いるが、役員、執行役員に任用・登用された組織における出来事をインタビュー対象としている。したがって現在帰属している会社の話ではない人もいる。
- v 自社の A プログラムと、X 社で買っていた B プログラムが似ている場合は B を廃止し、旧 X 社にも A を使ってもらおうといったようなこと。
- vi 1982 年の岩男・原・村松研究は 42 名、2006 年の石原研究は 27 人となっている。

参考文献

GMI Ratings, 2013, *2013 Women on Boards Survey*
 石原直子, 2006, 「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」、『Works Review』(1)。
 リクルートワークス研究所, 2013, 『人材マネジメント調査 2013 基本報告書』(2014 年 1 月発表)。
 World Economic Forum, 2013, *The Global Gender Gap Report 2013*.