

# 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

A Study on Work Motivation and Self-Regulation in the Career Development  
Process of Women in Management

堀 井 希依子  
Kieko HORII

## 概要

本研究は、管理職として活躍する女性のワークモチベーションがキャリア形成プロセスにおいて、何によって規定され、いかなる自己調整に基づいて維持・向上されてきたのかを明らかにすることを通して、今後の女性へのマネジメントの方策を検討しようとするものである。本研究の結果、対象者 15 名のワークモチベーションは職業アイデンティティの変化に影響を受けていること、自己調整においては行動レベルの対処から心理レベルさらには偶発性の利用が加わる形で多様化していることが示された。本結果から、社内ネットワークの築きやすさ、初期キャリアステージにおけるリテンションマネジメント、また女性自身への示唆として現状の許容および偶発性の積極的な活用を行う必要性が示唆された。

**キーワード：**女性管理職・ワークモチベーション・自己調整・キャリア形成プロセス

## Abstract

This paper seeks to define a future course of action for managing women employees by identifying what, in the process of their career-building efforts, regulates job motivation among women active in management positions — as well as whether that motivation is being maintained and/or improved through various forms of self-regulation. The results of the study indicated that the problem of job motivation among the fifteen subjects shifted as women's careers developed, going from a personal issue to an issue being faced by a member of the organization, and finally to an issue concerning a member in a position of authority within that organization. When it came to self-regulation, the study also found a diverse range of responses, from dealing with the issue by taking action, to dealing with it mentally and emotionally, to taking advantage of contingencies. The results suggest that there is a need to accept current realities and actively make use of contingencies in terms

of the ease of building in-company networks, retention management, and making suggestions to individual women.

**Keywords:** women, management positions, work motivation, self-regulation, career stage

## 目次

1. 問題と目的
2. 調査方法
  - 2.1 調査対象者
  - 2.2 調査方法
  - 2.3 調査内容
  - 2.4 分析方法
3. 結果
4. 考察
  - 4.1 ワークモチベーションの規定要因に関する考察
  - 4.2 ワークモチベーションの自己調整に関する考察
  - 4.3 今後の課題

## 1. 問題と目的

「社会のあらゆる分野において、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%程度になるように期待する」——2005年の第2次男女共同参画基本計画において、わが国の女性活用に関する方針が示されてから今年で10年が経過した。しかし、この目標は10年目を区切りにその達成を断念することが発表され、その理由として依然として進まない女性活用が挙げられた（毎日新聞，2015）。実際に管理職に占める課長相当職以上の女性の割合は、6.6%に留まっており（厚生労働省，2014）、女性が活躍する社会の実現には未だ多くの課題が存在している。

一方、日本生産性本部（2015）による第6回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」では、女性活用を推進しようとする企業が抱える課題を報告している。それによると、7割以上の企業が「（女性は）昇進や昇格をすることへの意欲が乏しい」、もしくは「（女性に）難しい課題を出すと敬遠されやすい」と回答しており、女性活用が遅々として進展しない一因は、女性の仕事に対するモチベーションの低さにあると指摘している。では、現在すでに管理職として働く女性は、これまでのキャリア形成プロセスにおいて、いかなる仕事へのモチベーションを生起させてきたのだろうか。

経営学や心理学の分野において、仕事に対するモチベーションを特にワークモチベーションと呼ぶ。ワークモチベーション研究の歴史は古く、これまでに多くの理論が構築されてきた（例えば、Herzberg, 1959; Vroom, 1964; Adams, 1965 など）。その中でも、ワークモチベーションが何によって規定されるのかに注目する実証研究は数多く存在する（例えば、Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975; 境, 1982 など）。その中で、田中（2010）は、研究対象者を初期キャリア段階にあるホワイトカラーの女性に限定し、ワークモチベーションの規定要因を検討した。その結果、総合職であること、人事考課が公平であること、上司と良好な人間関係が構築できていること、昇進・昇格ができることが女性のワークモチベーションに影響を与えると説明している。しかし、田中の研究のように女性のみのワークモチベーションを取り上げた研究は少ない。さらに、本研究が関心をおく女性管理職のワークモチベーションを捉える研究の数はさらに小さくなる。安藤（2011）は、日本のワークモチベーション研究の多くは、研究開発者や技術者など特定の職種に関してのみ検討されてきたと述べており、今後のワークモチベーション研究では対象者を拡大することが研究課題であるとしている。

ところで、ワークモチベーションはアップダウンを伴うダイナミック性を有している。森永（2010）は、一般企業に勤務する社員に3週間に渡って毎営業日のワークモチベーションを自己評価させた。その結果、ワークモチベーションはパターンにいくつかの型があるものの変動する傾向が示された。また、石黒（2010）は、女性管理職のキャリアをライフストーリーの手法を用いて分析する中で、女性管理職のワークモチベーションはキャリア形成に合わせて変化していると述べている。特にワークモチベーションが低下する方向へ変化した場合、個人はワークモチベーションを維持しようと自己調整を行うことが知られている。ワークモチベーションの低下は、離転職をも引き起こす危機的な状況であり、自己調整の機能は重要なものであると考えられるが、ワークモチベーションが低下した際に個人が取る自己調整の内容について明らかにするデータは得られていない。

これまでのワークモチベーションに関する実証研究の多くは、ある一時点における測定により議論がなされてきた（森永, 2010; 齊藤, 2013）。しかし、先に概観した先行研究が示すように個人のワークモチベーションが変動するものである以上、ワークモチベーションに関する議論は時間の経過を考慮に入れてなされるべきであろう。また、変動するワークモチベーションに対して個人が行う自己調整を明らかにすることは、女性または企業に求められるワークモチベーションマネジメントのあり方を示すものとなりえるのではないだろうか。

以上を踏まえて、本研究は現在管理職として活躍する女性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に注目する。具体的には、女性管理職がキャリアを形成するプロセスにおいて、いかなる要因によってワークモチベーションを促進もしくは阻害されて

きたかを検討することに加えて、ワークモチベーションが阻害された場合に、いかに自己調整してきたのかを明らかにするものである。さらに、本研究の結果を通して、今後の女性管理職の育成もしくは女性が活躍する社会の実現に向けたマネジメントの方策を示そうとするものである。

## 2. 調査方法

### 2.1 調査対象者

一般企業において、管理職として就業する女性15名を対象者とした。尚、本研究における管理職とは職能資格上で管理職であることに加えて、マネジメントの対象となる直属の部下を持つ者と定義した。調査対象者（以下、対象者）は、調査依頼をした企業による紹介に加えて、縁故法を用いて選定した。対象者のプロフィールを表1に示す。対象者の平均年齢は43.5歳（SD=6.13）であり、管理職として勤務する現在の会社での平均勤続年数は18.6年（SD=8.85）、入職後から現在までを通算した職業経験年数は21.2年（SD=6.83）であった。また、対象者のうち6名は転職を経験していた。さらに、対象者の婚姻状況に関しては、調査時点において独身（離婚を含める）が9名、既婚が6名であり、子供がいると回答した対象者は3名であった。

