

# 女性のワーク・キャリア形成における「他者」の存在

メタデータ	言語: 出版者: 公開日: 2024-03-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中村, 暁子 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/0002000334">http://hdl.handle.net/10291/0002000334</a>

明治大学大学院経営学研究科

2023 年度

博士学位請求論文

女性のワーク・キャリア形成における

「他者」の存在

Role of “Others” in the Construction of Female  
Career Development

学位請求者 経営学専攻

中村 暁子

## 目次

序章	7
第1節 研究の背景と目的	7
第2節 本論文の構成	11
第1章 ワーク・キャリア研究における社会的ネットワークの視座	14
第1節 構造主義的なアプローチを用いた社会的関係性とワーク・キャリア研究	16
1-1 学術的潮流とパースペクティブ	16
1-2 社会的ネットワークとネットワーク分析	17
1-3 社会的ネットワーク研究の歴史的潮流	19
1-4 組織研究と社会的ネットワーク	21
第2節 社会的ネットワーク研究の類型	24
第3節 ワーク・キャリア研究と社会的ネットワーク	27
3-1 ネットワーク構造の類型的視座	28
3-1-1 弱い紐帯の強さ (Strength of Weak Ties)	28
3-1-2 構造的空隙 (Structural Holes)	30
3-2 構造的類似性の視座	33
3-2-1 ネットワーク中心性	33
3-3 社会関係資本の視座	36
3-3-1 社会関係資本の学術的潮流と定義	36
3-3-2 社会関係資本とワーク・キャリア研究	38
3-4 フロー的視座	40
第4節 小括	42
第2章 女性の社会的ネットワークと垂直的ワーク・キャリアに関する研究	45
第1節 組織における女性の社会的ネットワーク構造の特徴	45
1-1 Ibarra (1992) による研究	46
1-2 Straits (1996) による研究	47
1-3 Ibarra (1997) による研究	49
第2節 女性の社会的ネットワーク内の他者とワーク・キャリア形成	50
2-1 自社組織内の関係性	51
2-2 自社組織外の関係性	53

第3節	ワーク・キャリア形成と社会関係資本	56
第4節	小括	58
第3章	女性の自社組織外コミュニティの人的ネットワーク構造	61
第1節	問題提起	61
1-1.	調査対象者の背景	61
第2節	データと分析方法	62
2-1.	母集団と回答者	62
2-2.	ネットワークコンタクトの抽出	63
2-3.	分析手法	64
第3節	分析結果	64
3-1.	女性の自社組織外ネットワーク構造	65
3-2.	ネットワーク構造の測定	66
3-3.	中心性の測定	69
3-4.	クリーク	71
3-5.	ブロックモデルの作成	72
3-6.	拘束度の測定	77
3-7.	トライアドバランスの測定	79
第4節	考察	80
第5節	小括	81
第4章	ワーク・キャリア研究における関係的視座の重要性	83
第1節	社会構成主義と関係性への関心	84
1-1.	社会構成主義の視座と研究の特徴	84
1-2.	キャリア研究における社会構成主義的転換	85
第2節	キャリア研究と関係的視座	86
第3節	関係的視座によるキャリア研究	89
3-1.	キャリアの意思決定と社会的関係性	90
3-2.	認知とキャリア	92
3-3.	コンテキストとキャリア	94
3-4.	実践への示唆	95
第4節	小括	96

第5章 自社組織外のコミュニティにおける他者とワーク・キャリア形成 .....	98
第1節 問題提起.....	98
第2節 方法.....	99
2-1. インタビュー調査概要 .....	99
2-2. 分析方法.....	100
第3節 コーディング.....	102
3-1. オープン・コーディング.....	102
3-2. アクシシャル・コーディング.....	103
3-3. セレクティブ・コーディング.....	104
第4節 分析.....	105
4-1. D氏.....	105
4-2. 受講生とのコミュニケーションとD氏の変化.....	107
a. 【コミュニケーション後の変化/効果】《思考》, 《気持ち》, 《行動》 .....	107
b. 【自分の強みに関する気づき】.....	110
c. 【男女の違いに対する気づき】 .....	111
d. 《憧れ》 .....	112
4-3. ワーク・キャリアでの出来事 .....	113
a. D氏のワーク・キャリア.....	113
b. 社内内での担当業務と人事異動, 悩みの時期への突入.....	113
c. 悩みの解決.....	115
c-1. 自分自身の問い直し.....	115
c-2. 親しい受講生との関わりと考え方の変化.....	116
4-4. 昇進までの道のり.....	117
a. D社の昇格システム.....	117
b. 昇進の声がけ .....	118
c. 昇進に向けたD氏の気持ちの方向づけ .....	119
4-5. 管理職としての活躍.....	120
4-6. D氏のストーリー .....	122
第5節 考察.....	123
5-1. 女性のワーク・キャリアプロセスから見る, 自社組織外の人物の機能 .....	123

5-2. 女性のワーク・キャリア形成プロセスから見る, 自社組織外コミュニティの機能.....	125
5-3. 女性のワーク・キャリア形成におけるワークとライフの領域の曖昧性 .....	127
第6節 小括 .....	128
終章 .....	130
第1節 本研究の発見事実 .....	130
第2節 理論的貢献 .....	132
第3節 実践的貢献 .....	134
第4節 今後の研究課題.....	136
謝辞 .....	138
参考文献一覧 .....	139
付録 .....	156

## 初出一覧

本論文は、以下の論文の内容を含む。

中村暁子 (2016). 「企業組織内における女性従業員の人的ネットワークに関する考察」『経営学研究論集(明治大学)』, 第 45 号, pp.1-18.

中村暁子 (2017). 「社会関係資本と女性の垂直的キャリア形成」『経営学研究論集(明治大学)』, 第 46 号, pp.1-16.

中村暁子 (2020). 「女性の垂直的キャリア形成に関する先行研究と今後の展開」『経営学研究論集(明治大学)』, 第 52 号, pp.49-68.

中村暁子 (2022). 「社会的関係性とワーク・キャリア: ワーク・キャリア研究に向けた社会構成主義の視座の検討」『北海学園大学経営論集』 第 20 巻, 1 号, pp.9-22.

中村暁子 (2023). 「社会的ネットワークとワーク・キャリア: 関連概念及び既存研究の整理と検討」『北海学園大学経営論集』 第20巻, 4号, pp.117-140.

## 序章

### 第1節 研究の背景と目的

本研究の目的は、女性のワーク・キャリア形成における「他者」の意味を追究することである。特に、社会的ネットワーク論と関係的視座のアプローチを用い、家族や学生時代からの友人、職場内の関係性以外の、既存の研究で見過ごされていた自社組織外のコミュニティにおける「他者」に着目し、他者との相互作用により女性はどうのようなワーク・キャリアに関する現実や意味の構成を行うのかを明らかにする。

女性や女性の労働を取り巻く社会の変化が著しい。それに伴い組織の内部で活躍する女性が増加傾向にあり、学術的な取り組みにおいても、女性の職場内におけるワーク・キャリアに対する関心が高まる。このような議論の中では、例えば、女性のキャリア形成の議論が始まったばかりの初期の議論では、Powell & Butterfield (2003) が指摘するように、職業選択の意味合いの強いキャリア形成が議論の中心であった。すなわち伝統的な性別役割分業をいかにして乗り越えるのかということや、家事労働を中心としたキャリアを築くのかといった、女性が生涯を通して築いていくキャリアの中でも、どちらかというライフ・キャリアとの強い関わりを意識せざるを得ず (Garrison, 1979; Harmon, 1989; Nauta et al., 1998; Rainey & Borders, 1997)、働く女性に注目し、組織の中で専門的な知識や能力を拡大させながら行われる水平的なワーク・キャリア形成や、昇進や昇格といった垂直的なワーク・キャリア (Belasheva, et al., 2018: 295) の形成に関する議論はほとんどないような状況であった。この状況は、組織内での女性のワーク・キャリアの形成は、議論の俎上に載せられてもいなかったという Harmon (1989) の指摘に集約される。しかし、女性の就労が一般化したことやダイバーシティ・マネジメントの議論が発達する中で (谷口, 2008; 牛尾, 2002)、加えて、女性の経験を経営学や組織研究に用いることの重要性が主張される中において (Calás & Smircich, 1992)、女性のワーク・キャリアや働き方を研究テーマとした議論の重要性がますます認識される (中村・清宮, 2022)。

昨今の女性のワーク・キャリア形成の議論の中でもとりわけ、昇進や昇格などの垂直的ワーク・キャリアに着目する議論が盛んである。この議論の背景には、社会的に語られる女性の労働に対する認識の変化がある。特に象徴的な出来事は、日本政府が「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的な地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標」<sup>1</sup>を掲げたこ

---

<sup>1</sup>2020年にこの目標は達成されなかったが、「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023(女性版骨太の方針2023)」の中で新たに、東証プライム市場上場企業において、「2025年を目処に、女性役員を一人以上選任する」とことと、「2030年までに女性役員比率において、30%以上を目指す」という指針が示され、取り組みは続く。

とが挙げられる。世界ではジェンダー・ダイバーシティや男女平等が叫ばれる社会的な変化の中で、あらゆる分野の、あらゆる地位において活躍する女性が増加傾向にあるが、日本においては政治の分野や組織の管理的な立場で活躍する女性が限定的であるということが問題視され<sup>2</sup>、女性の垂直的なワーク・キャリア形成を後押しする努力が進められている。しかし、積極的な女性の管理職の登用を促す中においても、21世紀職業財団<sup>3</sup>や厚生労働省<sup>4</sup>が行った調査や、駒川(2016: 52)の研究では、異動や昇進を頑なに拒む女性の存在が明らかになるなど、自社組織内のワーク・キャリア形成に消極的な女性の存在が確認される。

このような状況に対して、いかにして女性が昇進などのワーク・キャリア形成に向かうようになるのかという議論が活発に行われている(中村, 2017)。特に、他者との関係性が女性たちのキャリア形成に向けた心理的側面に貢献する効果をもつことが指摘されている(e.g. 合谷, 2004; Feeney & Bozeman, 2008; Metz, 2009; 高村, 2017; 武石, 2014; 安田, 2012)。このような社会的関係性とワーク・キャリア形成の議論では、上司や同僚、メンターやロールモデルという自社組織内の他者との関連性(e.g. 高田, 2013; 高村, 2017; 武石, 2014)、すなわちワークの領域における他者と、家族の要因(e.g. Amundson et al., 2010; 奥井・大内・脇坂, 2015; 武石, 2014)、言い換えるのであれば個人のライフの領域における他者に着目する議論がある。前者の自社組織内の他者に注目する議論では、ロール・モデルやメンターのような社会的関係性や、昇進などの組織のマイノリティが経験することが難しいとされるキャリアの形成を後押ししてくれる上司や同僚により、ワーク・キャリア形成に対する心理的な抵抗が取り除かれることや、キャリア・アスピレーション<sup>5</sup>が刺激されているものと理解される。また後者の家族の要因は、女性の家族への責任により、キャリア形成意欲が刺激されたり減退されること、あるいは家族やパートナー(e.g. Amundson et

<sup>2</sup> 世界経済フォーラムが発表するジェンダー・ギャップ指数による。2022年に発表された指数では、政治参画の分野と、管理的職業従事者の男女比の項目を含む経済参画の分野において、他の先進国に遅れをとっている現状が明らかとなった。

<sup>3</sup> 【臨時調査】女性正社員対象女性活躍状況調査(2018年度)|公益財団法人21世紀職業財団 <https://www.jiwe.or.jp/application/files/3815/2940/4831/2018chosa.pdf> (2023年5月1日最終アクセス)

「Q9 あなたは、管理職になることについてどう思いますか」という質問が行われた。回答者を総合職と一般職に分類し、さらに仕事への取り組み姿勢を考慮した上で分析が行われた。その結果、仕事への取り組み姿勢において、期待以上の成果を出そうとしている総合職女性では「管理職になりたい」「管理職になるよう指名されればなりたい」を選択する回答者が70.6%と最も高い。また仕事への取り組みで期待以上の成果を出そうとしている一般職女性の50.2%、期待通りの成果を出そうとする総合職の50.4%が「管理職になりたい」「管理職になるよう指名されればなりたい」と回答している。

<sup>4</sup> 平成30年度雇用均等基本調査(確報)|厚生労働省『企業調査 結果概要』<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-30r/02.pdf> (2023年5月22日最終アクセス)

<sup>5</sup> アスピレーション(aspiration)とは、学歴の形成や就職、昇進などの特定の地位の達成に対して抱く個人の志向や意欲を示す概念である(林, 2002: 41)。特にワーク・キャリアにおける「長期的な見通しや経路を含む、職業達成の目標」に対する意欲を示す場合にはキャリア・アスピレーションとして概念化されており(林, 2002: 45)、本研究で着目する昇進や昇格などの垂直的なワーク・キャリア形成に対する意欲も含まれる概念である。

al., 2010; Pifer & Baker, 2016) からもたらされる安心感といった情緒的な支援が、女性のワーク・キャリア形成に貢献している可能性を示唆している。

これらの研究は、あくまでもキャリア形成の促進要因、あるいはキャリアの前進を抑制する要因としての社会的関係性の道具性を指摘するものであるが、このような機能を果たす他者は、自社組織内や家族に限定されないはずである。この点について、Ibarra & Hunter (2007) の指摘が重要である。Ibarra & Hunter (2007) が 30 名の管理職への昇進一步手前の男女従業員を対象に社会的ネットワークを調査してみると、これらの人物は、業務用ネットワークと個人的ネットワーク、戦略的ネットワークの 3 つの種類の社会的関係性を活用していることが明らかになった。業務用ネットワークとは自社内の職務遂行に用いられるネットワークを意味しているが、個人的ネットワークや戦略的ネットワークにおいては、これらのネットワークを構成する人物のほとんどが自社組織外の人物であり、これらの人物から新たな視点を獲得したり、自分を助けてくれるような人脈を構築し、これらを活用しながらキャリアを築いていることが明らかになった。しかし、Ibarra & Hunter (2007) の議論で挙げられるような、家族以外の自社組織外の社会的関係性に着目する研究は限定的であり、議論の余地が残されている。

加えて、女性のワーク・キャリアに着目する研究は、まだ十分ではない指摘もある。例えば Sullivan & Delaney (2017) は、既存のキャリア研究は男性を前提としたものであり、女性ならではのキャリア形成のモデルが欠如していると指摘している。そこで本研究では、女性のワーク・キャリアに着目した議論を展開する。特にキャリア形成のプロセスに関わる自社組織外かつ家族ではない社会的関係性に着目し、他者との相互作用がワーク・キャリア形成にもたらす影響を検討する。

ワーク・キャリアの研究において他者の存在に注目するアプローチはいくつかある。1 つ目は、社会的ネットワークの視座を援用することである (Salancik, 1995; Tichy et al., 1979)。2 つ目は、社会構成主義的なアプローチの 1 つである、関係的視座を用いる研究である (Blustein, 2014 訳 2018)。この 2 つのアプローチは、研究方法論上、異なる性質を持つが、本論文ではこの 2 つのアプローチは相互補完的 (Creswell, 2015 訳 2017; 抱井, 2015a) かつ、それぞれのアプローチによる研究は累積的な存在であると考ええる。すなわち、この 2 つのどちらの手法も用いることにより、女性のワーク・キャリア形成に関する有用な議論が展開できると考える。

社会的ネットワークのアプローチにおいてワーク・キャリアを議論する研究は、①社会的ネットワークの構造に着目した研究と、社会的ネットワークの内部に投資される資源とその活用に関する研究、すなわち②社会関係資本に着目した研究に大別される (Borgatti & Foster, 2003;

Tichy et al., 1979)。前者のような、社会的ネットワークの構造に着目した研究の特徴として、紐帯を道具的な機能を果たすものとして理解する前提があることが挙げられる。すなわちワーク・キャリアを築く上で意味を持つ、情報などの資源を合理的に獲得することに適した構造であるかどうか議論の中核をなす。例えば Burt (1992 訳 2006) の研究があるが、この研究では社会的ネットワークの構造と昇進のスピードが検討されている。この Burt (1992 訳 2006) の結果は、サンプルの限界が指摘されるものの、女性の社会的ネットワークの構造の方が、より昇進に適した関係性であることを明らかにするものであった。

後者の社会関係資本に着目した研究は、社会的ネットワークに投じられ、行為者同士の接触によって利用可能となる資源を社会関係資本 (social capital) とワーク・キャリアの結果を結びつけて検討を行う、議論の潮流である (Baker, 2000 訳 2001; Bourdieu, 1986; Lin, 2001 訳 2008, 2017; Nahapiet & Ghoshal, 1998)。社会関係資本は「多かれ少なかれ制度化された相互の知人関係や認知関係の耐久性のあるネットワークの所有と結びついた、実際的あるいは潜在的な資源の合体」(Bourdieu, 1986: 248) や、「個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源」(Baker, 2000: 1 訳 2001: 3) と表現される。このような社会的ネットワークを通じて共有/活用が可能となる資源には、情報やアイデア、互酬性や信頼、パワー、支援、協力などが挙げられ (Baker, 2000 訳 2001; Putnam, 2000 訳 2006)、ワーク・キャリアの形成においても重要な意味を持つ。しかしその資源の重要性や資源そのものをどのように人々は認識するのか、そして獲得し、そして活用しているのか、または別の誰かに提供するのかということとは明らかにされていないことが多い。このような状況に直面するネットワーク論のアプローチによる研究に対して石田 (2006) は、ワーク・キャリアの形成に貢献するプロセスの多様さを見過ごしていることが課題であると述べている。

このような課題を乗り越えるアプローチとして、社会構成主義的なキャリアの研究がある (Blustein, 2014 訳 2018)。社会構成主義のアプローチでは、これまでのネットワーク論的な他者との関係性の構造を明らかにすることだけでは見えてこなかった、人々の相互作用に着目し、いかにしてワーク・キャリアに関する現実や意味の構成を行うのかを明らかにするアプローチである (Blustein, 2014 訳 2018; Stead, 2014 訳 2018)。社会構成主義のアプローチは、これまでの伝統的に取り扱われてきた、キャリアを形成する主体の個人を表す属性とキャリアの結果を論じる、機能主義的なキャリア研究に対して、Richardson (1993: 427) が新たな研究の枠組みが必要であると主張したことをきっかけに、2000 年代に入る頃から徐々に、議論が進められるようになったアプローチである。しかし社会構成主義的なアプローチをとるキャリアの研究は、カウンセリン

グの実践に向けて、職業心理学などの質的心理学の分野で発達してきた分野であり (e.g. Blustein, 2011, 2014 訳 2018; Kenny et al., 2018; Lent et al., 2001; Richardson, 1993), 経営学や組織研究の文脈, さらにはワーク・キャリアを対象とした研究において, 議論の余地があるアプローチであるといえる。

そこで本論文では, 自社組織の外に構築された社会的関係性の構造, すなわちネットワーク論の視座による研究と, 関係性との相互作用, すなわち社会構成主義的なアプローチの2つのアプローチを用いて, 女性たちが自社組織外の他者との関係性によりどのようなワーク・キャリアの形成を行うのかを明らかにする。

## 第2節 本論文の構成

前節の問題意識のもと本論文では, 以下のような構成で議論を展開する。まず第1章では, ワーク・キャリア研究において他者との関係性に着目する, 社会的ネットワークの視座による研究の潮流や, 先行研究を概観する。具体的には Borgatti & Foster (2003) と Tichy et al. (1979) を参考に, ①ネットワーク構造の類型的視座, ②構造的類似性の視座, ③個人の社会的関係資本の視座, ④フロー的視座の4つの分類軸を用いて既存の研究を検討した。既存のキャリア研究では, キャリアの主体となるのはあくまで個人であり, 他者から受ける影響は軽んじられてきた (Blustein, 2011)。しかし社会的ネットワークの研究においては, その構造的特徴や社会的ネットワークから提供される資源が個人のワーク・キャリアのプロセスや結果に対して影響を与えていることを前提として研究が進められてきた。社会的ネットワークを研究するために用いられる社会ネットワーク分析を女性や女性管理職に限定した研究はまだ多くはなく (Wang, 2009), 加えて, これまでの研究対象が自社組織内の社会的関係性に注力されてきたことから, 自社組織外の他者との関係性に注目した研究は今後の課題とされている。本研究では自社組織外のコミュニティにおける社会的関係性とワーク・キャリアの形成について議論を行う。この点に本論文の学術的重要性と貢献がある。

第2章では女性の社会的関係性に着目した既存の研究を概観する。前半は社会的ネットワーク構造に着目した研究を, 後半は社会関係資本に関する議論を概説している。前者の, 女性の社会的ネットワークや社会的関係性に着目する既存の研究は限定的である。本章では女性の社会的ネットワーク構造に着目する3つの特徴的な研究を概説した。これらの研究では自社組織内の関係性を対象として行われたものであり, 女性は男性よりもキャリア形成や情報の獲得に有利な社会的ネットワーク構造を構築する可能性が示唆された。

これらの議論を受け、女性の自社組織外の社会的ネットワーク構造を明らかにするため、第3章では女性の自社組織外の社会的ネットワークの分析を行った結果をまとめている。今回は、研修教育会社 A が提供する、女性のみを対象として開催している研修  $\alpha$  に参加した経験のある人物のネットワークを、自社組織外のコミュニティにおける社会的ネットワークと規定して分析した。特に本研究では、女性の自社組織外のコミュニティという、既存の研究では着目されてこなかった社会的関係性の構造を対象としたことから、探索的ネットワーク分析を実施した(安田, 2007)。探索的に分析することで、その特徴をつかむことに取り組んだ。分析の結果では、ネットワーク全体は密度や推移性、互酬性などの値の低い、比較的弱い紐帯で結ばれた関係性の構造が明らかになった。しかし弱い紐帯の中にも比較的密接な関係性として判断される 14 名で構成されるコアや、資源の集中/拡散の要となる中心性の高いノードが確認された。特に複数の中心性の指標で高い値を示すノードは 12 名いた。

資源の伝播には弱い紐帯が強みを見せるが(Granovetter, 1973)、そうした関係性の中にも存在する他者と強い結びつきのあるノードや中心的なメンバーがどのようなメンバー間の相互作用を通して、自身のワーク・キャリアを形成してきたのか、その認知的および質的な側面は検討の余地がある。そこで本論文の以下の章では、知識や意味、現実などが、どのように人などの「他者」との相互作用を通じて構成されるのか(Blustein, 2014 訳 2018; Stead, 2014 訳 2018)に関心を持つ、社会構成主義(Burr, 1995 訳 1997; Gergen, 1985)の視座からキャリアを論じるアプローチについて概観した。

第4章では Blustein (2014 訳 2018) の議論を手がかりに、キャリア研究において他者の存在をどのように取り扱ってきたのかを概説した。キャリアの結果に対して個人の属性を重要視する、伝統的なキャリア研究のアプローチにおいても、他者の存在は指摘されていた。しかしキャリア形成の主体はあくまでも個人であることから、その存在は軽視されてきた(Blustein, 2014 訳 2018)。ワーク・キャリアの主体である個人をとりまく他者の影響を認め、他者がワーク・キャリア形成に与える影響に注目する研究は、①キャリアに関する意思決定に他者どのように関与するのかという研究や、②他者に対して自己をどのように捉えるのか、あるいは認識するのかという認知のプロセスに関する研究、そして③コンテキストの理解の必要性と実践への示唆を行う研究に大別される。ワーク・キャリア研究において他者の影響を検討する潮流は 2000 年以降に見られる比較的新興の研究分野であり、他者との相互作用とワーク・キャリアへの影響については、今後さらに検討の必要な分野であると認識されている。本研究は、このようなワーク・キャリアの新潮流に対する学術的貢献がある。

第5章では、第3章の自社組織外の人的ネットワーク構造を対象として実施した社会ネットワーク分析で明らかになった、自社組織外のコミュニティの中で中心的であると判断される人物が、当該コミュニティのメンバーとの相互作用を通じて、自身のワーク・キャリアをどのように捉え、歩んできたのかということをはっきりさせるためにインタビュー調査を実施し、分析結果を示した。分析対象は、媒介中心性の値の高かった、D氏のインタビューデータを対象とした。インタビューデータの分析には、戈木クレイグヒル(2016)のグラウンデッド・セオリー・アプローチ(Grounded Theory Approach: GTA)と、時間軸と関係性の中で人間の成長(サトウら, 2006)などの現象のプロセスを捉えようとする、複線径路・等至性アプローチ(Trajectory Equifinality Approach)を用いた。

分析の結果、D氏は、特に親しい研修αの受講生との相互作用を通じて、自分が目指す人物像を形成し、それが自社組織内でのワーク・キャリアの形成に繋がっていることが明らかとなった。ワークの領域とライフの領域は異なる領域の出来事ではなく、すなわち、自社組織内での出来事であるワーク・キャリアの形成に一見関連のない領域が、その行き来を通じて女性のワーク・キャリアに関する現実の構成に貢献していることが明らかとなった。また、既存の研究では、女性のワーク・キャリアの形成には、自社内の上司や同僚、ロールモデル、メンターといった存在の重要性が指摘されてきたが、本研究の成果から、女性のワーク・キャリアの形成にはワークの領域における他者のみならず、より多様な他者の存在の重要性が指摘された。特に自社組織外の社会的関係性は、「情緒的な社会的支援」、「社会的学習の場」として重要な意味を持つことが明らかとなった。

最後の終章では、本論文の議論を概説し、その上で発見事実や貢献、今後の議論に向けた課題を示している。

## 第1章 ワーク・キャリア研究における社会的ネットワークの視座

本章では、ワーク・キャリア研究における社会的ネットワークの視座を用いた研究の動向の検討と、今後の研究の方向性を議論する。

女性の垂直上方向へのワーク・キャリア形成を議論する研究において、職場の関係性が重要な意味を持つことが指摘されている (e.g. 合谷, 2004; Feeney & Bozeman, 2008; Metz, 2009; 高田, 2013; 高村, 2017; 武石, 2014; 安田, 2012)。しかしこのような他者との相互作用や、相互作用による影響とキャリアの結果を検討する研究は、萌芽的な研究であると言える。このことは Blustein (2011) の、伝統的なキャリア研究においては、キャリア形成の主体となる個人のワーク・キャリアに他者が何らかの影響を与えていることを示唆する研究があるものの、他者への関心は低く、数ある要因の1つとしてしか扱われてこなかったという指摘につながる。これは、キャリアの主体はあくまでもそのキャリアの当事者であるという考え方共有し、他者の存在よりも、キャリア形成の主体となる個人の特徴や本人の価値観、考え方などを、キャリアの結果に関連の深いものとして重要視してきたためである。言い換えるのであれば、他者の存在は、個人のワーク・キャリアの議論では軽視されてきたのである。

しかし人間は社会的存在である (Bandura, 1977 訳 1979)。人は他者から多くのことを学び、考え方や振る舞いを身につけていく。すなわちキャリアの研究においても、キャリアを形成する主体となる自己のほかに、自己を取り巻く他者や、他者との相互作用に目を向けることにより、これまでのキャリア研究に対する異なる視座を提供する可能性がある。この点にキャリア研究において社会的関係性とその構造、すなわち社会的ネットワークに注目する必要性が主張される。

社会的ネットワーク (social network) とは、行為者とその間に結ばれた紐帯の集合と総体を意味する (Borgatti & Foster, 2003; Mitchell, 1969; 森岡, 1979)。そしてその集合と関係性の総体を分析する社会ネットワーク分析は、「ネットワークとして捉えた社会構造の力を分析」する手法である (安田, 1997: 204)。客観主義、機能主義的な研究では、性別や学歴などの個人の特性を変数に用いて説明が行われてきたが、社会的ネットワークを研究対象とする研究においては、組織と組織の関わりや、組織内外の人々の関係性をシステムとして捉える。すなわち紐帯によって繋がれたノードの関係性のパターンを表す社会的ネットワークの構造的特徴や、ネットワークの構造内に内包される人々の位置関係など、その形や分布を研究対象として、関係性の間に生じる影響力や情報などの資源の獲得や活用を分析するのである (Borgatti et al., 2009: 893-894)。

このような研究手法が社会学の枠組みを超えて、経営学や組織研究に取り入れられるようになった背景には、Bertalanffy (1945 訳 1973) や Katz & Kahn (1978) のシステム理論以降、あらゆる

る領域において「システム」が発見され(遠藤, 2011), 組織などのマネジメントの対象をシステムとして把握することへの取り組みが進んだことに依拠する。システムとしての組織間の関連や組織の全体, あるいは組織内の人々の関係性を構造的に捉えて分析することが, 組織研究において多角的な視座による示唆をもたらすものであると考えられるようになったのである (Tichy et al., 1979)。また社会システム論とは, 文理を融合することによりシステムの全体を捉えて, 抽象性や一般性を高めようとする取り組みであると理解されている(遠藤, 2011)。このことを踏まえると社会ネットワーク分析とは, グラフ理論を用いて社会的構造を抽象化し(今田・鈴木・黒石, 2011), その全体的な構造の特徴を捉える取り組みであると言い換えることができる。

組織やキャリアなどのさまざまな研究分野において社会的ネットワークに着目した研究が行われてきた(e.g. Burt, 1992 訳 2006; Granovetter, 1974 訳 1998; Ibarra, 1992; Salancik, 1995; Straits, 1996)。特に弱い紐帯の強さ(strength of weak tie)<sup>6</sup>に関する議論や(Granovetter, 1973), 他者とのつながりを通じた職探しを好む傾向の指摘(Granovetter, 1974 訳 1998), そして社会的ネットワークの構造的特徴が昇進に貢献することが示されるなど(Burt, 1992 訳 2006), 社会的ネットワークの視座がワーク・キャリア研究に対してもたらした貢献は大きい。しかしこのような重要な研究においても, さらなる研究の必要性が指摘される。例えば Granovetter (1974 訳 1998) に対しては, 強い紐帯こそが組織のコンフリクトの緩和に貢献するという(Nelson, 1989), 弱い紐帯の強さに対する反証が行われたことや, Granovetter (1974 訳 1998) の研究が行われた地域以外の他国では同様の結果が得られない(渡辺, 2014) というような指摘がある。すなわち, 弱い紐帯の強さの説明に曖昧さがある。また Burt (1992 訳 2006) の研究に対しては, 調査に用いられたサンプルが限定的であるという限界が示されおり, 今後の議論が必要であると言える。また, これらの議論を踏まえて, これまでも社会的ネットワークとワーク・キャリアに関する学術的蓄積が行われてきたが, それらの取り組みを包括的に統合した文献はない。

そこで本章ではワーク・キャリアと社会的ネットワークに関連した文献を検討する。学術的な潮流や関連する文献, 重要概念の確認を行いながら, 社会的ネットワークを用いた女性のワーク・キャリア研究に向けて既存の研究の統合を行い, 今後の研究に向けた示唆を行うことを目指す。

---

<sup>6</sup> 詳細は, 本章の「3-1-1 弱い紐帯の強さ (Strength of Weak Ties)」で詳述する。

## 第1節 構造主義的なアプローチを用いた社会的関係性とワーク・キャリア研究

この節では、社会的ネットワークに関わる学術的な取り組みの歴史や、社会的ネットワークを分析する上で参照すべき概念を確認する。

### 1-1 学術的潮流とパースペクティブ

人々のワーク・キャリアに影響をもたらす社会的ネットワークとはどのようなものであるだろうか。社会的ネットワークとは、社会的関係性の相互関連性のイメージを想起させるために、比喩的に用いられてきた歴史のある概念であり (Mitchell, 1969 訳 1983), 「一連の紐帯 (ties) で結ばれた行為者 (actors) の集合」 (Borgatti & Foster, 2003: 992) や、「自己が他者とり結ぶ関係性の総体」 (森岡, 1979) として説明される。社会科学の分野において、個人は社会的関係性や相互作用の網の目の中に埋め込まれていると捉えるものの見方があり (Borgatti et al., 2009), この立場においては、組織や集団をさまざまな関係で結ばれたシステムと見なすが (Tichy et al., 1979), これは Bertalanffy (1945 訳 1973) や Katz & Kahn (1978) のシステム理論の流れをくむものである<sup>7</sup>。

社会的ネットワークを行為者とその紐帯で捉えることを試みる視座は、構造主義のパラダイムや研究の方向性を共有する (Borgatti & Foster, 2003; Mitchell, 1969 訳 1983)。伝統的な社会的ネットワークの研究では、その構造的特徴が、行為者の行動や、情報を含む獲得可能な資源を制約するものとみなす。このような立場では紐帯で結ばれた関係性の中での行為者の位置が行動の結果を決定づけるものだと考えるため (Burt, 1982, 1992), 社会的ネットワークを行為者の環境、あるいは行動のための文脈として理解するのである。加えて、Mehra et al. (2001) の研究のように、組織や個人のパフォーマンスにおける変数として社会的ネットワークを用いる場合は、社会的ネットワークの視点から原因や結果を追究する方法がとられる。後者のような研究の場合は構造主義的な研究というよりは、機能主義的な研究として捉えられる。このように社会的ネットワークの構造的特徴を捉える取り組みや、原因と結果を社会的な関係性に依拠して説明しようとするアプローチは、社会哲学が目指している永続的かつ機能的な社会をいかに構築するのかという課題を、社会的ネットワークにより検討しようとする試みであると説明される (Borgatti et al., 2009: 892)。

以下では、このような構造主義であり時には機能主義的なパースペクティブにおける分析の単位と重要な概念について整理する。

---

<sup>7</sup>詳細は、本章の「1-4 組織研究と社会的ネットワーク」で概説する。

## 1-2 社会的ネットワークとネットワーク分析

社会的ネットワークとは、行為者とその間に結ばれた紐帯の集合と総体を意味する (Borgatti & Foster, 2003; Mitchell, 1969 訳 1983; 森岡, 1979)。この言説にもあるような「集合」や「総体」とは、全体の一部ではあるが、社会や組織の構造として描き出された社会的関係性のかたまりを意味し、行為者の行動や行為者間の相互作用、資源の移動などを把握するための研究で用いられる単位である。社会的ネットワークを分析することは、行為者の間で網に目状に結ばれた関係性を描き出すことによって、行為者の行為を理解しようとする取り組みであると言える (森岡, 1979; 安田, 1994)。

人々や組織のネットワークを分析する上で重要な要素のひとつである行為者 (actors) は、ノード (node) と呼ばれる。行為者あるいはノードは、個人や組織、概念などを指し示し (Borgatti & Foster, 2003)、グラフとして社会的ネットワークを表現する場合には、行為者の数だけノードが表れる。ある特定の行為者を中心にしてネットワークを捉える場合には、中心となる行為者 (自己) をエゴ (ego)、結合された別のノード (他者) をアルター (alter) と表現する。社会的ネットワークという言葉からは、無限にも感じられるノードと、その結合関係を表現するネットワークを描き出したグラフを想像しやすいが、ネットワークを描く手法はそれだけではなく、特定のエゴとアルターの関係によって構成されるネットワークを描くことも可能である。このようなネットワークをエゴセントリックネットワーク (ego-centric network) と呼ぶ (Wasserman & Faust, 1994; 安田, 2001)。また、ネットワークの境界を区切り、その境界内の社会的ネットワークについて、ノードと紐帯で描画するネットワークをホールネットワーク (whole network) と呼ぶ。

行為者やノードに加えて、もうひとつの重要な要素に紐帯 (ties) がある。紐帯とは、ノード同士の結合を意味しており、グラフには行為者同士の関係性の数だけ紐帯が描かれることになる。紐帯にはいくつかの種類がある。例えば誰かに助言を行う行為を描く場合には、一方向の関係性を示す場合や、相互にコミュニケーションがある場合には、両方向に矢印を持つ場合がある。このように、紐帯に「向き」を伴うことを示す概念として有向性 (directed) や、コミュニケーションの有無に関わらず、物理的に近接していることを示す無向性 (undirected) などがある。結合関係も社会的ネットワークの構造や関係性を紐解く重要な鍵となるのである。

また紐帯は、コミュニケーションの違いやネットワークの機能によって結合関係が変化するものである (Borgatti & Foster, 2003)。例えば、単なる交友関係の結合と、助言や支援を受ける関係性、信頼関係など、どのような社会的関係性を描き出そうとするのかにより、結合関係やその

方向性、ノードの構成が変化するのである。例えば、AとBの関係性について、単なる交友関係を描く結合関係ではAとBの間に互いに行き交う紐帯が描かれていたとしても、ワーク・キャリアに関する助言や支援に関連した関係性を問うた場合には、AからBの一方向を向いた紐帯で結ばれている可能性や、結合関係が全く描かれない場合もある。さらに同じ境界内の社会的ネットワークを検討する場合でも、どのようなネットワークを明らかにするかにより、構成者が異なることや、取り結ぶネットワークの種類によって従業員に醸成される意識や得ることのできる結果が異なることが示されている(安田・石田, 2000)。このことから社会的ネットワークを研究する者は、どのような場面、ならびに種類の社会的ネットワークを明らかにしようとしているのかという問題設定を適切に行い、設定された問いに沿う社会的ネットワークを抽出可能な質問項目を用意する必要がある。

社会的ネットワークを対象とした研究を行う場合には、対象となるネットワークの結合関係やその大きさ、範囲、中心性、近接性、持続性、強度、密度、領域、内容などの概念を用いて分析を行う(森岡, 1979; 安田, 1994, 1997)。社会ネットワーク分析は、情報科学、人類学をはじめとする多くの学問領域で用いられるが(安田, 1994)、経営学や組織研究も例外ではない(e.g. Mintz & Schwartz, 1985; Mizuchi, 1982; 若林, 2006)。これらの研究領域においてグラフ理論を用いて結合関係の構造を明らかにしようとする取り組みもあるが、社会科学の分野においてはこの手続きが必ずしも適切なわけではなく、時には探索的な手法を用いて検討することも必要である。このような認識から、安田(2007)は社会ネットワーク分析の探索的なアプローチの方法を論じ、社会科学の分野において用いられてきた仮説-検証型の手法と異なるアプローチにより、ネットワークを分析する可能性やその必要性を議論した。

また、社会的ネットワークを分析する際には、社会のどの部分のネットワークであるのか、あるいはその境界はどこにあるのかなど、ネットワークの境界の問題(boundary problem)を考慮すべきことが言われている。この点について安田(1997: 182)は、ネットワーク分析では、研究者が恣意的に限定した範囲によって研究されることも多いことを問題視した上で、研究対象とするネットワークは何らかの合理的な根拠がなければならないと指摘する。どのような事象を対象とするのかということに加え、どのような範囲を対象とするのかという点にも社会的ネットワークを分析する際に注意することが求められる。

さらに社会的ネットワークを論じる際に何を対象としたネットワークを分析するのかというネットワークの種類にも、注意が必要である。例えば人と人と間に取り結ばれた関係性を表す際に、人的ネットワーク(personal network)や(e.g. Granovetter, 1974; 安田, 2011)、個人ネットワー

ク(森岡, 1979)と表現する場合がある。これは社会的ネットワークが、個人同士の関係性のみならず、組織や概念などを対象とした多様な関係性のネットワークを意味するものであり(Borgatti & Foster, 2003)、単に組織内の従業員や個人の社会的ネットワークを示す場合には、より詳細に対象を明確化するために人的ネットワークという用語を用いているものだと考えられる。社会ネットワーク分析の対象は行為者に注目するミクロなレベルだけではなく、企業などの組織レベルの分析を行う場合もあり、企業の市場での行動や業績などについて取引関係や役員の派遣関係などの組織の外部に構築された社会的関係性から理解しようとする試みもある(安田, 1994)。社会的ネットワークはあらゆる行為者を対象に、その取り結ばれた関係性を示す包括的な概念であると理解されるものである。本論文ではこのような分析対象となる行為者のレベルの区別は理解した上で、あらゆる行為者を前提として、行為者同士が紐帯で取り結ばれた社会的な関係性を社会的ネットワークとして表現する。

### 1-3 社会的ネットワーク研究の歴史的潮流

社会的関係性の構造を捉える取り組みには、長い歴史がある。以下は Borgatti et al. (2009) をもとに、その歴史をたどる。

社会的な規則性や秩序を、個人の特性から描き出すのではなく、個人が埋め込まれた社会環境の構造の中に見出そうとする取り組みは、社会学者の Durkheim (1895 訳 2018) の主張に遡る。Durkheim (1895 訳 2018) は、人間社会は生物学的なシステムと同様に、相互に関連した構成要素からなると論じ、現在に至るまでの社会的ネットワーク研究の哲学的背景として共有される。この哲学的な前提とともに、社会的関係性のネットワークを頼りにして現象を説明しようとする試みが行われるきっかけとなった研究が発表されたのが 1932 年だった。この年に精神科医の Jacob Moreno は、少女たちの家出を社会的関係性の位置に、その行為の動機を指摘したのである。個人的な特徴に結論を急がず、少女たちの社会的関係性の構造に着目した研究成果は画期的であったと考える。

社会的ネットワークを用いた研究はその後、1940年代から1950年代にかけて開花し、いくつかの潮流が誕生する。1つ目の潮流は、行列代数やグラフ理論を用いて人と人との繋がり構造を客観的に捉えようとする取り組みである。このような手法は社会ネットワーク分析として様々な分析手法やツールが開発されるなど、多くの学術的分野における重要な分析手法のひとつとして取り扱われている。もう一方の潮流は、構造が持つ影響力を明らかにしようとする取り組みである。例えば、マサチューセッツ工科大学のネットワーク研究者たちによって展開された、社会

のネットワーク構造と問題解決のスピードとの関連性を明らかにする取り組みがある。マサチューセッツ工科大学の研究チームがネットワークの構造において、ノードが分散して全体がひと繋ぎにつながる構造よりも、ハブとなるノードを中心につながる構造の方が情報交換に優れており、問題解決を促進したと結論づけたことは、社会学だけではなく心理学や経済学などの研究分野に影響を与えた。この研究はその後、Milgram (1967) のスモールワールドの問題や六次の隔たり (six degrees of separation) などの社会的ネットワーク研究の根幹をなす重要な研究に発展していくこととなり、世界について別の角度から観察する視点をもたらす重要な貢献をもたらした (Watts, 2003 訳 2004)。そして徐々に対象となるネットワークの規模や対象が拡大するなど、研究に変化が見られるようになる。例えば調査協力者に自分と関係する他者を回答してもらう方法で、コミュニティ・ネットワークと呼ばれる大きなネットワークの構造を捉える取り組みが始まったことが挙げられる。これにより社会的ネットワークの視点から社会問題を検討する取り組みが積極的に行われるようになったのである (e.g. Putnam, 2000 訳 2006)。

1960 年代になると社会的ネットワークの視座を用いる学術分野がさらに拡大した。特に文化人類学において研究が進み、これまでの社会の捉え方を大きく変容させた。例えば、これまで単なるひとつの社会として捉えてきた世の中の実体を、関係性のパターンやネットワーク、あるいはシステムとして捉える動きが進んでいくことにつながり、これにより家族や少数部族などの比較的小規模な単位の組織もシステムとして捉える動きが促進された。表面には見えない、現象の背景に潜む関係性の構造的規則性を捉えようとする動きが拡大したのである。グラフ理論においては、描かれるネットワークに制限がないものとされるが、社会学などで社会的ネットワークの概念が用いられる場合には、ある特定の範囲に限定されたネットワークを対象とし、その中で確認可能なノードと、その間の社会的な関係性に注目することが求められる (Mitchell, 1969 訳 1983)。

1980 年代には UCINET と呼ばれる社会的ネットワークを分析する専用のソフトウェアが開発されたほか、“Social Network”<sup>8</sup>のような専門誌が発刊するといった大きな変化があった。このような変化の中で積み重ねられた社会的ネットワークに関する知見は、テロリスト集団などの犯罪組織集団の分析に用いられ、テロや犯罪を未然に防ぐことや、テロリストや犯罪者の追跡に用いられている。さらに 2020 年以降の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、情報や感染者の伝播を社会的ネットワークの視点から分析するなど (濱岡, 2020; 栗原ら, 2021)、公衆衛生や社会的現

---

<sup>8</sup> Elsevier から出版されている論文集である。

象の分析にも役立てられおり、実務への貢献も大きい。特に社会科学の分野では、さまざまな種類の関係性やコミュニケーションパターンがあることを前提に、紐帯の類似性やどのような社会的関係性があるのか、どのような種類の相互作用を持つのか、そしてどのような資源がネットワークを流れていくのかというような、多様な結合関係を前提とした議論を行うほどに成熟した研究領域となっている。

#### 1-4 組織研究と社会的ネットワーク

経営学や組織の研究においても、社会的ネットワークの視座やアプローチが用いられる。組織研究での取り組みは 1950 年代に行われたミシガン・グループの研究に遡る (Jacobson & Seashore, 1951; Tichy et al., 1979)。Jacobson & Seashore (1951) は、アメリカの海軍研究所のコミュニケーションパターンを分析し、サブグループやクリークといった構造的特徴に関する研究を行なったことを皮切りに、注目されるようになった。このような研究が行われるようになった背景には、組織をシステムとして捉え、その構造に注目する研究の重要な転回がある。このような議論は Bertalanffy (1945 訳 1973) の一般システム (general system) の議論をきっかけとして、組織論において組織をシステムとして捉える議論が行われるようになった (Boulding, 1956; Katz & Kahn, 1978)。特に、Katz & Kahn (1978) の議論がある。Katz & Kahn (1978) は、組織や人は外部環境からの影響を受ける存在であることを前提とするオープンシステムの捉え方の必要性を論じた。このようなアプローチでは組織や社会構造をシステムとして捉え、その構造の全体を把握することを重要視する。そしてシステムと環境との適合性を議論する。こうした議論により、組織研究においても組織の構造やその中の小集団、社会的関係性に注目することの重要性が一層理解されるようになった。このような学術的潮流を汲み、今日に至るまで、社会的ネットワークが組織や個人の情報の獲得や資源の流れに対してどのような影響を与えるのかという点や、行為者が社会的ネットワークを通じ、どのように社会的な立場や影響力を獲得するのかに注目した研究が進められてきた (Salancik, 1995: 345-346)。

組織内部の社会的関係性に注目する研究では、カリスマ的なリーダーシップの認知と拡散に対して社会的ネットワークの構造がどのように関連するのかを明らかにする研究が行われるほか (Pastor et al., 2002)、学習の視点から社会的関係性による情報の獲得について論じる研究や (Borgatti & Cross, 2003)、組織における客観的な成功を社会的ネットワークの構造的特徴により解き明かそうとする潮流 (Burt, 1992)、社会的ネットワーク構造とイノベーションの関連性に関する研究 (Ibarra, 1993a)、社会的ネットワークにより獲得と動員が可能になる社会関係資本

(social capital) を検討する研究など (Baker, 2000 訳 2001; Burt, 2002; Lin, 1999, 2017; Putnam, 2000 訳 2006), さまざまなテーマを扱う。先述した研究は一部であるが, これらの既存の研究について Borgatti & Foster (2003: 1002-1003) は, 社会的ネットワークが「どのように」構成されるのかを示す研究を構造主義的アプローチの研究, 一方で資源を持つ「誰が」社会的ネットワークを構成しているのかを示すアプローチを, 結合主義的アプローチの研究として分類している。

また個人間の結合関係に注目するだけではなく, 組織と組織の関係性に注目した研究もある。このような組織を対象とする研究では, 組織がどのようにして紐帯を形成してビジネスパートナーを選択するのかというような, アライアンスやサプライ・チェーンなどの関係性を説明するために, 組織間ネットワークに着目している (Borgatti & Foster, 2003; 若林, 2006)。例えば若林 (2006) は, 企業組織間のネットワークを取り上げて, 日本企業同士の関係の特徴である, 企業グループや系列がバブル崩壊以降に再編されたことにより, これまで長期的に築かれた信頼関係が崩壊したと説明した。さらに崩壊した組織間関係性が再構築される現状についても検討を行っている。このような研究は, 企業の成長や競争力の獲得に対する示唆が多く, 組織の戦略の策定や実践に対する貢献があるものと考えられ, 組織研究における一潮流を形成していると言えよう。

こうした研究に表されるように, 経営学や組織研究における社会的ネットワークに関する学術的蓄積が行われてきた。組織研究で社会的ネットワークに着目する研究は, 特に 2000 年代に入り急激に研究数が増加したと言われている (Borgatti & Foster, 2003)。この動向は, Putnam (2000 訳 2006) の研究にも見られるように, 他者とのコミュニケーションパターンの変化のような社会的な構造の変化に起因し, 関係性やコンテキスト, 社会的ネットワークの構造的なシステムに目を向ける必要性が指摘されたことによる学術的転回にきっかけがあるものだと考えられる (Borgatti & Foster, 2003; Borgatti et al., 2009)。

