

## 論文要旨

### 技術系企業における女性のキャリア形成 —エネルギーインフラ企業 A 社の事例研究—

経営学研究科 経営学専攻 修士課程  
人材・組織マネジメントコース  
宮田 浩幹

ジェンダー・ギャップ指数に示されるように、日本の男女格差は先進国の中でも際立って大きく、特に経済分野における女性管理職比率の低さは国際的に見ても課題となっている。中でも、社会インフラの構築・維持を担う「技術系企業」は、男性中心の組織文化が色濃く残り、管理職の女性比率も全産業平均と比較して著しく低い。本研究の対象であるエネルギーインフラ企業 A 社もこうした構造的問題を抱える典型的な事例の一つであり、その女性管理職比率は産業計と比較して極めて低い。

本研究の目的は、A 社において希少な存在である女性管理職のキャリア形成のプロセスを調査し、彼女たちが管理職へ昇進することを可能にした個人的・組織的要因を明らかにすることである。加えて、A 社の現状分析で確認された、部門間の管理職比率や女性従業員比率の顕著な差異に着目し、その背景にある各部門特有の構造的・文化的要因を解明することを目的とする。

本研究では、A 社における女性活躍の現状を詳細に把握するため、主要な業務領域を網羅し、かつ組織構造上の特性を反映するよう、組織全体をまず 5 つの部門（バックオフィス、営業、研究・開発、技術：スタッフ、技術：フィールド）に分類した。その上で、各部門から選出した女性管理職 8 名および男性管理職 5 名の計 13 名を対象に半構造化インタビューを実施した。女性管理職に対しては、個人のキャリア形成プロセスと昇進要因を解明するため、入社から現在に至るまでのキャリアの変遷や、その過程での転機、直面した障壁、それらの克服方法、ライフイベントとの両立などについて詳細に聴取した。一方、男性管理職に対しては、部門間の差異を生む構造的要因を特定するため、組織運営側の視点から、各部門特有の業務特性や女性従業員に対する認識、部門間の差異の発生要因などを聴取した。

分析の結果、女性管理職のキャリア形成プロセスと昇進の要因に関して、以下の知見が得られた。対象者の多くは、自律的にキャリアを計画したわけではなく、組織主導による予期せぬ異動や未経験業務へのアサインといったキャリア上の転機を経験していた。彼女たちは、慣れ親しんだ業務から切り離され、知識やスキルが通用しないアウェーな環境に置かれることで、心理的障壁や能力・経験的障壁に直面したが、事後的にこれらの経験を肯定的に意味づけ、管理職に必要な適応力や自信、スキルを獲得する成長機会へと転換していた。こうした障壁の克服で重要な役割を果たしたのは、上司による支援であった。ロールモデルが

不在の中、上司による「あなたならできる」という意味づけや、挑戦を促す後押しが、彼女たちの不安を払拭し自信を獲得する源泉となっていた。加えて、組織文化的障壁に対する適応に関しては、組織規範への同化や高度な専門性による差別化から、環境への働きかけによる主体的克服へと、世代による変容が見られた。一方で、精神的なタフネスさを持って環境に適応する姿勢は、世代を問わず共通していた。また、仕事と家庭の両立においては、個人の努力に加え、配偶者の協力や親族による人的支援、さらに育児勤務や在宅勤務といった企業の制度的支援を複合的に動員することで、物理的な時間制約を乗り越えている実態が明らかになった。

次に、部門間の差異を生む構造的・文化的要因に関して、男性管理職を対象とした分析から、A社における部門間の比率の差異は3つの要因が複合的に作用して生じていることが明らかになった。第一に、部門ごとの業務特性に由来する物理的・時間的拘束性の格差である。特に技術・フィールド部門のような拘束性の高い職場環境は、女性従業員の定着を物理的に困難にしている。第二に、過去の採用慣行や配置の歴史的経緯、および組織機能に基づく人員構成である。技術部門における長年の男性職場としての歴史や、本社部門への管理職人材の集約などが影響している。第三に、女性従業員自身のキャリア意識である。ライフイベントやワークライフバランスを重視する傾向は、柔軟に働ける部門への志向を強め、結果として部門間の不均衡を固定化させている。これにより、同一企業内であっても、部門によって直面する障壁が異なり、全社一律の施策では解決し得ない構造的課題が存在することが確認された。

以上の分析から、A社が女性管理職を育成・輩出していくためには、個人の自律的な希望や模索のみに委ねるのではなく、組織的な介入による成長機会の提供や、それを支える制度的な支援が重要であることが示唆された。具体的には、本人の能力を上回る未経験業務への戦略的配置と上司による意味づけ、技術部門における即応業務の制度的な免除と柔軟なキャリアパスの提供、および多様なリソースを活用する新たな管理職像の可視化の必要性を指摘した。

本研究の分析結果は、部門ごとの構造的特性を直視し適切な組織的介入を行うことで、男性中心の技術系企業でも女性管理職のキャリア形成は十分に可能であることを示している。

(指導教員：奥西 好夫 教授)