表1 調査対象者の一覧

対象者	年代	業種	役職	管理職 昇進年齢	在籍企業の 勤続年数	通算職業 経験年数	転職回数	最終学歴	婚姻状況	子どもの 有無
A	40代	金融・保険	課長	32歳	28年	28年	0回	高卒	未婚	なし
B	40代	金融・保険	課長補佐	38歳	24年	24年	0回	高卒	未婚	なし
C	30代	サービス	課長	32歳	6年	14年	5回	大卒	既婚	あり
D	30代	サービス	主任	38歳	11年	15年	2回	大卒	未婚	なし
E	40代	サービス	部長	33歳	11年	19年	3回	大学院卒	未婚	なし
F	40代	その他	主任	40歳	15年	15年	0回	大学院卒	未婚	なし
G	30代	サービス	主任	32歳	16年	16年	0回	大卒	未婚	なし
H	30代	サービス	次長	27歳	12年	12年	0回	大卒	未婚	なし
I	40代	サービス	主任	41歳	11年	18年	3回	専門学校卒	離婚	なし
J	40代	サービス	部長	38歳	16年	22年	2回	大卒	既婚	あり
K	50代	製造	課長	37歳	33年	33年	0回	大学院卒	既婚	あり
L	40代	金融・保険	課長	40歳	27年	27年	0回	高卒	既婚	なし
M	40代	金融・保険	課長	40歳	31年	31年	0回	高卒	未婚	なし
O	50代	製造	部長	40歳	28年	28年	0回	大卒	既婚	なし
P	30代	製造	課長	34歳	11年	16年	2回	大卒	既婚	なし

### 2.2 調査方法

本研究では、2012年5月から2015年7月にかけて、半構造化面接によるインタビュー調査を実施した。インタビューは、対象者が勤務する企業の会議室もしくは対象者が指定

した場所にて実施した。インタビューの時間は、一人あたり 30 分から 1 時間程度であった（平均 44.8 分）。インタビュー対象者には、面接前に文書と口頭で本研究の目的、概要、個人情報保護について説明し、全員より了承を得た。さらに対象者からの承諾を得たうえで、面接内容を IC レコーダーと筆記により記録した。

### 2.3 調査内容

対象者には、インタビュー前に入職後から調査時点まで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の変化を振り返るためにチャートを作成してもらった。インタビュー調査においては、作成を依頼したチャートを基にして、(1) どのような出来事や要因によってワークモチベーションが変化したのか、(2) ワークモチベーションが低下していた時点に関しては、対象者自身がどのような行動や思考を用いてワークモチベーションの維持もしくは向上を実現したのかを質問した。

### 2.4 分析方法

面接調査後に逐語録を作成し、記述に基づいて分析作業を行った。逐語録よりワークモチベーションに影響した出来事や要因について語られた表現を 214 個抽出した。また、ワークモチベーションが低下した時点における自己調整に関する表現に関しては、103 個抽出した。

抽出されたデータは対象者が話した内容を基にして、初期・中期・管理職以降の 3 つのキャリアステージに分類した。キャリアステージの分類にあたっては、Schein (1978) のキャリアサイクルを参考にした。Schein は、入職後約 10 年間で初期キャリアと位置付けている。そこで本研究では、入職後 10 年間で初期キャリアステージ、それ以降を中期キャリアステージと定義した。さらに、管理職に昇進した以降のキャリアステージも付加して、3 つのキャリアステージを生成した。

その結果、ワークモチベーションに影響した表現は、初期キャリアステージで 82 個、中期キャリアステージで 35 個、管理職以降のキャリアステージで 97 個抽出された。また、自己調整の表現に関しては、初期キャリアステージで 18 個、中期キャリアステージで 21 個、管理職以降のキャリアステージで 64 個抽出された。これらのデータは、KJ 法を援用して類似性に基づいて分類した。分析に際しては、2 名の研究企画者により検証作業を行い、最終的なカテゴリーとサブカテゴリーを決定した。

## 3. 結果

女性管理職のワークモチベーションを規定する要因ならびにワークモチベーションが低

下した場合における自己調整に関する分析結果を、初期キャリア・中期キャリア・管理職以降のキャリアの各キャリアステージに分けて以下に述べる。尚、文中では、カテゴリーを『 』、サブカテゴリーを「 」で表記する。また、インタビュー調査において対象者が発言した内容については“斜体”にて表記する。また、発言内容の記述に関しては、意味が通じるものとするために必要に応じて筆者による加筆を行った。加筆箇所については、( )にて表記する。

### 3.1.1 初期キャリアステージにおけるワークモチベーションの規定要因

対象者の初期キャリアステージでは、ワークモチベーションを促進した要因として7カテゴリー、20サブカテゴリーが抽出された。また、ワークモチベーションを阻害した要因は、5カテゴリー、18サブカテゴリーが抽出された(表2・表3)。

表2 初期キャリアステージにおけるワークモチベーション促進要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
希望していた就職	希望業界への就職	希望する業界の会社に就職した
	希望職種への就職	昔から希望していた仕事(事務系の仕事)をしていた
	新しい仕事	(やりたくないと思っていた)仕事から解放されて(会社を辞めて)モチベーションが高まった
職業生活への適応	職業への適応	ちょっとずつ(仕事を)やってみて、自分の中で出来るかなというふうに見えるようになった
	精神的なゆとりの実感	心のゆとりが出来てきた
仕事への興味	仕事の楽しさ	仕事が楽しかった
	仕事の面白さ	仕事は全然できず怒られてばかりだったが面白かった
	仕事のやりがい	やりがいを感じるようになった
	新しい経験・知識の習得	ちょっと頑張れば違う仕事を体験させてもらった
自己効力の実感	仕事での出来事	お客様に名前を覚えて嬉しかった
	自分自身の成長を実感	ある程度、業務を一人で完結出来るようになった
	自律的な仕事	一人でほとんど色々な判断をした
組織からの高い評価	仕事を任せられる	(派遣にもかかわらず)いろいろな仕事を任せられていた
	仕事での高い評価	仕事で評価されることが嬉しかった
	正社員への登用	(派遣社員だったが)正社員の話がもらえた
良好な人間関係	上司との良好な人間関係	仕事のできる上司に恵まれた
	先輩との良好な人間関係	会社の先輩たちが可愛がってくれた
	同期との良好な人間関係	多くの良い同期に恵まれていた
高い給料	高い給料	お給料が悪くなかった
	昇給・賞与	ちょっと頑張ると何か(報酬や賞与)があるみたいなのがあった

表3 初期キャリアステージにおけるワークモチベーション阻害要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
希望していない就職	望まない就職先	やりたくないと思っていた会社しか決まらず仕方なく就職した
	望まない配属先	希望していた部署に配属されなかった
リアリティショック	残業の多さ	遅くまで残業していた
	休日出勤の多さ	土日出勤が当たり前
	勉強量の多さ	試験・資格がいっぱいある
	仕事量の多さ	仕事量が多かった
	理想と現実のギャップ	自分の想像していた金融機関ってこんなだったの?という外から見るとの実際の面との遭遇
	ロールモデルの不在	尊敬できる人が(職場に)いなかった
不満のある仕事	本社との格差	本社と支店との格差を感じた
	定型的な仕事	決まっていることをこなしていくみたいな感じだった
	やりがいのない仕事	(事務の仕事は)自分でなければできないみたいな仕事ではなかった
	やりたくない仕事	仕事内容が嫌だった
自身の適性・成長への不安	適性のない仕事	(経理の仕事が)自分には合わないと感じた
	実力不足の実感	仕事のノウハウを持っていなかった
	適性への不安	私はこの仕事に合っているのだろうかという疑問
人間関係の悪化	自分自身の成長への不安	自分が高められる職場ではないという不安があった
	女性の先輩との人間関係の悪化	女性先輩社員に何かあると怒られた
	男性の先輩との人間関係の悪化	会社の人にじめられた