さらに, 重要な展開を進めたのが Granovetter (1973) の弱い紐帯の強さ (strength of weak tie) の議論である。弱い紐帯, すなわち頻繁なやり取りがなくとも, 何かのきっかけで思い出されたり, 再開するような関係性が新しい情報源として転職行動に貢献することが指摘されたことは, 組織研究やキャリアの研究のみならず, 社会的ネットワークの理論や多様な学術分野に新たな視点と影響をもたらした。また Burt (1992 訳 2006) の構造的空隙 (structural holes) の理論のように, 誰とどのような関係性を築いているのかという, 社会的ネットワークの構造が昇進のようなワーク・キャリアの結果に影響をもたらすことも明らかにされた。このように社会的ネットワークの視座が組織やキャリアへの示唆に富む研究であることが理解され, 組織研究の中での重要な議論の 1 つとして社会的ネットワークの議論が定着したのである (Tichy et al., 1979)。

一方で Salancik (1995: 345) は組織の研究で社会的ネットワーク分析の手法を用いることに対する問題提起をしている。例えば組織のメンバー同士の交流がパワーやワーク・キャリアの形成に関連していることを指摘する文献や、組織や集団の境界を越えた関係性によりクラスターが発生して影響力を持つようになることを示唆する研究成果は、既に組織の研究で明らかにされていたことであり、社会的ネットワーク分析が組織の現象を明らかにする特別な手法であるか否かについて、懐疑的な立場を示したのである。それに加え、社会的ネットワーク分析により個人の視点に立つことは、集団としての組織行動や資源依存モデルの関心ごとである、相互依存関係にある当事者間の関係性への着目は組織の視点が薄れることも危惧している。そして Salancik (1995) は、組織研究におけるネットワークの役割を考える際に、どのような相互作用があり、また相互作用がなぜ存在するのかも無視すべきではないと主張する。この主張は組織の実践の中で交わされる相互作用には、偶発的かつ即興的なものもあり得るが、多くの相互作用が行為者個人による組織目標の達成や計画、調整、意思決定のために相互作用が生まれると捉えるべきであるとの考えに基づく主張である。また相互作用の中には、認識されない相互作用や何らかの要因によって阻害される相互作用や、全く交わることのない相互作用も存在するはずだ。このような点を見落とすことを Salancik (1995) は危惧しているのである。

以上の立場から Salancik (1995) は、組織研究において社会的ネットワークを研究する時に研究者は、相互作用の構造が集団の利益や個人の利益を達成するために、どのような協調的な相互作用を可能にするのかを提案するような研究であることや、組織の社会的ネットワーク構造の特徴と組織としての特徴の関連性を明らかにしなければならないと主張した。

このような社会的ネットワークに対する否定的かつ懐疑的な論を繰り広げる中においても Salancik (1995) は、組織の理論と引き合わせながら社会的ネットワーク分析を用いることにより、組織や関連する現象のさらなる理解を深めるきっかけとなることを論じ、その可能性を見出している。例えば、①組織のネットワークにおいて、特定の相互作用を追加したり減らしたりすることにより、社会的ネットワーク内の行為者間の調整がどのように変化するかを示すこと、②ネットワーク構造がどのように二者間の相互作用を可能/不可能にするのかを提示すること、③社会的ネットワーク構造の特性と組織の特性のつながりを示すことにより、組織論固有の課題である相互作用の構造に関する課題を理解することや、組織として社会的ネットワークがどのような意味を持つのかを理解することに役立つことを示している (Salancik, 1995: 348-349)。これは社会ネットワーク分析が前提とする構造とその効果に着目するだけでなく、組織の理論において社会的ネットワークがどのような意味を持つのかを理解しようとする取り組みとして認識されてい

ると解釈される。さらに換言するのであれば、構造と内容の両面を理解することが社会的ネットワークを用いたアプローチが、組織理論の理論化に求められていると言える。

## 第2節 社会的ネットワーク研究の類型

経営学や組織研究において、人々の関係性に着目した研究が行われるようになって久しい(Borgatti & Foster, 2003; Borgatti et al., 2009; Ibarra, 1992, 1993a, b; 安田, 2007)。というのも、人々は社会的な関係性とそのつながりによって資源を獲得して利用するほか (e.g. Borgatti & Cross, 2003; Granovetter, 1973), パワーを行使する (Ibarra & Andrews, 1993) からである。時には社会的なつながりによって獲得した情報を活かした転職行動を行うなど (Granovetter, 1973; 1995 訳 2006), ワーク・キャリアとの関連も深い。また、人的ネットワークを介した転職活動は主観的な成功を感じやすい可能性が高く (Jokisaari & Nurmi, 2005), さらに社会的ネットワークの構造的特徴が昇進の速さの要素であることが確認されるほか (Burt, 1992 訳 2006), 管理職への昇進に社会的ネットワークと社会関係資本が有用であることを指摘する研究もあり (Bartol & Zhang, 2007), キャリア研究やワーク・キャリア形成の実践への示唆に富むアプローチであることが認識される。Wang (2009) は、女性が垂直上方向のワーク・キャリアを目指す際にも社会的な関係性の重要性を主張し、管理職を目指す女性を支援するために、ネットワーキングの機会を設けることを組織に求めている。

このように社会的関係性は、ワーク・キャリアなどの組織における個人の目標達成に対する貢献が大きいため、安田 (1997: 172) は、パーソナル・ネットワークをコントロールすることの是非は問われるべきであるとの前提を持ちながらも、「自分にとって、なおかつ相手にとってもプラスとなって働くようなパーソナル・ネットワークを意図的に作り上げていくことは大切」(安田, 1997: 172) などではないかと提起する。いずれにしても社会的ネットワークのワーク・キャリアの形成などに対する社会的ネットワークの実践的かつ戦略的な重要性が理解される。

組織や組織のメンバーについて研究する際に社会的ネットワーク分析を用いることは、組織を概念化する方法のひとつとして、組織の静的/動的な両面の交差を捉えることを可能にする (Tichy et al., 1979), 重要な取り組みとして認識される。この重要性はアカデミックと実践の両方から見出された結果、今日に至るまで、様々なテーマにおいて長きに渡り研究が続けられてきた。

社会的ネットワークとそれに関わる理論や研究は、個人、グループ、組織などの中で結ばれた紐帯とその集合、構造を取り扱い (Hezlett & Gibson, 2007; 安田, 1997), そして時にはそこから利用可能な資源、すなわち社会関係資本 (social capital) に注目しながら (Lin, 1999), 学術的な知識の蓄積が続けられてきた (Borgatti & Foster, 2003)。これらの研究について安田 (2007: 157) は伝

統的な社会ネットワーク分析を用いた研究を、①関係構造の特性を抽出する概念や指標を開発する研究、②開発された概念や指標を現実社会に存在するネットワークに応用し、指標の説明力を問う研究、③分析対象そのものである、友人・知人のネットワーク、権力構造、企業などの組織間関係などの実態調査と調査手法の洗練の3つに分類している。また Tichy et al. (1979) は、社会的ネットワーク分析を行う際に、特に注目すべき着眼点として3つの視点を提供している。すなわち①交換関係 (transactional content)、②結合の性質 (nature of the links)、③構造的な特徴 (structural characteristics)である。

1つ目の交換関係とは、例えばAとBの二者の社会的な関係性が結びつく場合に、何が交換されるのかを示すものである。すなわち、その関係性の中で取り行われる情報や財、サービスなどの有形/無形のものの交換や、好意などの感情や影響力などの形而上的な物事の交換関係を示すものである。2つ目の結合の性質とは、結合の強度や互酬性<sup>9</sup>、多重性<sup>10</sup>などの社会的関係性の結合関係の特徴を意味するものである。3つ目の構造的な特徴とは、組織や社会などのシステムの全体的なパターンを示す。これはクラスターやネットワークの密度、特殊なノードの存在などにより明らかにされる。このような視点によって社会的ネットワークを分析することは、組織を関係性のパターンを持つ社会的単位としてみなして研究を行うものであり (Tichy et al., 1979)、組織研究の重要な視点の1つとして認識される。このような視座を用いて行われた研究について Borgatti & Foster (2003) は、その研究目標が社会的ネットワークに埋め込まれた資本、すなわち社会関係資本を獲得/動員した結果のパフォーマンスであるのか、それとも社会的な関係性が行為者をどのように変えるのかという影響に着目する伝播研究 (diffusion study) であるかという分類軸と、研究者の立場として構造主義的なアプローチをとるのか、それとも結合主義的なアプローチをとるのかという分類軸により分類している。表1はここまで概説した Borgatti & Foster (2003) や Tichy et al. (1979) の研究の分類をまとめたものである。

ここからは、表1の類型を参考にして既存の研究を参照していくが、その前に、表1の分類軸の各象限がどのようなものであるかについて、Borgatti & Foster (2003: 1002-1005) をもとに詳述する。まず、表1の横軸は、先述した Borgatti & Foster (2003) の社会関係資本研究か伝播研究であるかの分類である。まず、横軸左側の社会関係資本的研究の象限に分類される研究は、社会的

<sup>9</sup> 互酬性 (reciprocity) とは、行為者が互いに同程度の交換を行う度合いを示す (Tichy et al., 1979)。一般的には人類学や贈与論の潮流から、贈与と交換の関係性を示す (糸林, 2014)。

<sup>10</sup> 多重性 (multiplexity) とは、個人と関係性の間にある複雑さを意味する。人々は、従業員であり、母であり、妻、地域住民、習い事の一員であるというような、複数の役割を持つ。結合関係においてそれらの複数の役割が関係性を複雑にする。したがって多重性とは社会的関係性のシステムにおける、複雑さを示すものである (鈴木, 2008; Tichy et al., 1979)。

地位の獲得や、その利益に焦点が置かれる研究を意味する。すなわちパフォーマンスや報酬、地位の達成などに関する主観的な成功を社会的紐帯の関数として捉えようとする試みがこの分類に属することになる。一方で右側の伝播研究とは、成功や利益などを明らかにすることが目的ではなく、社会的ネットワークを通じて実践が定着していく過程を描く研究を示している。つまりネットワーク内の行為者の行動や態度、信念、実践などがどのように変わっていくのかというような相互作用のプロセスを関係性の視座により捉えようとする試みとも言える。

縦軸は紐帯の取り扱い方と機能について、構造主義者 (structuralist) のアプローチをとるのか、それとも結合主義者 (connectionist) のアプローチをとるのかというものの見方に関する軸である。上段の構造主義的なアプローチとは、紐帯を重視し、相互作用の構造的なパターンに焦点を当てるアプローチである。伝統的な社会的ネットワーク研究とも捉えられ、Burt (1992) などの社会的ネットワークの構造的特徴を分析対象とする取り組みが代表的な研究として分類される。下段の結合主義的なアプローチとは、行為者間を取り結ぶ紐帯を情報などの資源や支援が流れる神経回路として捉えるアプローチである。この立場による研究では、行為者の達成した成果は紐帯を伝って拡散活用される資源によるものとして理解されるため、結合関係の構築により獲得し得る社会関係資本にはどのようなものがあり、どのようにして資源が動員されるのかに目が向けられる。ここからは表1の分類を手がかりに、それぞれの立場における研究の特徴を詳述する。

表1 ネットワークの要因の影響に関する研究の類型

	社会関係資本研究 (パフォーマンスのバリエーション)	伝播研究 (社会的同質性)
構造主義的アプローチ (形態)	<u>ネットワークの類型的視座</u> 構造的資本：社会的ネットワークの類型から行為者が得られる利益を検討する。	<u>構造的類似性の視座</u> 環境：ネットワーク(=環境)が態度や慣行を決定づけると捉え、中心性や構造同値などにより概念化される <sup>11</sup> 。
結合主義的アプローチ (フロー)	<u>個人の社会関係資本の視座</u> 資源への社会的なアクセス：行為者の成功は、他の行為者のもつ資源の質と量に関連すると捉える <sup>12</sup> 。	<u>フロー的視座</u> 伝播：紐帯に沿った様々な資源の伝達の機能としてモデル化を目指す <sup>13</sup> 。

出典：Borgatti & Foster (2003: 1004) と Tichy et al. (1979) を参考に著者作成

まず1つ目は、表1の左上の構造主義的な立場により社会関係資本に関連した研究である。こ

<sup>11</sup> Erickson (1988), Galaskiewicz & Burt (1991), Lorrain & White(1971)の議論を参照している。

<sup>12</sup> Anand & Khanna, 2000, Koka & Prescott, 2000, Oliver, 2001, Stuart, 2000 の議論を参照している。

<sup>13</sup> Davis, 1991, Geletkanycz & Hambrick, 1997, Harrison & Carroll, 2002, Haunschild, 1993, Krackhardt & Kilduff, 2002, Molina, 1995, Sanders & Hoekstra, 1998 の議論を参照している。

の立場の研究は社会的ネットワーク研究の中でも伝統的に行われてきた経緯がある。個人の視点では、モデル化された社会的ネットワークの類型やその中での行為者の位置から行為者が得られる利益の検討を行う。ネットワークレベルの分析では、ネットワーク構造と得られる結果との関連性が研究される。このような研究を、本論文では便宜的にネットワーク構造の類型的視座と呼ぶ。

表1の右上に位置する、構造主義的な立場により伝播研究を行う研究とは、社会的ネットワークを環境と見なし、行為者に共通して見られる態度や慣行をその構造的類似性から説明しようとする研究である。すなわち社会的ネットワークの構造的特徴の類似性と結果に注目することから、中心性や構造同値などの構造的特徴を示す概念によって説明を試みる特徴がある。本論文では構造的類似性の視座と呼ぶことにする。

左下の結合主義的な立場を取り、なおかつ社会的ネットワークに埋め込まれた資源に着目する立場とは、行為者の成功を、行為者と社会的ネットワークを形成する他の行為者の持つ資源の質や量から理解しようとする立場である。すなわち成功の要因を、社会的ネットワークから獲得しうる資源である社会関係資本 (social capital) の成果として探る (Putnam, 2000 訳 2006)。社会関係資本を論じる際に紐帯は、資源にアクセスすることを可能にする道管とみなす。すなわち紐帯を道具的な存在として扱うため、どのような、またはどのように紐帯を取り結ぶかは操作可能であるという暗黙的な前提を共有する。したがってこの視座における行為者は、合理的でアクティブなエージェントであるとみなされる。本論文ではこのような特徴を持つ研究を社会関係資本の視座と呼ぶ。

最後に表1の右下の結合主義的な立場により伝播な研究を行う場合には、構造にも表されるような相互作用を通じて培われた態度や文化、実践を説明しようとする研究が分類される。したがって社会的ネットワークを情報などの様々な資源が伝達される流れとして議論を行う特徴がある。このような資源の拡散に着目する研究を本論文ではフロー的視座と呼ぶ。

本章の以下の節では、Borgatti & Foster (2003)で示された4つの研究の類型を参考に、社会的ネットワークの視座によるワーク・キャリア研究を概観する。

### 第3節 ワーク・キャリア研究と社会的ネットワーク

本節では社会的ネットワークの視座やネットワーク分析がワーク・キャリア研究でどのように用いられてきたのかを参照する。社会的ネットワーク研究の貢献は大きく、何かしらのネットワーク構造の全体的な特徴を捉える研究にとどまらず、組織研究やワーク・キャリア研究におい

ても、その知見やアプローチの重要性が理解される。例えば Tichy et al. (1979) は、組織研究において社会的ネットワーク分析を援用する研究課題の 1 つとして、ワーク・キャリアを挙げている。

以下の節は既に参照した Borgatti & Foster (2003) の 4 つの分類軸、すなわち①ネットワーク構造の類型的視座、②構造的類似性の視座、③個人の社会的関係資本の視座、④フロー的視座を用いて既存の研究を分類する。以下の節は 4 つの分類軸に従って構成される。

### 3-1. ネットワーク構造の類型的視座

この視座による研究は、構造主義的な立場により社会的ネットワークの構造を捉える特徴があるが、特にその構造そのものや行為者の位置などの特徴により、行為者の収めた結果を理解しようとする特徴がある。行為者のネットワーク特性とは、直接結合 (cohesion)、権威 (prominence) とオートノミー (autonomy)、範囲 (range)、仲介 (brokerage) などを示している (Nohria, 1992; 安田, 1994)。

本論文ではこの視座に分類される研究の中でも特にキャリア研究において重要な、転職や昇進というキャリアの結果に注目した弱い紐帯の強さ (Granovetter, 1973) と構造的空隙 (Burt, 1992 訳 2006) の議論に注目する。

#### 3-1-1. 弱い紐帯の強さ (Strength of Weak Ties)

Granovetter (1973; 1974 訳 1998) は、転職活動を行う中で情報収集力に優れる紐帯とは弱い紐帯であるか、それとも強い紐帯であるかという問いを、社会的ネットワークの視座から分析した。行為者間の紐帯の強弱は 3 つの要素、すなわち①コンタクトの頻度 (frequency)、②互酬性 (reciprocity)、③交友関係 (friendship) によって捉え、転職活動に用いた情報の獲得や転職の成果の分析を試みたのである。分析の結果、転職活動を行う人々の多くが社会的ネットワークを用いた転職活動を好む傾向があり、個人的にもつ関係性を用いた転職活動を行った人と、そうでない人を対比した場合に、前者のような転職活動を行った人の方が収入などにおいて好条件を獲得していることが明らかになった。

このような結果は接触の頻度がそれほど多くない、すなわち弱い紐帯により取り結ばれた関係性こそが転職に関連した情報の伝播や獲得に寄与し、それだけではなく、口添えといった資源の動員にも貢献する構造的特徴であることが示されたのである。この結果は、情報が社会構造に埋め込まれたものであることを示すものであり、主張は経済社会学や社会的ネットワークを分析

するあらゆる領域の研究者に影響を与え、非常に重要な概念のひとつとして多くの研究の起点として用いられる。

しかし、弱い紐帯の強さは研究対象地域を変えると別の結果を示すことがある。代表的な追跡調査に、渡辺 (2014) や Bian (1997) の研究がある。渡部 (2014) の研究では東京の男性の労働市場を検討した研究では確認されず、むしろ強い紐帯の方が望ましい転職結果をもたらしていること<sup>14</sup>が示されたのである (渡辺, 2014: 131-135)。特に年齢が比較的若い頃に行われた転職ほど、強い紐帯を用いる確率が高い (渡辺, 2014: 123)。この結果は、日本 (東京) においては弱い紐帯による橋渡しの機能を活用した転職活動が行われているのではなく、普段の自分の交際やその範囲、社会圏を用いて、そこに内包される人々から情報や就職の機会を獲得しているということであり、すなわち「強い紐帯への依存によって既存の社会構造が再生され維持される傾向がある」(渡辺, 2014: 133) のである。

また、Bian (1997) が中国で行った調査においては、中国の求職者の間では、状況に応じて強い紐帯も弱い紐帯のどちらも用いた転職活動が見られた。この Bian (1997) の研究は、中国という調査対象とした国の政治的な体制が結果に大きな影響を与えていることも考えられることから、国や地域の違いに基づく文化、制度、市場の状況などの社会構造により (Granovetter, 2018; Montgomery, 1991), 社会的ネットワークやそこからもたらされる資源の動員の方法に違いがあることも了承すべき事柄であると理解される。さらに転職先の企業規模も社会的ネットワークによる転職の可否を決める要素であることが示されている。他者を経由する求職活動は、国や地域の制度や転職先の企業規模といった求職している自己にかかわる要因以外の影響力が及んでいるのである。

このように、これまでに Granovetter (1973) の弱い紐帯の議論をきっかけとして、数多くの研究蓄積が行われてきた。この議論を仮説として検討する多くの研究では、社会的ネットワークをより良い職業を獲得するために有利な情報経路として捉えるものであり、どのような種類の紐帯がより高い地位やより高い収入を獲得することに繋がるのかというような、紐帯の道具性に注目した研究が行われてきた (石田, 2006; 2009)。こうした紐帯の道具性に注目することが社会的ネットワークを構造的に捉える視座の特徴があると言えるが、石田 (2006) は、社会的ネットワーク

---

<sup>14</sup> また、職種によっても違いが見られる。日本の男性ホワイトカラー労働者よりも、ブルーカラー労働者が行った、弱い紐帯を通じた転職活動は、高い収入をもたらす結果を示している (渡辺, 2014: 144)。このことについて弱い紐帯の強さの仮説を提唱する Granovetter は、渡辺 (2014) の著書の冒頭に「刊行によせて」を寄稿し、その中でホワイトカラーの雇用にはスモールワールドが醸成されているものの、ブルーカラーはより良い条件や状況を追求めた結果、弱い紐帯を用いて自分の社会圏を移す必要があったのではないかと分析している。

は道具的な機能だけではなく様々な側面があることや、転職に至るまでのプロセスの多様さ(石田, 2009)を見過ごしていることを指摘している。加えて、日本や他の国においては、弱い紐帯の強みが確認されない場合があることから、今後も弱い紐帯に関する議論の必要性があるようだ。

また、弱い紐帯の強みとは反対に、強い紐帯こそ強みを持つという反論も行われている。例えば Krackhardt (1992) はフィロス (philos) と表現する強い紐帯で結ばれた組織の方が信頼関係を構築することが可能であり、さらに変化や不確実性に対処することに貢献するとして、弱い紐帯の強みに対して反対の命題を提唱した。強い紐帯は類似性の高い人々を結びつける効果がある。そのような社会的関係性で伝播する情報は重複性が高いため、新しい有益な情報を獲得することには不得手なネットワークであると判断される。しかし強い紐帯には弱い紐帯にはない、不確実性の対応に重要な貢献がある。例えば著者らが取り上げたフィロスのように強い紐帯で結ばれた関係性は、二者関係のインタラクションや強い感情的な結びつきが必ずあること、お互いに共有する時間が長いことが前提となる。このような関係構築のプロセスの結果として、高い相互依存性と信頼関係を構築することができるほか、情報や意見の交換が容易になる。これが不確実性に対処するための安定を下支えすると主張する。先述した通りに弱い紐帯は情報の伝播に優れており、新しい情報や機会を欲する局面では重要な貢献を果たすが、変化や抵抗力のある状況では有効ではない (Krackhardt, 1992)。不確実で変化に富んだ状況に直面した際に、意見や情報共有を行いながら意思決定を行い対処する場合には、強い紐帯こそ有用であると考えるのである。その一方で転職などのワーク・キャリアにおける一時点での変化を必要とする場合には、転職の際に必要な新たな情報や機会を必要とするため弱い紐帯が効果を発揮する。すなわちどちらの紐帯にも強みがあり、対処すべき事象に対して、新しい情報や機会がどの程度必要であるかに応じて関係性の強弱を戦略的に選択することにより、より良い結果を得ることが可能であると考えられる。

### 3-1-2. 構造的空隙 (Structural Holes)

ワーク・キャリア研究において社会的ネットワークに着目する動きのきっかけとなった研究の一つに、Burt (1992 訳 2006) の構造的空隙 (structural holes) の研究がある。Burt (1992 訳 2006) は、行為者のエゴ・ネットワークを用いて昇進というキャリアに関する現象を説明しようとした。すなわち行為者に優位性をもたらすのは閉鎖的な構造なのか、それとも空隙と呼ばれる構造的特徴なのかを明らかにしたのである。

構造的空隙とは、「重複しないコンタクト間の分離 (separation)」(Burt, 1992: 18 訳 2006: 11) を意味し、関係がない部分にこそ、パワーや影響力の源泉があることを指摘する理論である。一般

的に直接的な結合関係が現象を引き起こす影響力をもつと考えてしまいがちであるが、この理論はそれだけではないとする社会的ネットワーク分析特有の考え方を前提とする。言い換えるのであれば、直接結合 (cohesion) だけではなくネットワーク構造全体の特徴として構造同値 (structural equivalence)<sup>15</sup>を用いることは他の研究分野と社会ネットワーク分析が異にする一つの特徴と利点であり (安田, 1997), まさに昇進にはこのような社会的ネットワーク分析の利が発揮された知見と言えよう。

構造的空隙には情報獲得における利益があると考えられているが (Burt, 1992 訳 2006; Borgatti & Foster, 2003), これも先述した社会ネットワーク分析ならではの考え方に基づくものであると言える。例えば、友達の友達が自分の友達になるように、直接的な結合により個人のネットワークを拡大することは可能であり、それにより多様な情報の獲得を可能にする。しかし社会的ネットワークを拡大する際に自分と似た傾向の他者、すなわち同質性の高い人物と紐帯を結んだとしても直接結合による利点が減少してしまう一方である。ところが私たちは自分の経験からもわかるように、とある友人 A (自分と関係性がある) から、友人 A の友人 B (友人 B は自分とは関係性が一切ない) から得た情報を獲得する可能性がある。すなわち直接的な結合でなくてもコンタクトの数により、情報などの資源獲得の利を得ることができるのである。この考え方が構造的空隙の議論において共有される基本的な考え方である。

構造的空隙の多い行為者は昇進のスピードを早めるという指摘がある (Burt, 1992:18 訳 2006: 11)。これは先述した通りに、行為者同士の直接的な結合を媒介して多様な行為者と結合することにより、より広く多様な情報を獲得することに繋がる可能性が高いことがこの指摘の背景にある。すなわち構造的空隙には、情報獲得における優位性を見出すことができ、その結果として昇進スピードに差異があらわれる。すなわち、互いの直接的な結合だけではなく、行為者が関係性を通じて受け取る情報の量を最大化できる場合に情報獲得における優位性を確保することができるのである。これが情報獲得や情報の非対称性における利益である。

さらに構造的空隙には情報獲得における優位性だけではなく、統制の利益 (value of control) もあると言われている (Burt, 1992 訳 2006; Borgatti & Foster, 2003)。これは自分が仲介者として他者の関係性を取り持つことにより、影響力をもつ機会があるという利益である。例えば行為者 A がとある人物 B と C と直接的な結合があるが、B と C は実はライバルであるような場合に、A

---

<sup>15</sup> 構造的空隙を捉える一つの指標として構造同値 (structural equivalence) がある (Burt, 1992:19-20 訳 2006: 12-14)。この指標では、行為者が互いに紐帯によって結合しているかどうかに関わらず、同じ行為者と結合している場合に、構造的には同じ位置にいるとみなす。これは同じ情報の獲得が可能かどうかにより構造を評価しているためである。

はこの二人の関係性を取り持つことができる。このように関係性が欠落している部分に機会や利益があることを構造的空間は示しているのである(安田, 2011: 17)。

ところで、Burt (1992 訳 2006) はどのようにして昇進と構造的空間の関係性を明らかにしたのだろうか。Burt (1992 訳 2006) は、アメリカの先端ハイテク企業における上級管理職の社会的ネットワークと昇進に関するデータを用いて、構造的空間に富む社会的ネットワークは昇進をサポートするか否かを検討した。この研究において構造的空間と昇進速度を検討した結果、構造的空間は昇進スピードと関連性があることを発見したのである。特に中心工場に勤務する管理職よりも周縁に立地する工場の管理職や、勤続年数が長い管理職よりも最近雇用された管理職に対しての方が、構造的空間の重要性が増すことを指摘している。この属性は社会的境界で働く人物を示しており、物理的にも構造的空間の効果を得やすいという結果である。このような Burt (1992 訳 2006) の発見と考察は、昇進というワーク・キャリアの現象に関わる競争が行為者の属性の問題ではなく、社会的な関係性による結果であることを主張するものであり、個人の属性により現象を説明しようとするキャリア研究とは一線を画す。

またこの調査では、男性と女性の上級管理職の社会的ネットワークを比較検討することも行われたが、男性よりも女性の方が構造的空間の効果が昇進スピードに表れていることが明らかになった。この結果は先述した通りに女性が組織の社会的ネットワークの中で周縁に置かれていることと関連が深い。すなわち女性がジェンダー多様性におけるマイノリティであることを理由に社会的ネットワークの中心ではなく、その周縁に位置せざるを得ない状況に直面している可能性が高く、実際に組織の中で仕事を行う際には、ジェンダーの構成や、それによって構築された構造を跨いで関係性を構築したり交渉したりしている可能性が高いことが原因として指摘されている<sup>16</sup>。

本節で取り扱った弱い紐帯の強さや構造的空間の理論は、ネットワークの構造的特徴が情報や機会へのアクセスに影響を及ぼし、それがパフォーマンスやキャリアの結果に作用することを示すものである。このような構造的特徴に着目する研究では、社会的ネットワークをつたって伝播する情報には非対称性があることを前提に置く(石田, 2012)。すなわち雇用者側は求職者の情報を完全には獲得できず、また求職者も仕事などについて知り得る限りの情報しか持たないということである。社会的ネットワーク分析の文脈で換言するのであれば、この情報の非対称性こそがワーク・キャリアの形成の結果の不一致を導く素因であり、さらに基本的な理論的背景として

---

<sup>16</sup> しかしこの結果は、女性上級管理職のサンプルの少なさも指摘されており、今後さらに検討が必要であると考えられる。

共有されているのである。

### 3-2. 構造的類似性の視座

この視座は、行為者に共通して見られる行動や慣行などを、環境としての社会的ネットワークによる違いに見出そうとする試みであり、社会的ネットワーク全体の特性とその類似性の視点から論を繰り広げる特徴がある。したがってネットワーク中心性 (network centrality) や構造同値 (structural equivalence) などの構造的特徴に注目し (Borgatti & Foster, 2003: 1002-1005), その類似性により行為者の行動を理解しようとする取り組みである。このようなアプローチによる研究では、ネットワーク中心性とは社会的ネットワークの中で注目する行為者がどのような位置にいるのかを示す概念であり、構造同値とは行為者間が紐帯で結ばれているかどうかに関わらず同じ第三者との結合をもって構造的に同じとみなすネットワークの捉え方である。本論文では特にネットワーク中心性に注目し、概念的特徴を確認しながら既存の研究を概観する。

#### 3-2-1. ネットワーク中心性

ネットワーク中心性とは、関係性のネットワークの全体を俯瞰して見たときに、その中心的な位置に存在する、いわゆる中心人物を特定するための概念である。ネットワーク内のノードはそれぞれ、ネットワークの中心にいるのか末端に位置するのかによって中心性の度合いをもつ (安田, 1997: 83)。ネットワークの中心にいる中心人物とはつまり、関係性の中で権力をもつ人物を示すほか、情報が集約される、あるいは発せられる地点を意味し (Bizzi, 2018; Ibarra, 1993a), 価値ある資源の獲得に貢献すると理解される (Burt, 1982; Freeman et al., 1987)。したがって中心性を検討することは構造の重要な側面を捉えるための手順であり、社会的ネットワークの分析において最も研究される概念の1つである (Borgatti, 2005)。

安田 (1997: 83-87) によると中心性を計測する基準には、①ノードの持つ紐帯の数、②ノード間の距離、③ノードの持つ媒介性の3つがある。1つ目のノードのもつ紐帯の数とは、次数中心性 (degree centrality) と呼ばれるノード同士の直接的な繋がり数によって理解する、最も基本的な基準である。次数中心性では、紐帯の数が多くなる程中心性が高いと判断される。この際、結合する紐帯が、あるノードへのインプット (入次数) であるか、アウトプット (出次数) であるのか、あるいは両方向に向いているのかというような、紐帯がどちらの方向に向いているのかという有向性も、ネットワークを理解する上で非常に重要な鍵となる。例えば「あなたのキャリアにとって、重要な人物は誰ですか？」という質問に対する回答において、入次数の多さを中心性と

して理解するのであれば中心的な人物とはつまり最も多くの人にキャリアに関する重要性を感じてもらえる示唆を行った人物であると理解される。一方で出次数が多い場合は、多数の人物にキャリアの相談をしていた人物と解釈することが可能である。

2 つ目のノード間の距離とは、パス長 (path length) で測定する方法であり、近接中心性 (closeness centrality) と呼ばれる。これは、あるノードが別のノードに届くまでに経由する紐帯の数を示しており、すなわち距離によって中心性を測定する基準であるとも言える。つまり近接中心性の距離が短くなるほど、ネットワーク内のあらゆるノードに最短距離でアクセスしていると考えられるため、この基準において中心性が検討される場合は、各地点からの距離が短い場合に中心性が高いと判断される。

3 つ目のノードの持つ媒介性とは、媒介性 (betweenness) によって中心性を理解する方法である。媒介性とは、あるノードが他のノードを経由することを意味している。この場合、ネットワーク内の全てのノードにおいて、他のノードへの最短経路を測定する場合に経由されなければ他のノードにたどり着けない場合ほど中心性が高いと判断される。例えば、とあるノード A を通らなければノード B、あるいは別のノードに到達できない場合があるとすると、ノード A が媒介しなければ情報を伝播/獲得することはできないため、ネットワークの中でノード A がハブ (hub) として非常に重要で中心的な役割を担うと判断される。したがってこの基準ではノード A の中心性は高くなる。このことを、媒介中心性 (betweenness centrality) と呼ぶ (Freeman, 1977)。媒介中心性は Freeman (1977) の論文で取り扱われてから、ネットワークに関する議論の中で中心性を判断する際に、さまざまな中心性の基準がある中においても特によく用いられている。

これらの中心性に関する基準は主要なものであり、このほかにも Bonacich (1987) の固有ベクトル中心性 (eigenvector centrality) や、情報中心性 (information centrality)、中心性をネットワーク内のものや情報などの流れによって理解しようとする取り組み (Borgatti, 2005) など、社会的ネットワークの中心性を捉えるさまざまな尺度と視点が開発されている。

中心性を検討する議論は多々あるが、例えば Zhang et al. (2009) の研究がある。Zhang et al. (2009) の研究では次数中心性を用いて組織のアドバイス・ネットワーク (advice network) を分析している。アドバイス・ネットワークとは、組織のメンバー間でやりとりされる仕事に関する情報や指示などが行き交うネットワークのことであり、職場の社会的ネットワークに関する研究で注目されるネットワークの 1 つである (Zhang et al., 2009: 198-199)。このようなネットワークの中心的な位置にいることはすなわち、組織において資源や権力が集約される地点に位置していることを意味することから、アドバイス・ネットワークの中心性を検討することはキャリア形成や

組織のメンバーの社会関係資本の醸成に関わる議論にとって有益な示唆を行うものであると認識される。その上で Zhang et al. (2009) は、どのような行動によりこの中心的な地点に近づくのかという点を検討し、組織内での利他的な行動<sup>17</sup>がアドバイスネットワークの中心性と正の相関があることを明らかにした。

Hadani et al. (2012) はアカデミックキャリアの採用状況について、博士号取得者のアカデミックネットワークの中心性 (the academic network centrality) を用いて分析し、中心性の高さが、初めてのアカデミックキャリアを獲得する際に有利に働くことを明らかにした。この結果は明らかに社会的なつながりによる情報の非対称性を示すものであり、中心性の高さによる利益を示す結果であると理解される。

さらにキャリアと中心性に関する議論には、O'hara et al. (1994) や Orpen (1998) の研究がある。これらの研究では、組織の3次元モデル (Schein, 1971; 1978 訳 1991) における、組織の中心的な位置に向かうキャリア (radial dimension) に注目し、組織における自己の位置とキャリアの関係性を検討している。研究で言う組織中心性とは Schein (1971; 1978 訳 1991) の組織の3次元モデルに基づき、従業員が組織の中でパワーや情報、意思決定が集中する場所にどれだけ近いのか、すなわち従業員が組織内部の中心的な役割にどれほど近づいているのかを意味している。O'hara et al. (1994) は、パワー (power)、意思決定への参加 (participation indecision making)、機密情報へのアクセス (access to sensitive information) の3つを組織中心性を構成する重要な要素として位置づけ、これにより組織の中心性の測定を可能にした。またこの組織中心性の構成要素が、キャリアに対する態度や期待と関連があることを示唆し、キャリア形成の過程において Schein (1971; 1978 訳 1991) で説明される放射状のキャリアの次元を経験できることが重要であると指摘している。この O'hara et al. (1994) の知見をもとに行われた Orpen (1998) の研究では、小規模事業者に従事する従業員 79 名を対象にして、キャリアの成功 (career success) やキャリア満足 (career satisfaction) の結果と、組織中心性 (organizational centrality)<sup>18</sup>の関連性を調査し、組織中心性とキャリアの成功や満足度が正の相関を示したことを明らかにしている。この研究は、グラフ理論による構造的な位置関係によって、誰が組織の中心的な役割に近いのかを測定されたわけではないが、組織の中での自分のポジションや役割とキャリア形成の間の関連性を示唆する重要な論文である。

---

<sup>17</sup> 組織市民行動 (organizational citizenship behavior) などが挙げられる。

<sup>18</sup> Schein (1971: 403) はこの組織中心性 (organizational centrality) について、"increasing or decreasing one's centrality in the organization, one's degree of being more or less 'on the inside'"と説明している。

### 3-3. 社会関係資本の視座

この視座による研究は、行為者のワーク・キャリアに関する主観的/客観的な成功を社会的ネットワークによって伝播する資源の質や量により捉えようとする取り組みであると言えよう。社会的ネットワークによる資源とは、社会的関係性の中に投資される資本であるとの理解のもと、社会関係資本 (social capital) として概念化される (Lin, 2001 訳 2008)。社会関係資本の概念を確固なものとしたのは、弱い紐帯の強さや構造的空隙のような社会的ネットワークの構造的な視座に基づく研究の流れを汲みながら、社会的ネットワークから獲得されうる資源とその階層性に着目した Lin (2001 訳 2008; 2017) の研究であった。この節の以下のパートでは、Lin (2001 訳 2008; 2017) の議論を中心としながら、社会関係資本の視座を確認する。

#### 3-3-1. 社会関係資本の学術的潮流と定義

社会関係資本の研究の源流には、Bourdieu (1977; 1986) や Coleman (1994 訳 2004/2006), Putnam (1993 訳 2001) の研究<sup>19</sup>がある (Field, 2016 訳 2022)。Bourdieu (1977) は当初、社会関係資本について、文化資本のメタファーを使いながら支配や特権の関係を論じる過程で、趣味や嗜好性のために利己的に用いられる資産として説明した (Field, 2016 訳 2022)。そして、特権的な地位を持つ人々が、同じく特権的な地位を持つ人同士の社会的関係性を利用しながら地位を保つことを指摘しながら、社会関係資本を「多かれ少なかれ制度化された相互知人関係や認知関係の耐久性のあるネットワークの所有と結びついた実際のあるいは潜在的な資源の集合体」(Bourdieu 1986: 248)<sup>20</sup>と表現するに至った。すなわち階層の再生産を下支えするものとして社会的関係性に投資される資源を捉えたのである。この Bourdieu (1977) の説明した資源の集合体という考え方が、その後の社会関係資本の議論を根幹となっている。

Bourdieu (1977) の議論以降、社会関係資本に関する議論において中核をなすのが、Coleman (1994 訳 2004/2006) や Putnam (2000 訳 2006) である (Field, 2016 訳 2022)。Coleman (1994 訳 2004/2006) は教育学の立場から、人々の協力関係を解明するための手段として社会関係資本を用いている。人々は合理的な選択をしようとする個人と個人との目標に合致する行動、つまり利己的な行動を行うはずである。しかし実際は他者と協働や支援を行う関係にある場合が多くある。このよ

---

<sup>19</sup> Coleman や Putnam は社会関係資本を「安全無害」なものとして取り扱ったが、Bourdieu は横領や不正流用される危険性を含んでいることを認めている (Field, 2016: 訳 2022: 19)。

<sup>20</sup> “Social capital is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition—or in other words, to memberships in a group—which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital.” (Bourdieu, 1986: 248) の訳である。

うな現象を説明する概念として Coleman は社会関係資本に興味を持ち、「自らの社会的関係を通じて利用できる有効な資源」(Coleman, 1994: 304 訳 2004: 478) と定義している。続いて、Putnam (2000 訳 2006) はアメリカのコミュニティが以前と比べて弱体化しつつあることに問題意識を持ち (Putnam, 2000 訳 2006), 市民のコミュニティへの参加の相違を, 社会関係資本を通して検討している (Field, 2016 訳 2022)。Putnam (2000 訳 2006) は, 社会関係資本を「個人間のつながり, すなわち社会的ネットワーク, およびそこから生じる互酬性と信頼性の規範」(Putnam, 2000: 19 訳 2006: 14) と定義付けている。この定義は研究潮流にある Bourdieu (1977) の社会的関係性に投じられる資源とその効果をより具体的に指摘した定義であると理解される。

近年では Baker が、「個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源」(Baker, 2000: 1 訳 2001: 3) として表現していることから理解されるように, 社会関係資本とは, 社会的ネットワークは価値あるものだとする前提を共有しながら (Putnam, 2000: 19 訳 2006: 14), 家族関係や地域社会などの社会的な関係性のネットワークに埋め込まれた資源 (Elmes & Frame, 2008: 243) であり, 社会的な接触により生じる資本 (Putnam, 2000 訳 2006) として理解される。具体的には, 互酬性や信頼 (Putnam, 2000 訳 2006), 情報やアイデア, パワーなどの影響力, 支援, 協力 (Baker, 2000 訳 2001) といった資本が挙げられるが, 紐帯を通してこれらの資源が動員され, 活用が可能となる (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ことが社会関係資本の特徴的な発想である。したがって物的資本や人的資本, 文化資本といった資本とは中核となるアイデアが異なるものの (中村, 2017), 個人や集団, 経済に何らかの影響を持つものであると理解する点はいずれの資本にも共有される<sup>21</sup> (Burt, 1992 訳 2006; Lin, 2001 訳 2008; Putnam, 2000 訳 2006)。

紐帯は社会関係資本を論じる際に道具的な存在として理解されるため, 社会的な関係性から提供される情報や結果を「コネ」, そして関係性そのものに対して戦略的な意味合いの強い「人脈」という言葉を用いるように, 行為者は積極的に社会的ネットワークの構成を変更できる存在として捉えられる。すなわち個人が社会的ネットワークから何らかの影響を受けようとするときには, 行為者は, 求める利益を獲得できるような関係性作りを自ら行う主体的な存在であるという前提を共有しているのである。これは Granovetter (1974 訳 1998) の転職に関する議論において, 何を知っているということよりも, 誰を知っているのかによって転職活動を行うことや, 人をたどりながら転職活動を行うことを好む行為者の存在に裏付けされる。このような「誰を知っ

---

<sup>21</sup> これらの資本の違いについて Putnam (2000: 19 訳 2006: 14) では、「物的資本は物理的対象を, 人的資本は個人の特徴を指すものだが, 社会関係資本が指し示しているのは個人間のつながり, すなわち社会的ネットワーク, 及びそこから生じる互酬性と信頼の規範である」と説明している。

ているか」は社会的ネットワークの大きさや質、行為者の多様さに関連するため (Baker, 2000 訳 2001), Baker (1990) や Burt (2002) の研究のように、構造的な特徴から社会関係資本を捉えようとする取り組みも散見される。

また転職やキャリアへの貢献以外にも、学習やパフォーマンスの向上、知識の共有や移転などのナレッジマネジメント、イノベーションなどを促進する役割があることが指摘される (Zhang et al., 2009)。これらは社会関係資本が何であるかということや、影響のプロセスを特定するよりも、Portes (1998) が社会関係資本の研究の新規性の一つとして挙げたように、社会関係資本の投入と活用から得られる結果を肯定的に論じる傾向がある。

これらの点を総括すると、社会関係資本に注目する研究は、事象の結果を社会的な関係性に埋め込まれた資源の活用と動員の結果として捉えようとする取り組みであると言える。そして紐帯を道具的な存在として見なすこと、そして行為者を、紐帯を合理的かつアクティブに取り結ぶ存在として捉える特徴がある。このような特徴を兼ね備えた研究は次のパートの通りである。

### 3-3-2. 社会関係資本とワーク・キャリア研究

まず初めに、社会関係資本の代表的な資源のとして取り扱われる情報に着目する研究がある。Hadani et al. (2012) はアカデミックキャリアを志すものが初めてその職を獲得する際に、行為者の業績ではなく、同業の他者と構成する社会的ネットワークの中心性の高さが就職活動に有利な影響をもたらすことを示唆している。この研究では中心性という構造的特徴における自己の位置に着目しているため、構造的なアプローチとしても理解されるが、社会的ネットワークの紐帯が情報が伝播する道具的な結びつきとして捉え、情報の非対称性から考察を行っていることから、個人の獲得する情報という社会関係資本を獲得の結果として、この視座に分類することも可能である。

別の研究には、渡部 (2014) がある。渡部 (2014: 239-273) は、転職活動の結果やキャリア形成に及ぼす影響について男性と女性の転職行動における社会的ネットワークの比較検討を通して行った。すでに他の研究でも男性と女性の社会的ネットワークは異なることが示されていることから (Campbell, 1988; Ibarra, 1992; Marsden, 1987; McPherson & Smith-Lovin, 1982; Moore, 1990), 構造的な違いが転職時のジョブ・マッチング過程を規定していることが、結果を異なるものにしていく状況が予想された。しかし実際に男女のデータ<sup>22</sup>を比較したところ、男性の約 9 割が正社

---

<sup>22</sup> リクルート・ワークス研究所が 2000 年 8 月から 10 月に実施した「ワーキングパーソン調査 (2000 年)」で収集した首都圏から 50 キロメートル圏内で就業している転職を経験した 3,714 名 (男性が 1,609 名、女性は 2,105 名) のデー

員として就職していたが、女性では約 38%にとどまり、およそ 46%と半数近くの女性が非正規のパートタイマーとして職を獲得していた。就職の成否として就職率で捉えるのであれば、転職活動の結果に男女差はないものの、雇用形態に着目するのであれば、結果に差があると言える。渡辺 (2014) はこのような差異を、転職活動に用いた情報収集の方法に見出している。例えば男性転職者のおよそ 38%が家族や友人、知人との関係性を用いていたが女性では 29%にとどまり、女性は新聞広告やタウン誌などから求職情報を獲得していたためである。また同じ調査から、男女ともに人的ネットワークにより転職活動を実施していた多くの人たちが正社員としての職を得ていることを明らかにし、この方法による転職活動がより、社会的に望ましい結果をもたらすことを主張している。この結果は特に、人的ネットワークによる情報の質の良し悪しや動員される資源の差異により異なる結果が生じることを示唆するものと言えよう。

石田 (2006) もまた転職時の社会的ネットワークの効果を検討している。転職時の援助を獲得するための社会的ネットワークの活用を検討し、転職時に特定の地位を達成することに対しては作用しない結果を示したが、雇用の安定性への満足度には影響があることが明らかになった。これは転職時に助言を受けることが、満足度を高める傾向にあることを示す結果である。さらに Forret & Dougherty (2004) の研究では、どのようなネットワーキング行動がワーク・キャリアの形成と成功に効果的なのかということについて管理職と専門職に就く人々を対象に調査が行われた。ネットワーキング行動とはすなわち社会関係資本を構築するための行動であることから、キャリアの成果<sup>23</sup>との関係性が検討されたのである。社内の人に挨拶をしたり目立つタスクフォースに配置されるといった社内での知名度を上げるための行動と、セミナーやワークショップへ参加するといった専門的な場でのネットワーキング行動は (Forret & Dougherty, 2001: 306-307)、昇進回数などの客観的なキャリアと客観的キャリアの成功の両方に関連していることが明らかになった。

供与される情報以外にも、他者から得られる重要な資源の 1 つに、心理的支援がある。この資源に注目した研究には例えば、昇進と独立に関するキャリア・アスピレーションを検討した林 (2002) の研究がある。キャリア・アスピレーションとは、「職業生活への参入後に観察される、長期的な見通しや経路を含む職業達成目標」と定義され (林, 2001)、特定の職業や、昇進・独立などのワーク・キャリアを選択したいと望む欲求としても理解される (林, 2002; Thiele et al., 2018)。

---

タを対象とした (渡辺, 2014: 241)。

<sup>23</sup> Forret & Dougherty (2004) の議論では、昇進回数 (number of promotions)、報酬の総額 (total compensation)、客観的キャリアの成功 (perceived career success) を検討している。

林 (2002) の研究では、社会的関係性とキャリア・アスピレーションとの関係性を検討し、社会的ネットワークの中に管理者を含む場合には昇進意欲が、自営業者などの経営者が含まれる場合には独立に関する意欲が高くなる傾向があることを明らかにした。この結果は他者による影響や刺激が地位達成に向けた意欲を醸成していると言える。またどのような他者と関係性を構築するのにより醸成される意欲が異なることから、選択的に関係性を構築することによって、目指すキャリアや実際に獲得する結果が変化することも示唆される。