初期キャリアステージで得られた規定要因は、ワークモチベーションの促進要因と阻害要因の多くが対になって抽出される傾向にあった。例えば、職場における人間関係に関するカテゴリーについて、『良好な人間関係』が構築された場合はワークモチベーションの促進要因として、『人間関係の悪化』を経験した場合は阻害要因として抽出された。すなわち、初期キャリアステージにおいて抽出された規定要因の多くは、それが充足された場合

には促進要因として抽出され、充足されなかった場合には阻害要因として抽出される傾向にあった。

同様に、入職前に自身が希望していた業界や職業に就職することが出来たかどうかについても対になって抽出された（促進要因：『希望していた就職』・阻害要因：『希望していない就職』）。その他にも促進要因と阻害要因とが対となって抽出されたカテゴリーとして、入職後に職業そのものや仕事生活に楽しさや面白さ、やりがいなどを感じ、職業に適応できたか否かに関する内容が確認された（促進要因：『職業生活への適応』、『仕事への興味』・阻害要因：『不満のある仕事』、『リアリティショック』）。この中で、阻害要因として抽出された『リアリティショック』は、初期キャリアステージにおいてのみ抽出された特徴的なカテゴリーであった。対象者の語りでは、入職後に“(会社に) 入ってきてみて、自分の想像していた金融機関って、あれ、こんなのだったの? っていう。外から見るのとやっぱり実際に入るといのは違う面がいろいろ出てくる・・・”とあるように、対象者が「残業の多さ」、「休日出勤の多さ」、「勉強量の多さ」、「理想と現実のギャップ」、「ロールモデルの不在」、「本社との格差」に対して、ギャップを感じたことからワークモチベーションが低下したことが示された。

初期キャリアステージにおいては、初めて入職した対象者が、職業や職場環境、仕事生活に適応できたかどうかという個人的な課題や人間関係や給料といった外的要因が、ワークモチベーションと密接に関係している傾向が確認された。

### 3.1.2 初期キャリアステージにおけるワークモチベーション低下時の自己調整

表 4 初期キャリアステージにおける自己調整

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
転職	転職	転職した
	同期への相談	同期が助けてくれた
相談	上司への相談	直属の上司に相談した
	女性社員への相談	転職(支店異動)で出会った新しい人(女性)と話して悩んでいるのは自分だけではないと思った
女性によるピアサポート	妻力向上に向けた努力	できるだけ早く仕事を覚えようと思った
	要求の直訴	自分の要求や希望を訴えた
問題解決に向けた積極的な行動	要求の直訴	自分の要求や希望を訴えた
	目標の設定	新しい仕事に新しい目標設定をした

初期キャリアステージにおけるワークモチベーション低下時の自己調整については、4カテゴリー、7サブカテゴリーが抽出された(表4)。本研究では、4つの自己調整に関するカテゴリーが抽出されたが、これらの自己調整は、すべて問題に対して、実際の行動によって解決するものであるという共通点を有していた。具体的には、対象者は、直面する課題を解決するために「要求の直訴」をしたり、「目標の設定」を行うという『問題解決に向けた積極的な行動』を起こしたり、同期、上司への『相談』を通して問題を解決しようとしたり、自身と同じ一般社員である『女性によるピアサポート』を受けることで自己調整を行っていた。

また、初期キャリアステージにおいては、『転職』をワークモチベーションの自己調整と

して用いていたことも確認された。本研究においては、全体で6名の対象者が転職していたが、そのうちの4名は初期キャリアステージにおいて1回もしくは複数回の転職を経験していた。『転職』を通じた自己調整に関しては、後述する他のキャリアステージと比較して、初期キャリアステージにおいて多く見られた方策であった。

### 3.2.1 中期キャリアステージにおけるワークモチベーションの規定要因

対象者の中期キャリアステージでは、ワークモチベーションの促進要因として、6カテゴリ、13サブカテゴリが抽出された(表5)。キャリアステージが上昇し、一定の職務経験や能力が発達したことから、「順調な仕事」ぶりで職務を全うし「仕事を任された」ことや、「幅広い仕事内容」を担当することになったことで、「仕事の面白さ」に気づくとともに、「仕事での成功」を経験したことが高いワークモチベーションを引き出していた(『充実した仕事』)。さらに、上記のような『充実した仕事』に尽力しながら、そつなく仕事に対応することで「仕事に対する余裕」を感じたことや「社長からの期待」を実感したこと、もしくは直接上司から「ステップアップの打診」を受けたことによって、対象者が自身の成長ぶりや有能感を直に確認できたことが、ワークモチベーションを促進する契機となっていた(『自己効力の実感』)。

また、初期キャリアステージと同様に、職場や同期との人間関係の良好さもワークモチベーションを高めた要因として抽出された(『良好な人間関係』)。加えて、所属する組織の自由な環境が自分に合っていると評価したこともワークモチベーションを促進していた(『自由な仕事環境』)。

さらに、ある対象者は、「結婚したんです、この時期に。パートナーに恵まれて、安定してて、そしたら仕事も頑張っちゃおうみたいになってて・・・」と語り、私生活において結婚を経験し家庭を持ったことが、ワークモチベーションにもポジティブな相乗効果を及ぼしたという内容も確認された(『家庭生活の安定』)。

表5 中期キャリアステージにおけるワークモチベーション促進要因

カテゴリ	サブカテゴリ	コード例
希望していた業界への転職	希望していた業界への転職	ずっと昔から興味があった仕事を取り扱う会社に転職して縁を感じた
充実した仕事	仕事を任された	重要な仕事を任されたとき
	幅広い仕事内容	いろいろなことをやらせてもらっていると感じた
	仕事の面白さ	怒られたり、出来なかつたりということはあったが、面白さの方が勝っていた
	仕事での成功	業務拡大により新しい仕事の立ち上げが出来た
自己効力の実感	順調な仕事	スタッフの役割分担ができ、仕事が軌道に乗っていた
	仕事に対する余裕	(仕事はある程度覚えてきているので)そつなく(仕事が)こなせる感じ
	社長からの期待	社長から期待されていることを感じていた
自由な仕事環境	ステップアップの打診	(上司から)昇級試験を受けてみないかと言われた
	自由な仕事環境	縛りがなく自由にやらせてもらえる環境が自分に合っていた
良好な人間関係	職場での良好な人間関係	職場の人たちとも仲の良い人間関係が築けていた
	同期との良好な人間関係	同期との良い人間関係の中で仕事も仕事外も楽しんでいた
家庭生活の安定	家庭生活の充実	パートナーに恵まれ安定した基盤が築くことができた

一方で、ワークモチベーションの阻害要因として、6カテゴリ、13サブカテゴリが抽出された(表6)。仕事に対して、「やりがいのない仕事」であると感じることや(『不満のある仕事』)、自身の「実力不足の実感」を通してワークモチベーションが低下してい

ることが示された（『仕事でのつまずき』）。さらに、体調や精神的に不調を感じたことによってもワークモチベーションは低下していた（『身心の不調』）。

また、組織内に存在する理不尽なジェンダーに関する問題に直面したことで、ワークモチベーションを低下させたことが示された（『ステレオタイプな性役割観の存在』）。まず、“女性というものは、一般職で、結婚したら辞めるんだというような習慣の中でずっとやって来られた方が多かったので、(総合職で入社した対象者は) すごくやりにくかったんですね。”という組織に存在するステレオタイプに困惑したことでワークモチベーションは阻害されていた（「ステレオタイプな組織風土」）。また別の対象者は、“同じ部署に大卒の男性が入って来たんです。扱いが違うなというのをちょっと感じたんですね。男には新卒というか、まだ入社1、2年目だけれども、これを（女性ではやらせてもらえない仕事を）やらせると。こういうのをうすうす女性って感じるじゃないですか。それを感じたので、「ああ」というのをちょっと感じて、多分心の中ではちょっと（ワークモチベーションが）落ちていたんでしょね。”と語ったように、性別によって仕事内容や教育の違いを感じることでネガティブな影響を受けていた（「男性との仕事内容の差」）。

中期キャリアステージでは、対象者を取り巻く重要他者（上司など）や部署・同期などの集団および組織との関わり合いの中で、対象者は自身の将来展望と照らし合わせ、これら进行评估し、その結果『将来への不安』や『企業・同僚の方針への反感』を感じたことでワークモチベーションが規定されることが確認された。本研究では、このタイプの規定要因は、ワークモチベーションの促進要因としては抽出されず、阻害要因となる傾向のみが確認された。まず、『将来への不安』カテゴリーについては、対象者の勤務先における顧客が自社の批判をしているところに偶然出くわしたことによって、自身が所属している組織に対してネガティブな評価を形成し、ワークモチベーションが阻害されていた（「顧客からの自社への批判」）。また、「会社の将来性への不安」を感じたことや、「予期しない解雇」に遭ったこと、または、“この会社にいても成長はできないし、(自分のキャリアの) 先などないと思って・・・”とあるように、自身の長期的な将来展望と組織との関係性を考えた際に、将来（キャリア）に対して不安を感じたということがワークモチベーションに影響していた（「自身の将来への不安」）。次に『企業・同僚の方針への反感』カテゴリーにおいて、ある対象者は、“「100万以上払ってくれる客以外は客だと思ふな」と社員に教育しているので、「10万とか20万とか払う客は客じゃないから、ろくに相手しなくていい」という教育なんですね。”という企業の方針から“それを聞いたときに、「ああ、そんな会社では働きたくないな」と思ってしまったんですね”と語り、所属する企業の「教育方針への反感」を抱いたことが、ワークモチベーションを低下させた契機となっていた。さらに、別の対象者からは、“(理不尽な仕事をやることに対して) 実際に社員も、私だったらそれを聞いて、そうは動かないんですけど、実際に一緒に働いていた人たち、やっぱりそ

ういう人たちがそういう（仕事をする）動きを始めたので、ああ、だめだなと・・・”とあるように、一緒に仕事をする「同僚への反感」を抱いたこともワークモチベーションが阻害される一因になっていた。

表6 中期キャリアステージにおけるワークモチベーション阻害要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
不満のある仕事 仕事でのつまずき	やりがいのない仕事	皆やり方がわかってきて、段々私じゃなくなってきた
	実力不足の実感	仕事が思うようにできなかった
ステレオタイプな性別役割観の存在	ステレオタイプな組織風土	職場が女性は結婚したら辞めるんだという雰囲気の仕事がやりにくかった
	男性との仕事内容の差	女性にはなかなか任せない仕事をまだ入社して間もない男性社員には任せていた
将来への不安	会社の将来性への不安	会社に将来性はないと思った
	顧客からの自社への批判	顧客が自分の勤め先の悪口を言っているのを聞いた
	自身の将来への不安	（会社が日本撤退となり）将来への不安を感じていた
	予期しない解雇	予期せず退職しなければならなくなった
企業・同僚の方針への反感	教育方針への反感	社員教育の方針に賛同できなかった
	顧客対応への反感	社員が（VIPでない一般の）お客さまに対してひどい対応をしていたことにあり得ないと思っていた
	同僚への反感	賛同できない会社の方針に他の社員たちは従っていたことに動機付けることはできないと思った
身心の不調	体調不良	体調が悪くなった
	精神的な落ち込み	精神的に落ち込んだ

### 3.2.2 中期キャリアステージにおけるワークモチベーション低下時の自己調整

表7 中期キャリアステージにおける自己調整

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
転職	転職	転職を次への一歩にしようと考えた
建設的ではない退職の否定	建設的ではない退職の否定	会社を辞めることで嫌なことから逃れるのは、自分の課題がずっと残ったままになると思った
相談	同期への相談	周囲に相談した
	先輩への相談	入社した当時からいる先輩は信頼があり、相談できる
	上司への相談	上司に相談してアドバイスをもらう
	後輩への相談	後輩にも意見を求める
女性によるピアサポート	女性社員への相談	立場的に近い人に少し話したりした
問題解決に向けた積極的な行動	仕事方法の変更	成果を目に見える形にしなくちゃいけないと思って、形に残すようにした
	目標の設定	その時任された新しい仕事の中で目標を設定した
	培ってきた経験の活用	理不尽なこと、理屈じゃないことをたくさん経験してきたことが役に立った
現状の許容	発想の転換	ずっと悩んでいてもどうにもならないと思った
	我慢	今は辛いけど、踏ん張るしかないと考えた

中期キャリアステージにおけるワークモチベーション低下時の自己調整では、6カテゴリー、12サブカテゴリーが抽出された（表7）。初期キャリアステージで抽出された『相談』、『女性によるピアサポート』、『問題解決に向けた積極的な行動』という行動レベルの自己調整に加えて、中期キャリアステージにおいても、『転職』という自己調整が抽出された。本研究の対象者では、中期キャリアステージにおいて3名が転職を経験していた。しかし一方で、“何か今嫌な事があるとして、それから逃れたいと思って今の場所を辞めたとしても、自分の中の課題であるはずなので、その次の違う場所に行っても、あるいは自分で開業したとしても同じことでまたぶつかるはずだと思ったんです。なので、会社を辞めて解決することじゃないんじゃないかなと思って・・・嫌だから辞めるんだったら辞めない方がいいと思ひまして・・・”とあるように、転職によって直面した課題を回避し、ワークモチベーションの自己調整を図ることを対象者が自己批判し、別の方策で自己調整を試みようとする内容も得られた（『建設的ではない退職の否定』）。

また、中期キャリアステージでは、直面している受け入れがたい事柄に対する否定的な感情をコントロールする自己調整が確認された。この自己調整では、積極的で具体的な解決行動を行うのではなく、起きてしまったことに対して苦い感情を抱きながらも、“あんま

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

り考えても元には戻らないので。じゃあこれからどうするかということを考えて方がいいんじゃないかなと思直して・・・”とあるように、すぐに好転しない状況を悩むのではなく、目線を変えるために「発想の転換」を行うことや、「我慢」という心理的な方策を用いて『現状の許容』を図り、ワークモチベーションを維持しようとする内容が得られた。