さらに近年の女性の管理職への昇進に着目する研究では、垂直上方向のワーク・キャリア形成を望まない女性たちの心理的な変化をもたらす、メンターやロールモデルの重要性が理解される (e.g. 林, 2002; 高田, 2013; 高田・横田, 2010; 高田・横田, 2015; Wentling, 1996)。これらは情報の非対称性という社会的ネットワークによる効果よりも、行為者の行為を後押しするような心理的な変化や情緒的な支援などをさす社会的支援 (social support) という社会関係資本の一側面の価値を指摘する研究であると言える。Hezlett & Gibson (2007)のメンタリングと社会関係資本に関するレビュー論文では、メンタリングの効果と社会関係資本の議論は独立して検討されてきたが、ワーク・キャリアの開発の文脈においてメンタリングによる実践への貢献につながるモデルの提供を目的に議論が進められてきたことを指摘している。すなわち、メンタリングに関する議論から指摘される効果の重要性が実務的にもはっきりと理解され、実践の中に落とし込まれていると理解される。メンタリングの効果などを指摘することは、社会的ネットワークの構造的側面を捉えるだけではなく、メンタリングによる相互行為や、メンタリングを通してメンターからプロテジェへの影響力といった、メンタリングに関わるあらゆる質的な側面を捉えることにより主張されるものと理解できる

この点からも、社会関係資本の視座による研究は、構造主義的なアプローチでは捉えることが難しかった、結果に影響をもたらす具体的な要因を特定する取り組みであり、理論的な貢献の他に実践への示唆も多いことが理解される。

#### 3-4. フロー的視座

フロー的視座とは、社会的関係性の中で生じる資源の流れに着目した研究が分類される。社会関係資本は、社会的ネットワークを研究する上で非常に重要な概念として取り扱われる。先述したが、社会的ネットワークの構造的特徴により現象の説明や理論の一般化を目指す研究の流れを汲みながら、社会的ネットワークから獲得される資源とその階層性に着目したのが Lin (2001 訳 2008; 2017) である。

社会関係資本に注目する研究は、社会関係資本が社会的な関係性から獲得される資本であることから、その構造的特徴により資本の質や量を論じる研究や (Burt, 2002)、キャリアなどの結果に注目する研究 (林, 2001; Hezlett & Gibson, 2007; Seibert et al., 2001; 渡辺, 2014) が中心的な議論であり、社会関係資本の源泉や影響のプロセスはほとんど明らかにされてこなかった (Zhang et al., 2009)。しかし社会的ネットワークの中で社会関係資本による成果がどのようにして引き起こされるのかに注目することは、社会的関係性から投資される資源が影響力を伴う存在であり、得ようとする結果を求める人々や組織にとっては重要性があると認識される。

このような資源の伝播に関する研究蓄積は多くないが、Borgatti (2005) は、伝播のモデルや中心性の概念をレビューすることにより、モノやカネなどの資源や情報の流れを捉えることの本質は媒介中心性の到達頻度によって測定可能であることを示唆している。

その他には、キャリアの初期の段階にいる学生のキャリアに対する意欲がどのようなプロセスを経て形成されるのかに関する議論がある。Thiele et al. (2018) は学生のキャリア・アスピレーションがどのような場面で形成、維持されるのかに関する調査を行った。調査では、仲間うちの中で自分の持つ、いくつかのキャリアに対する展望を共有することが関係性の形成と維持に貢献し、それに向かい互いにサポートし合うことが明らかになった。この研究は社会的な関係性とそこでの情報共有がキャリア・アスピレーションやキャリアの発達の過程において重要であることを見出している。

前項の通りに、社会関係資本に注目する研究では、ワーク・キャリアの形成において社会関係資本が価値を持つことが理解されてきた。しかしながら、この社会的関係性や社会関係資本とワーク・キャリアの研究においては、男性や女性などのジェンダーの違いを考慮した検討が積極的に行われてこなかった (Forret & Dougherty, 2004) という指摘を真摯に受け止めなければならない。限定的ではあるが、社会的関係性や社会関係資本とジェンダーに関する研究に、Forret & Dougherty (2004) や Wang (2009) がある。これらの研究ではまさにジェンダーによる社会的ネットワークや社会関係資本の差異と結果の検討に取り組んでいる。

まず、Forret & Dougherty (2004) の研究では、社会的ネットワークを構築するネットワーキング行動をジェンダーの違いにより検討することに取り組んでいる。すなわち、ネットワーキングは、男性と同様に女性にとっても価値があるか否かを検討し、セミナーやワークショップなどの特定の専門的な場でのネットワーキング行動を行うことの結果として、男性と女性の賃金の総額において異なる結果が見られることを明らかにした。このような結果は、社会的ネットワークに投資される社会関係資本の伝播や動員において、ジェンダーによる違いが現れていることを示唆

すると同時に、それより獲得しうる結果が異なることも示唆するものである。さらに Wang (2009) は文献レビューを通し、ワーク・キャリアの形成に対して女性が社会関係資本をどの様に動員しているのかを考察し、管理職を目指す女性を支援するために、メンターを含む他者とのネットワークの機会を提供することの重要性を示唆している。このような研究結果は、ネットワーク行動により得られる効果、すなわち社会関係資本を検討する際には、ジェンダーなどの個人的特徴の違いを考慮すべき必要性があることが指摘するものである。

#### 第4節 小括

本章では社会的ネットワークに関する基本的な概念や学術的潮流を確認した。

社会的ネットワークとは、行為者とその間に結ばれた紐帯の集合と総体を意味する (Borgatti & Foster, 2003; Mitchell, 1969; 森岡, 1979)。このような社会的ネットワークを行為者とその紐帯で捉えることの試みは、構造主義のパラダイムや研究の方向性を共有し (Borgatti & Foster, 2003), その構造的特徴が行為者の行動や結果を制約するものとみなす。このような伝統的な社会的ネットワーク研究の立場は Durkheim (1895 訳 2018) が人間社会は相互に関連した構成要素からなると論じたことや、Bertalanffy (1945 訳 1973) や Katz & Kahn (1978) をはじめとするシステム理論の議論に影響を受ける。

また社会的ネットワークの研究では、組織や個人のパフォーマンスを説明する変数として関係性のネットワークの特徴を用い (Mehra et al., 2001), 機能主義的な立場により原因と結果の間の法則性を見出そうとする。いずれにせよ社会的ネットワークを研究対象とすることは、行為者同士の関係性の全体または一部を描き出し、それにより行為者の行動を理解しようとする取り組みであると言える。このような取り組みは個々人のワーク・キャリアの形成に関する現象の理解や、キャリア形成の背景に存在する規則性を理解することに貢献する。またワーク・キャリアにおける目指す目標の達成に向けた実務的な貢献も多いと考える。

本章では具体的に、Borgatti & Foster (2003) の示した4つの社会的ネットワーク研究の分類をもとに、既存のワーク・キャリア研究を概観した。社会的ネットワークの構造主義的なアプローチをとる研究では、個人が獲得可能な情報の質と量は構造により異なるという前提のもと、すなわち情報の非対称性の視点から、多様な情報へのアクセスに適した構造や伴う結果を議論することや、関係性を構築する行為者の位置と行動を議論する。一方で結合主義的なアプローチをとる立場では、関係性に埋め込まれた資源である社会関係資本に注目し、どのような資源にアクセス可能であるかということや、獲得および拡散しうる資源の伝播が議論されてきた。ワーク・キャ

リアの研究では特に情報と情緒的な支援といった社会関係資本に注目される。情報はキャリアを形成する本人が獲得する職業や仕事などに関する情報を示す場合もあれば、採用担当者などの第三者への情報の伝播も意味する。情緒的支援とは、ワーク・キャリアを形成する場合にその意欲を醸成することや、不確かな状況下で気がかりな事柄に対する助言や社会的な学習の場を提供することを意味する。

既存の研究では、Granovetter (1973) や Burt (1992 訳 2006) の議論を出発点として転職や昇進、キャリア・アスピレーションなどをキーワードに研究が行われてきた。これらの研究は既に組織やキャリアの研究にとどまらず、さまざまな研究領域に対して多様な特徴的な知見をもたらした。しかし研究結果に一貫性がないことを指摘する研究もあるほか(渡辺, 2014), 研究対象が限定的であることが指摘されている(Burt, 1992 訳 2006)。またキャリアに関する現象も転職や昇進以外にも起業や職務拡充/拡大など多様である。したがって、取り扱うキャリアの現象の多様さや、研究対象となる組織や個人の属性を拡大し、議論を行うことが求められる。

また、これまでのキャリア研究における社会的ネットワークのアプローチでは、構造や獲得し得る社会関係資本に着目する研究蓄積が多くある。しかしその一方で、社会関係資本の伝播に着目した研究は数少ない。資源の伝播や動員のプロセスを捉えることは機能主義的な研究や、システム論的な社会的ネットワークに着目した研究では容易ではないが、定性的な方法も用いながら影響のプロセスを捉えることも求められる。これはどちらの研究方法論が適切であるかを指摘するものではなく、その両輪により研究が進められることの望ましさを指摘するものである。

ここまでの議論の通りに、社会的ネットワークを検討する取り組みは、個人のワーク・キャリアにおける目標達成に向けた手がかりを探ることを可能にするアプローチであると言える。戦略的に他者との関係性を構築し、必要な資源を獲得する社会的ネットワークの道具性の側面や、それがキャリア形成には重要な意味を持つことが理解される。すなわちワーク・キャリアの研究において社会的ネットワークのアプローチを用いることは、そのための手がかりを見つける手段であり、活躍を希望する人々に対する示唆に富む議論である。特に、活躍を希望してもそれが叶いにくい女性などのマイノリティたちが目標達成に向けた行為を促進することや、キャリアの達成のきっかけを発見したり、それに必要な情報や支援を獲得したり、希望する結果を獲得することに繋がっていくと考えられる。

しかし Wang (2009) が指摘するように、既存の研究ではジェンダーによる差異に注目する研究は限定的である。社会的ネットワークのアプローチはこれまでのキャリア研究と異なるアプローチであり、多様な重要かつ新たな視座を提供してきた。すなわち、本論文がテーマとする、女性

のワーク・キャリア形成に関する貢献も考えられることから、ジェンダーなどの個人の特性を考慮しながら、社会的ネットワークの構造的側面や社会関係資本における差異や特徴が検討されることも必要である。そこで次の第3章では、女性の社会的ネットワークとワーク・キャリア形成に関する議論を検討し、今後の研究における課題の設定を行う。

## 第2章 女性の社会的ネットワークと垂直的ワーク・キャリアに関する研究

男性と女性とで、社会的関係性の性質が異なることについて、多くの研究で明らかにされてきた (Campbell, 1988; Ibarra, 1992; Loscocco et al., 2009; Marsden, 1987; McPherson & Smith-Lovin, 1982; Moore, 1990)。具体的には、女性はより家族に注目したネットワークを構築し、男性は同僚など、ビジネスに関わる相手との関係性を構築しており、男性は女性とは異なる対象を重要視した関係性を構築する傾向にあり (McPherson & Smith-Lovin, 1982; Moore, 1990)、その構成要素が異なることが指摘されている。そのほかにも社会的ネットワークの構造が男女で異なるという指摘もある。例えば同質性や中心性などの構造の指標において、男女は異なる構造を構築しているのである (Ibarra, 1992)。

このような社会的ネットワークの構造的差異は、どのような相手と関係性の構築を好むのかというネットワーキングにおける相異や (Hetty van Emmerik et al., 2006; Moore, 1990)、仕事や教育 (Moore, 1990)、コミュニケーションパターンの違い (Igarashi et al., 2005)、認知の違い (Brashears et al., 2016) により生じることが明らかにされている。社会的ネットワークの構造は、機会や情報などの資源へのアクセスや利用を規定するものであることから、このような差異が昇進などのワーク・キャリアの結果に関連した差異が生じていることが考えられる。

本章では女性の社会的ネットワークとワーク・キャリアに注目した既存の研究を構造的な視点から検討した研究(第1節)と、社会的ネットワーク内の人物に着目した研究(第2節)の2つの視点に分類して概観し、その特徴を捉える。本章で参照する既存の研究は、ワーク・キャリア形成の中でも特に、企業組織に所属する女性や女性の管理職を対象とし、彼女たちの人的ネットワークに着目して研究を行う論文を対象としている。また第3節において、社会的ネットワークと関連が深く、ワーク・キャリアの形成において重要と理解される社会関係性本 (social capital) について概説し、女性の社会的関係性とワーク・キャリア形成に関する議論の要点を確認する。

### 第1節 組織における女性の社会的ネットワーク構造の特徴

人的ネットワークの構造を捉える方法として、社会ネットワーク分析を用いる手法がある。これは、ノード (node) とその間をとり結ぶつながり (tie) によって表現され、人的ネットワークの構造を客観的に捉えるために意義のある分析の手法である。

しかし、この手法を用いて企業や組織に属する女性の人的ネットワークの構造を捉えた研究は非常に限られている。通説的に男性優位の組織で女性は、男性特有の人的ネットワークから阻害されていると理解されているが、社会的ネットワークのアプローチや手法により人的ネットワ

ークの構造を捉えてみた時に、客観的に女性は疎外された状況に置かれているのだから。そこで組織内における女性の人的ネットワークの構造の全体像を捉え、その構造の中の女性たちが置かれている位置 (position) を客観的に理解する必要がある。

本節の以下の部分では、女性の人的ネットワークを研究対象としてネットワーク分析を用いて行われた研究を概観し、組織における女性たちの人的ネットワークの構造を考察する。

### 1-1. Ibarra (1992) による研究

女性の人的ネットワークに着目した代表的な研究として Ibarra (1992) の研究がある。この研究は男性と女性の人的ネットワークの構造の違いを捉えて、比較している。比較の際には、人的ネットワークを「プライベートなネットワーク (expressive network)」と「仕事に関するネットワーク (instrumental network)」に分類し、5つのインタラクションネットワーク<sup>24</sup>の機能とアクセスの構造を分析している。分析の際には人的ネットワークにおける「類似志向性 (homophily)」と人的ネットワークの広がり測定するために「多重性 (multiplexity)」、人的ネットワークの位置の測定として「中心性 (centrality)」を考慮した。ここで使われている類似志向性とは、ジェンダーや民族などといった個人のアイデンティティに関する属性の似ている者同士で関係性を構築しようとする傾向のことである。多重性とは個人が持つ役割などの社会システムにおける複雑さを示している。中心性とは、俯瞰的に捉えたネットワーク構造の中での中心的な位置にいる人物を評価するための指標である。

この Ibarra (1992) の研究では、人的ネットワークは仕事に関する3つの質問項目とプライベートに関わる2つの質問項目が用いられている。その結果、男性はいずれの目的の人的ネットワークにおいてもかなり高い割合で男性と人的ネットワークを構築している傾向が捉えられた。言い換えるのであれば男性は、類似志向性の傾向が強く、より自分と類似する特徴を持つ相手との人的ネットワークを構築していることが明らかとなった。また女性も同様に、類似思考性が高く、女性同士で人的ネットワークを構築する特徴を捉えていたが、男性に比較するとその傾向は低い。またこの傾向は、プライベートなネットワークにおいて確認された特徴で、特にソーシャルサポート (social support) や交友関係 (friendship) において見られる。しかし、女性の仕事に関するネットワークに限定すると、男性とのつながりをより多く構築する傾向が見られることを明らかになった。つまり女性と男性のいずれも、人的ネットワークの構築に関する傾向には、類似志向

---

<sup>24</sup> コミュニケーション (communication), アドバイス (advice), サポート (support), 影響力 (influential tie), 交友関係 (friendship) の5つである (Ibarra, 1992: 435)。

性を好む傾向を特徴があることが理解される。しかしその一方で仕事においては、女性も男性も仕事に関連する人的ネットワーク内では、男性と関係性を構築する傾向があることが示されている。

さらに、中心性に着目すると男性は女性よりも人的ネットワークの中心に位置していることが明らかになっている。したがって男性は位置的に獲得できる情報等の恩恵を、女性よりも多く獲得できていることが推察される。このことは、男性は女性よりも職場ではより重要なポジションを担っていることや、組織内の男女の構成比に関し、男性の方が女性よりも大多数を占めていることにつながっている可能性がある。

多重性に関しては、男性は女性よりも多重性に富んだ人的ネットワークを所有していることが明らかになっているが、その差は大きくない。

Ibarra (1992) の研究を総括すると、女性も男性も類似した人物との関係性を好ましく感じているが、その傾向は男性の方が強く、女性は仕事に関する人的ネットワークの構造上、異なるパターンを見せる (Ibarra, 1992: 435)。しかし、男性は女性よりも人的ネットワークの中心に位置していることから (Ibarra, 1992: 437)、男性は、人的ネットワーク内部の人物から有益な情報などの資源を獲得しやすいということが言える。

構造上、情報獲得の優位性や昇進機会の獲得等のために多様な人物を含むことが重要であるならば、類似志向性が低く、構造上より開かれた人的ネットワークを組織内に所有している女性の人的ネットワークの方が、昇進を含むキャリア形成に有利な人的ネットワークを所有していることが推察される。しかし、男性の管理職が多い状況や、中心性の高いことが昇進などのワーク・キャリア形成に有利であるならば、構築された人的ネットワークによって獲得することのできる情報の信頼性や重要性等も考慮されるべき点であると考えられる。

## 1-2. Straits (1996) による研究

Straits (1996) の研究では、アメリカの代表的な人口統計調査である GSS (General Social Survey) の、1985 年の調査結果をもとにして、男女の社会的ネットワークの差異の検討が行われた。特に、男女の職場内の人的ネットワークにおける同僚の性別的選好 (gender preference) に着目し、分析している。またジェンダーに限らず、組織の中における階層 (hierarchical position) や、組織自体の男女比 (occupational proportion)、学歴 (education)、年齢 (age) などの要素にも着目して、男性と女性の職場内の人的ネットワークの構造的特徴を明らかにするための研究調査が実施された。人的ネットワークを描くために用いられたソシオメトリック調査票においては、選好の

尺度として、「人生における重要な相談事を話す相手に誰を選ぶか」(Straits, 1996: 33)という質問を用いることによって、男女の従業員の人的ネットワークの構造を特定し、その構造の検討を行なっている。

男女従業員の組織内における社会的ネットワークを検討した結果、男性は女性よりも同じ性別の同僚を、自分の人的ネットワークの中の親密な関係のある人物に特定する傾向が強いことを明らかにした。加えて女性は、男性よりもこの傾向を示す可能性は低い。このような男女で異なる社会ネットワークの構造の違いや選好は、他者とその関係性がどのような状況や目的によって用いられるのかに左右される。例えば、男性は仕事に関する目的と、プライベートな目的のどちらに対しても男性を選択する傾向にある。女性は、仕事に関係する目的においては男性を選択し、プライベートな要件においては女性を選択する傾向があることを示している (Straits, 1996: 38)。このような特徴から Straits (1996) は、職業レベルの人的ネットワークにおいては、性別を含む自分と同様のアイデンティティにおける類似志向性 (homophily) が人的ネットワークの構造を拘束<sup>25</sup>するものとして捉えている (Straits, 1996: 41)。

Straits (1996) の研究では Ibarra (1992) の研究と同様に、アイデンティティの類似志向性が、自社組織内の人的ネットワークを構成する上で重要な要素となる結果を示している。しかし一方でこの特徴は、組織の構造にも従うものである。Straits が調査した時点においては一般的に、組織の大半が男性従業員で構成されている。こうした要因も結果に反映されているのではないかと考察し、今後、組織内に女性が増えることによってこの傾向は軽減されるものである可能性を示唆している (Straits, 1996: 42)。

これらの結果を踏まえると人的ネットワークの構造は、個人のアイデンティティや選好によって左右されるものであると同時に、組織の大きさや男女の構成比等の組織の持つ特徴や傾向によっても拘束されることが考えられる。Straits (1996) の研究では、同僚として好ましい性別を特定することを目的として研究が行われていることから、根本的には同僚として関係性をもつ相手の特徴は組織の特徴によることよりも、個人の感情や好みに従うものであることを指摘している。しかし、組織の規模や特徴を考慮することは企業組織内の人的ネットワークを捉える上で非常に重要であることから、今後の研究の課題として、組織の構成比や特徴は考慮されるべき1つの要素として捉えられる。

さらに Straits (1996) は、性別の違う相手とのつながり (cross-sex tie) をもつことによって、人

---

<sup>25</sup> Straits (1996: 12) では、男性と女性の人的ネットワークの構造は異なるものとした上で、仕事や教育、年齢によっても拘束されるものとした。

的ネットワークのサイズは大きくなることを指摘している (Straits, 1996: 37)。すなわち、同性同士のつながりを好む男性よりも女性の方が、よりサイズの大きな人的ネットワークを所有していることが推察される。このことは、女性は男性よりも Burt (1992: 116 訳 2006: 112) が示しているような、構造的空隙のもつ利益を獲得する可能性が高いことが考えられる。

### 1-3. Ibarra (1997) による研究

Ibarra (1997) の研究では Ibarra (1992) の研究とは異なり、男女の中間管理職を対象とした研究を行っている。そこでまず、人的ネットワークを「情報獲得ネットワーク (information network)<sup>26</sup>」と「キャリアサポートネットワーク (career support network)<sup>27</sup>」に分類し、情報獲得や、キャリア形成に貢献した人物とのつながりを構造的に捉えた。分析の際には「類似志向性 (homophily)」、「関係の近接性 (closeness)」、「関係の幅 (range)」の 3 つの分析尺度を用いている (Ibarra, 1997: 95)。ここでの関係の近接性とは、頻度 (frequency) や Granovetter (1973) で述べられているつながりの強度 (tie strength) で表される、感情的な関係性の強度を測定できるものであるとしている。また、関係の幅とは、グループを代表し、自分がどれだけ豊富な特徴をもつ相手と関係が構築できているかを測定する尺度のこととしている。これは Burt (1992) が説明しているブリッジ (bridge) によって説明することができる尺度である。また Ibarra (1997) は、これらの分析尺度に対する女性と男性という単純な属性における比較をするだけでなく、会社内の人事考課に関する属性<sup>28</sup>をサブグループに設定し、より細かな特徴を用いて分析を行っている。

これらの分析尺度を用いて比較・検証を行った結果、男女及びサブグループにおいて人的ネットワークの構造に大きな差が見られる。例えば、女性は男性よりも近しいつながりをもたない可能性が高いことや、情報獲得のためのコンタクトを自分の所属するグループの外に広げていることが明らかになった。つまり、実際の人的ネットワークの構造を捉えると、女性は男性よりも広い人的ネットワークを所有しているのである。

さらに高い潜在的サブグループ (high-potential subgroup, 以下 HP) と、非高潜在性サブグループ (non-high-potential subgroup, 以下 NHP) の 2 つのサブグループにも着目して分析を行なっている。その結果、HP 女性は NHP 女性よりも多く他のグループとのつながりを所有しているが

<sup>26</sup> 最近の仕事で、有益な情報をもたらしてくれる相手とのつながりを意味する (Ibarra, 1997: 94)。

<sup>27</sup> 専門化する過程や、キャリア開発に貢献してくれた相手とのつながりを意味する (Ibarra, 1997: 94)。

<sup>28</sup> サンプルを抽出する際にサブサンプルとして、人事考課上エグゼクティブレベルの管理職への昇進の可能性のある人物を特定している。63 人の被験者に対し、20 名の男性と 16 名の女性がこれに該当し、論文中では「High-potential subgroup」として表記されている (Ibarra, 1997: 94)。本論文では High-potential subgroup を HP と表記する。一方、そうでないグループを Non-high-potential subgroup (以降 NHP と表記) としている。

NHP 女性と HP 男性を比較してもその差は見られないことが明らかとなった。このことは、HP 女性はどのようなサブグループの分類においても特に優れた人的ネットワークの構築能力を持ち合わせていることや、男性よりも女性の方が人的ネットワークの構築能力に長けていると理解することができる。

これらの Ibarra (1997) の一連の結果は、女性は男性よりも人的ネットワークの構築能力が優れており、より豊かな人的ネットワークを所有していることを示唆するものである。しかし一方で、一般的な実務の状況では、男性の管理職が多いことから、男性は乏しい人的ネットワークからも有益な情報を享受し、昇進につなげている事実が存在することが推測できる。

Ibarra (1997) の研究では、人的ネットワークのマクロの部分の研究されており、性差における人的ネットワークの構造的な特徴や、構築能力を捉える上で非常に重要な研究であると考えられる。しかし一方で、コンタクトの質には着目されておらず、実際にどのような情報を誰からどのようにして獲得されたのか、そしてそれがどのように昇進といったワーク・キャリア形成に繋がっていったのかというプロセスの解明はその研究の範疇ではない。

## 第2節 女性の社会的ネットワーク内の他者とワーク・キャリア形成

社会ネットワーク分析を用いたマクロな視点による研究により、女性たちの人的ネットワークの構造が明らかになると同時に、社会的ネットワーク内の個別のノードの解明にも取り組まれている。日本においては昇進を望まない女性従業員が他者の存在を通して、いかにして垂直上方向のワーク・キャリア形成を希望するようになるかが議論されてきた (中村, 2017)。中村 (2017) が指摘するように、女性の垂直的なキャリア・形成意欲を刺激するためには、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスに関する施策によるサポートも重要な意味を持つが、他者の存在を個人のワーク・キャリア形成の結果と結びつける研究も散見される。特に、日本における女性の人的ネットワークに関する研究は、その構造内において、どのような他者がキャリア形成に対するどのような影響<sup>29</sup>をもたらしたのかというように、影響力を持つ人物を特定する研究が多い。本節ではこのような女性のワーク・キャリア形成意欲と社会的関係性について論じた議論を概観する。

---

<sup>29</sup> ワーク・キャリア形成に対する意欲の促進だけではなく、反対に意欲を減退させる影響についても、検討が行われている。

## 2-1. 自社組織内の関係性

自社組織内の人間関係と昇進意欲に関する議論も盛んに行われている。特に様々な議論で散見されるのは、①上司、②メンター、③ロールモデル、④同僚である。

例えば、安田 (2012: 149) では、女性は男性よりも昇進意欲が低いものの、業務上の支援をしてくれたり、面倒を見てくれたりするといった「面倒見の良い上司」に恵まれることや、島 (2017: 67) では、「熱心に育成してくれる上司」の存在によって管理職志向を高めることを明らかにしている。よって昇進意欲に良い影響を与える可能性があることを明らかにした。同様な議論として高村 (2017: 131) は、「会社や上司による能力開発の支援」、「長期的な育成の観点から指導してくれる上司や先輩の存在」によって昇進意欲が刺激されることを明らかにした。加えて武石 (2014: 44-45) は、男女にかかわらず、上司の育成方針やマネジメントが垂直的なキャリア形成に対する意欲に関連があることを指摘している。特に女性活躍推進やポジティブ・アクションに積極的に取り組む企業では、上司は女性が管理職に昇進することに対する態度が寛容であり女性部下に対する育成方針が明確である。このことが昇進意欲を高める要因となっているようだ。さらにそのような理解のある上司の協力や後押しを部下が認知していることは、女性従業員の昇進意欲を刺激するのである。

また Wentling (1996) では、メンターから受けることのできる支援は、全般的なワーク・キャリアに対する意欲だけではなく、中間管理職への昇進意欲に影響をもたらすことを明らかにしている。女性の昇進とメンタリングの重要性についてはさまざまな研究において指摘されるが (Francis, 2017; Metz & Tharenou, 2001; Wentling, 1996), Tharenou (2001) は、メンターのサポートと従業員の管理職への希望とは関連がないことを指摘している。関連して西村・呼 (2017: 46) は、上司とコミュニケーションが取れていることだけでは昇進を動機づける要因とはならないことを指摘しており、メンターやメンターとなりうる上司の存在だけで垂直的なキャリア形成を動機づけられることはなく、メンタリングや上司によるキャリア開発のプロセスが重要であり、これらの過程で昇進意欲が創出されたと考えられている。

また、上司の機能は心理的な支援を行うことだけにとどまらず、組織に対して女性従業員の昇進を直接的に働きかけるスポンサーシップ (sponsorship) においても重要であることが指摘されている。多くの組織においてマイノリティである女性にとって、昇進などのワーク・キャリア形成においては、スポンサーシップも重要であると結論づける研究がある (Castilla, 2022; Ibarra et al., 2010; Metz & Tharenou, 2001)。例えば Ibarra et al. (2010) も、女性が組織の中で昇進しにくい状況にあることに関して、女性従業員は男性従業員が受けるメンタリングのシステムやスポンサ

ーシップを受けにくいことを指摘している。自社組織内でのキャリア開発以外でも、一般的に、女性はスポンサーシップを受けにくいという結果を示す研究もあることから (Castilla, 2022), Ibarra の主張のように、スポンサーシップを獲得することが可能な関係性や支援も必要である。

役職者などのスポンサーシップを提供する人物だけが重要ではない。「手本としたい同性の先輩がいること」(奥井ら, 2015: 176) や、「長期的な育成の観点から指導してくれる上司や先輩の存在」(高村, 2017: 131) というように、先輩や同僚によっても昇進意欲が刺激されることが明らかになっている。これは、憧れとなる他者を模倣することによって自分の行動も変化するという、Bandura (1977 訳 1979, 1986) の社会的学習理論 (social learning theory) によって説明することが可能である。

社会的学習理論による昇進意欲の創出に関連し、学術的にも実務的にも着目されているのがロールモデルの存在である (e.g. 一瀬, 2012; 榎田・杉浦, 2014; 高田, 2013)。日本の組織においてロールモデルの存在や機能が女性従業員の昇進意欲に貢献することを示唆したのが川口 (2012) や武石 (2014: 42-43) である<sup>30</sup>。川口 (2012: 56) や武石 (2014: 42-43) の調査によると、女性管理職が多い企業ほど非管理職の女性従業員の昇進意欲がまるそうだ。この現象に対する考察として、同じ組織の中にロールモデルとなる存在がいることが昇進した後に起きる管理職としての仕事内容や勤務時間、ストレスを認識する効果があることが考えられるため、結果としてロールモデルとなる存在が、後続の女性従業員の昇進意欲を高める可能性が高いようである。

しかしその反対の結果を示す研究もある。西村・呼 (2017: 44) では、管理職に占める女性比率の割合が高くなるほど昇進意欲が創出される確率が低くなることを明らかにし、島 (2017: 70) では、ロールモデルの存在は仕事や職場環境に対する満足度を高めるが<sup>31</sup>、管理職志向を高めることには寄与しないことを指摘している。このようにロールモデルが昇進意欲に貢献しない理由として、榎田・杉浦 (2014) が指摘するように、昇進することによって男性並みに働かなければならないというネガティブに作用するロールモデルを提示されることが管理職を断念する原因となっていることが指摘されていることや、島 (2017) が言うように、業種や仕事内容、個々人のライフスタイル等様々な要因が影響していることが考えられる。すなわち女性従業員は自社組織内において、自分の仕事やライフスタイルなどにおける価値観により近い人物を、ロールモデルと

---

<sup>30</sup> Klyver & Grant (2010) は女性起業家の少ない理由についても、ロールモデルの不足が招く結果であることを指摘している。

<sup>31</sup> 島 (2017) は、「待遇」や「仕事のやりがい」、「仕事の将来性」、「職場からの期待」、「成長スピードをめぐるリアリティ・ショック」、「休暇のとりやすさをめぐるリアリティ・ショック」、「女性の働きやすさをめぐるリアリティ・ショック」、「上司の育成」、「ロールモデル」について、仕事や待遇に関する満足度を「仕事満足度」として表現して用いている。

して認識しようとしていると考えられる。個々人の価値観と相違するロールモデルを提示された場合には、ロールモデルとしての機能が十分に求められない状況が生じる可能性があるということである。このような機能ふぜんを防ぐためにも、組織は従業員一人一人異なる特性に適したロールモデルを提供することが女性比率と昇進意欲の創出を後押しすることができると思う。このようなロールモデルとの出会いは必ずしも自社組織内において行う必要があるとは言い切れない(Ibarra & Hunter, 2007)。

個人の価値観とも関連するが、どのようなロールモデルが求められているのだろうか。好ましいロールモデル像に関する議論には、例えば金井(2017: 35)は、女性従業員は異動頻度が少ない従業員やまったく異動のない従業員は異動をして職務拡充をするロールモデルよりも、「同じ仕事を継続して行う従業員」や「結婚や出産退職を経験した従業員」を好むことが明らかにしている。また高田(2013)は、既に管理職として活躍する女性が経験してきたキャリア形成の段階では、同性のキャリアモデルが不足していることから、異性の同僚をロールモデルに設定してきたことを明らかにした。加えて奥井ら(2015: 175)では、男性従業員/女性従業員と性別にかかわらず、「手本としたい同性の存在」があることによって昇進意欲が高まることを明らかにしている。奥井ら(2015)が指摘するような「手本としたい」存在というのはまさに、女性従業員の個々人の価値観によるものであることから、社会的学習の対象となる他者は決して、多くの女性従業員に対して共通で単一の存在を提示することが重要であると言い切ることができない。すなわち自分がどれほど憧れの気持ちを持つことができるのか、どれほど仕事や私生活において賛成できる要素を持ち合わせている他者なのかということが重要な意味を持つのである。このような相手を企業側が提示することが十分に行えるのかというと困難が多いように推察される。

## 2-2. 自社組織外の関係性

女性が引き受ける家族への責任感や、家父長制から引き継がれてきた伝統的な家族および女性の就労のスタイルから、家族の要因と女性のワーク・キャリアの形成意欲に関する知見が多く蓄積されてきた。

日本では、女性が家事や育児において妻や母、嫁として求められる役割は大きく、結婚や子育てとワーク・キャリアを天秤にかけなければならない女性像が、これらの研究では度々描かれる。例えば武石(2014: 42)は、配偶者がいることが垂直的なワーク・キャリアの形成に消極的な態度につながる可能性があることを指摘している。加えて、武石(2014: 42)は介護の必要がなくても、親と同居していることによっても同様な態度を示すことを明らかにしており、このことは、

家事の負担の大きさや妻や嫁としての役割が何らかの理由を伴って、ワーク・キャリア形成をあきらめるきっかけとなっていることが推察される。すなわちこのような結論は、昨今の女性の社会進出や継続就労が進む中においても、女性従業員が伝統的な家族観や就労スタイルの中に閉じ込められているままであることを象徴しているとも言える。

家族と昇進意欲に関する議論の中で最も検討されているのが、子供の存在である。例えば奥井ら(2015: 42)の研究では、子がいることと昇進には負の相関があることや、西村・呼(2017: 43)は、末子が3~6歳である場合と、末子が12歳以上とある程度成長している子を持つ非管理職女性のそれぞれの昇進意欲を比較したところ、子が幼いほど昇進意欲を失う可能性が高いことを明らかにした。

このようなネガティブな結果の一方で、安田(2019)が39歳以下の非管理職の女性総合職に対して調査を行ったところ、子供のいる総合職の女性ほど管理職への昇進意欲が強いことを明らかにした。さらに安田(2012: 150)は仕事と生活のバランスと昇進意欲について分析したところ、よいバランスが取れていないために昇進意欲が減退するということは確認されず、むしろ男女にかかわらず家事を行う時間が長い従業員ほど管理職への希望が強いことを指摘している。子供のいる女性ほど昇進意欲が高いことについて安田(2019: 38)は、出産や結婚といったライフイベントを経験した女性のうち、管理職や継続就労に関心のない女性はその時点で退職してしまう可能性が高く、調査時点で子供を育てながら働いている女性は平均的な総合職の女性よりも管理職希望が強いというサンプルの偏りを理由として指摘している。

このように、子供の存在によって昇進を志すようになるということに関して一貫した見解が見いだせないものの、育児休暇から職場に復帰する際に子供を預ける場所が見つからないことや面倒を見てくれる存在がいらないという課題に直面した際に昇進意欲が減退することや(西村・呼, 2017: 43)、子育てのために短時間勤務を行ったり、早退をしたりすることに対して同僚からの理解が得られないといった状況に直面した際に感じる不安や疎外感が媒介して昇進意欲が減退する可能性も考えられる。これは、西村・呼(2017: 43)が明らかにした女性従業員の両親が子育てを支援してくれることによって昇進意欲を減退させる確率を5分の1に低下させることを明らかにしたことにも示される。

以上の研究から、子供の存在の有無ということよりもむしろ、育児を取り巻く様々な環境要因が昇進意欲を減退させ、結果的に昇進や希望していたキャリアの形成を諦める要因の1つとしていられる可能性が考えられる。

日本における女性のワーク・キャリア形成に関する他者の議論では、家族の要因を、キャリ

ア形成を促進/阻害する要因として検討する研究が行われてきたが、加えて、女性を限定とせず、ワーク・キャリア形成に関する議論の中では、家族により提供される情報や情緒的な支援により、キャリア形成に関わる意思決定に貢献することが指摘されている (Agarwala, 2008; Amundson et al., 2010; Kvitkovičová et al., 2017; Pifer & Baker, 2016)。すなわち、ワーク・キャリアの形成において家族などの他者は、良くも悪くも影響力を持つものとして捉えることが可能である。

これらの研究のように、自社外の社会的関係性に言及する研究の多くが、家族や親戚といった近い人物との関連性に注目している。しかし僅かに、家族でも友人でもなく、会社の同僚や上司、部下といった自社組織内の関係性ではない、交友関係について検討を行った研究がある。

その1つに、Metz & Tharenou (2001)の研究がある。Metz & Tharenou (2001)は、銀行で働く女性の垂直的ワーク・キャリア形成において、他者から供与される社会関係資本がどのような利益をもたらすのかを検討した。組織内外の社会的ネットワークについて問う質問紙をメールで送付し、回収したデータをもとに分析が行われた。その結果、自社組織外のネットワークは自社内の関係性よりも、ワーク・キャリアの形成において重要であることが示唆された。この研究における自社組織外のネットワークとは、①他の企業や業界の専門家や、②大学や研究機関の研究者、③政府機関や非営利組織の構成員、④友人や家族とのつながりを意味している。これらの自社外の社会的関係性は、垂直的なワーク・キャリアを形成する際に必要となる情報などの資源を獲得することに貢献しているほか、自社組織内での評価や信頼性を高めることに貢献していることが明らかとなった。また、女性が昇進などのワーク・キャリア形成の支援を提供する、メンターやスポンサーを見つけることにも貢献しており、女性が垂直的なワーク・キャリアを形成する上で、家族や友人ではない、組織外の人物で構成された社会的ネットワークの重要性が示唆された。

このような自社組織外の社会的ネットワークは女性だけではなく男性にとっても意味を持つ。Ibarra & Hunter (2007)の研究において、管理職への昇進手前の30名の男女の社会的ネットワークを検討した研究では、業務用ネットワークと個人的ネットワーク、戦略的ネットワークの3つの種類の社会的関係性を活用していることが明らかとなった。これらは自社組織内の人々と構成される社会的関係性と、自社組織外の社会的関係性で構成されるものである。

これらの研究は、自社組織外の社会的関係性とキャリア形成との間には何らかの関係性が存在することを示すものである。しかし、キャリア研究において他者の存在に注目する研究のほとんどが、ここまでの議論で参照してきた研究のように、家族や親族、自社組織内の他者に注目するものであった。すなわち、自社組織外の社会的関係性に注目した研究の必要性が示唆される。

### 第3節 ワーク・キャリア形成と社会関係資本

本節では、これまでの議論を通し、女性の企業組織内におけるワーク・キャリア形成に対する社会関係資本の影響のモデル化に取り組む。

社会関係資本は組織内部で行われるワーク・キャリアの形成に影響をもたらす (Burt, 1992 訳 2006; Timberlake, 2005)。その代表的な研究に Burt (1992 訳 2006) がある。Burt (1992 訳 2006) の研究では、情報獲得の優位性などの側面から、構造的空隙理論 (structural holes) を用いて人的ネットワークの構造は垂直的キャリア形成のスピードを左右することを示している。この構造的空隙は「重複しないコンタクト間の分離 (separation)」 (Burt, 1992: 18 訳 2006: 11) によって形成されると定義されており、重複しない接触は構造的空隙によって結ばれているとしている。構造的空隙が少ない人的ネットワークは、同様の情報をもつ人物で構成される可能性が高く、獲得することのできる情報が限られる。限定されるのは、獲得される情報だけではない。自分のことをより多くの人に知ってもらふチャンスや、新たな人員選抜に自分が挙がるチャンス、精神的なサポートを受ける機会も逃してしまう可能性がある。つまり異質性の高い人物によって人的ネットワークを構成することは垂直的キャリア形成のチャンスをより確実に手に入れる可能性が高く、垂直的キャリア形成のスピードにも差が生じる。人的ネットワークの構造はより高いレベルへの到達に非常に重要なものであると捉えることができる。

一方で、人的ネットワークの構造によって社会関係資本は変化する。構造が異なれば、おのずと人的ネットワークに内包される人物も変化する。自分を取りまく人的ネットワークに内包する人物が多様であればあるほど、そして多様な人物の保有する資源へアクセスが容易であるほど、昇進などの垂直的なワーク・キャリア形成には有利であると考えられる。つまり、人的ネットワークに埋め込まれている資源はその人的ネットワークの構造に左右され、そして決定付けられる関係にある、どちらも垂直的なワーク・キャリア形成の議論をする際に切り離すことのできない概念である。また、構造そのものや社会的ネットワークに内包される構成員は、社会関係資本を測定する1つの尺度となっており、社会関係資本と垂直的なワーク・キャリア形成、ジェンダーの議論をする際には大きく2つのアプローチがある。まず1つ目は大きく構造に着眼する研究である。つまり人的ネットワークの構造を分析対象とした研究とそこから派生し、実際にどのような特徴の構造を有しているのかを明らかにする議論である。このような議論には Granovetter (1973 訳 1998) や Burt (1992 訳 2006)、女性労働者の人的ネットワークを取り扱う研究に Ibarra (1992; 1993b; 1997) などを挙げることができる。これらの議論では構造に対する、昇進や転職といったワーク・キャリア形成に対して人的ネットワークのもたらす構造的な検討がされたことや、

実際に女性が企業組織内で構築しがちな人的ネットワークの構造的特徴を捉えている。Ibarra (1992; 1997)の研究では、類似志向性 (homophily), 中心性 (centrality), 多重性 (multiplexity), 関係の近接性 (closeness), 関係の幅 (range) に関して議論され、女性の所有する人的ネットワークの特徴は男性よりも情報獲得の優位性や自分のことを知ってもらうための機会の獲得の面では有利な人的ネットワークを所有している特徴を捉えている。

もう1つは、資源としての社会関係資本に着目する研究である。つまり、人的ネットワークの構造や、そこに内包される人物に着目し人的ネットワークの内部に蓄積される社会関係資本を検討する視点である (e.g. Kay & Wallace, 2009; Lin, 1999; 2000; 2001 訳 2008; Metz & Tharenou, 2001; Parks-Yancy et al., 2006)。例えば Kay & Wallace (2009) では、ジェンダーを用いて弁護士を対象に社会関係資本としてのメンターのもたらす報酬と影響を測定した。その結果、メンターをもつことは職務満足度を高める効果やより高い報酬を獲得するなどの利益があることを明らかにすると同時に、このような効果はメンターと、メンタリングを受けるプロテジェの性別の組み合わせによっても異なる結果につながることを明らかにしている。また Lin (2000) では、社会関係資本の不均衡はジェンダーによっても生じることを説明し、女性がアクセス可能な社会関係資本の蓄積の不足を示している (Lin, 2001)。これらの議論では、社会関係資本を投資する側のジェンダーも受ける側のジェンダーも共に社会関係資本への影響力があるものと論じている。

これらの議論を総括すると、社内での人的ネットワークは垂直的キャリア形成の際に必要な要素の1つであり、その構造は昇進といった垂直的なワーク・キャリア形成の速さを決定づける (Burt, 1992 訳 2006)。このように、社会関係資本がワーク・キャリアの形成において重要であることは女性たちも認識していることが報告されている (Kumra & Vinnicombe, 2010)。

また、社会関係資本を獲得することに有利な人的ネットワークの構造は、①類似志向性が低く、②より中心性の高い、③多重性と④関係の近接性の低い人物を多く含み、⑤関係の範囲が広い構造である。女性労働者の人的ネットワークは男性のものよりもこの傾向が強いとされている。加えて、人的ネットワークの構造的分析によって抽出された人的ネットワークに埋め込まれた資源やジェンダーによる社会関係資本の特徴は、投資される社会関係資本に差異が生じるという被投資者側への影響と、社会関係資本を投資する人的ネットワークの構成員によって左右される。ジェンダーによる社会関係資本への影響力の存在は明確であり、それが結果的にキャリア形成への影響力として変換されていると捉えることができる。つまり、人的ネットワークの構造面で女性は垂直的キャリア形成に対するアドバンテージを有するが、女性管理職比率の低さという結果としての社会的問題点を照らし合わせると、アクセスや活用が可能な社会関係資本に差異が生じ、

異なる結果をもたらしていることが考えられる。既存研究によって既に明らかとなっている社会関係資本へのジェンダーの影響力から考慮すると、社会関係資本を投資する人的ネットワークの構成員は何らかの要因によってジェンダーを区別し、保有し投資する社会関係資本に差異をもたせていると考えることが可能である。このような仮説的主張を検証した研究は見られない。

人的ネットワークとそこからもたらされる資源には密接な関係があり、構造的な視点による既存の研究ではそこに男女差は存在するがそれはむしろ女性にとって有益となるものであるが、しかし社会関係資本の効果や影響力に着目すると、そこには「ジェンダー」によって女性が男性よりも不利益となっているのである。そこには制度化され、長く踏襲されてきた男性優位の組織による影響と考えることができるが、近年の女性登用を推し進める風潮や、フェミニズムの影響によって変化しつつある側面でもある。

諸外国における社会関係資本とジェンダーに関する研究は1990年代から2000年にかけて成長した議論であり、本論文で検討した論文は同様に1990年代から2000年代初頭の海外の論文が中心である。近年のこれらの議論の蓄積は稀ではあるが、社会的な時代の変化と日本の制度的コンテキストを鑑みると、再考の余地のある議論であると考えられる。

#### 第4節 小括

近年、ワーク・キャリアの形成に関する研究テーマにおいて、社会的ネットワークへの着目がされるようになってきている。そして、女性のワーク・キャリアに注目する議論も蓄積されてきた。人的ネットワークの構造を捉える研究によって明らかになったことは、今までは一般的に、そして逸話的に語られていた、女性の企業組織内の人的ネットワークからの疎外は、単純に対象とする社会的ネットワークの構造的な位置に関するものではないことである。先行研究で研究対象とされている男女の人的ネットワークの構造は確かに異なる特徴を備えているが、客観的に捉えられる社会的ネットワークの構造において、女性が企業組織内の人的ネットワークから疎外されているとは言えない。むしろ、女性の方が男性よりも多様な人物を含んだ人的ネットワークを所有していることが、既存の研究では指摘される。ただし、職場内に男性優位の文化が既に形成されていることや、組織の構成比率上、男性が女性よりも多いこと、組織内の重要な意思決定や中心的な役割を男性が担っているのであるのならば、類似志向性 (homophily) の観点から、女性は職場内の勢力図から疎外されてしまうことが推測される。したがって、組織内の人的ネットワークから疎外されているのではなく、組織内の勢力図からの疎外と表現した方が適切であることが考えられる。

また、男性よりも多様な人物を、自分自身の人的ネットワーク内に所有する女性は、GranovetterやBurtの描くキャリア形成に有利に働く人的ネットワークの構造に類似した人的ネットワークを所有している可能性が高いことが推測される。しかしその一方で、昇進などのワーク・キャリア形成を望んでも、実現することが難しい女性従業員がいるとするのであれば、Burtが前提とした構造的空隙から得られる4つの利益を女性たちが享受できていないことが推測できる。

さらに、ミクロ的な視点から女性の人的ネットワークを捉えると、女性のワーク・キャリア形成に関して心理的な変化をもたらす、上司やメンター、ロールモデル、同僚といった自社組織内で女性のワークキャリア形成を支援する社会的関係性が明らかになっている。これらの、ワーク・キャリア形成において重要な意味を持つ他者の存在は、GranovetterやBurtによって説明された、意図的ではないつながりによってもたらされた情報や機会によって得たワーク・キャリア形成のチャンスを説明することはできず、女性の昇進というワーク・キャリア形成にとってはむしろ、強い紐帯に特徴づけられるような関係性によって動機づけられていることを理解することに貢献する。これは渡辺(1991)の研究で明らかにされた、日本の文化や価値観を考慮する必要性によっても説明することができる。また、これらの自社組織内の重要な他者の存在を指摘する一連の研究から、社会的ネットワーク内に心理的な変化をもたらす他者を戦略的に獲得することの重要性が考えられるが、女性従業員とメンターとなる人物がどのようにその関係性を構築してきたのかという点には触れられていないことを示唆することができる。