3.3.1 管理職以降のキャリアステージにおけるワークモチベーションの規定要因

表 8 管理職以降のキャリアステージにおけるワークモチベーション促進要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
希望部署への配属	希望部署への異動	昔からやりたいと思っていた仕事をやれている
	メンバーの変更	(自分の立場は変わらないが)メンバーの変更があり、(新しい人たちと仕事することになり)さらにやる気が上がった
管理職への昇進	管理職への昇進	管理職になったので頑張ろうと思った
	責任の増大	責任を取る仕事にワクワクし、頑張らなくちゃと思った
自律的な仕事	中心的役割	今はわりと自分が中心で仕事ができるから楽しい
	裁量の拡大	現在の職種トップとして色々な役割を任せられている
充実した仕事	仕事のやりがい	仕事にやりがいがある
	仕事の面白さ	仕事の内容が面白くなった
	新たな仕事へのチャレンジ	新しい仕事をしていて楽しい
	自分らしい仕事スタイルの確立	自分のカラーが活かせる組織(部署)として形作ることができた
会社からの高い評価	会社からの期待	(立て直しが必要であった部署への異動で)自分に対する会社からの期待が感じられた
	会社からの高い評価	自分が評価されていると感じる
部下との良好な関係性の構築	部下との信頼関係	部下との信頼関係を感じることができた
	部下との一体感	チーム全体で目標達成に向けて頑張ることが楽しい
部下の成長	部下の育成	指導しているチーム員(部下)が成長していくことが喜び
会社への帰属意識	会社に対する愛着心	現在の会社が好きである
	会社への貢献	チーム員(部下)や自分の成長が会社の成長となるように取り組める

表 9 管理職以降のキャリアステージにおけるワークモチベーション阻害要因

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
管理職昇進への戸惑い	管理職昇進に対する納得性の低さ	状況的に自分が管理職になるしかないから管理職にされたのだと感じた
	管理職昇進への不安	(管理職になるという)新しいことへの戸惑いを感じていた
切迫感	管理職としての焦燥感	管理職として自分はこのままじゃいけない、もっと頑張らなくてはならないと焦っていた
	余裕のない日々	毎日毎日を無事に終わらせることに必死
部下のマネジメント方法に対する葛藤	自分らしくないマネジメント	前任者と同じようなスタイルで動いていたため自分らしくないと感じていた
	マネジメント知識の不足	管理職に必要な知識が不足していた
	年上の男性部下に対するマネジメントへの葛藤	年上の男性の部下に対してどうすればいいのか難しい
	部下への注意に対する葛藤	部下本人が気づいていないことを伝えても理解してもらえないことが難しい
仕事でのつまづき	部下のモチベーションに対するマネジメントへの葛藤	ミスをして落ち込んでいる部下のモチベーションをどのように高めていくのが難しい
	部下のメンタル面に対するマネジメントへの葛藤	若い社員のメンタル面のマネジメントに悩んだ
	好きではない仕事	仕事内容が好きではなかった
	煩雑な仕事内容	管理職の仕事の内容が煩雑である
周囲からの反感	仕事での失敗	新しい仕事に5回失敗した
	新規事業に対する周囲の反対	新しい仕事に対する周囲の反対
	競争環境の激化	(自分が担当する)商品に競争者が出てきて売れなくなってきた
部下との関係性の悪化	管理職着任時における周囲からの拒絶	部下も採用されたばかりの人数が少ないような管理職に何ができるのという雰囲気だった
	文句・悪口	部下の数が増えていくといろいろな人がいて、いろいろな事(文句・悪口)を言われたりする
上司との関係性の悪化	部下との方向性の不一致	部下とお互いを信頼しながら同じ方向を向いて仕事することが課題だった
	部下との性格の不一致	自分の性格やタイプと合わない部下の存在
ステレオタイプな性別役割観の存在	上司のマネジメント方法への戸惑い	上司のマネジメント方法が自分のマネジメント方法とは異質だった
	上司との関係の硬直化	上司との人間関係のストレス
キャリアへの戸惑い	上司の変更	納得できない人事異動により上司が変わった
	役割の不明瞭さ	役割なのか、女の子(一般女子社員)なのか、立場がわからなくなった
疲労	男性管理職よりも多い仕事内容	男性の課長職、係長職がやらないこと、できないことも女性管理職は幅広く仕事を経験しているのでもできてしまい負担が大きい
	女性であることへの偏見	苦情に対して女性の自分が対応すると女性であるというだけで顧客が怒ってしまう
疲労	望まない人事異動	別の仕事に本意ではない人事異動をすることになった
	勤続への迷い	同じ部署の同じ年齢くらいの男性社員が転職したのをきっかけに私は転職しなくてもいいのかと悩んだ
疲労	キャリアへの迷い	どういうキャリア形成をしていくのかを悩んだ
	疲労	疲弊していた

女性管理職の管理職以降のキャリアステージでは、ワークモチベーションの促進要因として9カテゴリー、17サブカテゴリーが、ワークモチベーションの阻害要因として11カテゴリー、29サブカテゴリーが抽出された(表8・表9)。このキャリアステージでは、管理職に昇進し、組織や様々な人物との密接な関わり合いから生起するカテゴリーが多く抽出された。

対象者は、『管理職への昇進』を契機にワークモチベーションが高まったことから始まり、それに伴う『責任の増大』や対象者の責任や指揮命令のもとで『自律的な仕事』を担当したことでワークモチベーションを向上させていた。

また、管理職の職務の一つである部下のマネジメントも対象者のワークモチベーションに影響を及ぼしていた。まず、対象者が部下と良好な関係を築き、その中で仕事を遂行できたことでワークモチベーションが促進されたという内容が得られた(『部下との良好な関係性の構築』)。また、“チーフと言う立場で後進の指導に当たって、チーム員が成長していくことが本当に喜びだった・・・”とあるように、マネジメントの対象となる部下が、対象者の教育や指導によって成長したことがワークモチベーションの向上に結びついたことも確認された(『部下の成長』)。

一方で、管理職に昇進したことに伴うネガティブな影響が、ワークモチベーションを阻害していた。“私を(管理職に)上げるしかなくて、会社は上げてるわけです。別に私が仕事ができたとかじゃないと思うんです。(管理職に)上げるしかなくて上げて・・・”とあるように、管理職に昇進した理由について、自身の能力が評価されたものではなく、勤続年数の長さや昇進の際の職場の状況が影響していると対象者が認識していたり(「管理職昇進に対する納得性の低さ」、管理職への昇進を打診された際に自分にはできないと「管理職昇進への不安」を抱いたことから『管理職昇進への戸惑い』を感じ、ワークモチベーションを低下させたことが語られた。また、昇進後に管理職として職務を遂行する中で、“管理職に昇進したあと、自分が成長できないという時期に(ワークモチベーションが)下がっているんですね。こんなはずじゃない、もうちょっとがんばらなくてはいけないって。”という「管理職としての焦燥感」に襲われたり、“(管理職に)なりたての頃というのは一生懸命が先で、もう、何かを考える余裕は全くなかったですね。毎日毎日が無事に終わらせる。何事もなく、トラブルもなくということに必死で余裕はなかったですね。”という「余裕のない日々」の中で、『切迫感』を抱きながら職務を遂行しなければならなかったことからワークモチベーションは阻害されていた。また、日々の職務に伴う『疲労』によってもネガティブが影響を受けていた。

そして、部下のマネジメントは、ワークモチベーションを阻害する要因としても抽出された。年上の異性の部下に対する対応や(「年上の男性部下に対するマネジメントへの葛藤」)、部下への注意方法(「部下への注意に対する葛藤」)、モチベーションマネジメント(「部下のモチベーションに対するマネジメントへの葛藤」)やメンタルマネジメント(「部下のメンタル面に対するマネジメントへの葛藤」)という具体的な部下のマネジメントに関する課題を認識しながらも、それに対する「マネジメント知識の不足」から十分な対応ができなかったり、「自分らしくないマネジメント」をしてしまうことでワークモチベーションは低下していた(『部下のマネジメント方法に対する葛藤』)。

また、対象者を取り巻く人物から否定的な態度を取られたり、関係性が悪化したこともワークモチベーションに影響していた。例えば、“別の部署と統合したんですけど、その部署にも別にマネジャーがいて、そのマネジャーを辞めさせることになったので、やっぱり

その部署の人たちが私に対して反感を持っていて・・・” というように、対象者が管理職に着任した際に『周囲からの反感』を持たれたことがワークモチベーションに影響していた。また、マネジメントしていた部下と性格が合わないことや（「部下との性格の不一致」）、仕事の方針が合わないことで（「部下との方向性の不一致」）、葛藤を抱える経験もしていた（『部下との関係性の悪化』）。さらに、本研究の対象者は、全員がいわゆる中間管理職であり、対象者より上位の上司が存在していた。そして、その上司との関係性において、“例えば、自分が大事にしていたこととか、自分がこれだけはやらないでねと（部下に）伝えていたことと、（上司の考えが）極端な話を言うと、真逆だったりとかするわけじゃないですか。どう立ち回ったらいいのかわからなくて、そういうので結構悩んでというか。結構、それですごく苦労したという感じですね。” とあるように対象者の部下のマネジメント方法と上司のマネジメント方法が対立したり（「上司のマネジメント方法への戸惑い」）、関係性そのものが悪くなるという経験が（「上司との関係性の硬直化」、「上司の変更」）ワークモチベーションを阻害していた（『上司との関係性の悪化』）。

加えて、中期キャリアステージと同様に『ステレオタイプな性役割観の存在』カテゴリーが抽出された。本研究の対象者は、女性であるが故に理不尽な経験をしていた。例えば、“やっぱり男性の課長職、係長職であれば、なんでしょうね、やらなくてもいいとか、できないことも、私たちはずーっと事務課でやってきているから、できることが多いわけ。例えば窓口が女の子がいなかったら入りますよ。他の係がいなかったら、じゃあ私入りますよという、やらなくちゃいけないことが男性よりも違う部分が多いよねっていうこと。だから、役席なのか、女の子なのか、立場が分からなくなった時期はありましたね。” という管理職の職務内容に男女差が存在することが阻害要因として抽出された（「役割の不明瞭さ」、「男性管理職より多い仕事内容」）。さらに、組織内における葛藤だけでなく、“店頭で苦情がありました。私の前に課長代理という男性の方がいるのですが、とりあえず、その人が説明に行って、そのあと（上司である）私が行くという形になるのですが、どうしても年上の男性が行って駄目なのに、そのあと（女性である）私が行くことによって、逆に怒らせてしまうということは、見た目で怒らせてしまうということはやっぱり辛いよね・・・” というように勤務先の顧客から女性であることで理不尽な態度を取られるという経験からもワークモチベーションを低下させていた（「女性であることへの偏見」）。

そして、対象者が担当する個人の仕事にまつわる内容も規定要因として抽出された。自身の仕事それ自体に対して、やりがいや面白さを感じたり、新しい仕事にチャレンジする機会を得たり、自分らしい仕事をするのはワークモチベーションに対してポジティブな影響を与えていた（『充実した仕事』）。その一方で、好きではない仕事を担当しなければならなくなったり、仕事で失敗したり、競争環境が激しくなり思うように仕事を進められ

ないなどという経験をすることでワークモチベーションは低下していた（『仕事でのつまずき』）。さらに、本人の意思とは関係なく『会社都合の人事異動』をさせられたことで、仕事内容が急に変化したこともワークモチベーションに影響を及ぼしていた。これらのカテゴリーでは、管理職としての役割はとりわけ意識されず、自身をプレイヤーとして位置付けていることに基づく内容で生成された。

また、対象者は自身のこれからのキャリアを展望し、迷いを抱える経験をしていた。“私が管理職になった頃は、転職される方が多くて、外の企業に。この会社から他の企業にというのもあって、自分自身も悩んだんだと思うんですね。転職する人というのは、何を考えて何を思って違う会社に行こうって思ったのかなというような。同じ部署の男性でも、転職されて行った方とかが、本当に同い年ぐらいでしたので。”とあるように、同年代の同僚がキャリアに関する意思決定をしたことに影響を受けて、自分自身はこのままでいいのかという自問に答えを持ってないことがワークモチベーションに影響していた（『キャリアへの戸惑い』）。

さらに、女性管理職が組織に在籍する中で培った組織との関係性の結果、『会社への帰属意識』を形成することが、ワークモチベーションを高める要因として挙げられた。このカテゴリーは、“やっぱり私はこの会社が好きなので、私がこんなふうになれる会社は多分ほかにあるのかなというふうにもちょっと思うくらいなので、いい会社にしたいんですよね”という「会社に対する愛着心」や“役職とか立場とかにはこだわりがなくて、ただ、会社をよくしていくというか、お客様から「〇〇（対象者が所属する会社名）っていいね」って言ってもらえて、かつ、社員も「〇〇（対象者が所属する会社名）にいて、よかったな」みたいな感じに思える会社にしていくことに自分が貢献できたらいいなって・・・”という「会社への貢献」に関する発言内容から生成された。

### 3.3.2 管理職以降のキャリアステージにおけるワークモチベーション低下時の自己調整

管理職以降のキャリアステージにおける低ワークモチベーション時の自己調整については、6カテゴリー、17サブカテゴリーが抽出された（表10）。まず、管理職以降のキャリアステージにおいても、初期キャリア・中期キャリアステージと同様に『相談』、『女性によるピアサポート』、『問題解決に向けた積極的な行動』という行動レベルの自己調整が抽出された。また、中期キャリアに続いて『現状の許容』という心理的な自己調整も抽出された。その方策には、「発想の転換」に加えて、自身の仕事観を改めるという内容の「自分らしい仕事スタイルの確立」と、大学院への進学や家庭へ意識を向けるなど「仕事と距離」を置くことで自己調整を図るというサブカテゴリーが得られた。

そして本研究では、低ワークモチベーションに陥った際の自己調整として、初期キャリアおよび中期キャリアステージでは確認されなかった『偶発性の利用』というカテゴリーが抽出された。例えば、“偶然、（会社を）辞めようと思っていたんですね。嫌だったの

で、悩んでいて（会社を）辞めようと思って。あと3ヶ月で転勤だと思っていたんです、自分では。そうしたら、3ヶ月早まったんです。たまたま。本当は、3月に転勤辞令がおりるって思っていたんですね、自分の中で。そうしたら、たぶん偶然なんでしょうけど年末に辞令がおりたんです、3ヶ月前に。私の中では、年を越したら辞めるって言おうと思っていて、だけど、その前に辞令がおりて転勤ということになったので、これはもう一回頑張れってことなのかなと思って。自分の中で、また新しい環境の中でやってみて、もしかしたら、いい環境でできるかもしれないし、また人との出会いも変わるので、そこでまた変わるかもしれないと思って。その転勤を機にまた気持ちを変えた感じです。”とあるように、ワークモチベーションの低下という危機的な状況において、予期せず舞い降りた出来事に対して、その意味付けを主体的に行うことで自己調整し、さらにキャリア形成の機会としていることが示された（「予想外の人事異動への肯定的な意味づけ」）。