加えて、このような垂直的なワーク・キャリア形成に対して意味を持つ他者は、自社組織内の社会的関係性に限定されない(Ibarra & Hunter, 2007)。しかし、自社組織外の社会的関係性に着目する研究は限定的であり議論の余地が残されている。この限界に貢献するために、本論文の次の章では、自社組織外の社会的関係性の構造に着目する。すなわち、自社組織外に構築された社会的ネットワークの構造的特徴を捉え、女性のワーク・キャリア形成との関連性を検討する。

社会的ネットワーク構造の解明というマクロ的な視点による研究は、企業組織内における女性が実際に構築する人的ネットワークの構造を客観的に理解し、その構造的特徴とワーク・キャリアの結果を結びつけて議論することに貢献した。また、構造内の人物に着目したミクロ的な研究では、構造の内部に、心理面の支援に貢献した人物、すなわち女性従業員たちに対して昇進を動機づけた人物の存在を明らかにした。

しかし構造のみを客観的に捉え、ワーク・キャリア形成に有利に働く人的ネットワークの構築に長けているのは男性ではなく女性であるとする研究成果がある(Ibarra, 1992, 1997)。この点

を鑑みるのであれば、女性の管理職比率の低さが解決すべき社会的課題として取り扱われている現状と矛盾する。つまり、日本社会において女性管理職比率の低さが未だに解決されない事実として存在するのであるならば、女性の社会的ネットワークの構造のみが直接的にキャリア形成に重要な影響をもたらす要因ではないことが考えられる。換言すると、人的ネットワークの構造的な側面が昇進を後押しする要因の1つとなる可能性はあるが、絶対的な条件にはなり得ない可能性も指摘される。このことは、構造的特徴を捉えるとともに、「誰とどのようにして社会的ネットワークを構築するのか?」ということや、「そこから何を得たのか?」といった社会的ネットワークのより質的な点に着目しなければならないことを指摘するものである。すなわち社会的ネットワーク分析により構造を明らかにする研究と、その構造内で女性などの組織のメンバーがそれぞれのノードやノードとの相互作用を通じて、どのようなワーク・キャリアに関する現実を構成し、それがいかにワーク・キャリア形成に生かされているのかを明らかにすることが求められる。この点は本論文の第4章以降に取り扱う。

次の第3章では、ここまで参照した社会的ネットワーク論のアプローチを用いて、女性が自社組織外で構築する人的ネットワーク構造を分析し、その構造的特徴を理解する。

### 第3章 女性の自社組織外コミュニティの人的ネットワーク構造

本章では、自社組織外に形成された女性の社会的ネットワーク構造を検討する。特に、既存のキャリア形成と社会的ネットワークの議論の中で着目されてこなかった、家族でも自社組織でもない自社組織外のコミュニティを対象として社会的ネットワーク構造を探索的に分析することで、自社組織外の社会的関係性の構造の特徴を掴み、今後の研究の方向性を提示する。このように既存の研究において着目されてこなかった社会的関係性を検討することは、個人のワーク・キャリアにおいて、自身が志す目標を達成するための手がかりを提供すると考える。特に本論文では、研究の全体を通して、組織内での活躍を希望する女性のワーク・キャリア形成に対する示唆を行うことを目的としているため、女性従業員個人に対する貢献があるほか、多様な人材の活用に課題のある組織に対する実践的な貢献があると考えられる。

#### 第1節 問題提起

本研究ではこれまでに検討されてこなかった、女性の自社組織外コミュニティの社会的関係性を研究対象とする。そしてこのような関係性をどのようにワーク・キャリアの形成に活かしているのかを検討するために、本論文ではその社会的ネットワーク構造を分析して構造的な特徴を理解することに取り組む。

##### 1-1. 調査対象者の背景

本研究の対象者は、研修教育会社 A が提供する女性限定の営業力養成と人間としての行動を身につけること、またマナーの改善を目的として開催されている研修  $\alpha$  に参加した経験のある女性である。本研究においてはこの研修  $\alpha$  受講生の間に形成される組織を自社でもない、家族でもない、第三の組織と位置付けて分析対象とする。

研修  $\alpha$  を主催する講師  $\alpha$  は、営業力の向上やビジネスマナーに関する著書が多数あるほか、研修  $\alpha$  以外にも法人との契約による企業研修なども多く請け負うなど、人材の育成に力を入れる人物である。講師  $\alpha$  はこれまでの自分の経験から、女性が人間として自立して生きていける力を身につける必要があると考え、女性限定の研修を企画したり、自分を「女性の応援団長」と位置付け、このような活動を行なっている。

女性のみを対象とした研修  $\alpha$  に参加するには、個人で申し込みを行うほかに、企業から派遣されて参加する方法がある。個人で申し込みを行う女性の多くが、講師  $\alpha$  の著書を手にとった経験や、講師  $\alpha$  が登壇する企業研修を受講した後に、さらに講師  $\alpha$  から学びたいという気持ちが生

じたことが動機である場合が多い<sup>32</sup>。また参加者の中には、ビジネスマナー研修を自分で主催する、講師業を担う女性たちも多く受け入れており、講師αのやり方を徹底的に学び、それを実践する女性も多く存在している。したがって研修αには、企業に勤める女性だけではなく、個人で事業を行う女性、専業主婦の女性など、多様な経験やバックグラウンドを持つ女性が集まる場となっている。また、研修αはこれまでに20年間の歴史があり、のべ2,000名の参加者がいる。

研修は、2020年の新型コロナウイルス感染拡大前までは全て東京のオフィスで開催していたが、拡大後はオンライン上に場所を移して開催し、対面での研修は開催していない<sup>33</sup>。

この研修αには、研修のカリキュラムを終了後にも再会する機会を多く持つという特徴がある。研修教育会社Aが各地で講演会や同窓会を開催するほか、卒業生であればそのほかの研修を割安で受講することができるといったサービスもあり、複数回の受講を経験する者もいる。さらに受講生の初期メンバーにより立ち上げられた、研修教育会社Aが全く関与しない、受講生が主体的に運営する同窓会組織が整備されているほか、各々の受講生が各地でそれぞれに講師αを招いて、セミナーや講演会を自ら企画し開催されることもある。こうした会には必ず開催地域の内外から多くの受講生が参加する。それにより卒業時期を超えた人的ネットワークが形成され、日々、相互作用が行われている。

加えて、SNSなどでの相互作用も活発に行われているという特徴がある。以前は受講時に研修教育会社Aが公式的に作成したメーリングリストが活用されていたが、近年ではFacebookなどのSNS上でのコミュニケーションが活発に行われている。SNSでは受講生であることがわかると、リアルで対面したことがなくても、相互にフォローしたり、メッセージ共有や投稿へのコメントが行われるなどの特徴的なコミュニケーションの形が形成されている。

## 第2節 データと分析方法

### 2-1. 母集団と回答者

今回の調査では、調査協力を仰いだ研修教育会社Aが提供する研修サービスの利用者同士のホール・ネットワークを自社外の社会的関係性とみなし、その構造を明らかにする調査を行った<sup>34</sup>。研修教育会社Aは、東京都と愛知県に拠点をもち(調査時)、東京オフィスにて女性を対象と

<sup>32</sup> 受講生に対するインタビュー調査の結果による。

<sup>33</sup> 論文中では、対面開催のものを「研修α」、2020年5月以降にオンライン上で開催された研修は「オンライン版研修α」と表記する。

<sup>34</sup> ネットワークを分析する際には、どの範囲の人物を対象とするのか、その境界が問題となるが(安田, 1997)、本調査では研究対象となる組織に関わる人物を対象とした調査のため、ネットワークの境界は明らかである。収集されたデータにおいて、回答の中で当該組織との関わりがないと判断された場合や個人が特定できない回答

したビジネスマナー研修を実施している。この研修に参加経験のある女性（のべ 2000 人）に対し、インターネット経由<sup>35</sup>でソシオメトリック調査票を配布した。調査は 2020 年 6 月 24 日から 8 月 30 日まで実施し、128 名の回答を得た。そのうち回答者が重複しているものや、回答欄が空欄などの無効な回答を除き、118 名<sup>36</sup>の回答を分析対象とした。

表 2 の通り、回答者は 20 代が 2 名、30 代が 13 名、40 代が 49 名、50 代が 46 名、60 代が 6 名、70 代が 2 名で、平均年齢が 47.9 歳であった。働く職場の業種は表 3 の通り、教育・サービス業 41 名 (39.8%)、金融・保険業 12 名 (10.2%)、製造業 12 名 (10.2%)、卸・小売・飲食業 11 名 (9.3%)、運輸・通信・IT・広告業 10 名 (8.5%)、建設業 8 名 (6.8%)、医療・介護 5 名 (4.2%)、不動産業 3 名 (2.5%)、公務員 2 名 (1.7%)、その他 8 名 (6.8%)であった。職場での役職は表 4 の通り、役員クラス 33 名 (28%)、部長クラス 5 名 (4.2%)、次長クラス 11 名 (9.3%)、係長・主任クラス 17 名 (14.4%)、一般社員 44 名 (37.3%)、その他 5 名 (4.2%)であった。

表 2 回答者の属性（年齢）

平均年齢	20代	30代	40代	50代	60代	70代
47.9歳	2名	13名	49名	46名	6名	2名

表 3 回答者の属性（職場の業種）

教育・サービス業	金融・保険業	製造業	卸・小売・飲食業	運輸・通信・IT・ 広告業
41名 (39.8%)	12名 (10.2%)	12名 (10.2%)	11名 (9.3%)	10名 (8.5%)
建設業	医療・介護	不動産業	公務員	その他
8名 (6.8%)	5名 (4.2%)	3名 (2.5%)	2名 (1.7%)	8名 (6.8%)

表 4 回答者の属性（役職）

一般社員	係長・主任	次長	部長	役員	その他
44名 (37.3%)	17名 (14.4%)	11名 (9.3%)	5名 (4.2%)	33名 (28%)	5名 (4.2%)

## 2-2. ネットワークコンタクトの抽出

本調査において明らかにする社会的ネットワークは、林 (2002: 50) が「色々なことについてよく話をしたり、意見を交換しあったりした相手」と定義するディスカッション・ネットワークで

は、分析時にデータから除外した。

<sup>35</sup> 今回は新型コロナウイルス感染拡大に伴い、紙による質問紙の配布は行わず、オンライン上のサーベシステムを利用した。

<sup>36</sup> 人的ネットワークの分析においては、回答が適切である 98 名分の回答により分析している。また分析の際に、孤立点となるキャリアに影響をもたらした関係性がない人物は取り扱っていない。

ある。特にワーク・キャリアに関する話や意見交換をする相手、キャリア形成において目標とする人物、参考にしている人物などを特定するための質問項目を構成した。具体的には、研修教育会社 A が提供する女性限定講座の参加者の中で、回答者自身のワーク・キャリアに何かしらの影響をもたらした人物を問う質問項目を作成した。質問紙への回答は、個人が特定可能なように氏名を記述してもらい、ネーム・ジェネレータの方法を採用した。なおデータの整理の過程では、研修教育会社 A からあらかじめ提供された受講者名簿を参照し、研修参加者としてみなすことのできない回答や、あだ名の使用など本人が特定不可能な回答は分析対象から除外した。また、ワーク・キャリア形成に影響を与えるような交流がないとする回答も分析時に除外している。

質問紙の具体的な質問項目は、①個人のこと、②仕事のこと、③女性限定講座の受講に関すること、④女性限定講座の参加者との交流に関することの4つのセクションに分けられている。今回の分析対象とするホール・ネットワークの抽出に関する質問は、4つ目のセクションにおいて行われた。具体的には、「重要な意思決定を行う際に頼りにしている方はいますか」といった質問により関係性を特定している。本論文においては、この質問から明らかになった社会的関係性のネットワークを描いた。

### 2-3. 分析手法

本研究における分析は安田 (2007) に準じ、探索的ネットワーク分析の手法を用いた。探索的ネットワーク分析とは、一般的な定量研究で行われているような仮説の検証を目的とせず、与えられた構造不明なネットワークデータに基づき、その構造全体の特徴の理解と特性抽出を第一の目的として行うネットワーク分析の方法である (安田, 2007)。このような探索的な分析は、本来ならば個別のノードを特定するような情報を持たずに行われるものであるが (安田, 2007: 160-161)、今回の調査は調査対象組織の構造の全体像を把握することが第一の目的であるため、探索的な手法によるネットワーク分析を試みるのが妥当であると判断した。本論文では安田 (2007: 161) の「探索的ネットワーク分析の標準手順」に従って必要な分析を実施した。なお分析には社会ネットワーク分析において広く用いられている、UCINET を使用した。

### 第3節 分析結果

本章では、女性の自社組織外の社会的関係性の構造を理解することを目的として実施した社会ネットワーク分析の結果を記述していく。まずはネットワーク構造の全体像を把握し、その後、詳細な指標を確認する。

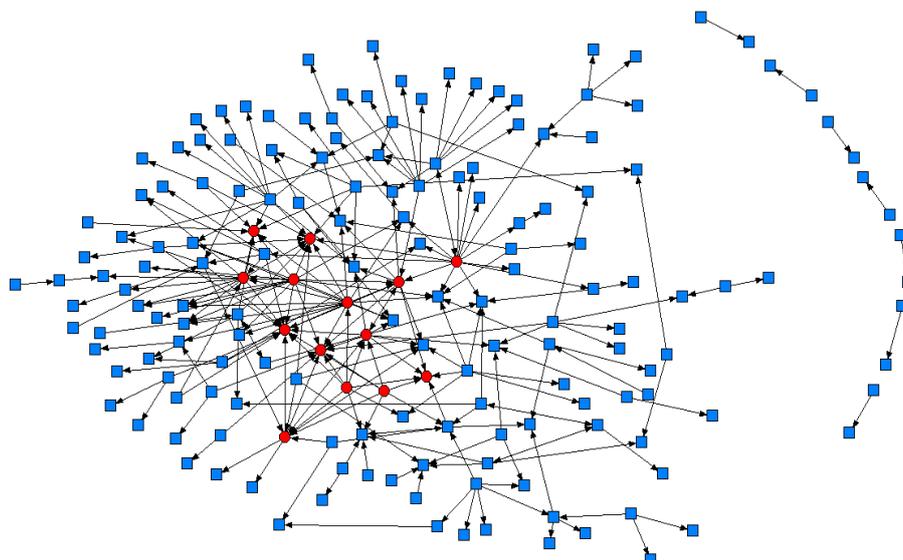
### 3-1. 女性の自社組織外ネットワーク構造

本調査において得られたネットワーク構造を描いた有向グラフは図 1 の通りである<sup>37</sup>。なお今回の調査で用いた質問項目において、ソシオグラムの中で孤立点となる、ワーク・キャリア形成に影響をもたらす人物が受講生の中に一人もいないと答えた回答者は除いている。

図 1 のソシオグラムを確認すると、ダイアド関係で孤立するネットワークが複数確認されるとともに、大きくひとまとまりのネットワークが描かれている。今回の調査では、ワーク・キャリアに関するコミュニケーションをもとにソシオグラムを描画しているため、コミュニケーションの方向性を示す有向グラフを用いて描画している。なお図 1 のソシオグラムの中で、円で表現されているノードはコア、四角いノードは周辺を意味している。コアであるノードはお互いに密接に結びついていることを示しており、情報などの資源のやりとりが比較的円滑に行われていることが推測される。今回の調査では、2, 3, 5, 8, 29, 33, 46, 54, 55, 56, 90, 110, 125, 170 の 14 のノードがコアとして比較的高い密度で結びついている集団を構成していることがわかった。

本論文の以下の部分では社会的ネットワークに関するいくつかの指標を用いて、このソシオグラムの詳細な構造を紐解いていく。

図 1 女性の自社組織外の人的ネットワーク構造のソシオグラム



出典：著者作成

<sup>37</sup> ソシオグラムの描画には、NetDraw を用いた。紐帯の長さやノードの位置には、重みづけはされた表現を用いていない。

### 3-2. ネットワーク構造の測定

まずはじめに、女性の自社組織外の人的ネットワークについて、ネットワーク全体を捉えるための各指標を確認する。表5は、自社組織外の人的ネットワーク構造の各指標を示したものである。表6は有向グラフを描画するための次数を示している。本研究においてはキャリアに関するコミュニケーションがどのような関係性において行われているのかを示すために、表6の次数をもとに有向グラフを描画した。表7はネットワークを構成するノードのそれぞれのネットワーク指標を算出している。

表5を確認すると、先ほど図1で示したグラフは、265本の紐帯で174のノードを結んだグラフであることがわかる。ネットワーク内で最も遠い距離に位置するノード間の距離を表す直径は5であった。値は比較的小さいことから、情報の伝播やその影響は比較的時間をかけずに行うことができる判断される。また平均の次数 (degree) が1.523であることから、各ノードの間には平均的に1.5本の紐帯が結ばれている。次数関連の平均値は、入次数が0.072、出次数が0.113であった。

表5 女性の自社組織外人的ネットワーク構造の各指標

ノード数	紐帯数	直径	平均の次数	入次数相関	出次数相関
174	265	5	1.523	0.072	0.113
密度	推移性	弧互酬性	ダイアド互酬性	クラスタリング係数	
0.009	0.228	0.045	0.023	0.053	

そのほかにも値を確認する。ネットワーク全体の密度 (density) は0.009であった。密度の指標が高いほどノード間の結びつきが密接であり、反対に密度が低い場合はノード同士の接続性が弱い。この点を踏まえると今回のホール・ネットワークはあまり密接な関係があるとは言えない。しかし表7のノードごとの密度を確認すると、個別に密度の高いノードがいくつも確認されることから、密度の高いノードを中心にして幾つかのグループが存在していることが推察される。また推移性 (transitivity) は0.228であった。推移性とはネットワークの3つのノードからなる関係性を意味している。推移性が高いほど、ネットワーク内においてノードが密接に結びついたり、グループや何かを中心に集うコミュニティなどの小集団が形成されていることを意味している。反対に推移性が低いことは接続性の脆さを意味しており、情報の伝播や組織内での意味形成のプロセスに悪影響を及ぼす可能性がある。今回の調査ではそれほど高い値が確認されなかった

が、いくつかの特徴的な三者の関係性が確認された。トライアド関係の詳細な特徴は、この後の「4-7 トライアドセンス」のパートにて確認する。

表6 有向グラフの描画に用いた出次数と入次数

ID	出次数	入次数	ID	出次数	入次数	ID	出次数	入次数	ID	出次数	入次数	ID	出次数	入次数	ID	出次数	入次数
1	0	1	31	0	1	61	0	1	91	0	1	121	0	1	151	3	0
2	10	4	32	0	2	62	0	2	92	2	1	122	1	0	152	4	0
3	16	0	33	9	4	63	0	1	93	1	0	123	4	0	153	1	0
4	0	3	34	0	2	64	4	1	94	1	3	124	0	1	154	1	0
5	0	14	35	2	0	65	3	2	95	0	2	125	0	6	155	6	0
6	0	2	36	0	5	66	1	0	96	0	1	126	0	1	156	1	0
7	0	3	37	0	1	67	0	5	97	1	1	127	3	2	157	1	0
8	0	8	38	2	0	68	7	0	98	1	0	128	1	0	158	3	0
9	4	3	39	0	1	69	0	1	99	0	1	129	0	1	159	1	0
10	1	0	40	0	1	70	4	1	100	0	1	130	7	0	160	3	0
11	3	0	41	1	2	71	0	2	101	2	0	131	0	1	161	1	0
12	0	1	42	0	6	72	5	2	102	2	1	132	1	0	162	1	0
13	0	2	43	0	2	73	0	1	103	0	1	133	0	1	163	2	0
14	2	0	44	0	1	74	2	0	104	5	1	134	1	0	164	0	1
15	0	1	45	2	0	75	0	1	105	0	1	135	3	0	165	0	1
16	0	2	46	0	10	76	0	1	106	0	1	136	0	1	166	0	5
17	3	0	47	0	5	77	0	1	107	0	1	137	0	1	167	0	1
18	0	4	48	4	0	78	0	5	108	0	1	138	0	1	168	0	1
19	0	1	49	0	1	79	0	3	109	0	1	139	0	1	169	0	1
20	6	0	50	11	0	80	0	1	110	6	6	140	0	1	170	0	10
21	0	1	51	0	3	81	0	1	111	0	2	141	3	0	171	0	2
22	3	0	52	0	1	82	0	1	112	0	1	142	0	1	172	0	1
23	4	0	53	3	1	83	0	4	113	0	2	143	0	2	173	0	1
24	3	0	54	8	0	84	0	1	114	0	2	144	0	1	174	0	1
25	0	1	55	7	0	85	0	1	115	1	1	145	0	1			
26	0	2	56	8	5	86	0	1	116	0	2	146	0	4			
27	0	1	57	0	6	87	0	1	117	3	4	147	1	0			
28	0	3	58	0	1	88	7	1	118	0	3	148	6	0			
29	15	1	59	0	1	89	1	3	119	1	0	149	1	0			
30	1	1	60	0	2	90	15	1	120	0	1	150	2	0			

次に互酬性の値を確認する。本論文においては、弧互酬性 (arc reciprocity) とダイアド互酬性 (dyad reciprocity) を求めた。互酬性とは、例えばノード A とノード B の二つの関係性があつた場合に、この 2 つの関係性がどの程度、互いに結びつきがあるのかを示す値である。有向グラフを描く場合に、ネットワーク内の全ての結びつきに対して、その反対方向の結合関係の有無によって算出される弧互酬性 (arc reciprocity) の値は 0.045 で、ダイアド関係の存在する割合を示すダイアド互酬性 (dyad reciprocity) の値は 0.023 であつた。今回は調査対象組織の全ての構成員からの回答を得られていないこともあり互酬性の高さは確認されず、非対称な関係性の多いソシオグラムが描かれていることがわかる。

加えて、単純グラフにおけるクラスタリング係数は 0.053 であつた。クラスタリング係数とは、特定のノードに接続するノード同士がどれほど接続しているかを表す指標である。すなわちクラスタリング係数が高いほど分析対象のネットワーク内に形成されているグループなどの小集団が

あることを意味し、情報の伝播や意味形成に貢献している。しかしその反対にクラスタリング係数が低い場合は、このような効果が弱いことを意味している。今回はいずれのクラスタリング係数において、高い値は確認されていない。

表7 女性の自社組織外人的ネットワーク構造におけるノードごとの個別指標

ID	大きさ	紐帯数	ダイアド数	密度	2段階到達率(%)	ID	大きさ	紐帯数	ダイアド数	密度	2段階到達率(%)	ID	大きさ	紐帯数	ダイアド数	密度	2段階到達率(%)
1	1	0	0		14	59	1	0	0		4	117	7	2	42	4.76	27
2	14	15	182	8.24	41	60	2	0	2	0	19	118	3	0	6	0	15
3	16	9	240	3.75	51	61	1	0	0		2	119	1	0	0		1
4	3	2	6	33.33	25	62	2	0	2	0	8	120	1	0	0		4
5	14	17	182	9.34	57	63	1	0	0		15	121	1	0	0		1
6	2	1	2	50	22	64	4	0	12	0	17	122	1	0	0		1
7	3	2	6	33.33	25	65	3	0	6	0	9	123	4	0	12	0	11
8	8	2	56	3.57	46	66	1	0	0		5	124	1	0	0		5
9	7	2	42	4.76	29	67	5	0	20	0	13	125	6	5	30	16.67	29
10	1	0	0		8	68	7	0	42	0	22	126	1	0	0		5
11	3	0	6	0	13	69	1	0	0		11	127	5	0	20	0	13
12	1	0	0		6	70	4	0	12	0	16	128	1	0	0		1
13	2	0	2	0	6	71	2	0	2	0	10	129	1	0	0		11
14	2	1	2	50	23	72	6	0	30	0	19	130	7	0	42	0	21
15	1	0	0		3	73	1	0	0		7	131	1	0	0		1
16	2	1	2	50	17	74	2	0	2	0	5	132	1	0	0		1
17	3	0	6	0	9	75	1	0	0		15	133	1	0	0		1
18	4	0	12	0	29	76	1	0	0		15	134	1	0	0		6
19	1	0	0		3	77	1	0	0		3	135	3	0	6	0	13
20	6	0	30	0	20	78	5	1	20	5	28	136	1	0	0		1
21	1	0	0		3	79	3	0	6	0	20	137	1	0	0		6
22	3	0	6	0	16	80	1	0	0		7	138	1	0	0		7
23	4	0	12	0	6	81	1	0	0		4	139	1	0	0		1
24	3	0	6	0	11	82	1	0	0		7	140	1	0	0		11
25	1	0	0		11	83	4	0	12	0	20	141	3	0	6	0	7
26	2	1	2	50	22	84	1	0	0		7	142	1	0	0		2
27	1	0	0		3	85	1	0	0		7	143	2	0	2	0	9
28	3	0	6	0	20	86	1	0	0		7	144	1	0	0		3
29	16	10	240	4.17	56	87	1	0	0		7	145	1	0	0		6
30	2	0	2	0	3	88	7	0	42	0	25	146	4	0	12	0	21
31	1	0	0		1	89	4	0	12	0	33	147	1	0	0		7
32	2	0	2	0	8	90	15	1	210	0.48	52	148	6	0	30	0	17
33	11	16	110	14.55	40	91	1	0	0		4	149	1	0	0		6
34	2	0	2	0	16	92	3	1	6	16.67	19	150	2	0	2	0	3
35	2	0	2	0	11	93	1	0	0		4	151	3	0	6	0	11
36	5	2	20	10	33	94	4	0	12	0	21	152	4	1	12	8.33	28
37	1	0	0		4	95	2	0	2	0	10	153	1	0	0		1
38	2	0	2	0	4	96	1	0	0		1	154	1	0	0		4
39	1	0	0		16	97	2	0	2	0	16	155	6	0	30	0	19
40	1	0	0		4	98	1	0	0		1	156	1	0	0		5
41	3	0	6	0	19	99	1	0	0		3	157	1	0	0		2
42	6	0	30	0	44	100	1	0	0		7	158	3	0	6	0	22
43	2	0	2	0	20	101	2	0	2	0	7	159	1	0	0		1
44	1	0	0		7	102	2	0	2	0	11	160	3	0	6	0	19
45	2	0	2	0	4	103	1	0	0		7	161	1	0	0		3
46	10	11	90	12.22	47	104	6	3	30	10	41	162	1	0	0		5
47	5	1	20	5	31	105	1	0	0		3	163	2	0	2	0	11
48	4	0	12	0	19	106	1	0	0		11	164	1	0	0		2
49	1	0	0		3	107	1	0	0		2	165	1	0	0		3
50	11	0	110	0	28	108	1	0	0		2	166	5	5	20	25	30
51	3	0	6	0	29	109	1	0	0		11	167	1	0	0		2
52	1	0	0		15	110	11	11	110	10	38	168	1	0	0		11
53	4	0	12	0	11	111	2	0	2	0	8	169	1	0	0		6
54	8	9	56	16.07	44	112	1	0	0		6	170	10	2	90	2.22	62
55	7	9	42	21.43	36	113	2	0	2	0	10	171	2	0	2	0	14
56	12	10	132	7.58	65	114	2	0	2	0	5	172	1	0	0		7
57	6	1	30	3.33	21	115	2	0	2	0	8	173	1	0	0		6
58	1	0	0		4	116	2	0	2	0	18	174	1	0	0		3

### 3-3. 中心性の測定

次に中心性の各指標を検討する。特に次数にもとづく中心性(表 8)、媒介性にもとづく中心性(表 9)、固有ベクトルにもとづく中心性(表 10・表 11)を算出したものである。ネットワーク中心性とは社会的ネットワークの中で行為者がどのような位置にいるのかを示す概念であり、中心性が高いノード、すなわち分析対象の人的ネットワークの中心にいる人物とは、ネットワークの中でもパワーをもつ人物を示している場合や、情報が集約されたり、その反対に自ら情報を発していることを意味している(Bizzi, 2018)。したがって中心性を捉えることは、価値ある資源へのアクセスや獲得、利用(Burt, 1982; Freeman et al., 1987)などの社会的関係性の重要な側面を捉えることが可能である。したがって、社会ネットワークの分析において最も用いられる概念の1つである(Borgatti, 2005)。本論文においては、分析対象組織において、他者のワーク・キャリア形成に対する何らかの影響を持つ人物を特定するために役立つ指標である。

まずはじめに、次数にもとづく中心性を確認する。表 8 は次数をもとに計算された標準化中心性と、出次数と入次数に基づいた中心性をまとめたものである。

表 9 の媒介性にもとづく中心性とは、人的ネットワーク内にある 2 つのノード間の最短経路において、その経路上に位置するノードを高く評価する指標である。この中心性の指標は、ノードをつなぐハブやブリッジとしての機能を持つことから、特定のノード間でやりとりされる情報や資源がどのように伝播するのかを理解するために用いられる指標である。表 9 においては、他者を媒介しない、値が 0 のノードのデータは省略した。

表 10 と表 11 は固有ベクトルにもとづく中心性に関する指標を示している。固有ベクトル中心性とは各ノードのネットワーク内での中心性のみを検討するだけではなく、隣接するノードの中心性も反映させて算出する中心性である。すなわち個人が直接的・間接的に関係性のある人の中心性の関数として中心性を指数化する指標であり、多くの中心的な人物と近い関係にある人物の中心性は高くなる(Bonacich, 1987)。表 8 は全体の値の概要であり、表 11 は各ノードの標準化固有ベクトル中心性の値を示し、あまり中心的なノードと関係性のない 0 の値は省略した。

また表 12 は、これまでに確認した中心性の指標において中心・準周辺・周辺を特定し、中心的な人物であると評価されるノードを一覧表にまとめたものである。この表の中で、どの指標においても中心性が高いと判断された重複するノードは 2, 9, 29, 33, 41, 56, 72, 89, 90, 104, 110, 117 の 12 名であり、2 回重複するノードは 36 名であった。これらの人物が分析対象組織において他者のワーク・キャリアに何らかの影響を与えている人物であると理解される。特にどの指標においても中心性が高いと評価されるノードは、分析組織の中でも特に重要な意味を

持つ人物であると推測される。

表8 度数にもとづく中心性

ID	標準化中心性	標準化出次数中心性	標準化入次数中心性	ID	標準化中心性	標準化出次数中心性	標準化入次数中心性	ID	標準化中心性	標準化出次数中心性	標準化入次数中心性	ID	標準化中心性	標準化出次数中心性	標準化入次数中心性
1	0.006	0	0.006	45	0.012	0.012	0	89	0.023	0.006	0.017	132	0.006	0.006	0
2	0.081	0.058	0.023	46	0.058	0	0.058	90	0.087	0.087	0.006	133	0.006	0	0.006
3	0.092	0.092	0	47	0.029	0	0.029	91	0.006	0	0.006	134	0.006	0.006	0
4	0.017	0	0.017	48	0.023	0.023	0	92	0.017	0.012	0.006	135	0.017	0.017	0
5	0.081	0	0.081	49	0.006	0	0.006	93	0.006	0.006	0	136	0.006	0	0.006
6	0.012	0	0.012	50	0.064	0.064	0	94	0.023	0.006	0.017	137	0.006	0	0.006
7	0.017	0	0.017	51	0.017	0	0.017	95	0.012	0	0.012	138	0.006	0	0.006
8	0.046	0	0.046	52	0.006	0	0.006	96	0.006	0	0.006	139	0.006	0	0.006
9	0.04	0.023	0.017	53	0.023	0.017	0.006	97	0.012	0.006	0.006	140	0.006	0	0.006
10	0.006	0.006	0	54	0.046	0.046	0	98	0.006	0.006	0	141	0.017	0.017	0
11	0.017	0.017	0	55	0.04	0.04	0	99	0.006	0	0.006	142	0.006	0	0.006
12	0.006	0	0.006	56	0.069	0.046	0.029	100	0.006	0	0.006	143	0.012	0	0.012
13	0.012	0	0.012	57	0.035	0	0.035	101	0.012	0.012	0	144	0.006	0	0.006
14	0.012	0.012	0	58	0.006	0	0.006	102	0.012	0.012	0.006	145	0.006	0	0.006
15	0.006	0	0.006	59	0.006	0	0.006	103	0.006	0	0.006	146	0.023	0	0.023
16	0.012	0	0.012	60	0.012	0	0.012	104	0.035	0.029	0.006	147	0.006	0.006	0
17	0.017	0.017	0	61	0.006	0	0.006	105	0.006	0	0.006	148	0.035	0.035	0
18	0.023	0	0.023	62	0.012	0	0.012	106	0.006	0	0.006	149	0.006	0.006	0
19	0.006	0	0.006	63	0.006	0	0.006	107	0.006	0	0.006	150	0.012	0.012	0
20	0.035	0.035	0	64	0.023	0.023	0.006	108	0.006	0	0.006	151	0.017	0.017	0
21	0.006	0	0.006	65	0.017	0.017	0.012	109	0.006	0	0.006	152	0.023	0.023	0
22	0.017	0.017	0	66	0.006	0.006	0	110	0.064	0.035	0.035	153	0.006	0.006	0
23	0.023	0.023	0	67	0.029	0	0.029	111	0.012	0	0.012	154	0.006	0.006	0
24	0.017	0.017	0	68	0.04	0.04	0	112	0.006	0	0.006	155	0.035	0.035	0
25	0.006	0	0.006	69	0.006	0	0.006	113	0.012	0	0.012	156	0.006	0.006	0
26	0.012	0	0.012	70	0.023	0.023	0.006	114	0.012	0	0.012	157	0.006	0.006	0
27	0.006	0	0.006	71	0.012	0	0.012	115	0.012	0.006	0.006	158	0.017	0.017	0
28	0.017	0	0.017	72	0.035	0.029	0.012	116	0.012	0	0.012	159	0.006	0.006	0
29	0.092	0.087	0.006	73	0.006	0	0.006	117	0.04	0.017	0.023	160	0.017	0.017	0
30	0.012	0.006	0.006	74	0.012	0.012	0	118	0.017	0	0.017	161	0.006	0.006	0
31	0.006	0	0.006	75	0.006	0	0.006	119	0.006	0.006	0	162	0.006	0.006	0
32	0.012	0	0.012	76	0.006	0	0.006	120	0.006	0	0.006	163	0.012	0.012	0
33	0.064	0.052	0.023	77	0.006	0	0.006	121	0.006	0	0.006	164	0.006	0	0.006
34	0.012	0	0.012	78	0.029	0	0.029	122	0.006	0.006	0	165	0.006	0	0.006
35	0.012	0.012	0	79	0.017	0	0.017	123	0.023	0.023	0	166	0.029	0	0.029
36	0.029	0	0.029	80	0.006	0	0.006	124	0.006	0	0.006	167	0.006	0	0.006
37	0.006	0	0.006	81	0.006	0	0.006	125	0.035	0	0.035	168	0.006	0	0.006
38	0.012	0.012	0	82	0.006	0	0.006	126	0.006	0	0.006	169	0.006	0	0.006
39	0.006	0	0.006	83	0.023	0	0.023	127	0.029	0.017	0.012	170	0.058	0	0.058
40	0.006	0	0.006	84	0.006	0	0.006	128	0.006	0.006	0	171	0.012	0	0.012
41	0.017	0.006	0.012	85	0.006	0	0.006	129	0.006	0	0.006	172	0.006	0	0.006
42	0.035	0	0.035	86	0.006	0	0.006	130	0.04	0.04	0	173	0.006	0	0.006
43	0.012	0	0.012	87	0.006	0	0.006	131	0.006	0	0.006	174	0.006	0	0.006
44	0.006	0	0.006	88	0.04	0.04	0.006								

表9 媒介中心性に関する指標

	ノード											
	2	9	29	30	33	41	53	56	64	65	70	72
中心性	44	54	19.5	1	83.5	3	3	71.5	10	11	5	10
標準化媒介中心性	0.148	0.181	0.066	0.003	0.281	0.01	0.01	0.24	0.034	0.037	0.017	0.034

	ノード											
	88	89	90	92	94	97	102	104	110	115	117	127
中心性	5.5	5	42	2	3	2	2	30	91	1	13.5	5.5
標準化媒介中心性	0.018	0.017	0.141	0.007	0.01	0.007	0.007	0.101	0.306	0.003	0.045	0.018

表 10 固有ベクトル中心性に関する指標

	平均	最小値	最大値	合計	標準偏差	分散
値	0.038	0	0.333	6.664	0.065	0.004

表 11 固有ベクトルにもとづく中心性

ID	中心性	ID	中心性	ID	中心性	ID	中心性	ID	中心性	ID	中心性
1	0.034	26	0.075	54	0.206	80	0.005	108	0.002	146	0.04
2	0.262	27	0.003	55	0.165	82	0.003	109	0.026	147	0.012
3	0.313	28	0.04	56	0.274	83	0.011	110	0.202	148	0.008
4	0.119	29	0.333	57	0.059	84	0.005	111	0.005	149	0.006
5	0.32	30	0.005	58	0.002	85	0.005	112	0.005	150	0.001
6	0.075	32	0.008	59	0.006	86	0.005	113	0.008	151	0.007
7	0.119	33	0.25	60	0.023	87	0.003	114	0.005	152	0.067
8	0.152	34	0.035	61	0.001	88	0.026	115	0.002	154	0.002
9	0.091	35	0.013	62	0.012	89	0.103	116	0.023	155	0.04
10	0.02	36	0.091	63	0.017	90	0.13	117	0.055	156	0.001
11	0.045	38	0.005	64	0.013	91	0.014	118	0.01	157	0.001
12	0.015	39	0.041	65	0.003	92	0.021	120	0.001	158	0.067
13	0.001	41	0.05	66	0.001	93	0.003	123	0.005	160	0.034
14	0.076	42	0.115	67	0.011	94	0.023	125	0.132	161	0.002
15	0.006	43	0.085	68	0.058	95	0.006	127	0.003	162	0.011
16	0.049	44	0.003	69	0.011	97	0.017	129	0.011	163	0.032
17	0.029	45	0.001	70	0.01	99	0.004	130	0.041	166	0.111
18	0.121	46	0.243	71	0.013	100	0.008	134	0.008	167	0.001
19	0.006	47	0.088	72	0.049	101	0.008	135	0.039	168	0.011
20	0.06	48	0.048	73	0.005	102	0.01	137	0.001	169	0.008
21	0.006	49	0.005	74	0.005	103	0.012	138	0.003	170	0.184
22	0.043	50	0.082	75	0.017	104	0.114	140	0.011	171	0.035
23	0.002	51	0.095	76	0.017	105	0.006	142	0.004	172	0.008
24	0.027	52	0.017	78	0.03	106	0.026	143	0.002	173	0.005
25	0.011	53	0.017	79	0.018	107	0.001	145	0.001	174	0.009

表 12 各中心性の指標において中心的だと判断されたノード

	ノード																				
	2	3	4	5	7	8	9	11	17	18	20	22	23	24	28	29	33	36	41	42	46
次数中心性	47	48	50	51	53	54	55	56	57	64	65	67	68	70	72	78	79	83	88	89	90
媒介中心性	92	94	104	110	117	118	123	125	127	130	135	141	146	148	151	152	155	158	160	166	170
固有ベクトル中心性	2	3	4	5	6	7	8	9	11	14	16	18	20	22	26	28	29	33	36	39	41
	146	152	155	158	166	170															

### 3-4. クリーク

次に、クリークを確認する。クリークとは、分析対象とする人的ネットワークの完全グラフに

において、互いに接続された行為者の部分集合のことである(安田, 2001)。表 13 は最低 3 つのノードを含む、1 段階で到達可能なクリークを抽出した結果である。この場合、40 のクリークが確認された<sup>38</sup>。それぞれのクリークに抽出されたノードは 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 26, 29, 33, 36, 46, 47, 54, 55, 56, 57, 78, 90, 92, 104, 110, 117, 125, 152, 166 の 28 名である。このうち、頻出するのが 2, 5, 29, 33, 56 のノードである。なお重複性は表 14 の通りである。表の行列はそれぞれノードを示しており、表中の数字は行と列に表示されるノードが共通して所属しているクリークを示している。例えば 2 番と 4 番のノードが共通して所属しているクリークは 2 つあり、表 13 を参照すると共通しているクリークが 1 と 14 のクリークであることがわかる。

この他にも 1 ステップのクリークのように各クリークを構成する各ノードを全て示すことはしないが、最低 3 つのノードを含む  $n$ -クリークの数は、1 名の仲介者で接触が可能な 2-クリークが 187, 同様に 3-クリークが 634, 4-クリークが 870, 5-クリークが 655, 7-クリークが 38, 8-クリークが 8, 9-クリークが 2 つ抽出された。

### 3-5. ブロックモデルの作成

ここでは CONCOR<sup>39</sup>を用いてブロックモデルを作成する。これは構造同値 (structural equivalence) の概念を用いていくつかのブロック (block) と呼ばれるかたまりにノードを分割して、ネットワーク上の位置の類似性によりモデリングを行う手続きである。すなわちこの分析手続きは、ネットワークをノード間の関係性の構造の類似性によりイメージ化して捉える手続きであるため、比較的大規模なネットワークを分析する際に有益なアプローチであると認識される。この手続きでモデリングを行う際に用いる構造同値とは、行為者間が紐帯で結ばれているかどうかに関わらず、同じ第三者との結合をもって構造的に同じとみなす、ネットワークの一つの捉え方である。構造的に同等と見做される人物は、同じ種類の情報や資源にたどり着く可能性が高いため、グループ内で共有される資源の流れを理解することに役立つ。

表 15 はブロックに分割する際に用いた CONCOR による第一段階の相関行列を示している。表 16 は CONCOR により行列を置換して作成したブロックモデルであり、構造的な類似性の要

<sup>38</sup> 今回はオーバーラップする頂点集合も含めて抽出している。オーバーラップとは、クリークにおける頂点の重複性のことである。例えば A-B-C の頂点からなるグラフが存在する場合に、A-B と B-C の組み合わせから成り立つクリークの他に A-B-C のクリークも成り立つ。今回の分析ではこの場合の A-B-C の関係性も抽出している。

<sup>39</sup> CONCOR とは、"CONvergence of iterated CORrelations"の略であり、構造同値を検討するために最も実用的なアルゴリズムであると理解されている (Scott, 2017)。

素が確認できる。この時の密度は表 17 の通りである。密度の値はあまり大きくないことから、人的ネットワーク内のサブグループ同士の接続性が低いことがわかる。すなわちネットワーク全体が複数の小規模なサブグループの存在により細分化されているように理解される。

表 13 女性の自社組織外人的ネットワークの 1-クリーク

クリーク	所属するノード			クリーク	所属するノード			
1	2	3	4	21	29	47	56	
2	2	3	5	22	5	29	54	
3	2	3	6	23	5	29	56	
4	2	3	7	24	33	36	56	
5	2	3	8	25	33	46	56	
6	2	3	26	26	5	33	56	
7	2	3	170	27	33	56	125	
8	3	46	56	28	33	56	166	
9	3	5	56	29	5	33	54	110
10	5	9	54	30	33	46	54	110
11	5	9	110	31	33	54	125	
12	2	5	8	32	5	33	55	110
13	2	16	104	33	33	46	55	110
14	2	4	29	34	33	55	125	
15	2	5	29	35	33	110	166	
16	2	7	29	36	55	57	117	
17	2	8	29	37	55	117	125	
18	2	29	170	38	78	90	92	
19	29	46	54	39	2	5	104	
20	29	46	56	40	110	152	166	

表 14 クリークの重複性

ID	2	3	4	5	6	7	8	9	16	26	29	33	36	46	47	54	55	56	57	78	90	92	104	110	117	125	152	166	170
2	15	7	2	4	1	2	2	0	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
3	7	9	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	4	2	0	12	0	0	0	2	0	0	3	3	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0
6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
16	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
26	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	5	0	1	3	0	1	1	0	0	0	10	0	0	2	1	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
33	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	1	3	0	3	3	5	0	0	0	0	0	5	0	3	0	2	0
36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	6	0	2	1	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
55	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	5	0	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0
56	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	3	5	1	3	1	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
104	2	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
110	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	5	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	7	0	0	1	2	0
117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0
125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	0
152	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	0	0
170	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

表 15 CONCOR による相関行列



表 16 CONCOR によるブロックモデル


表 17 表 12 における隣接行列の密度

	1	2	3	4
1	0.01	0.002	0.001	0.001
2	0.003	0.004	0.003	0.005
3	0.061	0.045	0.01	0.008
4	0.002	0.002	0.003	0.007

### 3-6. 拘束度の測定

次に、拘束度の検討を行う。各ノードの構造的空隙に関わる有効規模 (effective size), 効率性 (efficiency), 拘束度 (constraint), の指標は表 18 の通りである。有効規模と効率性は、行為者が他者に対して使える時間や資源は有限であり、人的ネットワークの中で重複する関係性に自分の限りある時間を割くことやエネルギーを投じることは非効率であるという前提に立ち、ネットワークを読み解く指標である。したがって有効規模とは、エゴセントリックネットワーク40内でのノード同士の結びつきの有効な箇所の大きさを示し、効率性はエゴセントリックネットワークがどの程度、効率的なステップで関係性を結んでいるのかを示している。有効規模が大きいほど、そして効率性が高いほど、より多くの情報や資源を迅速に受け取ることができていると考えられている。

拘束度とは、ノード間に直接結ばれた紐帯がなく、分断された状況がある場合にノードにもたらされる制約を示す。すなわちどれほどネットワークや他者からの影響力を受けられるのかということについて、隣接したノード同士の結合関係の有無から捉える値である。2つのノード同士のダイアドにおける拘束関係は表 19 の通りである。表 19 は列のノードが行のノードに対して拘束を課すダイアドごとの拘束度を示している<sup>41</sup>。表を確認すると、2, 3, 5, 29, 33, 46, 54, 55 のノードは他者に対して比較的高い拘束を課していることがわかる。すなわち当該人的ネットワークにおいて構造上、重要性を持つノードであると理解される。

<sup>40</sup> エゴセントリックネットワークとは、ネットワーク内のあるノードをエゴ (ego) とした時に、そのエゴを中心として、エゴと直接的に関係性のあるノードとで構成されるネットワークのことである (安田, 2001)。

<sup>41</sup> 紙幅の関係で 0 の値の表記と、全てのダイアド関係において拘束度が 0 のノードの値は省略した。

表 18 女性の自社組織外人的ネットワーク構造における有効規模・効率性・拘束度

ID	有効規模	効率性	拘束度	ID	有効規模	効率性	拘束度	ID	有効規模	効率性	拘束度	ID	有効規模	効率性	拘束度
1	1.00	1.00		45	2.00	1.00	0.500	89	4.00	1.00	0.250	132	1.00	1.00	
2	11.857	0.847	0.208	46	8.500	0.850	0.248	90	14.875	0.992	0.080	133	1.00	1.00	
3	14.88	0.93	0.15	47	4.60	0.92	0.300	91	1.00	1.00		134	1.00	1.00	
4	1.667	0.556	0.840	48	4.000	1.000	0.250	92	2.333	0.778	0.611	135	3.00	1.00	0.333
5	12.11	0.86	0.19	49	1.00	1.00		93	1.00	1.00		136	1.00	1.00	
6	1.000	0.500	1.125	50	11.000	1.000	0.091	94	4.000	1.000	0.250	137	1.00	1.00	
7	1.67	0.56	0.84	51	3.00	1.00	0.333	95	2.00	1.00	0.500	138	1.00	1.00	
8	7.500	0.938	0.196	52	1.000	1.000		96	1.000	1.000		139	1.00	1.00	
9	6.43	0.92	0.24	53	4.00	1.00	0.250	97	2.00	1.00	0.500	140	1.00	1.00	
10	1.000	1.000		54	6.313	0.789	0.321	98	1.000	1.000		141	3.00	1.00	0.333
11	3.00	1.00	0.33	55	5.07	0.72	0.426	99	1.00	1.00		142	1.00	1.00	
12	1.000	1.000		56	10.269	0.856	0.229	100	1.000	1.000		143	2.00	1.00	0.500
13	2.00	1.00	0.50	57	5.67	0.94	0.236	101	2.00	1.00	0.500	144	1.00	1.00	
14	1.000	0.500	1.125	58	1.000	1.000		102	2.000	1.000	0.556	145	1.00	1.00	
15	1.00	1.00		59	1.00	1.00		103	1.00	1.00		146	4.00	1.00	0.250
16	1.000	0.500	1.125	60	2.000	1.000	0.500	104	5.000	0.833	0.341	147	1.00	1.00	
17	3.00	1.00	0.33	61	1.00	1.00		105	1.00	1.00		148	6.00	1.00	0.167
18	4.000	1.000	0.250	62	2.000	1.000	0.500	106	1.000	1.000		149	1.00	1.00	
19	1.00	1.00		63	1.00	1.00		107	1.00	1.00		150	2.00	1.00	0.500
20	6.000	1.000	0.167	64	4.000	1.000	0.280	108	1.000	1.000		151	3.00	1.00	0.333
21	1.00	1.00		65	3.00	1.00	0.360	109	1.00	1.00		152	3.50	0.88	0.406
22	3.000	1.000	0.333	66	1.000	1.000		110	8.958	0.814	0.240	153	1.00	1.00	
23	4.00	1.00	0.25	67	5.00	1.00	0.200	111	2.00	1.00	0.500	154	1.00	1.00	
24	3.000	1.000	0.333	68	7.000	1.000	0.143	112	1.000	1.000		155	6.00	1.00	0.167
25	1.00	1.00		69	1.00	1.00		113	2.00	1.00	0.500	156	1.00	1.00	
26	1.000	0.500	1.125	70	4.000	1.000	0.280	114	2.000	1.000	0.500	157	1.00	1.00	
27	1.00	1.00		71	2.00	1.00	0.500	115	2.00	1.00	0.500	158	3.00	1.00	0.333
28	3.000	1.000	0.333	72	6.000	1.000	0.184	116	2.000	1.000	0.500	159	1.00	1.00	
29	14.75	0.92	0.14	73	1.00	1.00		117	6.43	0.92	0.236	160	3.00	1.00	0.333
30	2.000	1.000	0.500	74	2.000	1.000	0.500	118	3.000	1.000	0.333	161	1.00	1.00	
31	1.00	1.00		75	1.00	1.00		119	1.00	1.00		162	1.00	1.00	
32	2.000	1.000	0.500	76	1.000	1.000		120	1.000	1.000		163	2.00	1.00	0.500
33	8.15	0.74	0.27	77	1.00	1.00		121	1.00	1.00		164	1.00	1.00	
34	2.000	1.000	0.500	78	4.600	0.920	0.300	122	1.000	1.000		165	1.00	1.00	
35	2.00	1.00	0.50	79	3.00	1.00	0.333	123	4.00	1.00	0.250	166	3.90	0.78	0.513
36	4.600	0.920	0.342	80	1.000	1.000		124	1.000	1.000		167	1.00	1.00	
37	1.00	1.00		81	1.00	1.00		125	4.83	0.81	0.425	168	1.00	1.00	
38	2.000	1.000	0.500	82	1.000	1.000		126	1.000	1.000		169	1.00	1.00	
39	1.00	1.00		83	4.00	1.00	0.250	127	5.00	1.00	0.200	170	9.60	0.96	0.146
40	1.000	1.000		84	1.000	1.000		128	1.000	1.000		171	2.00	1.00	0.500
41	3.00	1.00	0.33	85	1.00	1.00		129	1.00	1.00		172	1.00	1.00	
42	6.000	1.000	0.167	86	1.000	1.000		130	7.000	1.000	0.143	173	1.00	1.00	
43	2.00	1.00	0.50	87	1.00	1.00		131	1.00	1.00		174	1.00	1.00	
44	1.00	1.00		88	7.000	1.000	0.156								

表 19 ダイアドごとの拘束度

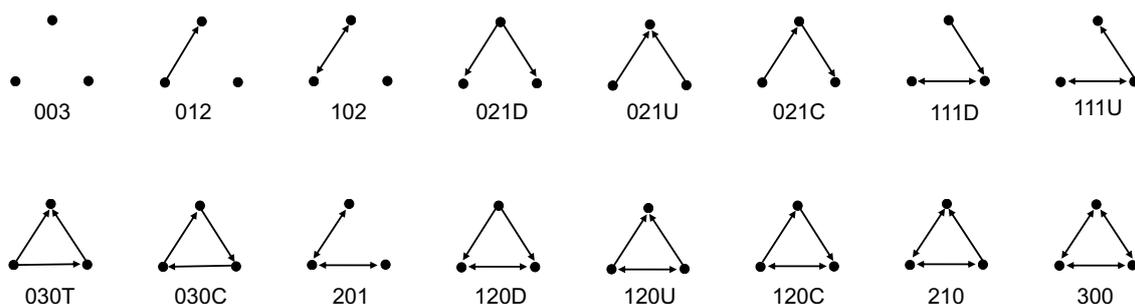
	2	3	4	5	6	7	8	9	14	16	26	29	33	36	46	47	54	55	56	57	78	90	92	104	110	117	125	152	166	170	
2		0.500	0.143	0.286	0.071	0.143	0.143		0.071	0.071	0.071	0.357												0.143						0.143	
3	0.438		0.063	0.125	0.063	0.063	0.063				0.063				0.063					0.125										0.063	
4	0.667	0.333										0.333																			
5	0.286	0.143						0.143	0.071			0.214	0.214				0.214	0.143	0.143					0.143	0.179						
6	0.500	0.500																													
7	0.667	0.333										0.333																			
8	0.250	0.125										0.125																			
9			0.286																					0.143	0.143						
14	0.500		0.500																												
16	0.500																							0.500							
26	0.500	0.500																													
29	0.313		0.063	0.188		0.063	0.063								0.125	0.063	0.125		0.188											0.063	
33			0.462												0.154	0.462	0.385	0.385	0.192						0.192	0.308	0.308				
36												0.200								0.200											
46		0.100										0.200	0.300				0.300	0.200	0.200						0.200						
47												0.200								0.200											
54				0.375								0.250	0.313		0.375										0.250				0.125		
55				0.286								0.357	0.286		0.357						0.143				0.286	0.286	0.286				
56		0.154		0.308								0.231	0.192	0.154	0.308	0.077													0.154	0.154	
57																			0.167											0.167	
78																									0.200	0.200					
90																									0.063	0.063					
92																									0.333	0.333					
104	0.333			0.333				0.167		0.167																					
110				0.417				0.083					0.208	0.333			0.333	0.333										0.083	0.250		
117																					0.143								0.143		
125													0.333					0.167	0.333	0.167								0.167			
152																									0.250				0.250		
166													0.400							0.200						0.300			0.200		
170	0.200	0.100										0.100																			

### 3-7. トライアドバランスの測定

最後に、トライアドセンサスを用いた分析を行う。トライアドセンサスとは、分析対象のネットワーク内のトライアド、すなわち3つのノードで構成される関係性の特徴を類型ごとに分類してどのようなタイプの関係性がどれくらい出現するのかを確認する手法である。トライアドの類型は図2の通りに16通りある。自社組織外の人的ネットワーク構造においては、表20の通りである。推移的であるとされる関係性である、030Tの関係は38ヶ所、120Dは2ヶ所、120Uは8ヶ所、300の関係性は確認されなかった。推移的ではないとされる関係性である、003の類型は819,693ヶ所、012は40,997、102は965、021Dは676、021Uは351、021Cは139、111Dは10、111Uは43、201は2、0030Cと120C、210の関係性は確認されなかった。

本研究においては三者の間に関係性が確認されないそれぞれが独立している003の類型が最も多く、次いで1つのノードから一方向に関連性のある012と021Dの類型の関係性が多く確認された。注目すべき点は、021Cのような、あるノードが重要視するノードがまた別のノードを重要であると捉えている、直線的な関係性が比較的多く存在している点である、021Uのように1つのノードに注目が集まる場合も多いが、それだけではなく、誰かに影響力を持つ個人がまた別の個人を重要だと認識している、数珠繋ぎとなっている関係性が比較的多く存在していることが明らかになった。

図2 トライアドセンサスの類型



出典：Borgatti et al. (2018: 181) より著者作成

表 20 自社組織外の人的ネットワーク構造におけるトライアドセンサス

003	012	102	021D	021U	021C	111D	111U
819693	40997	965	676	351	139	10	43
030T	030C	201	120D	120U	120C	210	300
38	0	2	2	8	0	0	0

#### 第4節 考察

ここまで、社会ネットワーク分析を用いて基本的なネットワークの指標の他に、中心性、クリック、構造同値、拘束度、トライアドの構造の各指標を参照してきた。密度や推移性、互酬性といった構造的な特徴を示す値はそれほどまでに高い値は見られなかった。したがって、関係性が比較的疎遠である関係性においてワーク・キャリアに関する情報や機会を提供している弱い紐帯の強みに関する Granovetter (1973) の主張を支持する結果であると考えられる。また、女性の社会的ネットワークの特徴として挙げられている弱い紐帯による関係性を構築する傾向 (McPherson & Smith-Lovin, 1982) を裏付ける結果であった。Granovetter (1973) によると、ワーク・キャリア形成において利益となる弱い紐帯はネットワークング行動により意図的に育むことが可能であるが、偶然の出会いによって生じた結びつきもある。すなわち友人の友人や、たまたま同じ組織に位置付けられるなどの偶然のチャンスを通じて形成されていく。今回調査対象とした自社外組織の人的ネットワークは、年に数回開催される女性限定の営業セミナーを同じタイミングで受講した際に結ばれた関係性と、年に数回開催される全セミナー受講者を対象とした講演会などのイベントを通じて形成されたネットワークであった。言い換えるのであれば、女性もネットワークングの機会を持つことにより自分のワーク・キャリアを見直すためのレファレンス・グループを持つことを可能にし、さらに情報や心理的支援などのワーク・キャリアに影響を与える資源を獲得することができると思う。

一方で、比較的密接な関係性を構築しているとみられる、14名から構成されるコアが確認された。強い紐帯は弱い紐帯とは異なり、感情や心理的な側面をサポートする機能を持ち (Granovetter, 1973)、類似性の高い人物同士の結びつきである可能性が高い (Marsden, 1987)。また、強い紐帯で結ばれた二者関係の間には相互依存性や信頼性のある安定した関係が存在し、不確実の状況への対応や意見や情報の交換に貢献する (Krackhardt, 1992)。ネットワーク構造の全体は弱い紐帯からなる組織において、このような強い紐帯で結ばれたノードの集団も感情的に強い結びつきのある関係性であると推測

されるため、このような存在が持つ意味や役割は今後の検討課題としたい。

加えて社会的ネットワークにおいては、中心性の指標の高い人物が重要な意味を持つ。具体的には中心性の高い人物は情報や資源の伝播において鍵を握る人物であると考えられている (Borgatti et al., 2018; Ibarra & Andrews, 1993)。今回は次数中心性と媒介中心性、固有ベクトル中心性の値を確認したが、どの指標においても中心性が高いと判断されたノードは12名であった。そのうち6名はコアのメンバーでもある。この12名やコアでもある6名が今回対象とした社会的ネットワークの中心的なメンバーであることは容易に理解されるが、今回の構造的なアプローチによる調査のみでは、これらの人物が自社組織外のネットワークの社会集団において、どのような機能を果たしているかはわからない。職場内での関係性における中心性の高さは、例えば新しいプロジェクトに関与する機会や昇進の機会が与えられる可能性を高めるが (Ibarra & Andrews, 1993)、今回調査したような自社組織外の関係性において中心性の高さがどのような意味を持つのかは明らかにされていない。この点について、質的な手法を用いて追加で検討すべきであると考えている。

またこれまでの研究では、今回調査協力を仰いだ研修教育会社が提供するようなビジネスを行う上でのスキルを身につける研修が、管理職を担うことに関する自信を獲得する機会として重要であることが言われているが (Carlin et al., 2018)、研修プログラムを超えて、参加者同士が継続的に相互作用し合うことについては考慮されていない。したがって本研究のように、自社組織外のコミュニティにおける社会的関係性と蘇澳語作用を対象としてワーク・キャリア形成に関する議論を行うことにより、女性のワーク・キャリア形成プロセスに関する理解がより深まると考える。

## 第5節 小括

社会的ネットワークを手がかりにワーク・キャリアを検討することは、目指しているワーク・キャリアを志すきっかけを見つけることや、その目標を達成するための手がかりを探ることを可能にするアプローチである。本研究では女性の自社組織外で形成されたコミュニティ内の社会的関係性に注目し、自社組織内で形成されるワーク・キャリアに向けた影響を社会的ネットワーク分析を用いて検討を行った。その結果、女性のワーク・キャリアにおける自社外の組織における社会的ネットワークは、弱い紐帯で結ばれた構造的特徴を持つことが確認された。加えて、弱い紐帯による関係性の構造の中にも特に重要な意味を持つことが推測される、強い紐帯で取り結ばれたコアや中心性の高い人物がいることが発見された。

一方で考察でも述べたように、社会的ネットワークの構造を捉えるだけでは、ワー

ク・キャリア形成に向けた議論は不十分である。例えば、女性が垂直上方向のワーク・キャリアを実現するにあたり、長期的に育成してくれる上司(高村, 2017)や、背中を押してくれた上司の存在(高田, 2013)、同性の先輩(奥井ら, 2015)といった日本の女性従業員のワーク・キャリアの形成にとって重要な人物を指摘する研究がある。このように、どのような他者とどのような関係性が構築され、どのような支援がもたらされ、その結果、どのようなワーク・キャリアを手に入れたのかという結合主義的なアプローチや手法を用いた議論は、ワーク・キャリア形成を検討する上では重要な視座を与えるものである。本論文で用いた社会的ネットワーク分析においては、構築された関係性の質的側面は捉えきれておらず、今後は、自社組織外のコミュニティの他者との相互作用のプロセスは捉える必要がある。今回行った構造主義的なアプローチによる研究は、情報の非対称性の観点から有用であると言えるが、キャリア形成の主体となる人物が社会的ネットワーク内での相互作用により、どのような情報などの資源を獲得して、ワーク・キャリアに関する現実の構成を行なっているかは定かではない。

この点を明らかにするために、自社組織外のコミュニティを構成するメンバー同士の相互作用に着目し、女性たちが自社組織外のコミュニティの他者を通してどのようにワーク・キャリアに関する現実の構成を行なっているのかを明らかにする必要がある。この点を補足するための視座として、社会構成主義(Burr, 1995 訳 1997; Blustein, 2014 訳 2018; Gergen & Gergen, 2010 訳 2018)の立場がある。

次章以降は、人々の意味や現実の構成は、他者を通して行われているという立場により論じる、社会構成主義的なアプローチについて概観し、このアプローチをワーク・キャリアの研究で用いることの重要性を確認する。そして第5章では、研修αの受講生で構成される自社組織外のコミュニティにおける他者との相互作用を通して、受講生たちがどのようなワーク・キャリア形成に関する意味と現実を構成したのかを議論する。

## 第4章 ワーク・キャリア研究における関係的視座の重要性

人々は、他者や文化などのコンテキストとの相互作用を通じて、自分が何者であるかを身につけていく。このような、関係性やコンテキストに着目し、私たち自身がこの世界や知識を創造していると捉える、社会構成主義の立場に依拠した研究が様々な研究分野において行われてきた。本章の目的は、社会構成主義の視座を援用したワーク・キャリア研究を行うことの可能性について論じる。

近年、社会構成主義の立場はキャリアを論じる際にも用いられているが、このような学術的取り組みの転回には、個人のキャリアという現象が、研究対象となる個人の属性や能力、興味関心、性格などの個人に関する特徴を要素として論じる、機能主義的なキャリア研究が主流であった状況に対して、取り巻く社会的関係性にも注目することが必要であると主張された事による (Blustein, 2014 訳 2018)。このような主張は、従来のキャリア研究において、キャリアに対して何かしらの影響をもたらした他者の存在が確認されてきたにもかかわらず、あくまでも他者は、影響力の小さな要因としてしか取り扱われてこなかった背景がある (Blustein, 2011)。このような状況はつまり、個人のキャリア形成において他者の存在が何かしらの影響を与えていたことが明白であったにもかかわらず、長きにわたり、こうした要因を見過ごしてきた、あるいは軽視してきたということである。

伝統的な機能主義的キャリア研究が行われてきたことに対して Richardson (1993: 427) が、新たな研究の枠組みが必要であると主張したことをきっかけに、キャリア研究に社会構成主義の視座が取り入れられるようになる。この Richardson (1993) の指摘を受けて、2000 年を迎える頃にかけて、徐々にキャリア研究においても、関係性やコンテキストに注目する研究が見られるようになった (e.g. Amundson et al., 2010; Flum, 2015a, 2015b; Kenny et al., 2018)。さらに、他者や他者との関係性の構築プロセスそのものが重要である場合だけではなく、個人がその関係性をどのように捉えているのかという点も、個人のキャリア形成に重要な役割を担うことも指摘され (Kenny et al., 2018)、関係性の視座によりキャリアに関する現象の理解がますます進むことが期待されている。

しかし、社会構成主義の立場に立脚したキャリア研究を行う学術的潮流は質的心理学の分野や、カウンセリングの実践に向けて研究が進む分野であり (e.g. Blustein, 2011, 2014 訳 2018; Kenny et al., 2018; Lent et al., 2001; Richardson, 1993)、経営学や組織研究の文脈、さらにはワーク・キャリアを対象とした研究において社会構成主義の視座が用いられた研究は限定的であると言わざるを得ない。

そこで本章では、社会構成主義の視座を確認しながら、この立場に立脚した既存のキャリア研究の整理を行う。そして、社会構成主義の視座によりワーク・キャリアについて

経営学や組織研究の分野で議論を行うことについて検討を行い、今後の研究に向けた方向性を議論する。

## 第1節. 社会構成主義と関係性への関心

様々な研究分野における関係性への着目は、社会構成主義<sup>42</sup>の視座に特徴づけられる。本章では社会構成主義の立場を概観し、この視座による研究の特徴を確認する。そして社会構成主義的なキャリア研究への転換とその方向性を検討する。

### 1-1. 社会構成主義の視座と研究の特徴

社会構成主義<sup>43</sup>のアプローチは、これまでの学術研究が求めてきた、客観性や科学的であること、普遍的な真実を追求する実証主義的な方法論への反省や懐疑的な立場をとるアプローチである(清宮, 2019)。すなわち従来の学術研究に対して、新たな視座とアプローチを提供する選択肢である。このようなアプローチであることについて Burr (1995 訳 1997) は、現象や物事を捉えることができるものは私たちが存在すると知覚可能なものだけであるというスタンスや、既に私たちが使用する枠組みや前提、取り扱いなどは歴史や文化、人々の営みによって構築されたものであるといった、社会構成主義を特徴づける 4つの諸仮定、すなわち①自明の知識への批判的スタンス、②歴史的及び文化的な特殊性、③知識は社会過程によって支えられる、④知識と社会的行為は相伴う (Burr, 1995: 3-5, 訳 1997: 4-7) という仮定であり、このような仮定を伴うものが社会構成主義の立場として捉えられると説明される。これらの諸仮定を紐解くと、私たちの住むこの世界は、書き言葉や話し言葉などによる対話により構築されるものと理解される。これは Gergen & Gergen (2010 8 訳 2018 15) が社会構成主義とは、「『私たちが世界を創造している』という基本的な考え方」として説明していることに通じていくのである。

このような前提を共有する社会構成主義的なアプローチでは、社会的行為のひとつの形態としてのディスコース<sup>44</sup>やことばに注目するほか、知識がどのように人々の相互作用

---

<sup>42</sup> 本論文では“social constructionism”の訳として、社会構成主義を用いる。

<sup>43</sup> 社会構成主義がどのようなものであるかということについては、いまだに議論の余地があるとされるが、Burr (1995: 3-5, 訳 1997: 4-7) は社会構成主義に分類する 4つの諸仮定について述べている。4つの諸仮定とは、①自明の知識への批判的スタンス、②歴史的及び文化的な特殊性、③知識は社会過程によって支えられる、④知識と社会的行為は相伴うといった諸仮定によって特徴付けられる。こうした仮定を伴うものが社会構成主義的な基本的視座であると考えられている (Gergen, 1985)。

<sup>44</sup> ディスコースとは、パラダイムにより異なる定義がなされるものであるが、文字として書かれたテキストや誰かの発話、観察可能な行動など多様なテキストの形で具現化されるものと理解される (清宮, 2019)。多様なテキストにあらわれてくるディスコースは、意味やパワー、イデオロギーの生成や定着にも貢献すると理解される。すなわち、あらゆるテキストに注目し、そのなかに浮かび上がるプロセスを分析し、理解しようとする取り組みに貢献するものである。

の中で生まれるのか、あるいは機能するのかを重要視するというような (Blustein, 2014 訳 2018; Burr, 1995 訳 1997), 知識を社会的相互作用のプロセスの中に位置付けようとする取り組みが (Gergen, 1985), 社会構成主義の方法論的なアプローチであることを的確に表現するものと理解される。このようなアプローチをキャリアの研究に用いることにより, ワーク・キャリアに関する意思決定やその結果を含む, あらゆる社会現象が人々の関係性と相互作用によって構築されると捉えることが可能であり, これまでのキャリア研究とは一線を画す。

こうして社会構成主義においては, 相互作用の中で行為者の現実が構成されることに重要性を見出す。したがって人々は関係性に埋め込まれ, その中で現実が構築されると考えられるため (Gergen, 2009 訳 2020), 関係性によって構成される社会のシステムやその前提, 文化などのコンテクストに注目することが求められる。換言するのであれば社会構成主義の視座における研究では自ずと自己と他者, あるいは組織と個人などの関係性とそれによって見える現実, 人と人との関係性がいかに結ばれてどのようなコミュニケーションがあるのか, そこで語られるディスコース, そして特にその背景にある文化や歴史などのコンテクストに目が向けられるのである。したがって, 社会構成主義の視座に立つ研究においては, インタビューや参与観察などで得られたデータをディスコース分析するなど質的な研究が好まれる傾向がある (高橋, 2003)。

近年の組織研究においても, 社会構成主義の視座を取り入れることの重要性が指摘されている (e.g. 高橋, 2003, 2013; 寺本, 2020; 宇田川, 2015)。こうした研究への転回の背景には, これまで行われてきた組織の現実を構成するものを客観的な実在として捉える伝統的な組織研究から, 社会現象を客観的な実在として捉えるのではなく, 言語によって構築されるものとして捉える言語論的展開があるためである (寺本, 2020)。論理実証主義的な立場をとるサイモンが主張するように, 我々人間は限定された合理性の中にいるため, 完全なる客観性を担保することは非常に難しい。したがって客観性を求める伝統的な組織研究の立場から, 主観性や間主観性を強調する社会構成主義的な研究への転換は, 組織研究にとって重要な意味を持つものであると言わざるをえない。こうした研究の展開は, キャリアに関する研究も例外ではない。

## 1-2. キャリア研究における社会構成主義的転換

キャリア研究において社会構成主義の視座を取り入れ, 関係性に注目することは Richardson (1993: 428-430) の指摘がきっかけであると考えられている。Richardson (1993) は, 既存の機能主義的な研究やその枠組みは, 知識や疑問点を整理することには

役に立つものであるが、研究課題の中に新たに解決しなければならない問題や乗り越えなければならない枠組みがある場合に、新たな視座や異なるフレームワークを必要とすると主張した。具体的には、従来のキャリア研究は機能主義的な視座に立脚し、キャリア意欲、能力、性別などの属性、ライフステージなどの個人の要因を変数化することにより、キャリア意欲やキャリアの意思決定などの現象を捉えてきた。しかし機能主義的な研究においても他者の存在が報告され、個人のキャリアに関する諸現象は、人と人との関係性や組織と個人などの関係性によっても大きく影響されることは明白であった (Blustein, 2011)。そこで、機能主義的なキャリア研究では明らかにされなかった他者との関係性を理論化するために、関係性やコンテキストに注目する新たなパースペクティブとして社会構成主義が注目されるのである。

このようなキャリア研究において社会構成主義の潮流をくむ研究には関係性理論 (relational theory) や、関係的視座 (relational perspective)、関係性アプローチ (relational approach) などのキーワードがある。本論文ではこれらのそれぞれの用語の意図する、社会構成主義的なアプローチをとるキャリア研究において特に関係性やその背景にあるコンテキストに注目するものの見方という意味で、3つのキーワードの総称として「関係的視座」の語を用いる。以下の節ではキャリア研究における関係性への着目への展開、関係的視座による研究の特徴について検討する。

## 第2節. キャリア研究と関係的視座

関係的視座とは、人は関係性を通じて自分自身や社会的な世界、文化について学ぶという社会構成主義の立場を基盤として (Blustein, 2011)、伝統的に個人的な文脈として捉えてきたキャリア研究に対して挑戦し、自分と他者との関係性を定義する中で仕事が果たす役割に注目する研究の視座である (Kenny et al., 2018; Stead, 2014 訳 2018)。キャリアに関わる意思決定や支援に関する研究において社会構成主義的な立場をとる研究は、職業心理学における脱文脈化した研究を克服するための方法として自己の関係的側面を強調してきた背景があり (Stead, 2014: 43 訳 2018: 53-54)、学術的な貢献の他に、キャリアの岐路に立つ人物に対して、キャリアに関する支援を行う際に重要な視座であると考えられている。すなわち、キャリア・カウンセリングなどの実践にも貢献があるアプローチである。

このような関係的視座による研究は心理学の分野、その中でも特に、職業心理学 (vocational psychology) の分野において活発に議論が行われる (Blustein, 2011)。これまでの心理学におけるキャリアの研究で注目されるのは「個人」を構成するジェンダーや人

種などの属性や、その他の人物を表す特徴であり (Blustein, 2011; Kenny et al., 2018), これらの特徴を変数として用いて検討を行う, 機能主義的なアプローチによる研究が行われる傾向が強かった。これはキャリアを阻むもの, その反対に促進する要因は, 属性や能力などの個人にまつわるあらゆる特徴に紐づけながら理解しようと取り組まれてきたためであると考えられる。機能主義的なキャリア研究による貢献があることは確かであるが, その一方で Blustein (2011) は, 既存の研究の中にも個人のキャリアに他者が関与していることについて言及する研究があったにもかかわらず, そのような存在は, キャリアを形成する中において影響力の小さい要素としてしか取り扱われてこなかったことを問題視する。この点について Blustein (2011: 2) は, 「20 世紀を通して構築された主要なキャリア選択やキャリア開発の理論はほとんど, 個人主義的な倫理観に根差しており, 人々が歩む職業に関する計画や選択は, 彼らの生活やコミュニティにおける他者から隔離されているという仮定に基づいて理論化が行われていた」と指摘するに至る。また Stead (2014 訳 2018) も, 職業生活が自己完結的に行われるものと捉えるのは不十分であるという立場を示し, キャリアは関係性と共同で構成されていることに注目すべきことを指摘している。

これらの指摘はこれまでのキャリア研究における「キャリア」という概念がどれも, 自己実現していく道のりの中で自己完結的に行われるものとして捉えられてきたことに由来しているが<sup>45</sup> (Blustein, 2011), 先述した通りに, 実際の現象として関係性が見過ごされてきたことを強調した主張でもある。またさらに, 仕事は社会的な期待によってもたらされるものであり, たとえ個人が 1 つの空間の中で, たった 1 人で仕事をしていたとしても, 関係性の中で仕事をしていると捉えることが可能であり (Blustein, 2011), 今までの関係性を排除したキャリア研究には議論の余地が残るのである。こうした問題提起や, 人々のキャリアの中で意図的に隠されてきた他者の存在に焦点を当てて関係性の視座により社会現象を検討し, 理論化を行うことが関係的視座の貢献と言える。

このように関係的視座によるキャリアの研究は, 個人のキャリアに関する出来事は関係性の中で構築(再構築)されるものと理解されるため (Blustein, 2011; Blustein, 2014 訳 2018), 職業的関心や職業の選択, キャリアに関する意思決定, 昇進する機会を獲得していくなどのキャリアに関連した社会現象は, 個人を取り巻く多様な関係性はもちろんのこと, 文化や歴史などの関係性の背景に潜むコンテキストも注目される (Blustein, 2011; Richardson, 2012; Stead, 2014 訳 2018)。これは, Gergen & Gergen (2010 訳 2018) が,

---

<sup>45</sup> Blustein (2011) では, Savickas (2005: 43) の, 「キャリアは(中略)個人が仕事の役割という社会的現実の中で自己概念を表現し, 目標を実質化することによって構築される」という定義を引用しながら説明される。

自己が何者であるかが培われる際の経験によって世界の見え方や解釈、意味づけ、定義づけが異なることを強調するように、社会的関係性は過去から現在に至るまでに関わる他者との関係性を通して受けた影響やすでに内面化された影響すべてが、自己のキャリア形成と関連性があると考えるのである (Kenny et al., 2018)。

では一体「関係性」とは、どのような「関係性」を前提としているのだろうか。本論文では、多岐にわたる関係性を意味すると捉える。一般的に関係性という用語が用いられる時には、人の社会的側面を想起しやすい。したがって、組織内外の人と人との関係性に着目することが関係的視座であると考えやすいが、それだけではなく、組織と個人、共有される空間、モノ、あらゆる事柄、言説など、様々な事柄との関係性がこの言葉には内包される (Blustein, 2011)。この点は社会構成主義が意図する「関係性」と連動するものである。

そうはいうものの、関係的視座におけるキャリア研究では、個人同士の関係性に着目する研究が散見される。さらに仕事に関わるキャリアは職場の内部で形成するものであるにもかかわらず、家族や親戚、学生時代の友人といった私的領域の関係性に着目する研究が多い。これは、職場で経験する様々な出来事と家族や社会などの私的領域が重なり合い、そしてそれぞれの領域が互いに影響し合う存在であることを前提としている<sup>46</sup>ためである (Blustein, 2011)。ワーク・キャリアと人々との関係性を議論する場合には、職場の領域だけではなく、個人を取り巻くあらゆる関係性に注目することが求められる (Kenny et al., 2018: 138)。特に女性の場合は、家父長制に立脚した伝統的な家族の在り方や、女性は家事や育児の担い手であるとする考え方が根強く残っている状況に対して、女性が家族と職場の両方での役割に関する葛藤として、ワーク・ファミリー・コンフリクト (Frone, 2003) として概念化されている点からも理解される。

社会構成主義的な立場から個人のキャリアに関する社会現象を取り扱うことは、従来のキャリア研究とは異なる視点から議論を行うことであり、それゆえにキャリアは自分一人で完結されるものではないという、キャリアに関する新たな知識を導き出す可能性がある (Stead & Bakker, 2010)。Blustein (2011: 2-3) の言葉を借りるのであれば、この関係性の視座は「人々がどのように働くことについて理解したり、教育や仕事に関する好みを知り、計画し、仕事上のタスクに適応していくのか、どのように仕事に意味を見出し、仕事

---

<sup>46</sup> スピルオーバー (spillover) の概念によって説明される。スピルオーバーとは、従業員の仕事が家族に影響があることと、その反対に家族の要因も職場に影響があることを示す概念である (Crouter, 1984)。Crouter (1984) は、家族と仕事の2つの領域において、相互の影響を検討している。何かしらの良い影響関係にある場合はポジティブなスピルオーバーと呼び、反対に悪い影響関係にある場合はネガティブなスピルオーバーと説明している。

と社会的関係性の結びつきを管理するのかを説明できる可能性を秘めている」ものである。人間は社会的な存在であり、他者を通して知識を獲得し、行動を起こす。仕事もキャリアも例外ではないはずであり、関係的視座はキャリア研究において新たな展開をもたらすものとして期待される。さらに Stead & Bakker (2010) は関係性への着目だけではなく、社会構成主義的なアプローチを用い、個人が発する物語や発話を分析することがキャリア研究に対する貢献があると主張している。

ここまで社会構成主義的な立場によるキャリア研究の特徴を概観してきたが、関係的視座によるキャリア研究の特徴は大きく 2 点にまとめられる。1 つ目は、関係的視座は社会構成主義的な視座に立脚し、人々は社会的関係性やその背景にあるコンテクストを通じて自分の世界を学び、獲得し、その結果としてキャリアに関する社会現象が引き起こされると考える。したがって研究において注目されることは関係性とそれにまつわる語りである。どのような人物や組織などとの関わりがあるのかという点だけではなく、それらの関係性をどのように構築してきたのかというプロセスや、関係性によって受け取る影響、そしてその背景に潜む前提を理解することが重要な取り組みとして考えられる。そのために人々のディスコースは非常に重要な意味を持つものとして捉えられる。

2 つ目は、様々な関係性に着目するという点である。社会構成主義的な立場に立ち、人と人との関係性や、組織と人などのあらゆる関係性を前提とする。人と人との関係性に着目する場合にも、キャリアにおいてワークとライフの両方の領域における関係性は共に重要で、区切られることなく、どちらのキャリアに対しても、影響し合うものとして捉える。したがって、キャリアの現象を捉えるために注目する他者とは、あらゆる領域において構築される関係性を前提とするのである。

### 第 3 節 関係的視座によるキャリア研究

関係的視座によるキャリア研究は心理学、特に職業心理学の分野において多くの研究の蓄積が行われる。これは職業生活におけるウェルビーイングの追求や (Blustein, 2008; 2014 訳 2018), 心理的な健康やアイデンティティの発達, 適応, 関係性の理解のために, 過去数十年にわたり, 研究の蓄積が行われてきたためである (Popadiuk & Arthur, 2014)。キャリア発達やキャリア・カウンセリング, それに関わるカウンセラーへの示唆を目的として研究が行われることも多く (e.g. Amundson et al., 2010; Blustein, 2011; Blustein et al., 2004), 実践の場に対する貢献も多大である。

こうした研究の興隆の背景には、既存のキャリア研究とは別の視座やフレームワークが必要であるという指摘や (Richardson, 1993), キャリアは関係性, あるいはコンテクス

トの中に埋め込まれているため、関係性への着目が必要不可欠であるという主張に基づく (Blustein, 2014 訳 2018; Popadiuk & Arthur, 2014)。この点について Blustein (2011) は、関係性と文化には社会現象に関連した意味が構築されるレンズとして機能するため、関係的視座によりキャリア研究を行うことは学術的に重要な視座であると指摘する。さらに個人とその周辺に焦点を当てることは、これまでに行われてきた実証主義的なキャリア研究に対して一定の示唆を与えるものであると考えられ (Stead & Bakker, 2010), 2000 年代以降のキャリア研究に大きな影響をもたらしてきた。

本節の以下のパートでは、関係的視座に基づき個人のキャリアと関係性の接合点に着目した研究を概観し、それらの研究の傾向や特徴を検討する<sup>47</sup>。

### 3-1. キャリアの意思決定と社会的関係性

キャリア形成やそれに伴う意思決定と社会的関係性に関する研究は、研究蓄積が盛んな領域の一つである。関係的視座による研究では定性的な研究が好まれる傾向があるが、社会的関係性によるキャリア形成への影響を定量的に捉える動きもあり、開発される意思決定の尺度にはソーシャル・サポートの項を設ける研究も確認される (Li et al., 2017)。

キャリア形成やキャリアに関わる意思決定において関係性が注目されるが、その研究の多くがキャリアの意思決定を行う際に社会的な支援を行う人物を特定する研究や、意思決定を行う個人が他者からどのような支援を受けたのか、そして支援がどのようにキャリア形成に貢献したのかという点が議論の中心となる。

社会的な支援 (social support) について、様々な議論が行われている。例えば他者からの情報提供の支援もその一つである。Phillips et al. (2001) は高校を卒業して就職するまでの移行期にある成人男女を対象として、就職に関連した意思決定に他者がどのように関与しているかについて質的な調査を行った。この研究における「他者」とは、両親や親族、教師やカウンセラー、友人、先述した以外の大人などがおり、これらの人物について語られたエピソードとして具体的に①他者の行動に関する言及、②なぜ他者を必要としたのかに関する言及、③他者を必要としなかったことに関する言及の3つのテーマに分類している (Phillips et al., 2001: 198)。これらのカテゴリーの中でワーク・キャリアの選択に他者の関与が確認された状況として、教師やカウンセラーのような就職や仕事に関する情報を提供してくれる存在 (information provided), 既に働く友人や両親など、より良い就職

---

<sup>47</sup> 本論文では特に、キャリア研究において関係的視座の議論の重要性を示唆し、関係的視座を用いた研究への転回に大きな貢献があると考えられる Blustein (2011, 2014 訳 2018) を引用する論文を中心に検討を行った。

先の情報を提供するなど、代替となる選択肢を積極的に提供してくれる存在 (alternative provided) のように、情報提供の側面から他者の存在を重要視する行動が確認された。良好な関係性が示される一方で、意思決定者の意思や好みを無視して助言や指導を行う他者 (forced guidance), かなり強引に自分の考えを押し付けてくる存在 (criticism) も指摘されている点は特筆すべき点である。

Phillips et al. (2001) の研究のように身近な他者をキャリアの意思決定に重要な人物として結論づける研究は多く (Agarwala, 2008; Amundson et al., 2010; Kvitkovičová et al., 2017; Pifer & Baker, 2016), 例えば Agarwala (2008) のワーク・キャリアの開始時の意思決定についてインドの MBA 学生を対象にして実施した調査では、家族、特に父親や母親、次いで友人が重要であったことを指摘している。

近親者以外の関係性に着目した研究も散見される。Popadiuk & Arthur (2014) は就職活動期の留学生を対象に調査を行った結果、母国が異なる他者から就職活動に関わる情報を取得し、それが社会人への移行期の主観的な成功に関わることを指摘しているほか、Jokisaari & Nurmi (2005) の研究では既に組織の中での地位を獲得している社会経済的地位の高い相手との関わりにより、就職活動の主観的成功を促すことも明らかになっている。Jokisaari & Nurmi (2005) の研究では Granovetter (1973) の弱い紐帯による利益を挙げ、関係性の構造が就職活動の主観的成功を促すという結果を示している。

このように他者の存在と、もたらされる情報の重要性に着目しながらキャリアの意思決定を議論する研究が散見されるが、Phillips et al. (2001) は、他者との関係性を結び、そこから得る様々な情報は、自分自身や仕事に関する意思決定に向けた重要な判断材料を獲得しているものであるため、結果として他者との関係性はキャリアに関する意思決定を容易にしていることを指摘している (Phillips et al., 2001)。

他者の存在と情報が意思決定に向けた重要性を示す研究が活発に行われているが、関係性から獲得するものは情報だけではない。Phillips et al. (2001) の調査ではキャリアの意思決定に影響力をもつ他者として家族や友人、教師などが挙げられたが、こうした他者は就職に関して必要な支援を無条件に厭わず行う他者として存在していたほか、意思決定者の就職や日頃の行動に対して最善と考えられる方向へと導くための助言を行ってくれる存在としても重要性があることが明らかにされた。このように他者からの助言がキャリアの意思決定に重要であったことを示す研究は散見されるほか、他者の存在が安心感につながり、キャリアの充実につながることも示されている (Cross & Vick, 2001)。

このような心理的、情緒的つながりとキャリアに関する研究蓄積も進む。Kvitkovičová et al. (2017) の研究が両親や友人、恋人などとの愛着関係がキャリアの意思

決定に直接的、間接的に影響をもたらすことを明らかにしているほか、Amundson et al. (2010) の調査においても調査参加者の多くが家族や友人、同僚との関係性を挙げ、こうした人物とのつながりや帰属意識を考慮したワーク・キャリアの意思決定を行なっていることを指摘している。さらに Pifer & Baker (2016) は、パートナーが自己の希望するキャリアをよく理解し、後押ししてくれたと感じる経験がキャリア継続の意思決定につながったことを明らかにした。このような情緒的な結びつきの重要性を指摘する研究の一方で、Kenny & Bledsoe (2005) は、キャリアの意思決定者が友人からどのように思われているのかということや、仲間との信頼関係に対する認知が個人のキャリアの適応性に関係することを指摘している。

一連の研究では関係性の有効な側面を強調する結果が見られ、キャリア形成の過程で意思決定を迫られる時点において、他者の存在そのものや助言や支援が意思決定者にとって意味を持つことが理解される。その一方で、意思決定者の独立的な立場を指摘する研究もある。例えば Phillips et al. (2001) の研究で意思決定に有益に機能した他者を指摘する一方で、他者を全く必要としない独立的な意思決定者がいたことも指摘した。さらに Vanhalakka-Ruoho (2010) では、両親、兄弟、親戚、友人、スクールカウンセラー、教師といった身近な存在がキャリアやライフデザインに関与していることを認めつつも、他者の支援やアドバイスを鵜呑みにすることや、意思決定を完全に他人に委ねるような関与を意味する関係性ではなく、あくまで決定権は自己にある中で他者が存在していることを主張している。Janssen et al. (2013) ではメンタリングとキャリア形成の関連性を指摘した上で、メンターからメンタリングを受けるプロテジーが、ある程度メンターから独立し、自立性のある関係性を望んでいることを指摘している。Pifer & Baker (2016) は、パートナーとの良好な関係性によりキャリアが後押しされたことを明らかにしているが、その反対に、パートナーがキャリアに対して無理解であった場合や、選択したキャリアを歩んだ将来にパートナーとの関係性がうまく構築できるかという不安を認識すると、キャリアの意思決定に後ろ向きな結果をもたらすことを指摘している。このように関係性によるポジティブな影響を強調する研究だけでなく、ネガティブな影響についても言及されることから、関係的視座による個人のキャリアの意思決定のメカニズムについて幅広い理解が進む。

### 3-2. 認知とキャリア

関係的視座によるキャリア研究では、他者に対して自己をどのように捉えるのか、他者からの支援をどのように捉えているのかといった、認知とキャリア形成との関連性が検討される。これは自己観 (self-construal) と呼ばれる概念に他者の視点を加えることによっ

で説明される (Cross et al., 2000; Li et al., 2017)。この概念がキャリアの研究で用いられることは少ないが (Li et al., 2017), 関係的視座におけるキャリア研究に貢献のある概念として捉えられる。

認知は、その程度を定量的に捉えられる場合もある (e.g. Cross et al., 2000; Li et al., 2017)。例えば Li et al. (2017) の研究では、関係的自己観が高いと認識する個人は、社会的支援を多く感じることで情報不足や矛盾した情報を受け取ることによる意思決定の困難さを感じる機会が減少する傾向にあることを指摘し、関係的自己観が低い人物が社会的支援を受けてもキャリアの意思決定の困難さを軽減しなかったことを指摘している。このように関係性からもたらされるサポートに対する認知の度合いとキャリアへの自信は関連性の高いものとして捉えられていることから (Ma & Yeh, 2010), 関係性に対する認知やそのプロセスはキャリアの意思決定や見通しに影響力のあるものとして理解される。

関係的視座においては、他者への認知やそれに伴い自己をどのように認識するのかに着目する研究が散見される。例えば Afiouni et al. (2020) の研究は、自己の役割に対する認知に着目した研究を行っている。Afiouni et al. (2020) は、親としての自己、配偶者としての自己、労働者としての自己という 3 つの関係性から生じるアイデンティティに対する自己認知と、それがキャリア形成に対してどのような影響があるかを検討した。自己認知が良好な場合は関係性に対して友好的な語りをし、その場合にはキャリアやそれに向けた取り組みに時間や労力を費やす意欲が活発であることが示された。一方で関係性の影響が最低限しかもたらされない場合は、有給の職に就くためのサポートをなかなか得られないばかりか、就職活動への意欲やそれに関連した活動を低下させたり、ワーク・キャリアの形成が先延ばしにされたりするといった悪循環が生じることを指摘している。

さらに Pifer & Baker (2016) はインタビューデータの分析の中で、自分が目指すキャリアを既に歩む他者を同一視するプロセスで、冷静に自己のキャリアを検討する姿を描いている。この結果はロールモデルやメンタリングの議論の中で重要視される社会的学習の機会の効果として理解することがでている。メンターやロールモデルの重要性は多くの研究において指摘されている (Amundson et al., 2010; Lent et al., 2000)。例えば Amundson et al. (2010) は、ロールモデルやメンターは、希望や自信、勇気を持ってキャリアの目標を追求できるように助言や励ましを与えてくれる存在であり、これによりキャリアの課題を克服することに貢献していることを明らかにした。指導者やメンター、ロールモデルとしての他者、およびこれらの人々への認知がキャリアの意思決定に向けた機会となることが理解される。

このような他者への認知とキャリアに関する研究は前節で概観した他者と自己の関係性

を明らかにする研究とは異なり、自己の存在を規定する認知のプロセスが結果としてキャリア形成に結びつくという構造が明らかになった点で非常に重要で、関係的視座の研究が既存のキャリア研究に対して貢献のあるものとして示唆される重要な指摘の1つである。

またこのような研究は、社会的学習理論 (Bandura, 1977 訳 1979, 1986)や職業適正理論 (Holland, 1997), キャリアの意思決定プロセスに関する研究 (Brown & Lent, 1996) がベースとなっている社会認知的キャリア理論 (social cognitive career theory) の貢献が強い (Lent et al., 2002)。社会認知的キャリア研究とは、キャリア開発における認知に関する要因と、プロセスに注目する理論である。すなわち個人のキャリア形成の段階において、他者などの外部からの影響力と影響要因を検討することで、ワーク・キャリア形成のプロセスを検討するものである。このような研究は社会構成主義的な立場を受け入れており、職業心理学やカウンセリングなどの実践に多大な影響を与えた理論だと認識されている。

この理論の中ではロールモデルやメンターといった存在は、彼女/彼らの持つ成功体験や経験が個人のキャリア開発において重要な役割を果たすことが考えられている。特に未来のワーク・キャリアに対する「できる」という自己効力感の醸成に貢献する (Lent et al., 2002) ことから、女性の垂直的なワーク・キャリア形成において多大な貢献のある存在であると認識されている。

### 3-3. コンテキストとキャリア

社会構成主義の視座においては、組織の現実を構成するリアリティがなんであるのかを理解するために、文化や歴史などのコンテキストに着目する。関係的視座 (relational approach) によるキャリア研究においても現象の背景に着目する研究が行われている。

例えば LaPointe & Heilmann (2014) は、メディアが構成する転職というキャリアに関するナラティブを分析し、メディアが転職者は大胆な飛躍を遂げる自立したヒーローに仕立て上げていると問題視する。これはメディアが、キャリアが個人主義的なものであるという社会的な認知を再生産していることにより、転職という現象が自己責任的で自立的な主体による実践であるという思い込みを強化するものとして理解される可能性が高く、個人のキャリア形成に対して別のナラティブの必要性を主張している。

別の研究では国別の状況を考慮した分析が行われている。例えば Afiouni et al. (2020) は、レバノンの女性にインタビュー調査を実施し、レバノンに流布している両親や配偶者との関係性に生じるジェンダー化されたパワー・ダイナミクスがキャリアに悪影響をもたらしていることを指摘した。また Agarwala (2008) や Nyaribo et al. (2012) においても調査を実施した対象とする国特有の背景と照らし合わせながら分析を実施している。

このような研究は、ひとえに他者がキャリアに対してどのような影響を与えたのかを示すだけではなく、調査を実施する地域の文化的背景も検討すべき重要な要素であることを明示している。特に日本の組織におけるワーク・キャリアは新卒一括採用による就職活動や終身雇用、内部昇進などの制度を用いることを広く了解しており、他国と比較し特徴的な取り扱いが一般化していると言える。制度的な側面からも日本特有の現象としてのキャリア形成に関する現象を捉えることは、日本の組織やその中でのキャリア形成を理解する上で必要な手続きであることが示唆される。

#### 3-4. 実践への示唆

関係的視座におけるキャリア研究は心理学や職業心理学の分野において研究が進められてきたため、キャリア・カウンセリングの実践に向けた示唆を行う研究も多い。そもそも社会構成主義の視座は、ナラティブ・セラピーに代表されるように、カウンセリングやセラピーの意味合いが強いことにも実践への貢献が強調される背景として理解される。

このような実践に対する貢献を目的とした研究には、例えば **Kenny et al. (2018)** の研究がある。**Kenny et al. (2018)** はキャリア・カウンセリングの実践における関係的視座の援用可能性を検討するために、カウンセラーとキャリアの再構築に必要なカウンセリングを受ける人物、そしてそのパートナーとのやりとりを分析した。関係性そのものもキャリアの構築に重要な役割を果たすが、カウンセリングに参加する人物が他者や他者との関係性をどのように認識しているのかという認知と、カウンセリングによる認知の変化のプロセスもキャリアの構築や再構築に重要な貢献があることを指摘している。そのほかに **Sheftel et al. (2014)** は、障害を持つ学生のキャリアに対する介入のモデルについて検討を行い、キャリア形成における介入の重要性を示しているほか、**Janssen et al. (2013)** はメンタリング関係において被支援者（プロテジー）が支援者（メンター）に求める関わり方について研究を行い、プロテジーがある程度自立的に行動できる関係性を求めていることを明らかにしている。