表 10 管理職以降のキャリアステージにおける自己調整

カテゴリー	サブカテゴリー	コード例
相談	社長への相談	社長からアドバイスを受けた
	上司への相談	上司に相談した
	先輩への相談	先輩に相談した
	会社のサポート機関への相談	会社の相談機関を利用した
女性によるピアサポート	女性管理職への相談	女性管理職仲間と相談し合う
	女性管理職との愚痴	女性の管理職に愚痴を聞いてもらう
周囲からの理解	他の管理職からの理解	周りの管理職の方々も状況を理解してくれていた
	部下からの理解	部下が理解してしてくれた
問題解決に向けた自身の積極的な行動	仕事方法の変更	仕事のやり方を変えた
	部下のマネジメント方法の変更	裏表やスキルのなものをなくして、正直に部下に対応することにした
	部下のマネジメント方針の確立	仕事をするうえで部下とは対等であるべきだと考えた
	ロールモデルの獲得	女性社員は悩んだ時にこのように気持ちを切り替えているんだというのを見たことでモチベーションが上がった
	目標の設定	誰にも負けない商品を作るんだというゴール設定を行った
現状の許容	発想の転換	女性だから何でもできるのだと思うようにした
	自分らしい仕事スタイルの確立	仕事は楽しくやらなければならないと心に決めた
	仕事と距離を置く	大学院に進学して新しい知識を身につけた
偶発性の利用	予想外の人事異動への肯定的な意味づけ	会社を辞めようと思っていたが、辞めると伝える直前に予想外の転勤があった

## 4. 考察

### 4.1 ワークモチベーションの規定要因に関する考察

本研究の対象者は、いずれもキャリア形成プロセスにおいて大幅なワークモチベーションの上下動を経験しながら、管理職のポジションへとキャリアを発達させていた。そして、その規定要因を時系列に概観すると、初期キャリアステージでは、『職業生活への適応』や『リアリティショック』などのカテゴリーが抽出され、職業や職場に適応できるか否かという個人の課題が、ワークモチベーションを規定する傾向が見出された。中期キャリアステージに進むと、初期キャリアステージに引き続き個人的な課題もその規定要因となる一方で、さらに『将来への不安』や『企業・同僚の方針への反感』という対象者個人と組織の関わり合いの結果に基づく内容が抽出された。さらに、管理職以降のキャリアステージにおいては、プレイヤーとしての個人的課題が抽出されたとともに、組織や対象者を取り巻く人物（上司、部下など）との関わり合いがより強くなったことに基づく内容が抽出された。岡本（2002）は、アイデンティティに関する研究の中で、成人期にある個

人は、他者や集団、組織との関係性によるアイデンティティの獲得と維持、発展が中核的な課題であると述べている。そして、職業を中心とするアイデンティティの確立においては、自分の職業における存在は何たるかという個としての職業アイデンティティを形成した後に、職場や組織に対するケアや後進の指導・育成、組織の人間関係への主体的な関与などを通して、組織や周囲の人物との関わり合いに基づくアイデンティティを確立することが求められるとしている。本研究結果から、対象者はキャリア形成プロセスにおいて、組織の中で徐々に職務範囲の拡大、役割の多様化やそれに伴う裁量や責任の拡大を経験することを通して、組織と密接にかかわり合い職業アイデンティティを確立していたと推察できる。そして、職業アイデンティティに影響を受けて、ワークモチベーションの内容を変化させていることが示唆された。児玉・深田(2005)は、職業アイデンティティの内容や直面する課題は年代により異なることを示している。女性管理職の職業アイデンティティの変化とワークモチベーションとの関係性については実証研究が待たれるが、本研究結果は、組織が講じるワークモチベーション施策において、各キャリアステージにおける職業アイデンティティの特徴と発達課題を明確にし、それに伴うサポートの必要性を示唆するものと言えるだろう。

また中期キャリアステージと管理職以降のキャリアステージにおいて、『ステレオタイプな性役割観の存在』が抽出された。中期キャリアステージ以降において、本研究の対象者は、女性であるがゆえに理不尽な出来事に遭遇し、ワークモチベーションを低下させる傾向が確認された。当然のことではあるが、このカテゴリーは、対象者のワークモチベーションを低下させる要因としてのみ抽出された。そして、これらの理不尽さは、職場に根強く存在する男女差別的な慣習や、伝統的性役割観、偏見に起因していた。本研究では、女性の活躍に対する社会的な要請に反して、組織の中には近年の動向に逆行する性質が内包されている可能性が示唆された。これらの問題を解決し、真のジェンダーフリーを創出することが、女性が活躍する社会や組織の実現に向けて重要な課題であることが改めて確認された。

#### 4.2 ワークモチベーションの自己調整に関する考察

本研究の対象者は、ワークモチベーションの変動に従って自己調整を行うことで、その維持・向上を実現していた。そして、対象者はキャリア形成プロセスが進むにつれて、自己調整の内容を拡大している傾向が確認された。具体的には、初期キャリアステージでは『相談』、『女性によるピアサポート』、『問題解決に向けた積極的な行動』という行動レベルの自己調整が抽出され、中期キャリアステージにおいては、上記の行動レベルの方策に加えて、『現状の許容』という心理レベルの自己調整が確認された。さらに管理職以降のキャリアステージでは、行動、心理レベルの自己調整に加えて、『偶発性の利用』をすることで

ワークモチベーションを維持・向上させていることが示された。これは、キャリアがステップアップするにつれて、自身の能力が発達することに伴うものであると考えられるが、本研究により示された自己調整の内容は、本研究の対象者の後に続く女性にとって有効な手がかりになるだろう。さらに、これらの自己調整を獲得できる環境づくりを組織が行うことによって、女性が活躍する社会づくりに大きく貢献するのではないだろうか。本研究から得られた自己調整の内容に基づいて、女性もしくは組織において必要となる具体的な方策を以下に述べる。

全てのキャリアステージにおいて、対象者は『相談』することによってワークモチベーションの自己調整を行っていた。そして、この場合に相談相手として対象者の多くが活用したのは、自分より上位者というタテのつながりであった。加えて、全てのキャリアステージにおいて、『女性によるピアサポート』により自己調整を行うことも示された。女性がキャリアを形成するプロセスにおいては、タテのつながりだけでなく、同性で同じ立場にある女性というヨコのつながりも自己調整を行ううえで非常に重要な要因であることが示された。また、いずれの自己調整においても、本研究の対象者が自己調整のためのサポートを求めたのは、これまでの職務経験の中で構築した組織内の人的ネットワークであった。そして、人的ネットワークからの情報やアドバイスを基にして、ワークモチベーションを阻害している問題や課題を解決しようとする前向きな行動を生起させていた。先行研究では、社内外の人的ネットワークを構築することによって、職務遂行やキャリア形成を円滑に行うことができると指摘されている（例えば、Alexander, 2003; 安田, 2004 など）。本研究においては、組織内に限定されるものの人的ネットワークの重要性が示された。このことから、組織には日常から社内交流を促す場を提供するなど女性がタテとヨコの人的ネットワークの構築を実現するための施策が求められるだろう。