カウンセリングや介入の実践に向けた示唆を行うことは、ワーク・キャリアの形成において他者が意図的に支援や介入を行うことによる、自己のキャリア選択に関わる新たな現実の構築が可能であることを示唆している。このような研究は、メンタルヘルスをケアし働く人々が充実したキャリアを選択することやウェル・ビーイングを実現することに貢献がある。これは **Kenny et al. (2018)** の研究によく描かれている。この研究ではメンタルヘルスの不調によりキャリアを中断し、再就職を目指す人物とカウンセラーの関わりの中で、新たなキャリアを歩むための現実の再構築が行われる様子が描かれている。人々はそ

れぞれに様々なストーリーがあり、キャリアが順調に形成されるだけではなく、思いがけないきっかけによって困難な状況に直面する可能性がある。関係的視座やそれによる実践は、カウンセリングやセラピーの要素が強いため、個人のキャリアを構築/再構築して困難な状況を乗り越えることに貢献があるものと考えられる。したがって関係的視座によるキャリアの研究や、カウンセリングの実践に向けた諸研究は、多様な組織の環境下における多様な人材の活躍に向けた実践に一定の重要性があるものと理解される。

#### 第4節 小括

ここまで既存のキャリア研究における関係的視座を用いた研究を概観してきた。これらの研究では大きく2点の注目すべき特徴がある。まず1つ目は、キャリア形成における重要となる助言や支援を行う他者を明らかにする研究が行われてきた点である。このような研究において自己は、他者との関係性の中で自分がどのような存在であるかを理解する中でキャリア形成に関わる意思決定を行う存在として取り扱われる。このような特徴を持つ研究は他者を明らかにすることに加え、他者とのどのような関わりが自身のキャリアの意思決定に貢献したのかという関係性のプロセスと、他者との関係性がキャリアに対してどのような貢献があったのかという結果に注目する。

このように既存の研究では他者との関係性とそのプロセス、結果に着目する研究が散見される一方で、組織と自己の関係性に着目する研究は見られず、個人が組織や職場での役割をどのように理解しているのか、そしてその認知がワーク・キャリアの形成やそれに伴う意思決定にどのような意味を持つのかといった関連性を明らかにする研究は限定的である。社会構成主義的な研究であれば、組織などの社会システムとの関連性も研究の射程に入れられるはずだが、既存の研究においては個人と個人の関係性を問う研究の重要性が見出される。

次に注目すべき点は、これらの既存の研究のほとんどが学生から社会人への移行期、すなわちキャリアの初期における社会的関係性を対象に研究が行われている点である。したがって自ずとキャリア形成が前提とする現象は、就職活動に伴う情報の収集や就職先を選択する意思決定に限定される。このような時期には保護者としての親の存在や、身近なロールモデルとしての兄弟や親戚、相談相手としての友人や教師、スクール・カウンセラーの存在は重要性を強く持つ可能性が高く、この傾向は既にワーク・キャリアを開始した個人とは異なることが考えられる。

また、家族や親族などのライフの領域に関わる他者への着目が中心的な議論であることも指摘された。キャリア研究の前提として、ワークとライフの境界の曖昧さがある

(Blustein, 2011)。これは、スピルオーバー (spillover) と呼ばれる概念で説明されるが (Crouter, 1984)、さらに近年は副業の推進や在宅ワークの増加など、以前にも増してライフ (家族) とワークの境界が曖昧である。既存の研究においてライフの領域の関係性を重要視する研究成果が散見されるのは、それぞれの領域の境界の曖昧さによって説明されるが、本論文のように、ワーク・キャリアという職場内の現象を理解するには、ワークの領域において結ばれた社会的関係性への着目と検討が行われる必要があると考える。特に日本においては、職場内部での評価制度によって昇進と昇格が決まる内部昇進の制度を取り入れる組織も多く、日本特有のキャリア形成を研究課題として据える本論文では、日本のコンテクストを十分に理解した上で、ワークの領域と自己の関係性に着目する研究が求められる。しかし既存の研究においては職場や職場での関係性に注目する研究は非常に限定的であり (e.g. Amundson et al., 2010; Phillips et al., 2001)、今後のさらなる研究が求められる。

加えて、キャリア形成において重要な意味を持つ他者との関係性は、家族や親族などの身近な他者や、自社組織内の上司や同僚などだけではない。第2章でも指摘したように、Metz & Tharenou (2001) や Ibarra & Hunter (2007) の重要な示唆である、自社組織外の他者がもたらすワーク・キャリアへの影響も見過ごせない。したがって本研究の今後の議論では、自社組織外の社会的関係性に着目し、これらの人物の女性のワーク・キャリア形成への貢献について議論を行う。

## 第5章 自社組織外のコミュニティにおける他者とワーク・キャリア形成

本章では、社会構成主義的な立場を取り、インタビュー調査により、自社組織外のコミュニティの他者との相互作用と、その相互作用からどのように自身のワーク・キャリアに関する現実や意味の構成を行ない、それをワーク・キャリア形成に結びつけていったのかを確認する。

本論文の第3章において、研修教育会社 A が提供する女性を対象として実施している営業研修の研修  $\alpha$  を受講した女性たちのコミュニティの社会ネットワーク分析を実施した。その結果、このコミュニティは弱い紐帯の特徴を持つ社会的ネットワークであることが明らかになった。その一方で、密度の高いコアや中心性の高いノードの集まりが確認され、これらの人物が当該コミュニティにおいて重要な意味を持つことが理解された。しかしこのような人物がコミュニティ内でどのような相互作用を行うのかということや、その相互作用により、自社組織内でのワーク・キャリア形成に対してどのような意味や現実が構成されるのかという質的な側面は明らかにされていない。

そこで本章では、研修  $\alpha$  コミュニティにおいて中心性の値の高かった人物に対してインタビュー調査を実施し、自社組織外の他者とワーク・キャリア形成の関連性を議論する。

### 第1節 問題提起

本章では、自社組織外のコミュニティにおける相互作用とワーク・キャリア形成に関するケースの検討を行い、その相互作用が女性のワーク・キャリア形成に対して、どのような現実の構成につながるのかを検討する。

人間は社会的な生き物である。すなわち、他者からさまざまな影響を受け取ったり、他者になんらかの影響を与えたりする。ここで言う「他者」とは、Stead (2014 訳 2018) の理解に基づく。Stead (2014 訳 2018) は、「他者」とは、一般的に用いられるような、自分ではない誰かとしての他者だけではなく、人や物などの何らかの相互作用を生み出す相手として「他者」と言う概念を用いると説明している。社会構成主義の立場をとる者は、意味や現実の構成を、これらの「他者」との相互作用の中で構成していると捉える。すなわち、どのような他者とのどのような相互作用のプロセスがあり、何を構成するのかを捉えようと試みる。

ワーク・キャリアの形成においても、他者との相互作用を通じて、直接的/間接的な関与を受け (Blustein et al., 2004; Stead, 2014 訳 2018), 人々は自身のワーク・キャリアに関する現実や、意味を構成すると考えられる (Stead, 2014 訳 2018)。女性のワーク・キャリアの形成に関する議論の中では特に、メンターやロール・モデル、スポンサーシッ

プを持つ者、正当な評価を行う人物といった他者の存在と、他者との相互作用の中で、自己をどのように捉えていくのかが客観的なキャリアの結果に対して重要な意味を持つものであると理解されてきた(金井, 2017; 川口, 2012; 奥井ら, 2015; 高田, 2013)。

個人のワーク・キャリアのプロセスの中で、影響をもたらす人物は多様であり、自社外の社会的関係性においても存在するはずであるが(Ibarra & Hunter, 2007)、これまでの研究において、自社組織外の人物に着目した研究においては、家族や学生時代の友人、教師に留まり、社会的関係性の多様さが見過ごされてきた(中村, 2022b)。また、学生から社会人への移行期であるキャリアの初期の社会的関係性に関する研究は散見されるが、ワーク・キャリア開始後のキャリアの中期以降の社会的関係性を検討する研究は限定的である(中村, 2022b)。

そこで本論文では、就職後のワーク・キャリアの中盤以降の時期における女性が、自社組織外の社会的関係性との相互作用を通じて、どのように自身のワーク・キャリアを構成してきたのか、そのプロセスの検討を行う。分析対象とする自社組織外のコミュニティとは、第3章と同様の女性限定の営業研修である研修αの受講生内で形成されたコミュニティであり、その人的ネットワーク中でも中心的なポジションに位置するD氏インタビューデータを用いて、彼女のワーク・キャリアの形成プロセスを検討する。

## 第2節 方法

### 2-1. インタビュー調査概要

今回の調査では特に、第3章で実施した社会ネットワーク分析の結果から得られた、中心性の各指標において中心性が高いと評価された人物を対象に参加協力を依頼し、依頼に応答のあった7名に対してインタビューを実施した。調査対象となるインフォーマントたちはいずれも、中心性の高い人物であることから、この社会的関係性に何らかの資源を提供したり、活用しながら自身のキャリアや仕事に活かしていることが推測される。しかし本調査の目的は、自社外コミュニティにおける社会的関係性との相互作用が自社組織内でのワーク・キャリア形成にどのような影響をもたらすのかを明らかにすることであることから、上記7名のうち、新卒から同じ企業で働き、昇進も経験しているD氏のインタビューデータを分析対象とした。

インタビュー調査は2023年7月9日と8月13日に実施した。1度目のインタビューは対面であり、2度目のインタビューはウェブ会議システムを用いてオンライン上で実施した。インタビューは、あらかじめいくつかの質問項目を用意し、まずはその質問に対して回答してもらった。その回答についてさらに質問を行い、回答の深掘りを行うという半構

造化インタビューを実施した。インタビューの際にはインフォーマントに対して調査の協力意思を確認し、音声データの録音の許可をとっている。インフォーマントのプロファイルは表 21 の通りである。

表 21 インフォーマントのプロファイル<sup>48</sup>

対象者	ネット ワーク 分析 ID	中心性	年代	受講 回数	職位	インタビュー 時間	発言した受講生 の人数(同期の 数)
D 氏	80	媒介	40代	2回	課長	1時間 50分 (2023/7/9) 2時間 15分 (2023/8/13)	7名 (0名)

## 2-2. 分析方法

インタビュー調査のデータ分析には、戈木クレイグヒル版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Grounded Theory Approach, 以下 GTA) を用いた (戈木クレイグヒル, 2016)。GTA とは、「データをもとにして分析を進め (中略), データの中にある現象がどのようなメカニズムで生じているのかを『理論』として示そうとする研究法」である (戈木クレイグヒル, 2016; 2)。もともと GTA は, Strauss & Glaser (1967 訳 1996) によって提唱された手法であり, その後批判や指摘を受けながら (木下, 2007), あるいは手順の修正により (戈木クレイグヒル, 2016), 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach=M-GTA) のような複数の方法が生み出されている。本研究で参考にした戈木クレイグヒル (2016) の GTA は, ストラウス版 GTA をベースに構成されている。

その中でも戈木クレイグヒル GTA とは, 質的データから概念を抽出して, その概念同士を関連づけることにより現象を理論化する手法であり, データにあらわれてくる現象が, 登場人物の演じる役割や, 登場人物同士, あるいは人物と環境との相互作用の結果として生じる変化を捉え, 現象の構造やプロセスを捉えようとする, さまざまな GTA の分析手法のなかのひとつである。したがって女性のワーク・キャリアに関する他者との相互行為とキャリア形成のプロセスを記述し, どのような要因によりワーク・キャリアの成果につながるのかを理解しようとする本研究において, 適切な方法であると理解される。

分析ではまず, 録音したインタビューデータの文字起こしを行い, それによって得た

<sup>48</sup> 表に含まれる情報は全て, インタビュー当時のものである。

逐語録を匿名化して、分析用のテキストを作成した。インタビューはそれぞれ2時間ほどの時間をかけて行ったものである。インタビューでは、キャリア形成の文脈を理解するために、ライフストーリーや仕事に関する事柄、研修αコミュニティにおける日頃のコミュニケーションなど、ワーク・キャリア形成に限定せずに質問を行っている。

分析に際しては、分析用テキストを丁寧に熟読したり、音声データを聞き直したりしながら分析を行なった。本研究の課題である自社組織外のコミュニティにおける相互作用や関係性の構築プロセス、そこから得られる資源、獲得された資源をどのように仕事やキャリア形成に活かしているのかに関する発言に注目しながらデータのコーディングおよび分析を行った。コーディングや分析を始める前に、逐語録を見渡しながら発言の切片化を行った。

コーディングは戈木クレイグヒル (2016: 42-44)<sup>49</sup>に従い、オープン・コーディング (open coding)、アキシアル・コーディング (axial coding)、セレクトティブ・コーディング (selective coding) を実施した<sup>50</sup>。また本論文で取り扱うデータはシングルケースとし、より深い理解を行うために、時系列的に現象を捉える取り組みを行うこととした。具体的には、複線径路・等至性モデリング (Trajectory Equifinality Modeling, 以下 TEM) の方法を用いた<sup>51</sup>。

TEMとは、「人間の経験のプロセスを実際の時間の流れ、さらに社会・文化との関係性のなかでとらえるというコンセプト」を持ち (境, 2022: 47)、時間軸と関係性の中で人間の成長 (サトウら, 2006) などの現象のプロセスを捉えようとする、複線径路・等至性アプローチ (Trajectory Equifinality Approach, 以下 TEA) において用いられる分析およびモデル化の方法の1つである<sup>52</sup>。日本の質的心理学の分野において発達した、質的な分

---

<sup>49</sup> 本論のような社会構成主義の立場に依拠した GTA の手法として構成主義的 GTA (Charmaz, 2006 訳 2008) があるが、構成主義的 GTA とは、語り手の暗黙的な語りや行為の背景にある意味を追求することや解釈することを目的とした手法であり (Charmaz, 2006; 抱井, 2015; 末田・抱井・沖潮, 2016)、今回の議論のようなキャリアにおける現象と変化のプロセスを理解し、行為者がどのようにキャリアに関する現実の構成を行うかを理解する取り組みには、戈木クレイグヒル版 GTA と TEA を組み合わせて用いることが妥当であると判断した。

<sup>50</sup> 本来3つのコーディングは、一直線的に段階的に行われるのではなく、時にはそれぞれのコーディングのタイプの行き来を繰り返しながら実施するものであるが (戈木クレイグヒル, 2016: 41)、本論文ではそれぞれのコーディングの最終的な結果のみを示す。

<sup>51</sup> D氏に対する半構造化インタビューは、2回実施している。2回目のインタビューは1回目のインタビューデータをもとに理論的サンプリング (戈木クレイグヒル, 2016: 106) を実施した結果に基づくインタビューを実施した。それぞれのインタビューで用いた質問項目は、付録に添付した。

<sup>52</sup> サトウ (2015) によると TEA は、①歴史的構造化ご招待 (Historically Structured Inviting, HSI)、②複線径路・等至性モデリング (Trajectory Equifinality Modeling, TEM)、③発生の三層モデル (Three Layers Model of Genesis, TLMG) の3つの分析手法により構成される。それぞれが研究の目的やリサーチ・クエスチョンに合わせて単体で行われることもあるが、複数の手法を組み合わせる場合もある。

析方法の1つである(サトウ, 2015; サトウら, 2006)。分析の際に描画する TEM 図は, 非可逆的な時間軸に対して, 現象がどのように移行していくのか, そのプロセスを分析者が径路図として描き出す図であり, 対象とする現象のプロセスをモデル化することに役立つものである(荒川・安田・サトウ, 2012; 宮下, 2023; 安田, 2018)。本論文においては, D 氏のワーク・キャリアのプロセスの発展段階を, 自社組織外コミュニティの社会的関係性との相互作用と共に捉えることが求められる。これまでに明らかにされていなかった, ワーク・キャリア形成のプロセスの中で, 自社組織外の社会的関係性がもたらす刺激や他者が持つ影響をより詳細にモデル化可能であると判断したため, TEM および TEM 図の描画という手法を用いた<sup>53</sup>。

以下の節では, 戈木クレイグヒル版 GTA と TEM による分析のプロセスと結果を示す。

### 第3節 コーディング

このパートでは, 戈木クレイグヒル版 GTA と TEM による分析の結果を示す。以下の項は, ケースや分析の明確化, および妥当性の確保を目的として, 分析のプロセスを可視化するために, 戈木クレイグヒル (2016: 29) のコーディングの手順に従って記述する。

#### 3-1. オープン・コーディング

オープン・コーディングとは, 発言の全体像を把握し, 発言の各要素を取り出すために実施するコーディングの段階である。具体的には, 切片化したデータを, ①プロパティ, ②ディメンション, ③ラベル, ④カテゴリーの4つの概念を用いてコーディングを行い, 類似するラベルを統合し, カテゴリーを作成していく(戈木クレイグヒル, 2016: 42)。戈木クレイグヒル (2016: 4-5) によると, 一番抽象度の低いプロパティとは「分析者の視点を示す」もの, ディメンションは「プロパティから見た時の切片データの位置づけを示すもの」であり, 概念を抽出する時の基礎となる。その後, プロパティとディメンションで抽出された概念をカテゴリー化して理解する際や理論化する際に用いられるのが, ラベルとカテゴリーである。

インタビューではワーク・キャリア形成の背景にある文脈をよく理解するために, ワーク・キャリアや研修αコミュニティとの相互作用に限定した質問を行わなかったため, オープン・コーディングを始めるにあたりまず, 多様な内容を含む D 氏の発言を発言内容のテーマごとに分類した。発言のそれぞれのテーマは, ①ワークに関する発言, ②悩み

---

<sup>53</sup> TEM 図の描画は, サトウ・安田監修の『カタログ TEA (複線径路等至性アプローチ): 図で響き合う』(2023) を参考に行った。

に関する発言, ③気づき/変化に関する発言, ④研修 α/研修 α コミュニティに関する発言, ⑤自己に関する発言, ⑥比較の発言, ⑦職場/ 研修 α/ 家族以外に関する発言の 7つのテーマに分類した。発言のテーマごとにオープン・コーディングを行い, 表 22 の通り, カテゴリーとサブカテゴリーが抽出された。テーマごとにオープン・コーディングを行なった結果の詳細は, 付録の表 27 から表 33 の通りである<sup>54</sup>。

表 22 オープン・コーディングにより抽出されたカテゴリーおよびサブカテゴリー

①ワークに関する語り	④研修 α/研修 α コミュニティに関する語り
【ワーク・キャリア】	【受講生の特徴】
《D氏》	【特に親しい受講生の特徴】
《水平的キャリアの見直し》	《出会い》
《垂直的キャリア》	《親しい受講生》
《今後の垂直的キャリアの見直し》	《かわり》
【昇進に向けた研修】	《かわり：相談, 悩みの解決》
【自社の女性管理職 (ロールモデル)】	《将来のかわりに向けて》
《特徴》	《憧れ》
《女性管理職の増加》	【親密ではない受講生】
《リーダーシップの違い》	【コミュニケーション後の変化/効果】
【上司/部下/同僚とのかわり】	《思考》
《上司》	《気持ち》
《部下からの相談, アドバイス》	《行動》
《部下とのコミュニケーション方法》	【社会的学習】
【評価】	《思考》
《難しさ》	《会話》
《評価と女性の昇進の難しさ》	《接し方》
【性差】	【講師 α/研修受講による学び】
《男女の違いに対する考え方》	《講師 α》
《女性》	《講師 α の教え》
《男性》	【受講後の変化】
【自社の従業員に対する認識】	【コミュニティ内イベント】
②悩みに関する発言	⑤自己に関する発言
【ワーク】	【ワーク】
《悩み：働くことについて》	《自分の役割》
《悩み：ワーク・アイデンティティ》	《自分の強み》
《悩み：垂直的キャリア》	《水平的キャリアに関する発見》
《悩み：水平的キャリア》	【ワーク/ライフ】
《悩み：職場のコミュニケーション, 関わり》	《性格/人物像/自己評価》
《悩み：業務》	《苦手なこと》
《悩み：部下とのコミュニケーション, 管理》	【比較する発言】
《悩み：評価》	【自社の女性従業員と受講生の違い】
【ワーク/ライフ】	【リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い】
《コミュニケーション上の悩み》	【部下から見た自分と男性上司との違い】
【ライフ】	⑦職場, 研修 α, 家族以外に関する語り
《ライフイベント》	【講師 β】
③気づき・変化に関する発言	《出会い》
【キャリアに対する気づき】	《講師 β の特徴》
【ワーク・アイデンティティに関する気づき】	【θ氏】
【男女の違いに対する気づき】	【友人】
【自分の強みに関する気づき】	
【人としての成長に向けた気づき】	
【コミュニケーションに関する気づき】	

### 3-2. アキシャル・コーディング

アキシャル・コーディングでは, パラダイムを用いてカテゴリーごとに分類を行う (戈木クレイグヒル, 2016: 42-43) コーディングの段階である。戈木クレイグヒル (2016: 117-119) によると, ここで用いるパラダイムとは, 状況/条件 (condition), 行為/相互行為

<sup>54</sup> インタビューデータ内の括弧の表示は, 【カテゴリー】, 《サブカテゴリー》を意味している。

(action/ interaction), 帰結 (consequence) の3つである。1つ目の状況/条件とは、ある現象のスタート時点の状況や条件、2つ目の行為/相互行為とは状況/条件の中で起きる出来事に対して、誰がどのように行動するのかを示すものであり、3つ目の帰結は最終的な結果を表す。すなわち、カテゴリーを現象ごとに大まかに把握し、現象のプロセスを捉えるための手続きであると言える。

今回はワーク・キャリアに関連する出来事と、自社組織外のコミュニティの他者との相互作用に着目しながら、①受講生とのコミュニケーション、②垂直的キャリア、③水平的キャリア、④職場でのコミュニケーション、⑤仕事・業務の5つに現象を分類し、その中でコーディングを実施した。アキシアル・コーディングを行なった結果の詳細は、付録の表34から表39の通りである

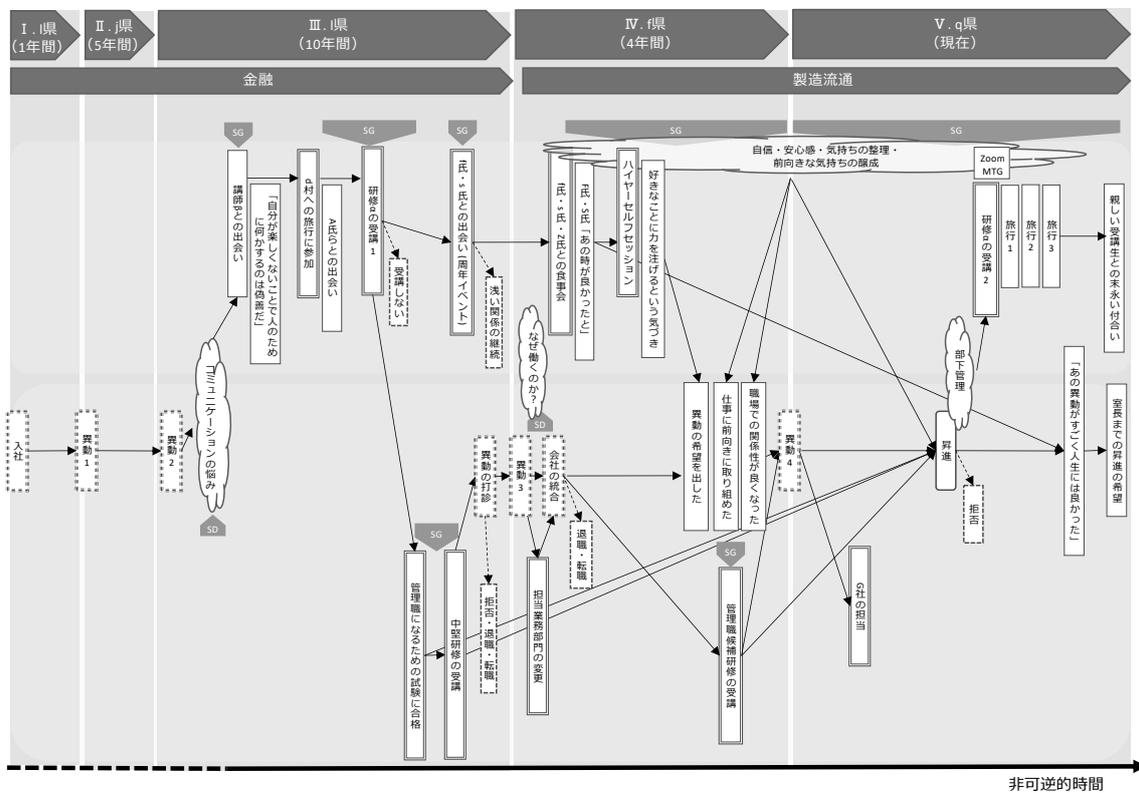
### 3-3. セレクティブ・コーディング

セレクティブ・コーディングとは、アキシアル・コーディングの現象をまとめ、カテゴリー同士を関連づける段階である(戈木クレイグヒル, 2016: 43-44)。

本研究ではTEAを用いて、現象同士の接続を確認した。すなわち、D氏のワーク・キャリアの変化のプロセスと、そこに自社組織外の他者との相互作用をTEM図として描き出し、そのプロセスを理解することに取り組んだ。描かれたTEM図は、図3の通りである。

このパートの以下の部分では、これまでのコーディングのプロセスと結果、TEM図の描画を踏まえてストーリーラインを記述しながら、カテゴリー間の関連の検討を行う。

図3 D氏のワーク・キャリア形成プロセスのTEM図



## 第4節 分析

### 4-1. D氏

D氏は47歳（インタビュー当時）、D社において4人の部下を持つ課長であった。関連会社同士の統合は経験しているものの、新卒採用時の企業D社（現在）において勤続する。その間には4度の地域を跨いだ異動（水平的キャリア形成）を経験し<sup>55</sup>、1度の昇進（垂直的キャリア形成）を経験している。

D氏は元来、「誰かの役に立ちたい」という性格であるようだ。20代の頃は自己を犠牲にしても誰かの役に立ちたいと願い、ライフ/ワークの両方の領域において行動していた。しかし2度目の異動を経験し、1県で勤務をしている際に、他者とのコミュニケーションにおいて、自分が楽しさを感じることができないのに、誰かを優先させて行動することに対して迷いを感じるようになる。そこで自己啓発のための活動を始め、講師Bと出会う。講師Bの「自分が楽しくないことで人のために何かするのは偽善だ」の言葉に惹かれて、講師Bの言葉に耳を傾ける機会が増えたという。

<sup>55</sup> 1度目の1県勤務時代を [I. 1県]、j県勤務時代を [II. j県]、2度目の1県勤務時代を [III. 1県]、f県勤務時代を [IV. f県]、q県勤務時代を [V. q県] と表記する。

講師 B との出会いを通し、D 氏の人生にとって、大きな転機となる時が訪れる。それは、2009 年 7 月に講師 B が企画した、d 村への旅行に参加した時のことである。この旅行には、講師 α も自分の研修に参加する受講生を連れてきており、D 氏と講師 α、受講生、研修 α と出会うきっかけとなった。この頃の D 氏は、職場で意見が通りにくかったり、自分の伝え方の未熟さから、社内でのコミュニケーションに悩みを抱えていた。そのことを帰りがけに講師 α に伝えたところ、研修 α で伝え方の技術を学ぶことを勧められたという。しかし研修の開講は j 県であり、D 氏の勤務地である l 県から通うとなると膨大な費用がかかる。D 氏は躊躇したものの、d 村旅行で出会った研修 α の受講生の行動を目の当たりにし、憧れ、受講を決意したという。D 氏が研修 α を初めて受講したのは、d 村旅行と同年の 11 月のことであった。ちなみにこの旅行で出会った受講生の中には、現在も親しくしている方も多くいるそうだ。

研修 α の受講後、研修での学びを活かしたり、受講生と深い関わりを持つ中で社内でのコミュニケーションは円滑になり、認められることも増えたそうだ。インタビュー時に、受講前の自分のことを、「私自身の言い方も結構角が強かった...(中略) その時の自分とは仕事したくないな (D1-64)」と振り返るほど、研修 α や受講生から、伝え方や言葉の使い方について考えるきっかけがもたらされたことが理解できる。

また D 氏は、研修 α の受講をきっかけに、研修 α コミュニティへの参加を強めていく。具体的には、研修 α の受講生が主催する講演会や、研修 α の周年の記念イベントなどに足を運ぶようになり、d 村旅行の企画や同期以外の受講生との関係性へと交友関係を広げていったのである。また 2012 年には、自ら l 県で講師 α を呼んだ大規模な講演会を企画して成功をおさめている。2018 年に開催された研修 α の周年のイベントでは主催者側にまわるなど、D 氏自ら研修 α コミュニティでの活動の幅を広げていった。

D 氏はこれらの数々のイベントを通して親しくなった受講生達と、いくつかの「仲良しグループ」を結成している。今現在、特に重要視している「仲良しグループ」は 2 つある。これらのグループに所属しているメンバーは、仕事や居住地域、年齢、経験、さまざまなことにおいて異なるが、一緒に食事や旅行、メンバーの誕生日会の開催、SNS やメッセージアプリ上でのやりとりなどを通して、良好な関係を築いている。2020 年以降の新型コロナウイルス感染拡大時には、直接会うことがままならず、不慣れながらも共に勉強しながら、Zoom を用いてコミュニケーションを続けていたそうだ。D 氏は、特に親しい受講生と会話をすると「前向きになれるので、お会いすると何だか自信が持てるというか、楽しい (D1-27)」というポジティブな感情を抱いている。また時には具体的なアドバイスをもらうこともあり (D1-37, D1-38 など)、感情が整理され、落ち着くことができるそう

だ。

このような受講生との関係性に対して D 氏は「大きなニンジン (D2-25)」と表現するように、受講生の存在やコミュニケーションそれ自体が自分にとってのご褒美であると認識している。このような関係性に出会えた研修 a の受講を「プライスレス (D1-53)」と表現し、現在もっとも親しい F 氏と S 氏と深い関係になるきっかけとなった自分に対して「褒めてあげたい (D2-32)」と述べている。

また受講生たちに対する印象は、学びに対して貪欲で、「今までの自分の経験の、何が周りの方たちのお役に立てるだろうみたいなことを常に意識されていて (D2-45)」、「一緒にいる人をどう楽しませようかっていうのがある方たち (D1-60)」であり、仕事や私生活などのさまざまな場面で、自分の考え方や行動の指針としているという。また、今後も仲の良い受講生たちが自分と「会いたいと思ってもらえるようにいたい (D1-56)」と述べているように、D 氏自身の人としての在り方や、成長に対して前向きな発言の根底を支えているところが印象的である。

以下の節では、先述したような受講生が D 氏の重要な他者となったプロセスや、受講生が D 氏のワーク・キャリア形成にどのように関わっていたのかを記述する。

#### 4-2. 受講生とのコミュニケーションと D 氏の変化

まずはじめにこのパートでは、ワーク/ライフキャリアに問わず、D 氏が受講生とのコミュニケーションにより、受けた変化について記述する。D 氏は、特に親しい受講生とのかかわりにより、a. 【コミュニケーション後の変化/効果】《思考》, 《気持ち》, 《行動》, b. 【自分の強みに関する気づき】, c. 【男女の違いに対する気づき】, において変化があると述べている。さらに受講生に対して d. 《憧れ》の気持ちを抱き、女性として、人間としての目標として、受講生を同一視していることも述べている。以下ではこれらのカテゴリーごとに、受講生とのかかわりについてストーリーラインを示す。

##### a. 【コミュニケーション後の変化/効果】《思考》, 《気持ち》, 《行動》

研修 a の受講生に対して D 氏は、「公私共に充実している (D2-108)」, 「マイナスのことを語らない (D2-108)」, 「自分で変わろうとしている (D2-109)」, 「学び続ける姿勢 (D2-109)」のような好意的な印象を抱いている。現在も特に深い関わりのある親しい受講生たちに対しても同様に、「一緒にいる人をどう楽しませようかっていうのがある方たち (D2-80)」といった好意的な感情を抱く。加えて、特に親しい受講生たちは、D 氏のどんな些細な行動にも気が付き、感謝を言葉で伝えてくれるという。人の役に立ちたいとい

う強い気持ちを持つ D 氏にとって、受講生たちのこの行動は自分自身の価値を高め、別の機会にも受講生のために行動したいと感ずることができるようになるという。D 氏はこのような相互作用に対して、「良い循環 (D2-33)」と表現している。

D 氏は特に親しい受講生と食事や旅行と一緒に出かけるほか、コロナ禍でも Zoom を用いた密接なコミュニケーションを行っており、「ずっとお話も(できる) (D2-46)」と表現するように、過ごす時間の居心地の良さを感じている。また D 氏は、特に親しい受講生たちとのかかわりを「ちょっと大きなニンジン (D2-25)」と表現するように、自分の持つ交友関係の中でも非常に重要視していることが理解される。

D 氏は、特に親しい受講生とのかかわりの中でも、コミュニケーション後の心理的な変化について、多く語っている。例えば、仕事でうまくいかなかった時などの気持ちが落ち込んでいる時に受講生と話をすることで、「感情的にもやもやしてる時の整理をしてもらおう (D1-39)」ことや、直接的なアドバイスをもらうことで「前向きになれるので、お会いすると何だか自信が持てる (D1-27)」そうだ。また、時には涙を流すなど、受講生に感情をあらわにしたり、受講生から共感を得ることによっても、状況を好転させることができるといふ。

このような機能において D 氏は、例えば A 氏や、特に親しい受講生たちとのエピソードを以下のように述べている。

D1-36 : (A さんに) 私、落ち込んでたんでみたいな話すると、私のいいところいっぱい挙げてくれたりとかするんです。こんなことも・こんなことも・こんなこともできるのに、自分のいいところにもっと目を向けたらいいよみたいに教えてくれたりするんで、マイナスばかりに目を向けるんじゃないんで、いいことをもう一回見つめ直そうかなみたいな感じに思えたりするんで、いつも助けてもらってます。

D1-39 : ちゃんとそれを伝えたほうがいいけど、相手の仕事以外のところとかで、ちょっと踏み込み過ぎたりするところも私もあるので、そこはちょっと入り込み過ぎていない？っていう話だったり、そういう感情的にもやもやしてる時の整理をしてもらおうことも多いです。

D1-40 : 話してるうちにだんだん自分が整理できるとかそういうのもあったりするんで (中略) まず大前提に私のことをちゃんと理解してくれてるっていうか、信頼してくれている人たちみたいなところがあるのでと私は思っているんで、なので

結構素直にさらけ出せるし、それに対して私が悪いところ・私が直したほうがいいことは、言ってもらえるっていう安心感があり。

加えて、D氏のワーク・キャリア形成のプロセスにも、受講生からの情緒的支援が貢献していたようだ。具体的には、[Ⅲ. 1 県] から [Ⅳ. f 県] への思いがけない異動を経験した際に、働く意味や自身のワーク・アイデンティティに関する悩みを抱えた時のエピソードがある。その当時、ワーク・キャリアに関して多くの悩みを感じ、D氏は情緒的に不安定な時期であったそうだが、F氏とS氏から以下のような言葉を受け取ることで、前向きな気持ちに変化したという。

D2-30 : F さんとか S さんも、やっぱりつらい時期って人生でつらい時期っていうのがあるわよねみたいなのところもあったり。ただそれが、振り返ってみたら、あのときに良かったわねっていう時期がきっと来るんじゃないみたいな話はされたと思うんですね。

この言葉から自身のワーク・キャリアについて前向きに考え、行動し、現在では [Ⅲ. 1 県] から [Ⅳ. f 県] の異動時や [Ⅳ. f 県] での経験に対して、「あの異動がすごく私の人生にはよかった」「今思えば、あの転勤が私の人生を変えた (D2-6, D2-7)」と表現できるほど、思考や気持ちに変化をもたらしたことを表現している。また現在、悩みを抱えている部下に対しても、「辛いことがずっと続くわけではない」「つらいのは自分だけではなく、多くの人が似たような悩みを抱えている (D2-30, D2-31, D2-32)」という立場で接することができているという。その際には、受講生から学んだ伝え方を活かしているという。

D1-32 : 「(受講生は) 厳しいこともおっしゃるんですけど、厳しいことが嫌味がないというか、はっきり・すっきり言われるので、言われたほうもはっとはするけれど、(中略) なかなか今って言いにくいことって、相手にこう直したほうがもっといいのになつていうことを言えない、私が言えなくてよく悩んで、そういう言い方とかを学ばせてもらったりとかしてる」

現在、D氏は昇進して部下を持つが、これらの経験を部下との面談の際にも役立てているほか、[Ⅲ. 1 県] では、一緒に働くメンバーとの調整の際に役立て、異動で1県を去る際には惜しまれる人材となれたという。

## b. 【自分の強みに関する気づき】

D氏は、たびたびワーク・キャリアやワーク・アイデンティティ、職場でのコミュニケーションなどに関する悩みを抱える。「何かうまくいかないことがあったり、自分が嫌になる(D1-36)」といった状況に直面した際に、受講生のA氏が心の支えとなっているという。A氏は元気のないD氏に対して、D氏の良いところをたくさん伝え、「自分のいいところにもっと目を向けたらいいよ(D1-36)」と伝えてくれるという。そうするとD氏は、「マイナスばかりに目を向けるんじゃないくて、いいことをもう一回見つめ直そうかな(D1-36)」と、自分の良いところや強みに気づききっかけをくれるという。

D氏は自分のいくつかの強みについて、以下のように述べている。

D2-15:「一緒に働くメンバーが、この人は、計画的な作業が向いているとか、この人はちょっと突発的に何かことが起きたときに瞬発力があって、状況を把握して動いてくれるとか、そういうメンバーの1人1人の特性を、強みを気付く力が、どうも私多分あって。そういう、適材適所に人を動かしたりするっていうのが、他の人よりもスムーズにできるんだっていう自分の強みに気づけた」

D2-18:「メンバー、お客さん。一緒に働くメンバーと、仕事以外でも仲良くできるっていうところ」

この強みに気がつけたのは、[IV.f県]への異動がきっかけであったという。[IV.f県]への異動の前に、D氏は、10年間という長い期間を[Ⅲ.1県]で過ごしていた。すなわち、同じメンバーと仕事をするのが長いため、メンバーの強みに気づき、適材適所への配置の調整を行うことができていると認識していたのである。しかし[IV.f県]でまだ関係性の浅いメンバーの中でもその力が発揮できていることに気が付いたようだ。

D氏は[Ⅲ.1県]から[IV.f県]の異動時に、ワーク・アイデンティティやなぜ働くのかということ悩んでいた。この時期にやり場のない気持ちを抱えていたが、受講生とのやりとりを通して、[IV.f県]で仕事をするを前向きに捉えることができるようになったという。特にF氏とS氏が述べた

ことにより、「f県の経験が、いずれ自分がやりたいことにつながるんじゃないかって思えるように(D2-65)」なったそうだ。そして、「今できること、ここで学べることはなんだろうという感じで動くようになって、すごく周りとの関係性も良くなって、自分がどう言うことをやるのが自分の強みなのかを気付け(D2-65)」たそうだ。f県へ行く機会があると、当時のメンバーと食事に出かけるなどの良好な関係性を今でも築くことができ、職

場でのコミュニケーションに対して自信を持てたことや、「あの異動がすごく私の人生には良かった (D2-6)」と思えることは、受講生との相互作用による効果であると理解される。

c. 【男女の違いに対する気づき】

D氏は20代の頃、働き方や評価において男女に差はないと考えていたようだ。実際に、女性である自分が夜勤を担当していたことや、そもそも職場に女性従業員が少なかったため、そう考えていたようだ。しかし受講生との関わりにより、男女の本質的な違いやコミュニケーションのスタイルに違いがあるということに気がついたようだ。最近では、社内で大ごとにはしたくないけど、少し誰かに相談したいというような事柄が生じた場合には、自社外の受講生を頼ることがあるそうだ。

D1-41：結構細かいことに感情で悩みがちなのが女性かなと思うと、「それ悩むところ？」みたいな反応をされると、男性の上司から言われると分かってもらえないみたいになるので、だったら最初からそこは相談しないってとかはあります。

業務上の守秘義務の範囲で相談できないことではなく、女性ならではの感情に起因する悩み事の相談においては、受講生との会話の中で話題として取り上げている。そうすると受講生たちは、それぞれの視点や経験からアドバイスをくれたり、D氏の感情に共感してくれるという。その時のエピソードについて、D氏は以下のように語っている。

D1-42：「やっぱり女性ならではのとかそういうところは話しやすかったり、あとはいろんな経験されてる方が多いので、そういう意味では『私もそういう時あったわよ』みたいに言ってもらえると、共感してもらえるとそれだけで結構ちょっと心が落ち着くっていう時もあります。解決してほしいっていうよりは共感してほしいって時が多いのかも。」

D1-44「分かるよって言ってくれば、それで救われる時が女性特有というか、そういう時はやっぱ女性の中で話したほうが、聞いているほうも。男性も共感したくてもできないとかあったりするんで、聞いてもらう相手を選ぶのが得策だなっていうことを覚えたのも研修aかもしれない。」

また、[IV. f 県]への異動の際には「女性 SE」とラベリングされて悩んでいた時期も

あったが、今では「女性」である自分も受け入れることができ、女性上司である自分だからこそ、部下に対してできるコミュニケーションのアプローチがあることを理解して、実践している。特に部下からは、体調や親のことでの悩みなど、プライベートな領域のことも話してもらえる存在であるようだ。

#### d. 《憧れ》

D氏はインタビューの中で、自社組織内の身近なところに女性の同僚や管理職として活躍する女性（ロールモデル）、これまでに憧れの対象としている自社組織内の人物がいなかったと述べている。一方で、特に親しいA氏、F氏、S氏に対する憧れの気持ちを、以下のように表現している。

D1-32 : (A さんは) 自分がこうなりたいなっていう女性かなと思ってて。ご自身の楽しい時間もつくりだされてますし、周りの方たちを幸せにされる生き方をされているってところが私、とっても目指すところというか、すてきななっているのど…

D1-33 : この人だったらどう考えるかなってよく思うのはAさんなんです…

D1-34 : A さんほんとに人想いで人を悪く言わないし、相手のことをどこまでも考えられる方っていうのと、このタイミングにこんなものが届くのかっていうぐらいのおもてなし力っていうか、気遣い力が素晴らしいんです。でも本人は全然そんなところを鼻にかけること全くないし、一緒にいて楽しいし、こういう気遣いができる人になりたいなって思わせる方なので、A さんに私はなりたいと思ってます。

D2-48 : (F さん、S さん) あの 2 人のように生きていきたいみたいところはありますね。なんか、自分の制限を決めずにやっていきたいとか。自分が得たもので良いこととか何か役に立つことを周りに何かのメンバーとか、周りの人たちに何かお役に立てることないかなみたいに考えられてるのが、やっぱり F さん達とご一緒した経験があるからなんじゃないかなと思います。

A 氏、F 氏、S 氏はそれぞれ、D 氏とは全く異なる経歴を持つ人物である。A 氏は、父親から受け継いだ、繊維を取り扱う会社の取締役級の役割を担う人物である。D 氏とは d 村の旅行で出会ってから、親しい関係性を築いている。F 氏は、自宅の医院の事務や、健康アドバイザーとして活躍する、80 歳代の女性である。S 氏は、日本国内の保険会社に

勤め、部長級の役職を務めたのちに、役職定年をした 70 代の女性である。現在も営業として活躍しているそうである。

それぞれの人物は D 氏とは異なる仕事をもつが、D 氏はこれらの人物に対して人としての憧れを抱き、自分も彼女たちのようになりたいと感じている。このような受講生に対する憧れの気持ちに起因して、D 氏は【自分の成長に向けた気づき】として、親しい受講生が今後も、たとえ忙しくても自分と会いたいと思ってもらえるような自分でいたいと述べている。

#### 4-3. ワーク・キャリアでの出来事

##### a. D 氏のワーク・キャリア

1999 年、D 氏は新卒で D 社<sup>56</sup>に入社した。転職などの会社の枠組みを超えた水平的キャリア形成を行った経験はなく、インタビュー当時は勤続 24 年目であった。D 社は a 地方に本社を構える、システム系の開発を行う会社である。D 氏はそこでシステムエンジニアとして働いている。

D 氏は入社した後はまず、1 県で研修を含む 1 年間を過ごし、その後 j 県へ異動した。j 県では 5 年間勤務し、再度 1 県に転勤した。2 度目の 1 県では 10 年間を過ごし、2014 年に f 県へ異動する。その後 2018 年に現在の q 県への異動を命じられ、G 社の運営する g エンターテイメント施設の予約システムに携わっている。これら合計 4 回の異動は、いずれも転居を伴う全国的な転勤であった<sup>57</sup>。加えて、2020 年には昇進を経験し、4 名の部下を持ち<sup>58</sup>、課長としても活躍している。

##### b. 自社内での担当業務と人事異動、悩みの時期への突入

D 社は大きく、4 つの業務部門に別れている。1 つ目は金融部門で 2 つ目は製造流通部門、3 つ目は公官庁を担当する部門、4 つ目はそれ以外を担当する部門である。例えば D 氏は [I. 1 県], [II. j 県], [III. 1 県] の時代は金融部門を担当し、[IV. f 県], [V. q 県] では製造流通部門を担当している。近年は職務拡大の観点から、ローテーションによる知識や経験の共有に取り組んでおり、業務部門を跨いだ異動を経験する人が増加傾向にある。しかし D 氏が金融部門から製造流通部門への異動を命じられた頃は、こうした異動は D 社における一般的なキャリア形成のプロセスではなかった。

<sup>56</sup> D 氏は、1 県は d 社のグループ会社 d'社の所属であったが、d 社内のグループ会社が統合されて、現在の D 社になった。

<sup>57</sup> 1 県と f 県、j 県と q 県は日本国内の同じ地方である。1 県と f 県は e 地方、j 県と q 県は a 地方と匿名化している。

<sup>58</sup> インタビュー当時。

加えて D 氏は、会社での人事異動の予測が一定程度可能であると認識していたことから、1 県での勤務が 10 年目を迎える頃に、引っ越しを行っていた。しかしまさにその時期に、f 県への異動を命じられたそうだ。[Ⅲ. 1 県] から [Ⅳ. f 県] への異動では、業務部門を跨いだ異動であることと、予期していなかったタイミングでの移動という、2 つの不測の事態を含んだ異動を求められたことに対し、D 氏は以下のように語っている。

D2-3：実際 e 地方に女性の SE が (中略) 6, 7 人、いたんですけど、結婚して子供がいるとか、そういうので転勤っていうのが難しいメンバーとかで、異動できるのが 3 名とか、4 名とかだったんですけど、その中で「なんで私だったんだろう」みたいな。ところとかがあったのと、タイミング的に私ちょうど引っ越しをしたばかりだったんですね。(中略) 金融の中で異動があるとしたら大体このぐらいみたいな想定はあったんですけど (中略) あんまりすんなり納得ができなくて...

加えて D 氏は、上司から [Ⅲ. 1 県] から [Ⅳ. f 県] への異動について、D 氏が「女性 SE」であるとの説明を受けたことも、異動を受け入れるのが容易ではなかった理由の 1 つとして述べている。

D2-2：2014 年に私は金融から製造流通に移ってなったときに、(中略) 女性が多いお客様だったので、お客様の要望で、「女性で SE が、なんで来ないんだ」っていう要望を受けて。(中略) 私に白羽の矢が当たって、行くっていうことになったんですけど、それまであんまり女性だという「女性 SE」、「男性 SE」っていうのを、あんまり意識しないで仕事をしてきていて、夜勤をやってましたし。(中略) 自分の中ではあんまり女性だからこういう仕事の仕方をしなければとか、男性だから一...。男性だからこれができるってか、あまり意識をしていなかったの、自分としては男性と同じような仕事をしていたつもりの中に、「女性 SE」という、何か肩書きって言うか冠をつけられて、それで異動って言われたのが、(中略) 「なんで私だったんだろう」みたいな。

これらのことをきっかけに、2014 年の [Ⅲ. 1 県] から [Ⅳ. f 県] への異動時期、[Ⅳ. f 県] 転勤後の 1 年間は、自分のワーク・キャリアに対する不満と悩みの時期となった。特に、①働くことについて、②「女性 SE」とはどのような働き方や役割を求められているのかについて、D 氏は深く考えるようになる。

### c. 悩みの解決

先述の通りにD氏は、[Ⅲ.1県] から [Ⅳ.f県] への異動を経験した2014年ごろから、[Ⅳ.f県] で働き始めた頃、悩みの多い時期を迎えた。この頃についてD氏は、以下のように述べている。

D2-19 : f 県の 1 年間、最初すごくつらくて。(中略) 仕事をするっていうこととか、私が何のために仕事をするのか、ということすごく考えた時期。

D2-25 : 毎日仕事に行くけれど、なんか...何のために仕事してるんだろうなみたいな。なんか生活...じゃあ生活できるお金がもらえれば、それでいいのかとか。(中略) f 県の時に 40 歳を迎えるときだったんですけど、40 歳になって、あと定年まで考えたら 20 年、ちょっと雇用延長とか考えたら 25 年。もう、なんか淡々と会社が、会社から行かされたところで、目の前のことだけやっていいのかなっていうのを、 すごく考えた時期があって、(中略) あまり自分の中で楽しいと思えてなかった時期だったんで、なんか楽しくない日常をただ会社から言われたからいればいいのか、何じゃこの会社を辞めて、ここが嫌だって言って何か新しいことってしたいのかなあとか。そのときに、実際、講師 α の会社に転職するっていうことってどうなのかなっていうことも考えてみました。

この時の仕事やワーク・キャリアの悩みを抱えた D 氏の行動には、受講生との関わりを通して悩みの解決をはかった他、ハイヤーセルフセッションの受講を通して、自分自身を見つめ直し、自分が何を大切にしてきたのかを改めて知り、それをキャリアの意思決定に活用したことがあった。ハイヤーセルフセッションとは、自分が心を動かされたものや琴線がふれた経験を書き出す中で、自己について整理を行い、意識していなかった自己に対する理解を促進させるワークである<sup>59</sup>。

#### c-1. 自分自身の問い直し

自分自身の中で働くことについて考えたり、特に親しい受講生とのコミュニケーション、ハイヤーセルフセッションの受講により、「好きなことを仕事にしたい (D2-19)」と考えるようになったという。その中で D 氏は、①誰かの役に立ちたいという思いの強い生き

<sup>59</sup> ハイヤーセルフセッションは研修教育会社 A や受講生が提供するものではないが、D 氏のワーク・キャリアのプロセスの中では重要な出来事であったため、記述している。

方をしていることと、②反対に、誰かのために行動できない状況があると活躍できないことを発見した。その中で、自分の力を最大限発揮できる状況と相手のことを考える中で、自分の好きな G 社や g エンターテイメント施設が思い付いたという。同時に G 社に転職したいのか、他社に転職したいのかということも考えたそう。しかし自社が好きであり転職の意思はなく、加えて自社のプロジェクトの中に G 社との仕事があることを知り、異動を希望することになったそう。

このプロセスを経た後に得た、D 氏の働くことや、自分自身のワーク・キャリアの見通しに関する帰結に対して、以下のように述べている。

D2-20：会社も好きだったので、別に転職したいって思ったわけではないし、何かをこうやりたいっていうことがあったわけでもなかったの、そんな中で今の仕事に、g エンターテイメント（関連の仕事）があるってことに知って、異動希望を出すと、いう風な形になったのが f 県のなんかこのまま毎日このままでいいのかな、みたいな。ことを考えさせられた 1 年の結果なんですよ。

また、G 社とのプロジェクトに関わることのできる地域への異動の実現まで 3 年と長い時間を必要としたが、「明確に 3 年間（自分の希望や何をしたいのか）を言い続ける中で、自分の中でもしっかり何か出来上がって（D2-64）」いき、f 県での勤務は「人生を変えた（D2-7）」と表現するほど充実した期間となった。

## c-2. 親しい受講生との関わりと考え方の変化

2014 年の [Ⅲ. 1 県] から [Ⅳ. f 県] への異動は、D 氏にとって精神的に厳しい移動となった。そのような状況を打開するために D 氏は、F さん、S さん、Z さんの 3 名の受講生に会いに行く旅行を企画した。その当時のことを、以下のように述べている。

D2-25：何か楽しみをちょっとぶら下げないと、なんかつらいばかりに、気持ちになつたら嫌だというのがあったので、そのときの中では、ちょっとご飯食べに行くとか、ちょっとその辺りに日帰りで何かどっか旅行なんか旅行とか外出するっていうのではなく、ちょっと大きいエンジンをぶら下げたかったという。それで j 県に行き、その中で会いたい、とても会いたいと思う人って誰だろうっていうところで、FさんとSさんと、あともう1人、Zさんという方、この3人会いたいですねって言って何度かメッセージをやっていたので、その3人の方、

に会いに行かせていただいた。

F氏とS氏とは、D氏が運営側として携わった、2013年の研修αの15周年のイベントで出会ったそうだ。それ以来、メッセージアプリやSNSでの関わりはあったものの、実際に会うことはなかった。親しい関わりはなかったものの、D氏は異動やf県での勤務で「ふつつつ(D1-30)」とした気持ちを抱いている中で会いに行くことを決意した。

この時は特に相談することを目的としていたわけではなく、ただ会いに行くことを目的にf県からj県への旅行を計画したが、食事を終えても別れるのが名残惜しく、長時間を共にしたという。この時からF氏とS氏の関係性は親密になり、D氏の特に重要な他者となっている。

また交流を続ける中でF氏やS氏が述べた、「やっぱりつらい時期って人生でつらい時期っていうのがあるわよね(中略)ただそれが、振り返ってみたら、あのときが良かったわねっていう時期がきっと来るんじゃない(D2-30)」という言葉はD氏にとって印象的であり、「そうだよな(D2-31)」という前向きな気持ちと、実際にインタビューの際にf県での出来事について振り返ってもらった際には、「結果として今思えば、あの異動がすごく私の人生には良かった(D2-6)」、「結果的に今思えば、あの転勤が私の人生を変えたなと思っています。(D2-7)」と述べるように、問題解決の糸口を探るだけでなく、D氏の現在の思考や悩みを抱えた状況に対するものの見方に影響をもたらしていることが理解できる。

#### 4-4. 昇進までの道のり

##### a. D社の昇格システム

前述の通り、D氏は現在、課長として4名の部下を管理する立場にある。会社からは、部下との1 on 1の面談や面談を通した目標の管理、勤怠管理、評価などが求められている。

そもそもD社における課長とは、管理職のシステムの初歩の段階である。すなわち、課長、室長、部長、本部長の順番で職位が上がっていく。課長は49歳、室長は53歳で役職定年が設けられているそうだ。

最近ではスタッフ部門においても女性の管理職が増えてきているという。その背景には、社会的に女性の管理職比率を高めることが求められていることや、自社内でダイバーシティに対する方針が決められたことに起因している。具体的には、10年ほど前から、女性自身や社内の男性従業員の意識を変えることを目的として、ダイバーシティ研修が設けられるなどの取り組みが進められているという。

とは言え、D氏は女性が管理職に昇進するには、評価の面において難しさがあると指摘している。D社には独自の従業員の評価基準を体系化した枠組みがあるそうだ。評価基準は1から5までの5段階であり、自分がどの段階にいるのかで職位が決まる。評価基準の1から3段階目までは特に役職はつかないが、評価基準4、5になると、管理職となる。入社時は1段階目からスタートし、2年目には自動的に2段階目に上がるが、2段階目から3段階目や、3段階目から4段階目に上がるには、良い評価を何年か続けて取る必要がある。D社の産育休からの復職率は非常に高いが、出産による一時的な職場からの退席と、育児による時短勤務のタイミングが、ちょうど3段階目から4段階目に上がる時期と重なることが多く、社内の女性従業員の多くが3段階目で止まったままになっているそうだ。

D氏の場合は、e地方にいた頃にすでに管理職になるために設けられている社内試験に合格していたというアドバンテージもあり、2020年に昇進を果たした。

#### b. 昇進の声がけ

D氏は2020年に課長に昇進しているが、そのタイミングで昇進の打診があったわけではない。ダイバーシティ研修の一環である管理職候補研修を受けて昇進に向けた準備を行っていたり、事前に、「(管理職に)しようと思ってるけど(D1-79)」という声がかかったそうだ。その当時、管理職に昇進するにあたって考えていたことについて、以下のよう

D1-79：私、管理職候補研修とかも受けてたので一応準備はずっとさせてもらってて、そこでやってみない？って打診ではなくて、しようと思ってるけどっていう話は事前にいただいて。その時点では考えが至らないところもあるかもしれないけど、やってみますみたいな感じでした。

D1-80：(管理職としての役割を)できるかなはありました。結構いろんな相談を、結構ほんと感情優位なほうなので、冷静に判断できるかなっていうのは心配。今でもやっぱりそういうところはあります。忙しくなったりすると冷静にできないとか、感情のほうに先に立っちゃったり、言い方が悪くなったりとか、今でも反省することいっぱいあります。

D氏は、管理職としての役割に対する不安を抱きつつも昇進を引き受けたという。そのような心理的な状況においても昇進を引き受けることができたのは、【昇進に向けた研修】の受講により準備をしてきたことや、受講生とのかかわりにより、自分に対する自信を獲

得していたことにより、気持ちが方向付けられた様子が理解できる。

### c. 昇進に向けたD氏の気持ちの方向づけ

D社には従業員の意識改革を目的としたダイバーシティ研修として、若手研修、中堅研修、管理職候補研修を設けている。10年ほど前にダイバーシティ研修が開始された頃、すでにD氏は若手研修を受ける年齢ではなかったことから、中堅研修、管理職候補研修のみを受講している。

管理職候補研修は、①ロールモデルとなる女性管理職から話を聞くこと、②他の管理職候補とのネットワーキング、③女性の意識改革（後輩のためにもチャレンジしてほしいと伝えられた）という3つが主な目的として認識された。この時に出会った、自分より先に昇進した同世代または後輩の女性管理職たちの女性について、以下のように表現している。

D1-83：すごいなと思いましたが、タイプが違うなとは思いました。

D1-84：その方はその方なりの悩みはきっとお持ちなんだと思うんですけど、やっぱり判断力もあるし、どちらかと言うと前に立てる人。私かなれない前に立てる人だなと思ってたので、すごいなと思ってます。

この発言に対して、リーダーとしての自分は「サブリーダータイプ (D2-74)」で、ビジョンを示したり、大勢の部下を引っ張っていくというよりも、誰かの活躍する舞台を作りたいと考える人物であると述べている。すなわち、D社が研修で提示したロールモデルはD氏のロールモデルとして機能していないことがわかる。

一方で、受講生に対しては、A氏を「自分がこうなりたくなっている女性 (D1-32)」 「私がすごくこの人だったらどう考えるかなってよく思うのはAさん (D1-33)」と述べたり、F氏やSに対して、「あの2人のように生きていきたい (D2-48)」と述べるように、自分自身の目標とする人物や社会的学習の対象とする人物は自社内よりも自社組織外のコミュニティにおいて獲得される可能性が高いことが理解される。

また、管理職候補研修の目的の一つである他の女性の管理職候補者とのネットワーキングも、「会社の横のつながり、女性で管理者候補の人たちともやりとりはあんまりしてないです。何人かは連絡取れば多分話せると思うんですけど、そこはあんまりつながってなくて (D1-105)」と述べているように、機能していない様子が窺える。すなわち、管理職としての心構えや、自分が管理職になるんだという覚悟の醸成に対して貢献はあるもの

の、先行研究が指摘するような自社組織内のロールモデルの重要性やネットワーキングに対しては、自社内の管理職候補研修は十分な機能を果たしていないように考えられる。

#### 4-5. 管理職としての活躍

D氏は現在、課長として4名の部下を持つ。主に部下の勤怠状況や目標の管理、毎月の1 on 1の面談などを行なっている。D氏が昇進したのは2020年の新型コロナウイルス感染拡大時であった。昇進した当時の部下であった歳上の男性との意思疎通が難しく、部下の管理やコミュニケーションに対して悩みを抱えていた時期があった。

ちょうどその頃、研修αの場が対面からオンラインに移されたこともあり、D氏は研修αの2度目の受講をした。研修の場でのワークの中で、他の受講生や講師αに、部下との関係性がうまくいっていないことを伝えたところ、講師αから、「相手のマイナスオーラに飲み込まれないように毅然としなさい (D1-116)」、「マイナスに考える人っていうのは、どんなにアプローチしてもマイナスに取るから、それに引きずり込まれないようにする (D1-117)」ということや、「どういうふうに接するのか、気を付けるポイント (D1-117)」、「第三者を入れるタイミングって、どういう時か (D1-117)」などの具体的な助言を受けた。このアドバイスが直接的な解決に貢献しなかったが、「自分の心の持ちようが変わって (D1-118)」といった実感を、D氏は感じていた。

D氏はこのように、講師αの教えに影響を受けつつも、その教えをアレンジしながらコミュニケーションに活用していることがある。例えば、講師αがよく受講生に伝えている、「渦中は語るな」という教えに関するエピソードがある。渦中は語るなどは、自分が苦境にいるときには、その出来事を他人には伝えずに乗り越え、経験を伝えるのは苦しい状況が終わってからという教えである。D氏はこの教えを受け止めつつも、そのように行動できない人もいることを実感している。このことについて、以下のように語っている。

**D2-99**：日常の中で悩んでる人たちとか、特に若い人たちはなかなかそこまで（渦中は語るのなの実践が）できなくて。自分の悩みが、自分にとっては苦しいけど、自分の悩みを人に打ち明けて人に相談することが、何か相手の時間をとってしまうみたいなの、なんか自分の悩みを聞いてもらうなんておこがましいみたいなの。

このように講師αの言葉を鵜呑みにするのではなく、一度自分の中で受け止め、そして実践にうつしている。例えば「渦中は語るな」という教えに対しては、部下や職場の若い世代の同僚が苦境を一人で解決するのではなく、他者の力を借りながら前向きに仕事に取

り組めるために、悩みを抱えていそうな人がいると食事に誘い、悩みを聞いているそうだ。その際のアプローチの方法について、以下のように語っている。

D2-103：最初に自分の失敗談を話す。こんなことあってあのときあんな失敗して、もう今思ったら穴に入ってしまったみたいみたいな失敗がねーみたいな話をして。そうすると、「D さんでもそんなことあったんですか」みたいな感じになると、「実はこんなことでちょっと悩んでて」みたいな話をしてくれて、ヨシヨシと思って聞き出して。(自分の持っている)引き出しの中で何か必要な、いい情報ないかなって探して、「こんなことやってみたらどうかなとか、こういうふう考えてみたらどうかな」みたいな感じでアプローチしてみて。(相手が)あつてなる瞬間があるんですよね。何かピコンって何か立つ瞬間があるので、この引き出しが効いたかと思って、ちょっと、話してちょっとすっきりしましたとか、あの気持ち楽になりましたって言ってもらえると、よかったなって。

この発言から理解されるように、D氏が部下に伝える情報は自分の経験である場合もあるが、受講生から聞いた、彼女たちの経験を伝えることも多いという。例えば、産休に入る後輩の女性が、出産や復帰後の仕事について悩みを抱えていることがわかった時には、家事代行の仕事を行なっている研修αの受講生のことを思い浮かべながら、具体的に、「自分だけでやろうとせずに、何かどっちかという子供との関係性を楽しめるように、いろんなことを何か利用してみたらどうか(D2-82)」という話をしたそうだ。この時の部下に対して行なったアドバイスは、自分が経験することのなかった子育てに対する思いや、それを経験できなかったこと、受講生や自分がこれまでに付き合ってきたさまざまな人の経験をもとに行い、「私だからこそそのアドバイスだった」と振り返る。また、部下から悩みを打ち明けられた時の自分の行動についてD氏は、以下のように語っている。

D2-80：仕事で悩みがあるっていうときの、あなただけじゃないし、その時期ってそういう傾向にあるよねみたいな話も、他の人たちとのコミュニケーション、女性のいろんなキャリア形成をしているメンバーの経験談を、「私の知り合いではこういうふうにして、乗り越えたよ」とか、こういう人たちもいるよみたいな、考え方の具体例が、多分引き出しは多いと思うんですよね。(中略)「私の知り合いはこういうことで悩んで、こういうふうにしたら乗り越えられたって言ってたよ」とか。「確かに30歳になるぐらいって、みんながそういう悩み持つよね」って。「こんなふうに、そういうときにこんな風にチャレンジしてみたら、なんか1個乗り越えられたって言って

いる友達いるよ」とか。あとは家族の悩みとかでも、お姑さんにこんなこと言われてちょっとつらかったみたいな話とかも、こういう人いたよとか。そんな引き出しはたくさん使わせてもらってるかもしれないですね。

D氏は自分が受講生たちから受け取った情報や考え方を、部下とのコミュニケーションに活用しているという。しかし、かつて自分の聞いた他者の経験を、また別の誰かに伝える行為に対して、「これってどうなのかな (D2-106)」と悩んだことがあるそうだ。しかしこのことに対しても、受講生から「接する人の周りにはいる人たちが、会ったこともない人の経験ではあるけど、必要な情報として、何かの足しになる、ためになることだったらよかったね(D2-106)」というアドバイスを受けて、D氏自身も助けられ、今は自信を持って部下や年下の同僚たちと接することができるようになったという。

#### 4-6. D氏のストーリー

以上の分析から、D氏のワーク・キャリア形成プロセスと受講生のコミュニケーションについて、以下のようなストーリーを紡ぐことができる。

D氏は入社後に4回の異動を経験している。特に2014年の[Ⅲ.1県]から[Ⅳ.f県]への異動は、D氏が「あの転勤が私の人生を変えた (D2-6, D2-7)」と表現するように、大きな転機であった。特に、「女性SE」が求められて異動をしたが、「女性SE」とはどのような役割を求められているのかという役割の曖昧性に対する悩みと、D社の中で一般的ではない業務部門間の異動という不測の事態を経験したこと、これらの悩みを抱えたことにより自分が働く意味にまでも遡って熟考した時期であった。

このD氏のワーク・キャリア形成において重要な意味を持つ[Ⅲ.1県]から[Ⅳ.f県]への異動時に、研修αの受講生が情緒的な社会的支援を行っていたことが明らかになった。特に、当時、受講生F氏とS氏にかけられた「やっぱりつらい時期って人生でつらい時期っていうのがあるわよね (中略) ただそれが、振り返ってみたら、あのときが良かったわねっていう時期がきっと来るんじゃない (D2-30)」という言葉により、悲観的に感じていた状況を捉え直し、前向きにf県での経験を積むことができたという。これは現在のD氏の悩みを抱えた状況に対する捉え方にも影響をもたらしている。

さらにD氏にとって受講生との相互作用は、社会的学習の場としても機能している。ロールモデルとなるはずの自社内の管理職として活躍する女性達をD氏は自分とは違う人として認識している。しかし受講生に対しては、女性として、人としての憧れの気持ちがあることを述べている。D氏は2020年に課長に昇進している。昇進について、上司か

ら打診があった際には、「できるかな (D1-80)」と感じつつも、躊躇したり断ったりすることなく、昇進を受け入れた。また今後の垂直的なキャリアに対しても前向きであり、現在の課長の役職定年を迎える 49 歳までに、次の室長まで上がりたいと述べている。

2020 年の課長昇進後、現在は部下の管理を任されている。部下の管理の中には、毎月の 1 on 1 の面談もあるが、面談の場以外にも、部下が悩みを抱えていそうだと気がつくと、食事に誘ったり、自分の経験を伝えながら部下の相談を引き出し、自分ならではのアドバイスを行っている。アドバイスを行う際には、受講生との相互作用の中で培われた考え方を伝えたり、受講生の経験を例示しながら、悩みの解決になりそうな情報の提供を行っている。

## 第 5 節 考察

### 5-1. 女性のワーク・キャリアプロセスから見る、自社組織外の人物の機能

これまでの社会的関係性とキャリアの研究では、自社組織内の他者に注目した研究が中心であった。しかし D 氏のインタビューを通し、自社組織内の他者だけではなく、自社組織外の人物との相互作用を通じて、水平的なワーク・キャリアや垂直的なワーク・キャリアに関わる自己像を構成していることが明らかとなった。

また、ワーク・キャリアの重要なフェーズにおいて、自社組織外の他者との相互作用を続けることにより、仕事やワーク・キャリアを自ら作っていかうとする前向きな心理的状況を保つことが明らかとなった。すなわち自社内でのキャリア形成に関する現象は、自社内 (ワークの領域) のみで生じるのではなく、プライベートな領域 (ライフの領域) との行き来の中で形成されていることが理解される。

以下には、D 氏のケースを参照する中で理解された、自社組織外の他者の機能について、考察する。

#### a. 社会的支援

第 4 章において关系的視座によるキャリア研究を参照した結果、他者との相互作用により社会的支援を獲得すること/できないことにより、キャリアの結果に影響があることが指摘された。社会的支援とは、個人の身体的、及び精神的な健康を保つことを目的として、個々人が所有する関係性から得られる支援のことを示す (久村, 1999: 44)。社会的支援には、情報の提供や関係性から受け取る情緒的な支援が含まれる。先行研究においては、女性は男性よりも、友人や同僚などの社会的関係性からの社会的支援をより多く感じる傾向が明らかにされており (Olson & Shultz, 1994)、女性のワーク・キャリア形成のプロセス

を理解するために重要な概念の1つであると考えられる。

加えて、キャリア形成に関する議論においても、職場内の社会的支援は、キャリアへの適応性や満足度を高め、そのことが離職する確率を下げることで指摘されている (Karatepe & Olugbade, 2017)。すなわち上司や同僚 (時には部下) からの社会的支援は、個人のワーク・キャリアの形成には重要な意味を持つ。加えて自社組織外の友人との信頼関係や (Kenny & Bledsoe, 2005)、パートナーとの愛着関係 (Pifer & Baker, 2016) といった情緒的な社会的支援により、個人のキャリアの適応性や意思決定の結果が変化することが指摘されている。これらの議論を受け、本研究では、自社組織外のコミュニティでの他者との相互作用を検討する中で、これらの他者からも社会的支援を獲得していることが明らかになった。

D氏が2020年に昇進をした時には管理職としての業務を遂行するために、冷静な判断ができるのかという観点から、不安な気持ちもあったが、断ることなく昇進を受け入れた。つまり、昇進という自身のワーク・キャリアに対する、比較的容易な適応が見られる。このことは既存の研究で説明されているような、「自分でもできる」という管理職の役割に対して自己効力感を感じていた (高田, 2013) というよりは、受講生との相互作用を通じて職場でのコミュニケーションに対する自信を獲得していることや、自分の感情を受け止めてくれて安心感を与えてくれる、特に親しい受講生や親しい受講生同士のグループがあったことによる、情緒的な社会的支援によるものと理解される。このことは、受講生同士の相互作用の結果として、心身の健康を取り戻し、垂直的キャリアの形成に貢献している機能があったこととも理解される。

この結果を鑑みると、垂直的なキャリア形成の意思決定のプロセスに、自社組織外の社会的関係性も重要な意味を持つと考えられる。このことは、既存の研究で指摘されている、自社組織内の重要な他者だけではなく、垂直的なキャリア形成に適応可能な精神面の健康な状況、あるいは自身のキャリアに対するポジティブな感情をもたらす、自社組織外の他者との重要性が指摘されたと言える。

## b. 社会的学習の場

社会的学習とは、Bandura & Walters (1963) に端を発した社会的学習理論の中で捉えられる学習の方法である。すなわち、社会的行動が個人の直接的な経験による学習の結果として現れるのではなく、他者からの教えや、他者を観察することを通して獲得されるものとして捉える、学習の方法である。D氏は、特に親しい受講生に対して憧れの気持ちを抱き、女性として、人としてどうあるべきかを学び、人生の目標として位置付けている。

すなわち、自社内での働き方や役割と直結する行動や自信を学び取るのではなく、一見、自社内のワーク・キャリアとは関連しなさそうな、自社外の「生き方のロールモデル」を見つかる事により、キャリアに対する前向きな気持ちを醸成していることが明らかになった。換言するならば、関連性が薄いと軽視されがちなライフ（自社外）の領域の社会的関係性が、ワーク（自社内）のキャリア形成に対する好循環をもたらしているのである。

このことは、ロールモデル（目指す姿）は自社内にいる必要はないことが理解され、林（2002）や高田（2013）が指摘する自社内の社会的関係性の重要性とは異なる結果である。この結果はむしろ、自社の同じ役職の女性を目の前にすると、「自分とは違う」と感じて、社会的学習の対象とならなずに、昇進を望まない女性（西村・呼, 2017; 島, 2017）を生み出す可能性すらあるということの意味する。D氏は自社組織内の自分よりも先に昇進した女性達と管理職候補研修の中で出会い、自分とは違うと感じながらも昇進を受け入れている。これは、自分と他の女性管理職達の発揮するリーダーシップは違うと感じつつも、研修αの受講生との相互作用の中で自分自身の中に構成された、女性として、あるいは人としてどうありたいかという自己像が、こうした状況を生み出していると理解される。

すなわち、女性の昇進意欲を刺激するためには、自社組織内で管理職として活躍する女性をロールモデルに据えるという近視眼的な視点でロールモデルを選定と提示をするのではなく、一段視点の異なるところでロールモデルや目標となる人物を提示する事により、状況を受け入れる（昇進を受け入れる）ことにつながると考えられる。本研究成果を参照するのであれば、その一段視点の異なるロールモデルや目標となる人物は、自社組織内の人物にこだわる必要がないと理解される。

## 5-2. 女性のワーク・キャリア形成プロセスから見る、自社組織外コミュニティの機能

これまでの女性のワーク・キャリアに関する研究では、自社組織内の社会的関係性が重要視されてきた。しかし本論文においては、自社組織外の社会的関係性に着目することで、ワーク・キャリア形成における自社組織外の重要な他者の存在を確認した。特に、a. 自社組織内で出会うことのない人物との出会い、b. 自社組織内のロールモデルの不足という2点において、自社組織外コミュニティは意味を持つことが指摘される。

### a. 自社組織内で出会うことのない人物との出会い

D氏は、自社組織内の女性の従業員や管理職たちと、研修αの受講生にとのやりとりの頻度や、関係性に対する感情の違いを述べている。

D1-105 : (研修αの受講生と自社の女性従業員は) 違います, 私はあんまり会社の横のつながり, 女性で管理者候補の人たちともやりとりはあんまりしてないです。何人かは連絡取れば多分話せると思うんですけど, そことはあんまりつながってなくて

D1-110 : (自社の) 中でちょっと頼りにしたりとかはあるんですけど。ご飯食べに行っても楽しいんですけど, 何度も行こうって話にはあんまりならないです。

D氏は自社内の女性従業員と, 親しいかかわりを持っていない様子が窺えるが, これはD氏が自社内での関係性に問題を抱えているというわけではなく, 受講生とは忙しい中でスケジュールを調整してでも会いたいと思う心理的な側面に違いがあるようだ。このような感情の違いに対して,

D2-109 : (自社の女性従業員と受講生は) 全然違いますね。研修αの皆さんって, やっぱり自分が変わろうとしている方が多い。(中略) 自分たちの人生を何かしら自分の手で変えようとしている人たちなので。そこはやっぱり変わる時の変わり方も大きいですし, 新しい学びも続けてる方も多いなって感じています。それに対して, 会社のメンバー, 同じ女性に特化しても, 会社から与えられるものっていう考え方がやっぱり強くて。かなり受身ですね。あの評価も...あんまり...ガツガツしてないというか, なんか自分に沿わない評価を, 自分が思ってるよりも評価が低くても, 「ああ, そうですか」みたいな感じにもなるし。

上記の発言から解釈されるように, D社の女性従業員と受講生たちは, 物事への取り組む姿勢に違いがあるとD氏は認識しているようだ。その違いにおいて, D氏は受講生たちの自ら主体的に自分の人生や仕事に取り組む姿勢に共感することが多く, 研修αを受講しなければ, こうした女性たちと出会うことがなかったはずである。

加えて, 受講生たちのさまざまな経験を持つところにも, D氏は惹かれているようだ。

D1-108 : 研修αの人たちってほんとに公私ともに充実してる, 充実させようとしてるっていうのと, マイナスをあんまり語らない。いざ聞いてみるとすごい苦勞してたりとかあるんですけど。(中略) でも実はすごい苦勞してたりとかいろいろ大変だったりして, 個人的にお話聞くとそんなことあったんですかみたいなのはある...

自社組織の場合、組織社会化 (Van Maanen & Schein, 1979) の過程の中で、従業員としての必要な態度や行動などを獲得することになる。すなわち従業員の組織への適応が進む中においては、思考や行動パターンの同質化が進むことが予測される。こうした状況に対しては、異なる文化的背景を持つ人々との関わりを持つことにより、自社の文化が何であるかを理解することができることが指摘されており (Schein, 2017)、自社組織外のコミュニティに参加することやそこで出会う他者との相互作用により、新たな学習の機会や組織や自身のキャリアに影響をもたらす社会的関係性の構築が期待される。

#### b. 自社組織内ロール・モデルの不足への貢献

既存の研究では、女性が管理職への昇進を志す際の社会的学習の相手として、ロールモデルの重要性が指摘されている (一瀬, 2012; 川口, 2012; 檜田・杉浦, 2014)。しかし D 氏のように、自社内の社会的関係性の中にロールモデルとなる女性が近くにいない場合や、先に昇進した女性たちと自分を比較して「違う (D1-83, D2-74)」と表現するように、物理的にも精神的にもロールモデルが不在である場合があっても、昇進を経験する女性もいる。

D 氏のケースを参照すると、D 氏の社会的関係性は、自社組織内よりも自社組織外の研修 α コミュニティに目が向けられている。そこでは、人として、女性としてどのような振る舞いが好ましいのかということや、なりたい人物像を体現する他者の存在が確認された。

D 氏は自分が昇進したことに対して、「たまたま来ている (D2-97)」と表現しているが、分析を通して、自社外の自分が憧れる人物との相互作用を通じて、自己とは何であるのかを構成し、その結果として自身のワーク・キャリアを自ら選択して歩んでいることが理解された。すなわち、社会的学習の対象は、自社の内か外かにこだわるものではなく、さらに、自社内での役割のみにおいて同一視をしていくものでもないことが指摘される。既存の研究では、自社組織内の同性のロールモデルを前提とした議論が行われるが (金井, 2017; 奥井ら, 2015; 高田, 2013)、D 氏のケースから、職場の内/外にこだわらない議論が求められる。

#### 5-3. 女性のワーク・キャリア形成におけるワークとライフの領域の曖昧性

加えて、本研究では職場と自社組織外のコミュニティの接合性も指摘される。仕事に関する自社組織内と自社組織外のコミュニティは、それらに所属する個人を通して、どちらの活動やそれに伴う意思決定において影響し合う存在である。この点に関連して、キャ

リア研究の前提として、ワークとライフの境界の曖昧さ (Blustein, 2011) の指摘を思い出したい。このような、ワークとライフの領域の行き来は、スピルオーバーとして概念化されているが (Crouter, 1984)。女性のキャリア形成における議論では、ワーク・ファミリー・コンフリクト (Greenhaus & Beutell, 1985; Stephan & Corder, 1985) のような、ワークとライフの領域でのそれぞれの役割が対立することによる葛藤や、それによる女性のキャリア形成の難しさが議論されてきた。

例えば Greenhaus & Beutell (1985) は文献のレビューを通して、キャリアの成功のためには、仕事の役割に多くの時間を費やすことが必要であることから、異なる領域における役割から生じる葛藤を感じやすいと指摘している。しかし本研究の成果では、ワークとライフの境界に位置する自社組織外のコミュニティでの役割を達成することにより、D氏は他者とうまくやることや自分自身の価値を見出すことでワークの領域での自分の役割を達成させていた。このことは、ワークとライフの領域の行き来も通して、個人のワーク・キャリア形成や職場での相互作用に対する何らかの貢献がもたらされていることが理解される。

また、この成果は一方で、ワークとライフの領域は実に曖昧で、明確に区別されているものではないことを指摘するものでもある。したがって、ワークの領域で生じる垂直的および水平的なキャリア形成の過程で重要な意味を持つ他者はワークの領域で出会う人物である必要はなく、ライフの領域の人物がワークの領域の現象を支援する可能性がある。

## 第6節 小括

本研究では、自社組織内の社会的関係性でもない、家族や学生時代からの友人といった社会的関係性でもない、自社組織外のコミュニティにおける社会的関係性に着目し、その関係性から得られるワーク・キャリアや仕事への影響の検討を行ってきた。とりわけ本研究では、自社組織を離れたところで開催される、研修αの受講生同士で結ばれる社会的関係性を、自社組織外のコミュニティと規定して分析を行った。

本論文では研修αを受講したD氏のコミュニティ内の社会的関係性との相互作用を通じた、自社内でのワーク・キャリア形成のプロセスを検討した。D氏は当初、自社内で上司や同僚と交わされるコミュニケーションに悩みを抱え、伝え方のスキルを学ぶために研修αを受講した。研修αでの学びがD氏のコミュニケーションの向上に寄与し、受講が終了しても研修αやその受講生との関わりは続いていった。これは研修α関連のイベントに参加することにより出会った受講生が「素敵」であったためである。

D氏は受講生との関係性を「ご褒美」とであると認識している。受講生と会うこと自体が

楽しく、コミュニケーションの後には前向きな気持ちの醸成に貢献し、今後も大切に関係性を続けていきたいと述べている。このように、自分の心理的な健康状態を保つためにも、受講生同士の相互作用が重要であると理解されるが、さらに、D氏は意識的/無意識的に受講生から学んだことを自身のワーク・キャリアの形成に活かしていることが明らかとなった。このことは、女性のワーク・キャリアの形成プロセスの議論やにおいて理論的な貢献がある。具体的には、昨今の働き方やキャリアなどの職業生活におけるウェル・ビーイング (Blustein, 2014 訳 2018) の実現が求められる中においては、女性を含めた多くの従業員のより良いキャリアの実現のためには、ワークの領域のみに着目するのではなく、ライフの領域のスピルオーバー (Crouter, 1984) の可能性を軽視してはならないことが指摘された。このことは、管理職として活躍する女性を増やしていこうとする社会的、実務的な議論にも貢献がある。

本研究は、以上の点において重要性があるが、いくつかの限界がある。まず1つ目に、サンプルに関する限界である。今回は自社組織外のコミュニティを対象にしてインフォーマントを探している。特に今回インタビュー調査を実施したD氏は、研修αの人的ネットワークにおいて中心的な位置にいる人物である。しかし、第3章の分析において、受講生の社会ネットワーク分析で中心的であると判断された人物はさらに大勢いる。今後はシングルケースで分析するだけでなく、これらの人物のストーリー全てを対象として分析することや、それぞれのストーリーを比較することが求められる。また一方で、研修αネットワークの中心から遠い、周辺的な人物も多くいる。中心的な人物と、周縁的な人物の間のワーク・キャリア形成における違いを比較することも求められる。

加えて、インフォーマントの代表性についても限界を抱えている。今回の分析で対象としたD氏は、自ら研修αを受講することを決めた人物である。研修αには企業からの派遣という形で参加する受講生も多くいる。すなわち、受講の動機も考慮しながら、さらに多くの受講生へのインタビュー調査を行い、分析することが求められる。これらの点は今後の研究課題とする。

## 終章

### 第1節 本研究の発見事実

本研究では、女性のワーク・キャリア形成プロセスにおける社会的関係性、すなわち他者の持つ意味について、社会的ネットワーク論と社会構成主義のアプローチにより検討した。

これまでの研究では、女性のワーク・キャリア形成という現象において、上司や同僚など自社内の社会的関係性や、家族、パートナー、学生時代の友人といった私的領域における他者がキャリア形成に関する意思決定やその結果に一定の影響をもたらしていることや、これらの人物との相互作用がキャリア形成において意味を持つことが指摘されてきた (e.g. Amundson et al., 2010; 林, 2002; 川口, 2012; Kvitkovičová et al., 2017; Phillips et al., 2001; Pifer & Bake, 2016; 高田, 2013)。しかし先行研究では、女性の社会的ネットワークは男性よりもより多様な他者を含むことが指摘されており (Ibarra, 1992; McPherson & Smith-Lovin, 1982; Moore, 1990)、実際は先述した人物に限らず、さらに多様な人物との関わりを持つことが考えられる。そこで本研究では、女性たちが自社組織外に形成した社会的関係性と、自社組織内でのワーク・キャリア形成との関連性を検討した。特に本研究では自社組織外と言っても、家族やパートナーなどの近縁関係にある人物や学生時代からの友人のような私的領域における他者といった、先行研究で注目されてこなかった自社組織外に形成されたコミュニティにおける社会的関係性に着目し、これらの他者が職業人としての中盤以降のキャリア形成にどのような意味を持つのかを検討した。

本論文では、調査対象として、女性のみを対象として研修を行う研修教育会社 A が提供する研修  $\alpha$  の参加者間でとり結ばれた社会的ネットワークを「自社組織外のコミュニティ」と規定している。この自社組織外のコミュニティを対象として、第3章では社会的ネットワーク分析を用いて、このコミュニティ内の社会的ネットワークの構造を探索的に分析した。分析の結果、当該コミュニティの社会的ネットワーク全体は、密度や推移性、互酬性の値の低い、弱い紐帯として特徴づけられる紐帯により結ばれた構造であることが明らかになった。その一方で、次数中心性、媒介中心性、固有ベクトル中心性の3つの中心性のいずれか、またはいずれの中心性の指標の高い人物や、密度が比較的高い14名で構成されるコアと呼ばれるネットワーク内の中心的なメンバーの存在が明らかとなった。

中心性の指標において値の高い人物やコアに含まれるメンバーは、分析対象とする社会的ネットワーク構造の中で重要な意味を持つ。例えば、Borgatti et al. (2018) や Ibarra & Andrews (1993) によると、中心性の高い人物は、対象となる社会的ネットワークの中でも、情報などを含む社会関係資本の伝播や拡散において鍵を握る人物である。その反対

に、社会関係資本の獲得の面においても有利な立場にいることが理解される。すなわち、自ら社会関係資本を提供することがあるほか、社会的ネットワーク内の他者から他者へ社会関係資本を媒介する役割を担う存在である。資源を媒介するにも、自分のところに集まる資源を自分で活用するにしても、社会的関係性の中で中心的であると判断される人物が社会的ネットワーク内の資源の伝播に置いて、重要な意味を持つのである。すなわち、研修αの受講生コミュニティにおいて、社会関係資本のやりとりが集約される中心性の指標の高い人物やコアのメンバーは、受講生たちのワーク・キャリア形成において、重要な意味を持つ人物であることが理解される。加えて、このような中心的な人物本人は、研修コミュニティの社会的ネットワークを活用して、自身のワーク・キャリア形成をより良いものとして実現している可能性が推察される。

しかしながら、社会的ネットワーク分析で明らかにされた研修αコミュニティの中で中心的な位置付けの人物が獲得したり媒介したりする社会関係資本が如何なるものであるのかと言うことや、それを獲得するための相互作用のプロセス、そもそもこれらの人物はどのような人物なのかということは、社会的ネットワーク分析を用いた人的ネットワークの構造的特徴を捉えるだけでは明らかにすることはできない。そこで本論文の第5章では、社会的ネットワーク分析の次の段階として、社会構成主義的なアプローチを用いて、自社組織外のコミュニティに参加する受講生同士の相互作用とワーク・キャリア形成プロセスの検討を試みた。

第5章では自社組織外のコミュニティ、すなわち研修αコミュニティにおける中心的な人物に着目し、研修αの受講生との相互作用を通じて、いかにして自分のワーク・キャリアに関する現実の構成を行なっているのかを検討した。具体的には、第3章の社会ネットワーク分析で明らかになった、媒介中心性の指標が高いと判断された、研修α受講生のD氏に対して半構造化インタビューを2回実施し、そのインタビューデータを戈木クレイグヒル版GTAとTEAにより分析した。

インタビューデータの分析の結果、D氏は受講生との相互作用を通して、自分が一人の女性/人間としてどのようにありたいかという自己イメージを形成し、その自己イメージの実現のプロセスの中で、水平的/垂直的ワーク・キャリアの選択と意思決定が行われていることが明らかになった。また、自分の価値を認め、受け入れてくれる受講生の言説や態度により、情緒的な安心感を獲得し、ワーク・キャリアの形成や仕事に対して前向きな姿勢で向かうことができていることが指摘された。このことは、女性が他者から感じる安心感によりキャリアの充実につながるという、Cross & Vick (2001) や Kenny & Bledsoe (2005) などの、情緒的な社会的支援がワーク・キャリアの形成において重要な意味を持

つという主張に通じる指摘である。一方で、自社組織外で得た情緒的な支援を通じて自社組織内での実践やワーク・キャリアにつながる点は、本研究の特徴的な指摘である。

加えて、社会的学習の場としても受講生のコミュニティが貢献していることが指摘された。既存の研究においても、既に管理職としての役割に対する自己効力感を獲得するためのロールモデルの重要性 (e.g. 一瀬, 2012; 川口, 2012; 榎田・杉浦, 2014) が指摘されているが、D氏の場合は1人の人間や女性としての憧れやなりたい姿、職場内での振る舞いなどを研修α受講生から学習し、内面化しているものであった。そしてその先に水平的/垂直的なワーク・キャリアの形成へと繋がっていたことから、D氏のワーク・キャリア形成の場合、従業員としてや管理職としてといった、自社組織内で期待される役割に対してどのような振る舞いがふさわしいかということ学ぶ機能を持つだけではなく、ワーク・キャリア形成に限らないより包括的な社会的学習が自社組織内のワーク・キャリア形成に貢献していることが理解された。

以上のことから、本研究では、女性のワーク・キャリア形成プロセスにおいて自社組織外の他者は、①自己イメージの形成に対する貢献、②社会的支援、特に情緒的支援における貢献の2点において重要であることが指摘される。加えて、これまでの研究では、女性がワーク・キャリアを築くために社会的支援や情緒的な支援を提供する他者は、自社組織内の他者や家族に限定されていたが、これら以外の社会的関係性、特に自社組織外コミュニティのような多様な経験を持つ人々の集う場の重要性も確認された。このようなワーク・キャリア形成において重要な貢献のある他者とのネットワーキングを行う場として、これまでの実務的な取り組みでは、自社組織内の研修などの場を用いて行われているようだが、本研究の成果から、自社組織外に目を向けることの重要性も確認された。

## 第2節 理論的貢献

本論文には、いくつかの理論的な貢献がある。1つ目は自社組織外の他者との相互作用に注目し、女性のワーク・キャリア形成のプロセスを明らかにした点である。既存のキャリア研究では、ワーク・キャリア形成において重要な意味を持つ他者の存在が確認されている中においても (e.g. Ibarra et al., 2010; Ibarra & Hunter, 2007; 奥井ら, 2015; 武石, 2014), 他者とのどのような関わりの中でキャリア形成が行われてきたのかという、人々の間で交わされる相互作用とそのプロセスが見過ごされてきた (Blustein, 2014 訳 2018)。この点に、キャリア研究における議論の余地が残されていたと言える。特に女性のワーク・キャリア形成に関する議論、例えば昇進や昇格のような垂直的なワーク・キャリアの形成に関する議論では、女性が昇進を志すようになるためには、上司 (高田, 2013; 高村,

2017) や、同性の先輩(奥井ら, 2015), ロールモデル(林, 2002; 高田, 2013)といった自社組織内の他者が重要な意味を持つことが指摘されていた。しかし、結合主義的な研究に特徴づけられるように、どのような人物が女性のキャリアに貢献するのかが明らかにされる一方で、これらの人物とのどのような相互作用の中で女性が自社組織内でのワーク・キャリア形成を行うのか、そのプロセスは解明されないままであった。

また女性の社会的ネットワークの構造的な特徴に目を向けてみると、自社の内部においても、女性の人的ネットワーク構造に含まれる他者は多様であることが理解されている(Ibarra, 1992; Straits, 1996)。このような既存の研究の指摘や、女性の管理職が限定的であるという社会的な課題を踏まえるならば、女性のワーク・キャリア形成において他者の存在をキャリア形成の要因とするこれまでの研究では、自社組織での社会的関係性に限定した議論を行ってきたという、検討する社会的関係性の多様さや、多様な他者との相互作用のプロセスを見過ごしてきたということを指摘せざるを得ない。

このような既存の研究の限界に対して、本論文は、自社組織外でかかわる他者が、女性のワーク・キャリア形成に対してどのような影響があるのかを検討した。その結果、自社組織外の他者から①社会的学習の場や、②情緒的な社会的支援を提供されていることが明らかになった。またその中で得られる他者からの言葉や学びを解釈し、新たな自己イメージを形成する中で、自分の目指すワーク・キャリアに関する希望や選択、意思決定が行われていることが明らかになった。特に、今回の研究で分析対象とした D 氏は、自社組織外の他者との相互作用を通して、将来の自分のワーク・キャリアに対する自信や、自分の存在価値に関する意味やリアリティの構成を行っていた。これにより、働くことや自社組織内で歩むワーク・キャリア形成に対するポジティブな心理的な状況の変化が生じ、その結果として、昇進という自社組織内での垂直的なワーク・キャリアの結果に結びついていくことが理解された。

続いて、本研究の2つ目の貢献として、既存の研究が着目してきた、ワーク・キャリア形成において重要な意味を持つ「他者」の存在している領域の拡張が挙げられる。既存の研究では、家族と仕事の2つの領域において、どちらかの領域で生じたことがもう片方の領域での出来事に影響するという、スピルオーバーの効果(Crouter, 1984)が考慮される。すなわち個人のワーク・キャリア形成において他者の存在する領域は、職場であるワークの領域と、家族や親族といった近縁関係を前提とする私的領域としてのライフに着目する。この考え方は、ワーク・ライフ・バランスや(Vasumathi, 2018)、女性が直面しやすいとされるワーク・ファミリー・コンフリクトの議論(Frone, 2003)においても暗黙裡に用いられる。加えて、伝統的なキャリアの研究でも、自分がライフの領域にとどまらず、ワー

クの領域において役割を持ち、それらの相互作用により職業人としての発達があると考えられる (Super, 1953)。このように既存の研究では、明確なワークとライフの領域の境界が意識されるが、本研究では、ワークとライフの中間に位置するような、あるいはライフの領域を家族や親族だけではない他者の存在も認めて、その全体を私的領域として拡大して捉える必要性が指摘される。すなわちライフの領域、またはワークとライフの中間の位置に自社組織外コミュニティの領域が存在し、その領域もワーク・キャリア形成には重要な意味を持つのである。

このようなワークとライフの領域の曖昧性に対して、本研究で取り扱った D 氏と他者との関係性を検討してみると、家族や友人の他に、自社組織内の他者と、研修αの受講生である他者というワークとライフに限らない領域の行き来を続けることにより、管理職としてのワーク・キャリアを形成していた。このことは、既存のスピルオーバー効果やキャリアの研究が前提としてきた、家族-仕事の二元論的な視座を拡張するものであり、本研究の理論的貢献の1つと言える。すなわち、女性のワーク・キャリア形成を検討する中では、家族も含むより広い範囲の私的領域と、仕事の領域に関するワーク・キャリアとの相互作用を考慮に入れることが求められる。

### 第3節 実践的貢献

本論文は、女性の自社組織内でのワーク・キャリアに対する、自社組織外の社会的関係性の重要性を明らかにすることを目的として議論を展開してきた。特に本論文では自社組織でもない、家族でもない、学生時代からの交友関係でもない場所、すなわち自社組織外のコミュニティにおける社会的関係性のワーク・キャリア形成に対して持つ機能に着目してきた。本研究では研修αの受講生同士で構成されるコミュニティを対象に、調査を実施している。

近年は、労働力としての女性への注目と、男女の雇用機会均等な社会を目指す中で、女性の社会進出に関する議論が進められてきた。特に日本においては1986年の男女雇用機会均等法の施行を契機として、女性の労働や雇用に関する議論が活発に行われてきた。この頃の女性のキャリアに着目する議論では、女性が経済的な活動に参加するための意識改革の必要性を主張する議論や、結婚や出産といったライフイベントを経験した後のワーク・キャリアの継続をいかにして行うのかということに主眼が置かれていた。

しかし近年は、結婚や出産を経験した後にもワーク・キャリアが継続可能となるような支援策が充実したことにも起因して、女性の継続雇用は実現されつつある。この点は、これまで問題視されていた、結婚や出産で職場を離れ、子育てがひと段落してから再び労働