初期キャリアステージにおいて、『転職』が自己調整として抽出された。本研究では、入職後、仕事への適応に失敗した対象者は、転職することによってワークモチベーションを回復させようとすることが確認された。転職は、個人の視点から考察すると自身のキャリアを再構築する重要な契機となる一方で、（本研究においては結果論であるものの、）組織の視点からすれば将来管理職にまで成長する貴重な人材を流出させていたことになる。本研究結果は、女性が活躍する組織に向けて、初期キャリアステージがキーポイントとなる可能性を示している。すなわち、企業が女性管理職の増加を目指すなど女性の活躍を求める場合、初期キャリアステージにある女性のマネジメントも注視しなければならないと言えるだろう。初期キャリアステージの女性に対して、仕事や職場環境に適応させ、リアリティショックから回復させるというリテンションマネジメントを行うとともに、適切なキャリア開発を行うことで女性のキャリアをサポートすることが求められる。

中期キャリアおよび管理職以降のキャリアステージにおいて、対象者は『現状の許容』

によるワークモチベーションの心理的な自己調整を図っていた。本研究において、対象者が行っていた現状の許容の一つは「発想の転換」であった。本研究における対象者は、困難な出来事に直面し、その困難が満足に解決できないというネガティブな事態に直面した場合に発想の転換を行う傾向にあった。しかし、対象者は、困難な出来事に対して、諦めや居直りのために発想の転換を行っていたのではなく、発想の転換を通して前向きな行動を引き起こしていた。つまり、本研究における対象者にとって発想を転換することは、消極的な自己調整ではなく、ワークモチベーションを維持するための建設的な自己調整となっていたものと考えられる。Nelson & Quick (1985) は、女性は職業生活において、差別、ステレオタイプ、結婚と仕事の葛藤、社会的孤立など女性特有のストレスを抱えることを明らかにしている。Nelson & Quick の見解は、現在の日本にも少なからず存在するものであることは想像に難くない。このような社会や組織の中で、真摯に困難な出来事を解決するための策を講じることはもちろん必要であるが、困難の性質によっては発想の転換などによる現状の許容という柔軟な対応が女性にとって有効な戦略となる可能性が示唆された。

本研究では、『偶発性の利用』という自己調整が抽出された。Mitchell & Krumboltz (1996) は、「計画された偶発性 (planned happenstance)」を示し、予想外の出来事や偶然の出来事がキャリアに影響を与えると述べている。彼らは、個人のキャリアに予定通りに進むパスなど存在せず、変化が生じるものであるため、突如として現れた変化を積極的に受け入れることを重視している。これは、本研究において得られた偶発性の利用の内容と一致する概念である。本研究の対象者にも、本人が予想しない出来事が生じていた。しかし、その出来事を対象者は積極的に受け入れ、活用することで低下していたワークモチベーションを再度喚起させていた。このことから、偶発的な出来事を自らの主体性や努力によって意味づけ、最大限に活用しようとするキャリア形成上の能力を備えることが女性には求められるのだろう。

### 4.3 今後の課題

本研究は、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に焦点を当て、規定要因および自己調整に関する一定の知見を示した。しかし、本研究結果はあくまで15名の女性管理職に限られた範囲における結果であり、一般化可能性の点で問題を残している。また、本研究のインタビュー調査は回想に基づいたため、当時と記憶とが変容している可能性が考えられる。今後は、女性一般社員に対して縦断的かつ量的な調査方法を検討する必要があるだろう。さらに、男性管理職におけるワークモチベーションの規定要因や自己調整と、本研究結果とにどのような違いがあるのかを検討することが必要である。この検討を通して、女性管理職の特徴がさらに示され、女性が活躍する社会に向け

た有効な提言に繋がるものと考えられる。

### 【謝辞】

本研究の調査に快くご協力くださいました対象者の皆さまに心よりお礼申し上げます。また、調査対象者の選定に際して、株式会社リードクリエイト様ならびに共栄大学国際経営学部内田学先生に多大なるご協力を賜りました。記して感謝申し上げます。

### 引用文献

- Adams, J. S. 1965 Inequity in social exchange. In L. Berkwitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol.2. New York: Academic Press.
- Alexander, M. 2003 “Broadroom Networks among Australian Directors, 1976 and 1996: The Impact of Investor Capitalism”, *Journal of Sociology*, 29, pp. 231-251.
- 安藤正人 2011 雇用形態によるモチベーション構造の違いに関する研究, 広島大学マネジメント研究, (11), pp. 21-42.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. 1971 “Employee reactions to job characteristics,” *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55 (3), pp.259-286.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. 1975 “Development of the job diagnostic survey,” *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959 *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- 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—, *GEMC journal* (7), pp.104-129.
- 境忠宏 1982 組織風土とワーク・モチベーション, 横浜経営研究, 3 (2), pp.139-156.
- 児玉真樹子・深田博己 2005 企業就業者の職業アイデンティティの危機に関する研究, 広島大学大学院教育学研究科紀要, 第三部第 54 号, pp.265-273.
- 厚生労働省 2014 平成 25 年度雇用均等基本調査, 入手先 <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-07.pdf>>, (取得日: 2015 年 11 月 3 日)
- Mitchell, L. K. & Krumboltz, J. D. 1996 “Krumboltz’ s Learning Theory of Career Choice and Counseling,” In D. Brown, L. Books & Associates (Eds.), *Career Choice and Development* (3<sup>rd</sup> ed.) N.Y.: John Wiley & Sons.
- 森永雄太 2010 モチベーションの変動に関する探索的研究—デイリーログ法を用いて—, 人材育成研究, 5 (1), pp.3-15.
- 内閣府男女共同参画局 2005 男女共同参画基本計画 (第 2 次), 入手先 <[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/2nd/index2.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/2nd/index2.html)>, (取得日: 2015 年 11 月 3 日)
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. 1985 Professional women: Are distress and disease inevitable? *Academy of Management Review*, 10, pp.206-218
- 日本生産性本部 2015 「コア人材としての女性社員育成に関する調査」結果概要, 入手先 <<http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity001434/attached.pdf>>, (取得日: 2015 年 11 月 3 日)
- 岡本祐子 2002 中年期のアイデンティティ危機をキャリア発達に生かす—子としての自分・かかわり合いの中での自分—, *Finansurance*, 通巻 40 号, 10 (4), pp.15-24.
- 齊藤義明 2013 続・職業人生のモチベーション—破壊、再生、自律化に関する考察—, 国際広報メディア・観光ジャーナル, 16, pp.23-45.
- Schein, E.H. 1978 *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代 訳 1991 『キャリア・ダイナミクス—キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である—』白桃書房)

田中規子 2010 女性ホワイトカラーのモチベーション研究：日本の総合職と一般事務職に着目して, 人間文化創成科学論叢, 13, pp.247-257.

安田雪 2004 人脈作りの科学「人と人との関係」に隠された力を探る 日本経済新聞社

Vroom, V. H. 1964 *Work and motivation*. New York: Wiley. (坂下昭宣ほか (訳) 1982 仕事とモチベーション 千倉書房)

「女性登用 30% 政府断念 20 年度目標分野別数値に」毎日新聞朝刊, 2015 年 12 月 4 日, 1 面