の場に戻ってくるといった M 字を描く女性の労働力率の構造が改善され、M 字の谷が浅くなり、20 代後半をピークに減少傾向を見せる L 字へと変化していることから理解される。

女性の就労の良好な変化が生じている中においても長らく問題視されているのが、指導的な立場で活躍する女性が限定的であるという課題である。世界経済フォーラムが毎年発表するジェンダー・ギャップ指数においても、管理的職業従事者の男女比等の指数を含む経済参画の分野と政治参画の分野が低水準であることから、例年、日本のジェンダー・ギャップ指数は他国と比較しても低く抑えられている。こうした状況に対して日本政府は 2003 年 6 月の男女共同参画推進本部において、「社会のあらゆる分野において、2020 年までに指導的地位に占める女性の割合が、少なくとも 30%程度になることを期待する」との決定をしたが、2020 年にこの目標が達成されることはなかった。この結果に対して日本政府は、目標を修正して再度取り組む方向に舵を切った。2023 年 6 月 5 日に開催された男女同参画会議の中で、「女性版骨太の方針」を示し、その中で、東京証券取引所のプライム市場に上場している企業の女性役員の比率を 2030 年までに 30%以上を目指す方針を盛り込んだのである。そのためにまず 2025 年をめどに、最低 1 名の女性役員を選出することを目標としている。

ダイバーシティやダイバーシティ・マネジメントの議論においては女性のリーダーを増やすことによる多様性による利や、組織のイノベーションの議論において、その重要性が認識されてきた (Ely & Thomas, 2001)。しかし、異動や昇進を希望しない女性の存在が明らかになるなど (e.g. 駒川, 2016)、実務の中では女性従業員の自社組織内におけるワーク・キャリア形成に対する消極的な態度が問題視されてきた。本研究はこの点に貢献がある。

既存の研究では、女性が昇進などの垂直的なワーク・キャリアの実現のために、上司や同僚、自社内の女性管理職（ロールモデル）などの自社組織内の他者の重要性が指摘されてきた (e. g. 林, 2002; 高田, 2013)。しかし本研究から、自社組織外の憧れの存在によっても垂直的なワーク・キャリアの形成意欲を支援する機能があることが明らかとなった。

企業などの実践的な場では、管理職にこれから昇進する段階の女性従業員に対して、研修などを用いて女性のロールモデルの提示が行われることがある<sup>60</sup>。しかし、自社組織内のロールモデルであると、期待する効果が発揮されない場合もある (e.g. 榎田・杉浦, 2004)。すなわち本研究の成果から、このようなキャリアに重要な意味を持つ他者は同一

---

<sup>60</sup> 中村 (2022a) で用いられている JAL ナビアのケースや、本論文でインタビューを実施した D 氏も、ロールモデルとなる女性管理職の提示が研修等の場で行われていることを指摘している。

企業組織内のみに限る必要はなく、また、管理職としての役割としてのロールモデルではなく、より広い視点で、人生や女性としての憧れを抱けることのほうが重要であることが指摘される。企業の実践の中では、ロールモデルなどのネットワーキングは、自社組織内で開催される研修などで行なっているケースが散見されるが、自社組織外で企画・運営される研修や、そうした場で形成されるコミュニティへの参加も重要であることが理解される。

#### 第4節 今後の研究課題

本論文にはいくつかの限界がある。本節では本研究の限界の指摘と、限界を踏まえて今後の研究課題の示唆を行いたい。

本論文では、女性の自社組織内で構築される社会的関係性でもなく、そして自社組織外の家族や学生時代からの友人でもない、ワーク・キャリア開始後に形成された社会的関係性に着目して、その社会的ネットワークの構造を明らかにする、ネットワークの類型的視座 (Borgatti & Foster, 2003; Tichy et al., 1979) や、そこで出会う他者との相互作用を通して、ワーク・キャリアをどのように形成してきたのかについて社会構成主義的なアプローチ (Blustein, 2014 訳 2018; Burr, 1995 訳 1997) を用いて検討を行った。

今回、分析対象とした研修α受講生で形成される自社組織外コミュニティの社会的ネットワークに関するデータは、調査時の一時点に一度のみ取得したデータであり、人的ネットワークが日々移り変わることを検討していない。すなわち、経時的な研究となっていないという限界がある。ネットワーキング行動やそれに伴うキャリアの結果は、それぞれのキャリアの転換点で関わりを持つ社会的関係性と関連性があることが指摘されている (Wolff & Moser, 2009)。したがって今後も、継続的に当該のメンバーに対するソシオメトリック調査票を使用した調査を実施することが求められる。

また、社会的ネットワーク分析で使用したデータの限界も今後の課題とする。研修αは今回の社会的ネットワーク分析に用いたデータは118名分のデータである。これは、のべ2,000名の卒業生を輩出する研修αにとっては、ごく限られた一部の受講生のデータであると判断せざるを得ない。すなわち、研修等αコミュニティの社会的関係性の構造をより詳細に捉えていくためには、今後、さらに多くの受講生に調査の協力のもとにデータを取得し、研修αの社会ネットワーク分析を行う必要がある。

また、インタビューを用いた質的調査結果の分析においては、GTAとTEAを用いることにより、調査対象者の長期的なワーク・キャリア形成のスパンにおける考え方や価値観などの変化を捉え、キャリアに関する現実の構成を深く理解することに取り組んだ。特に

D氏のシングルケースを分析対象とした。今回のような特定のインフォーマントのデータをより深く分析と解釈していくことは、質的調査とそこから得られたデータの分析として重要性があるが、今後は対象の幅を広げてデータを取得することや、それらの多様なデータを分析し、インフォーマント別のデータを比較するなどの手法を用いた分析も求められる。特に、キャリアの初期段階から、あるいは他者との相互作用の開始前に、インフォーマントが自身のワーク・キャリアに対して、どの程度の意欲を抱えていたのかという性格的な特徴を含む、個人の特徴や、研修の受講は自ら選択したのか、それとも会社からの派遣であるのかという点、受講時期や研修αの受講が対面であったか、非対面であったのかといった受講形態の違いによっても、構築された社会的関係性やワーク・キャリアへの影響が異なることが予想される。したがって、このようなインフォーマントの特徴や属性、背景なども分析の際に考慮し、適宜、比較等の方法を用いるべきであると考えられる。

こうした一連の研究により、女性のワーク・キャリア形成に関する議論が深まることや、女性の自社組織内におけるワーク・キャリア形成の促進といった実務への貢献があることを期待する。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方からいただいたご指導とご支援により、執筆を終えることができました。特に、筆者が明治大学 経営学部 に在籍している時から長くご指導いただいた高橋正泰先生、今回の審査で主査をお引き受けいただいた中西晶先生からは、今日に至るまで、多大なご指導と気づきをいただきました。心より感謝申し上げます。また、副査をお引き受けいただき、意義のあるご指摘や修正に向けたアドバイスをくださった、牛丸元先生、西南学院大学の清宮徹先生、高橋研究室の諸先輩方、中西研究室の皆様にも、心より感謝いたします。続いて、論文執筆にあたり行った調査に全面的にご協力をいただいた、研修教育会社 A の皆様、インタビュー調査に快くご協力くださった受講生の皆様、講師 α 様とのお橋渡しをいただいた国際ファッション専門職大学の林成光先生にも、深く感謝申し上げます。最後に、研究活動を暖かく見守ってくれた家族にも、この場をお借りして感謝の気持ちを伝えさせていただきます。

## 参考文献一覧

- Afiouni, F., Karam, C. M., & Makarem, Y. (2020). Contextual embeddedness of careers: Female “nonsurvivors” and their gendered relational context. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 343-364.
- Agarwala, T. (2008). Factors influencing career choice of management students in India. *Career Development International*, 13(4), 362-376.
- Amundson, N. E., Borgen, W. A., Iaquinta, M., Butterfield, L. D., & Koert, E. (2010). Career decisions from the decider's perspective. *The Career Development Quarterly*, 58(4), 336-351.
- 荒川歩・安田裕子・サトウタツヤ. (2012). 「複線径路・等至性モデルの TEM 図の描き方の一例」. 『立命館人間科学研究』, 25, 97-107.
- Baker, W. (2000). *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*. Jossey-Bass. (中島豊 訳 『ソーシャル・キャピタル: 人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』, 2001 年, ダイアモンド社).
- Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall. (原野広太郎 訳 『社会的学習理論: 人間理解と教育の基礎』, 1979 年, 金子書房).
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Social learning and personality development*. Holt, Rinehart and Winston.
- Bartol, K. M., & Zhang, X. (2007). Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*, 17(4), 388-401.
- Belasheva, I. V., Shapovalov, V. K., Ershova, D. A., Lozhechkina, A. D., & Tereschenko, E. V. (2018). Individual personality traits as predictors of intra-organizational vertical career growth of employees. *European Research Studies*, 21(2), 294-304.
- Bertalanffy, L. V. (1945). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Allen Lane. (長野敬・太田邦昌 訳 『一般システム理論: その基礎・発展・応用』, 1973 年, みすず書房).

- Bian, Y. (1997). Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. *American Sociological Review*, 366-385.
- Bizzi, L. (2018). The problem of employees' network centrality and supervisors' error in performance appraisal: A multilevel theory. *Human Resource Management*, 57(2), 515-528.
- Blustein, D. L. (2001). The interface of work and relationships: Critical knowledge for 21st century psychology. *The Counseling Psychologist*, 29(2), 179-192.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228-240.
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 1-17.
- Blustein, D. L. (2014). The psychology of working: A new perspective for new era. In D. L. Blustein (Ed.), *The Oxford Handbook of the Psychology of Working* (pp. 3-18). Oxford University Press. (渡辺三枝子 監訳『キャリアを超えてワーキング心理学 働くことへの心理学的アプローチ』「第1章 ワーキング心理学: 新時代に向けての新たな展望」, pp1-22, 2018年, 白桃書房).
- Blustein, D. L., Schultheiss, D. E. P., & Flum, H. (2004). Toward a relational perspective of the psychology of careers and working: A social constructionist analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 423-440.
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Bonacich, P. (1987). Power and centrality: A family of measures. *American Journal of Sociology*, 92(5), 1170-1182.
- Borgatti, S. P. (2005). Centrality and network flow. *Social Networks*, 27(1), 55-71.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks*. Sage.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Bourdieu, P. (1977). Cultural reproduction and social reproduction. In J. Karabel & A. H.

- Halsey (Eds.), *Power and Ideology in Education* (pp. 487-511). Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press.
- Brashears, M. E., Hoagland, E., & Quintane, E. (2016). Sex and network recall accuracy. *Social Networks*, *44*, 74-84.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (1996). A social cognitive framework for career choice counseling. *The Career Development Quarterly*, *44*(4), 354-366.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. . Routledge (田中一彦 訳『社会的構築主義への正体 言説とは何か』, 1997年, 川島書店).
- Burt, R. S. (1982). *Toward a structural theory of action: Network models of social structure, perception and action*. Academic Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard University Press. (安田雪 訳『競争の社会的構造 構造的空間の理論』, 2006年, 新曜社).
- Burt, R. S. (2002). The social capital of structural holes. *The new economic sociology: Developments in an emerging field*, *148*(90), 122.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1992). Re-working gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. In M. Reed & M. D. Hughes (Eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis* (pp. 227-253). SAGE Publishing.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (2006). From the 'woman's point of view' ten years later: towards a feminist organization studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. (pp. 234-306). SAGE Publishing.
- Campbell, K. E. (1988). Gender differences in job-related networks. *Work and Occupations*, *15*(2), 179-200.
- Carlin, B. A., Gelb, B. D., Belinne, J. K., & Ramchand, L. (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, *61*(5), 765-774.
- Castilla, E. J. (2022). Gender, race, and network advantage in organizations. *Organization Science*, *33*(6), 2085-2540.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. SAGE. (抱井尚子・末田清子 監訳『グラウンデッド・セオリー

- の構築: 社会構成主義からの挑戦』, 2008年, ナカニシヤ出版).
- Coleman, J. S. (1994). *Foundation of social theory*. Belknap Press. (久慈利武 監訳 『社会理論の基礎 (上/下)』, 2004/2006, 青木書店).
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE. (抱井尚子 訳 『早わかり混合研究法』, 2017年, ナカニシヤ出版).
- Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 791-808.
- Cross, S. E., & Vick, N. V. (2001). The interdependent self-construal and social support: The case of persistence in engineering. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 820-832.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37(6), 425-441.
- Durkheim, E. (1895). *Les Règles de la Méthode Sociologique*. Presses Universitaires de France. (菊谷和宏 訳 『社会学的方法の規準』, 2018年, 講談社).
- Elmes, M., & Frame, B. (2008). Into hot air: A critical perspective on Everest. *Human Relations*, 61(2), 213-241.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- 遠藤薫. (2011). 「〈社会システム論〉再考: 歴史変動を理論化する〈社会システム論〉のための覚え書き」. 今田高俊・鈴木正仁・黒石晋 編, 『シリーズ社会システム学 別巻 社会システム学を目指して』 (pp. 200-214). ミネルヴァ書房.
- Feeney, M. K., & Bozeman, B. (2008). Mentoring and network ties. *Human Relations*, 61(12), 1651-1676.
- Field, J. (2016). *social capital: key ideas* (3rd ed.). Routledge. (佐藤智子・西塚孝平・松本奈々子 訳 『社会関係資本: 現代社会の人脈・信頼・コミュニティ』, 2022年, 明石書店).
- Flum, H. (2015a). Career and identity construction in action: A relational view. In *Counseling and action: Toward life-enhancing work, Relationships, and Identity* (pp. 115-133). Springer.
- Flum, H. (2015b). Relationships and career development: An integrative approach. In P. J.

- Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention* (Vol. 1, pp. 145–158). American Psychological Association.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management, 26*(3), 283-311.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 419-437.
- Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction? *Construction Management and Economics, 35*(5), 254-275.
- Freeman, L. C. (1977). Set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry, 40*(1), 35-41.
- Freeman, L. C., Romney, A. K., & Freeman, S. C. (1987). Cognitive structure and informant accuracy. *American Anthropologist, 89*(2), 310-325.
- 深田仁美. (2018). 「自治体職員の昇進意識とその影響要因」. 『産業・組織心理学研究』, 31(2), 111-122.
- Frone, M.R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds). *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association.
- Garrison, H. H. (1979). Gender differences in the career aspirations of recent cohorts of high school seniors. *Social Problems, 27*(2), 170-185.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist, 40*(3), 266-275.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. . Oxford University Press (鮫島輝美・東村知子 訳『関係からはじまる 社会構成主義がひらく人間観』, 2020年, ナカニシヤ出版).
- Gergen, K. J., & Gergen, M. (2010). *Social Construction: Entering the Dialogue (Focus Book)* Taos Institute Publications (伊藤守 監訳・二宮美樹 訳『現実はいつも対話から生まれる』2018年, ディスカヴァー・トゥエンティワン).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory* (Vol.: pbk). Aldine Pub. Co (後藤隆・大出春江・水野節夫 訳『データ対話型理論の発見: 調査からいかに理論をうみだすか』, 1996年, 新曜社.).

- 合谷美江. (2004). 「企業におけるメンタリング促進教育の必要性: 女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から」. 『国際経営論集 (神奈川大学)』, 28, 107-132.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. University of Chicago Press. (渡辺深 訳『転職 ネットワークとキャリアの研究』, 1998年, ミルネヴァ書房).
- Granovetter, M. (2018). The impact of social structure on economic outcomes. In *The Sociology of Economic Life* (pp. 46-61). Routledge.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Hadani, M., Coombes, S., Das, D., & Jalajas, D. (2012). Finding a good job: Academic network centrality and early occupational outcomes in management academia. *Journal of organizational Behavior*, 33(5), 723-739.
- 濱岡豊. (2020). 「Covid-19 に関する社会ネットワークの分析」. IEICE Conferences Archives, The Institute of Electronics, Information and Communication Engineers 2020.
- Harmon, L. W. (1989). Longitudinal changes in women's career aspirations: Developmental or historical? *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 46-63.
- 林拓也. (2001). 「地位達成アスピレーションに関する一考察: 先行研究とキャリア・アスピレーション研究の展望」. 『人文学報 (東京都立大学)』, 318 (社会学 36), 45-70.
- 林拓也. (2002). 「キャリア・アスピレーションをめぐる構造要因と社会化要因」. 森岡清志編著, 『パーソナルネットワークの構造と変容』 (pp. 41-62). 東京都立大学出版会.
- Hetty van Emmerik, I., Euwema, M. C., Geschiere, M., & Schouten, M. F. (2006). Networking your way through the organization: gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction. *Women in Management Review*, 21(1), 54-66.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 422-447.
- Ibarra, H. (1993a). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501.
- Ibarra, H. (1993b). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 91-102.
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 277-303.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, September 2010, 80-85.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, January 2007, 1-9 (online).
- Igarashi, T., Takai, J., & Yoshida, T. (2005). Gender differences in social network development via mobile phone text messages: A longitudinal study. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(5), 691-713.
- 今田高俊・鈴木正仁・黒石晋. (2011). 「社会システム学とはなにか: シリーズ責任編集者鼎談」. 今田高俊・鈴木正仁・黒石晋 編, 『シリーズ社会システム学 別巻 社会システム学を目指して』 (pp. 200-214). ミネルヴァ書房.
- 石田賢示. (2012). 「社会ネットワークとキャリア移動: 理論的枠組みと実証研究の知見の整理」. 『東北大学大学院教育学研究科研究年報』, 61(1), 1-20.
- 石田光規. (2006). 「転職時におけるネットワークの役割: 地位達成とキャリアの安定化」. 『年報社会学論集』, 2006(19), 107-117.
- 石田光規. (2009). 「転職におけるネットワークの効果: 地位達成とセーフティネット」. 『社会学評論』, 60(2), 279-296.
- 一瀬貴子. (2012). 「有配偶女性の就労選択行動に関する実証的研究の文献レビュー: 有配偶女性の就労選択行動と内面的要素の関連を中心に」. 『関西福祉大学社会福祉学部研究紀要』, 15(2), 57-64.
- 糸林誉史. (2014). 「互酬性と社会的交換理論」. 『文化学園大学紀要』, 22(2014-01). 35-48.

- Ivankova, N. V., & Stick, S. L. (2007). Students' persistence in a distributed doctoral program in educational leadership in higher education: A mixed methods study. *Research in Higher Education, 48*, 93-135.
- Jacobson, E., & Seashore, S. E. (1951). Communication practices in complex organizations. *Journal of Social Issues, 7*(3), 28-40.
- Janssen, S., van Vuuren, M., & de Jong, M. D. (2013). Identifying support functions in developmental relationships: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior, 82*(1), 20-29.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2005). Company matters: Goal-related social capital in the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 413-428.
- 抱井尚子. (2015a). 『混合研究法入門: 質と量による統合のアート』. 医学書院.
- 抱井尚子. (2015b). 「理論からストーリーへ: 構成主義的グラウンデッド・セオリー法とは」. 『青山国際政経論集』, 94, 43-71.
- 柿本敏克. (1997). 「社会的アイデンティティ研究の概要」. 『実験社会心理学研究』, 37(1), 97-108.
- 金井郁. (2017). 「女性の昇進をめぐる意識とマネジメント: 雇用管理体系とジェンダー」. 『大原社会問題研究所雑誌』, 704, 18-36.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization, 23*(3), 337-355.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed ed.). Wiley.
- 川口章. (2012). 「昇進意欲の男女比較」. 『日本労働研究雑誌』, 620, 42-57.
- Kay, F. M., & Wallace, J. E. (2009). Mentors as social capital: Gender, mentors, and career rewards in law practice. *Sociological Inquiry, 79*(4), 418-452.
- Kenny, M. E., & Bledsoe, M. (2005). Contributions of the relational context to career adaptability among urban adolescents. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 257-272.
- Kenny, M. E., Blustein, D. L., & Meerkins, T. M. (2018). Integrating relational perspectives in career counseling practice. *The Career Development Quarterly, 66*(2), 135-148.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research* (Vol.: pbk). Princeton University Press. (真淵勝 監訳 『社会科学のリサーチ・デザイン: 定性的研究における科学的推論』, 2004年, 勁草書房).

- 木下康仁. (2007). 『ライブ講義 M-GTA: 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』. 弘文堂.
- 木下武男. (1985). 「自治体労働者の労働・昇進意識: 横浜市従における最近のアンケート調査結果から」. 『労働科学』, 61(10), 487-498.
- 清宮徹. (2019). 『組織ディスコースとコミュニケーション: 組織と経営の新しいアジェンダを求めて』. 同文館出版.
- Klyver, K., & Grant, S. (2010). Gender differences in entrepreneurial networking and participation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(3), 213-227.
- 駒川智子. (2016). 「地域経済における女性の活躍推進」. 『日本労働社会学会年報』, 27, 32-56.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 216-239). Harvard Business School Press.
- 久村恵子. (1999). 「経営組織におけるキャリア及び心理・社会的支援行動に関する研究 メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて」. 『経営行動科学』, 13(1), 43-52.
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2010). Impressing for success: A gendered analysis of a key social capital accumulation strategy. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 521-546.
- 栗原聡・井原史渡・岸本大輝・吉田直人. (2021). 「人の行動モデルと感染ネットワーク構造に基づく感染拡散分析」. 『人工知能学会全国大会論文集 第35回(2021)』.
- Kvitkovičová, L., Umemura, T., & Macek, P. (2017). Roles of attachment relationships in emerging adults' career decision-making process: A two-year longitudinal research design. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 119-132.
- LaPointe, K., & Heilmann, P. (2014). 'Daring leaps' construction of meaning and individual agency in career change narratives in the media. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 47-64.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Brenner, B., Chopra, S. B., Davis, T., Talleyrand, R., & Suthakaran, V. (2001). The role of contextual supports and barriers in the choice of math/science educational options: A test of social cognitive hypotheses. *Journal of Counseling Psychology*, 48(4), 474-483.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47(1), 36-49.

- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. B. a. Associates (Ed.), *Career Choice and Development* (4th ed., pp. 255-311). The Jossey-Bass.
- Li, Y. I., Hazler, R. J., & Trusty, J. (2017). Relational self - construal as a moderator of social support in career decision making. *The Career Development Quarterly*, *65*(1), 44-56.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, *25*(1), 467-487.
- Lin, N. (2000). Inequality in social capital. *Contemporary Sociology*, *29*(6), 785-795.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press. (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子 訳『ソーシャル・キャピタル: 社会構造と行為の理論』, 2008年, ミルネヴァ書房).
- Lin, N. (2017). Building a network theory of social capital. *Social Capital*, 3-28.
- Loscocco, K., Monnat, S. M., Moore, G., & Lauber, K. B. (2009). Enterprising women: A comparison of women's and men's small business networks. *Gender & Society*, *23*(3), 388-411.
- Ma, P. W. W., & Yeh, C. J. (2010). Individual and familial factors influencing the educational and career plans of Chinese immigrant youths. *The Career Development Quarterly*, *58*(3), 230-245.
- 間嶋崇. (2008). 「組織アイデンティティと組織不祥事」. 『専修大学経営研究所報』, 174, 1-28.
- Marsden, P. V. (1987). Core discussion networks of Americans. *American Sociological Review*, 122-131.
- McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1982). Women and weak ties: Differences by sex in the size of voluntary organizations. *American Journal of Sociology*, *87*(4), 883-904.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, *46*(1), 121-146.
- Metz, I. (2009). Organisational factors, social factors, and women's advancement. *Applied Psychology: an International Review*, *58*(2), 193-213.
- Metz, I., & Tharenou, P. (2001). Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, *26*(3), 312-342.

- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology Today*, 2(1), 60-67.
- Mintz, B., & Schwartz, M. (1985). *The power structure of American business*. The University Chicago Press. (浜川一憲・高田太久吉・松井和夫 訳 『企業間ネットワークと取締役兼任制』, 1994年, 文真堂).
- Mitchell, J. C. (1969). The concept and use of social networks. In *Social networks in urban situations : analyses of personal relationships in Central African towns* (pp. 1-50). Published for the Institute for Social Research, University of Zambia, by Manchester University Press. (三雲正博・福島清紀・進本真文 訳 『社会的ネットワーク: アフリカにおける都市の人類学』 「社会的ネットワークの概念と使用」, pp9-42, 1983年, 国文社).
- 宮下太陽. (2023). 「TEAの多様性と研究手法としての魅力」. サトウタツヤ・安田裕子 監修, 『カタログ TEA (複線径路等至性アプローチ): 図で響き合う』. 新曜社.
- Mizruchi, M. S. (1982). *The American Corporate Network 1904-1974* (Vol. SAGE).
- Montgomery, J. D. (1991). Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis. *The American Economic Review*, 81(5), 1408-1418.
- Moore, G. (1990). Structural determinants of men's and women's personal networks. *American Sociological Review*, 55(5), 726-735.
- 森岡清志. (1979). 「社会的ネットワーク論: 関係性の構造化と対自化」. 『社会学評論』, 30(1), 19-35.
- 榎田智子・杉浦裕晃. (2014). 「女性管理職育成・登用に関する試作のための予備的考察: 働く女性のロールモデル提示の重要性」. 『経済論集 (愛知大学)』, 194, 27-46.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- 中村暁子. (2017). 「社会関係資本と女性の垂直的キャリア形成」. 『経営学研究論集 (明治大学)』, 46, 1-16.
- 中村暁子. (2022a). 「ダイバーシティマネジメント」. 高浦康有・藤野真也 編 『理論とケースで学ぶ 企業倫理入門』 (pp. 195-205). 白桃書房.
- 中村暁子. (2022b). 「社会的関係性とワーク・キャリア: ワーク・キャリア研究に向けた社会構成主義の視座の検討」. 『北海学園大学経営論集』, 20(1), 9-22.
- 中村暁子・清宮徹. (2022). 「ジェンダーと組織研究: フェミニスト組織理論によるフレーム化」. 組織学会 編, 『組織論レビューⅢ』 (pp. 81-114). 白桃書房.
- Nauta, M. M., Epperson, D. L., & Kahn, J. H. (1998). A multiple-groups analysis of

- predictors of higher level career aspirations among women in mathematics, science, and engineering majors. *Journal of Counseling Psychology*, 45(4), 483-496.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.
- 西村智・呼敏娜. (2017). 「非管理職女性の昇進意欲の決定要因」. 『経済学論究 (関西学院大学)』, 70(4), 25-49.
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 1-22). Harvard Business School Press.
- Nyaribo, M., Prakash, A., & Edward, O. (2012). Motivators of choosing a management course: A comparative study of Kenya and India. *The International Journal of Management Education*, 10(3), 201-214.
- O'hara, K. B., Beehr, T. A., & Colarelli, S. M. (1994). Organizational centrality: A third dimension of intraorganizational career movement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), 198-216.
- 奥井めぐみ・大内章子・脇坂明. (2015). 「昇進スピード慣行が女性の昇進に与える影響」. 『金沢学院大学紀要 経営・経済・情報・自然科学編』, 13, 37-45.
- Olson, D. A., & Shultz, K. S. (1994). Gender differences in the dimensionality of social support 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(14), 1221-1232.
- Orpen, C. (1998). The effects of organizational centrality on employee career success and satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 26(1), 85-87.
- Parks-Yancy, R., DiTomaso, N., & Post, C. (2006). The social capital resources of gender and class groups. *Sociological Spectrum*, 26(1), 85-113.
- Pastor, J.C., Meindl, J. R., & Mayo, M. C. (2002). A network effects model of charisma attributions. *Academy of Management Journal*, 45(2), 410-420.
- Phillips, S. D., Christopher-Sisk, E. K., & Gravino, K. L. (2001). Making career decisions in a relational context. *Counseling Psychologist*, 29(2), 193-213.
- Pifer, M. J., & Baker, V. L. (2016). Professional, personal, and relational: Exploring the salience of identity in academic careers. *Identity*, 16(3), 190-205.
- Popadiuk, N. E., & Arthur, N. M. (2014). Key relationships for international student university-to-work transitions. *Journal of Career Development*, 41(2), 122-140.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual*

- Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press. (河田潤一 訳 『哲学する民主主義: 伝統と改革の市民的構造』, 2001年, NTT 出版).
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster. (柴内康文 訳 『孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生』, 2006年, 柏書房).
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.
- Richardson, M. S. (1993). Work in people's lives: A location for counseling psychologists. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 425-433.
- Rainey, L. M., & Borders, L. D. (1997). Influential factors in career orientation and career aspiration of early adolescent girls. *Journal of Counseling Psychology*, 44(2), 160-172.
- 戈木クレイグヒル滋子. (2016). 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版: 理論を生みだすまで』. 新曜社.
- 境愛一郎. (2022). 「年少児クラスにおける共同遊び『おうちごっこ』のプロセス」. 安田裕子・サトウタツヤ 編著, 『TEA による対人援助プロセスと分岐の記述』 (pp. 44-64). 誠信書房.
- Salancik, G. R. (1995). Wanted: A good network theory of organization [Review essay]. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 345-349.
- サトウタツヤ・安田裕子・木戸彩恵・高田沙織・JaanValsiner. (2006). 「複線径路・等至性モデル: 人生径路の多様性を描く質的心理学の新しい方法論を目指して」. 『質的心理学研究』, 5, 255-275.
- サトウタツヤ・安田裕子 監修. (2023). 『カタログ TEA (複線径路等至性アプローチ): 図で響きあう』. 新曜社.
- サトウタツヤ. (2015). 「複線径路等至性アプローチ (TEA)」. 安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ 編 『ワードマップ TEA 理論編: 複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ』 (pp. 4-8). 新曜社.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme.

- The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代 訳 『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。』, 1991年, 白桃書房).
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Sheftel, A., Lindstrom, L., & McWhirter, B. (2014). Motivational enhancement career intervention for youth with disabilities. *Advances in School Mental Health Promotion*, 7(4), 208-224.
- 島直子. (2017). 「女性新入社員の管理職志向を高める要因: 仕事満足度を高める要因との比較」. 『NWEC 実践研究』, 7, 56-73.
- Stead, G. B. (2014). Social constructionist thought and working. In D. L. Blustein (Ed.), *The Oxford Handbook of the Psychology of Working* (pp. 37-48). Oxford University Press. (渡辺三枝子 監訳 『キャリアを超えて ワーキング心理学 働くことへの心理学的アプローチ』「第3章 社会構成主義思考と働くこと」 pp46-61, 2018年, 白桃書房).
- Stead, G. B., & Bakker, T. M. (2010). Self in career theory and counselling: a discourse analysis perspective. *British Journal of Guidance & Counselling*, 38(1), 45-60.
- Stephan, C. W., & Corder, J. (1985). The effects of dual-career families on adolescents' sex-role attitudes, work and family plans, and choices of important others. *Journal of Marriage and the Family*, 921-929.
- Straits, B. C. (1996). Ego-net diversity: Same-and cross-sex coworker ties. *Social Networks*, 18(1), 29-45.
- 末田清子・抱井尚子・沖潮(原田) 満里子. (2016). 「構成主義的グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた分析事例: 二つの視点・二つの理論」. 『青山国際政経論集』, 96, 25-57.
- Sullivan, K. R., & Delaney, H. (2017). A femininity that "giveth and taketh away": The prosperity gospel and postfeminism in the neoliberal economy. *Human Relations*, 70(7), 836-859.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American psychologist*, 8(5), 185-190.
- 鈴木努. (2008). 「社会ネットワークの多層性・多重性・多様性」. 『社会学論考(東京都立大

- 学』, 29, 1-20.
- 高田朝子. (2013). 「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」. 『経営行動科学』, 26(3), 233-248.
- 高田朝子・横田絵理. (2010). 「キャリア継続に繋がるネットワーク形成: 女性医師についての調査からの一考察」. 『経営行動科学』, 23(1), 15-26.
- 高田朝子・横田絵理. (2011). 「日本企業の女性上級管理職のキャリア形成とマネジメント・スタイル: 人的ネットワークの視点から」. 『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』, 453-458.
- 高田朝子・横田絵理. (2012). 「女性中間管理職の育成と人的ネットワーク」. 『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』, 2012, 72-75.
- 高田朝子・横田絵理. (2015). 「日本企業の女性上級管理職が持つ人的ネットワークと昇進についての一考察: 定性調査を中心として」. 『イノベーション・マネジメント』, 12, 1-16.
- 高橋浩. (2016). 「今後のキャリアコンサルタントが担うべき機能的役割とその質保証(特集 キャリア形成に向けた支援)」. 『日本労働研究雑誌』, 58(6), 63-74.
- 高橋正泰. (2003). 「社会的構成主義と組織論」. 『経営論集(明治大学)』, 50(2), 235-249.
- 高橋正泰. (2013). 「実践としての戦略とディスコース (組織ディスコース研究特集号)」. 『経営論集』, 60(1), 33-46.
- 高村静. (2017). 「男女若手正社員の昇進意欲: 持続と変化」. 佐藤博樹・武石恵美子 編, 『ダイバーシティ経営と人材活用: 多様な働き方を支援する企業の取り組み』 (pp. 105-134). 東京大学出版会.
- 武石恵美子. (2014). 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」. 『日本労働研究雑誌』, 648, 33-47.
- 谷口真美. (2008). 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」. 『日本労働研究雑誌』, 574, 69-84.
- 寺本直城. (2020). 「情報セキュリティ対応組織の経営組織論の視点からの研究: 実践論に基づく CSIRT 研究の可能性」. 『拓殖大学経営経理研究』, 118, 43-57.
- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*, 44(5), 1005-1017.
- Thiele, L., Sauer, N. C., Atzmueller, M., & Kauffeld, S. (2018). The co-evolution of career aspirations and peer relationships in psychology bachelor students: A longitudinal social network study. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 48-61.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for

- organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507-519.
- Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*, 24(1), 34-44.
- 宇田川元一. (2015). 「生成する組織の研究: 流転・連鎖・媒介する組織パースペクティブの可能性」. 『組織科学』, 49(2), 15-28.
- 牛尾奈緒美. (2002). 「アメリカ型アフーマティブアクションの日本への導入: 日本のジェンダー・マネジメントの構築に向けて」. 『三田商学研究 (慶應大学)』, 45(5), 155-173.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.
- Vanhalakka-Ruoho, M. (2010). Relational aspects in career and life-designing of young people. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 10(2), 109-123.
- Vasumathi, A. (2018). Work life balance of women employees: a literature review. *International Journal of Services and Operations Management*, 29(1), 100-146.
- 若林直樹. (2006). 『日本企業のネットワークと信頼: 企業間関係の新しい経済社会学的分析』. 有斐閣.
- Wang, J. (2009). Networking in the workplace: Implications for women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2009(122), 33-42.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- 渡辺深. (1991). 「転職」. 『社会学評論』, 42(1), 2-16.
- 渡辺深. (2014). 『転職の社会学: 人と仕事のソーシャル・ネットワーク』. ミルネヴァ書房.
- 渡邊洋子・岩瀧大樹・山崎洋史. (2018a). 「青年期の昇進意欲に関する研究: 主観的幸福感に影響する要因の検討」. 『群馬大学教育学部紀要 人文・社会科学編』, 67, 289-298.
- 渡邊洋子・岩瀧大樹・山崎洋史. (2018b). 「青年期の昇進意欲尺度作成の試み: 男女差に着目して」. 『群馬大学教育実践研究』, 35, 347-354.
- Watts, D. J. (2003). *Six Degree*. W W Norton & Co Inc. (辻竜平・友知政樹 訳『スモールワールド・ネットワーク: 世界を知るための新科学的思考法』2004, CCC メディアハウス).
- Wentling, R. M. (1996). A study of the career development and aspirations of women in

- middle management. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 253-270.
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196.
- 安田宏樹. (2012). 「管理職への昇進希望に関する男女間差異」. 『社会科学研究』, 64(1), 134-154.
- 安田宏樹. (2019). 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析: 均等法以後入社 of 総合職に着目して」. 『経済分析 (内閣府経済社会総合研究所)』, 181, 23-45.
- 安田雪. (1994). 「社会ネットワーク分析: その理論的背景と尺度」. 『行動計量学』, 21(2), 32-39.
- 安田雪. (1997). 『ネットワーク分析 何が行為を決定するのか』. 新曜社.
- 安田雪. (2001). 『実践ネットワーク分析 関係を解く理論と技法』. 新曜社.
- 安田雪. (2007). 「探索的ネットワーク分析: 超領域的研究のための標準手順の提案 (〈特集〉研究・技術計画/政策科学のメソロジー)」. 『研究 技術 計画』, 21(2), 156-163.
- 安田雪. (2011). 『パーソナルネットワーク 人の繋がりがもたらすもの』. 新曜社.
- 安田雪・石田光規. (2000). 「相談と情報交換」. 『社会学評論』, 51(1), 104-119.
- 安田裕子. (2018). 「トランスビュー」. 能智正博・香川秀太・川島大輔・サトウタツヤ・柴山真琴・鈴木聡志・藤江康彦 編, 『質的心理学辞典』 (pp. 173-174). 新曜社.
- 横田絵理・高田朝子. (2010). 「女性上級管理職と組織マネジメントシステムに関する研究: 実態調査の結果報告」. 『三田商学研究』, 53(2), 117-146.
- 横山真紀. (2015). 「有配偶女性の昇進意欲を規定する要因」. 『生活経済学研究』, 42, 29-41.
- Zhang, M. A., Zheng, W., & Wei, J. (2009). Sources of Social Capital: Effects of Altruistic Citizenship Behavior and Job Involvement on Advice Network Centrality. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 195-217.

## 付録

ソシオメトリック調査票 .....	157
質問項目 1 インタビューでの質問項目 (1 回目) .....	165
質問項目 2 インタビューでの質問項目 (2 回目) .....	166
表 21 インフォーマントのプロファイル .....	100
表 22 オープン・コーディングにより抽出されたカテゴリおよびサブカテゴリ .....	103
表 23 ワークに関する発言 .....	167
表 24 悩みに関する発言 .....	204
表 25 気づき・変化に関する発言 .....	230
表 26 研修 $\alpha$ /研修 $\alpha$ コミュニティに関する発言 .....	248
表 27 自己に関する発言 .....	296
表 28 比較する発言 .....	309
表 29 職場, 研修 $\alpha$ , 家族以外に関する発言 .....	315
表 30 「ワークに関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約.....	321
表 31 「悩みに関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約.....	325
表 32 「気づき/変化に関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約....	326
表 33 「研修 $\alpha$ /研修 $\alpha$ コミュニティに関する発言」のオープン・コーディングの結 果と要約 .....	328
表 34 「自己に関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約.....	332
表 35 「比較する発言」のオープン・コーディングの結果と要約.....	334
表 36 「職場/研修 $\alpha$ /家族以外に関する発言」のオープン・コーディング結果と要約 .....	334
表 37 アキシャル・コーディングの結果 (受講生とのコミュニケーション) ...	335
表 38 アキシャル・コーディングの結果 (垂直的キャリア) .....	339
表 39 アキシャル・コーディングの結果 (水平的キャリア) .....	345
表 40 アキシャル・コーディングの結果 (ワーク・アイデンティティ) .....	348
表 41 アキシャル・コーディングの結果 (職場でのコミュニケーション) .....	352
表 42 アキシャル・コーディングの結果 (仕事・業務) .....	358

ソシオメトリック調査票<sup>61</sup>

I. あなたご自身のことについてお尋ねします。

問1. あなたの現在の年齢はいくつですか。

満 (            ) 歳

問2. 研修 $\alpha$ を受講した時の年齢はいくつですか。

① (            ) 期 満 (            ) 歳

② (            ) 期 満 (            ) 歳

③ (            ) 期 満 (            ) 歳

④ (            ) 期 満 (            ) 歳

⑤ (            ) 期 満 (            ) 歳

問3. 結婚はしていますか。

1. 既婚                      2. 未婚

問4. お子さんはいますか。

1. はい (            人)                      2. いいえ

問5. あなたの最終学歴（一番最近卒業した学校）を教えてください。（1つに○）

1. 中学校    2. 高等学校    3. 専門学校    4. 短期大学    5. 四年制大学  
6. 海外の四年制大学    7. 大学院    8. 海外の大学院  
9. ビジネススクール    10. 海外のビジネススクール  
11. その他（具体的に                      ）

---

<sup>61</sup> 新型コロナウイルス感染拡大に伴い、同様の内容のソシオメトリック調査票をオンライン上のサーベイシステムを用いて実施した。

Ⅱ. あなたの仕事についてお尋ねします。

問1. あなたが現在就労している会社の業種について主なものを教えてください。(1つに○)

1. サービス    2. 金融・保険    3. 公務員    4. 輸送・小売業    5. 製造業  
6. 不動産    7. 教育・学習支援    8. 広告・マスコミ・出版  
9. IT・情報通信    10. 無職    11. 自営 (具体的に )  
12. その他 (具体的に )

問2. あなたは現在、どのような役職に就いていらっしゃいますか。

1. 役員 (会長・社長・専務・常務)    2. 本部長・事業部長    3. 部長クラス  
4. 次長クラス    5. 課長クラス    6. 係長・主任クラス    7. 役職なし  
8. その他 (具体的に )

問3. あなたが入社してから現在の役職に就くまで、どれぐらいの期間を要しましたか。

\_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヵ月

問4. あなたは転職をした経験はありますか？

1. はい：それはいつですか？ ( \_\_\_\_\_歳の時)    2. いいえ

問5. あなたは起業をした経験はありますか？

1. はい：それはいつですか？ ( \_\_\_\_\_歳の時)    2. いいえ

Ⅲ. 研修αを受講することについてお尋ねします。

問1. 研修αを受講する前に研修αにどのような効果を期待していましたか？

問2. 研修αを受講する前に，修了後の自分をどのように思い描いていましたか？

問3. 研修αを受講前と修了後の自分の，どのような点に変化や違いを感じますか？

問4. 講師αに対して，どのようなイメージやお考えをお持ちですか？

**IV. あなたの研修α内の交友関係についてお尋ねします。**

- 注1. 以下の質問にお答えいただく際には、手帳や携帯電話・スマートフォンの電話帳、名刺等を確認しながらお答えいただくことができます。
- 注2. 記入欄にお書きいただく名前は本名／フルネームでなくても構いませんが、その方の研修α卒業期がお分かりになれば、併せてご記入ください。
- 注3. 思いついた人のみを挙げ、空白を無理に埋めようとしなくても構いません。

問1. 現在、あなたは仕事で起きている事柄について、研修α卒業生の誰とよく話しますか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
例 山田さん	153期	21年前	研修αの同期。	よく相談にのってもらう社外の友人。 先日、海外旅行に一緒に行った
①	期	年前		
②	期	年前		
③	期	年前		

問2. 現在あなたは生活の中で起きている事柄について、研修α卒業生の誰とよく話しますか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
例 ③				
④	期	年前		
⑤	期	年前		
⑥	期	年前		

問3. 現在、あなたが働く中で意思決定をしなくてはならない場面や解決しにくい問題が生じた時に、研修α卒業生の誰に相談をし、アドバイスを獲得しますか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
⑦	期	年前		
⑧	期	年前		
⑨	期	年前		

問4. 現在、あなたが生活する中で意思決定をしなくてはならない場面や解決しにくい問題が生じた時に、研修α卒業生の誰に相談をし、アドバイスを獲得しますか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
⑩	期	年前		
⑪	期	年前		
⑫	期	年前		

問5. 現在、あなたが危機に直面したときに助けると確信が持てる研修α卒業生及び、信頼している研修α卒業生の人数を教えてください。

\_\_\_\_\_人

問6. 過去から現在に至るまで、何人の研修A卒業生に自分のキャリアについて相談して助言を求めましたか？

\_\_\_\_\_人

問7. あなたの職業上の成長に貢献した研修α卒業生は誰ですか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
⑬	期	年前		
⑭	期	年前		
⑮	期	年前		

問8. 過去を振り返り現在までに、キャリアの転換期の心理的な支えになってくれた研修α卒業生は誰ですか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
⑩	期	年前		
⑪	期	年前		
⑫	期	年前		

問9. あなたが今後、会社で成長し続けるために重要な研修α卒業生は誰ですか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
⑬	期	年前		
⑭	期	年前		
⑮	期	年前		

問10. あなたが今後、人間として成長し続けるために重要な研修α卒業生は誰ですか。

氏名	研修α卒業期	知り合った時期	知り合ったきっかけと現在の関係	選択した理由や具体的なエピソード
⑯	期	年前		
⑰	期	年前		
⑱	期	年前		

問11. 研修α卒業生ネットワークに期待する効果はありますか？

問12. 研修α卒業生ネットワークに対してお持ちのイメージを、自由にご記入ください。

質問は以上です。最後までご回答いただきありがとうございました。

## 質問項目 1 インタビューでの質問項目 (1回目)

### 1. ご自身のワーク・キャリアに関するご質問

(ア) 就職から現在に至るまでのご経歴をお聞かせください。

(イ) これまでのキャリアにおいて、ご自身が転機だったとお感じになるタイミングはありましたか？ またその際に、どのようなことをお考えになりましたか？

### 2. 研修αのご受講について

(ア) 受講した際のご自身の仕事の状況についてお聞かせください。(ご受講のきっかけがありましたら教えてください)

(イ) 受講したことにより、キャリアに変化はありましたか？

(ウ) 研修αで学んだことで、現在のお仕事やキャリアに活かしていることがあれば、お聞かせください。

### 3. 研修α受講生との関わりについて

(ア) 研修α受講中や新規開拓の提供するイベントを通して、ご自身のキャリアに影響をもたらす出会いはありましたか？ またその方と日頃、どのような関わりがあるのかということについて、詳しく教えてください。

(イ) 研修αの受講生とコミュニケーションをとる時に、意識していることはありますか？

(ウ) 研修αの受講生に、自分の仕事やキャリアでの経験を伝えたことはありますか？ (受講生からキャリアの相談を受けたり、質問された事はありますか？)

### 4. キャリアのロールモデル(お手本, 憧れの存在)について

(ア) 自社内外(研修α受講生も含む)に、自分のキャリアのロールモデルとなる人物はいますか？(その方は、どのような人物ですか？)

(イ) ご自身が誰かのロールモデルであるとする、どのようなところが手本となっていると考えますか？

## 質問項目 2 インタビューでの質問項目 (2回目)

1. 2014年の異動時について 2014年に担当(金融から製造流通)と勤務地が変更(f県勤務)になり、「ふつつつしていた」とおっしゃっていました。この気持ちを少し具体的に教えてください(ふつつつとは?どのようなことに納得していなかったのか)。そしてその時にFさんに会いに行ったとおっしゃっていらっしゃいましたが、Fさんにどのようなことを相談し、どのようなアドバイスをもらい、どのような気持ち(あるいは行動)に変わったのかを教えてください。
2. Dさんのキャリア形成に向けた意欲の醸成プロセスについて Dさんの職場は、管理職として活躍する女性が少ない職場であることや、会社の提示するロールモデル(のような方)と自分のタイプが違っていると認識していると伺いました。そのような中において、どのようにしてキャリア形成(管理職への昇進)に向けた意識を磨いていかれたのでしょうか?
3. 会社の女性従業員と、受講生の皆さんの違いについて Dさんの職場の女性従業員は昇進が少し難しい(評価基準の枠組みと評価の面で)とお聞きしましたが、そのような女性たちと受講生の皆さんに、キャリアや仕事に対する意識や意欲の面で、違いをお感じになられることはありますか?

表 23 ワークに関する発言

7つのカテゴリー：①ワーク・キャリア、②昇進に向けた研修、③自社の女性管理職（ロールモデル）、④上司/部下/同僚とのかかわり、⑤評価、⑥性差、⑦自社の従業員に対する認識				
【ワーク・キャリア】				
《D氏》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-1	<p>名刺を渡ささせていただいたんですけれど私、D社っていう会社に勤めてまして、元d社っていう会社なんですけど、d社っていう会社で豊洲に本社があるシステム系の開発をやってる会社に在籍しております今、24年目になります。ずっと新卒から働いておりまして、さっきちょっと来る途中もお話してたんなんですけど、99年入社で研修を受けてる1県が最初の配属だったんですけど、2年目からはj県に来て5年間j県で勤務した後、1県のほうにまた戻って10年ぐらい1県にいて、f県4年と。そして今、2018年から関東のほうに来てまして、現在勤務先は本社ではないんですけど、客先常駐でq県のほうに、c町のところに行って仕事をさせていただいています。研修αを受けしたのは2009年の11月の研修αのリアル52期を受講しております。</p>	<p>トピック</p> <p>会社</p> <p>業種</p> <p>就職時期</p> <p>最初の配属</p> <p>初めての異動</p> <p>いつ</p> <p>2回目の移動</p> <p>3回目の移動</p> <p>4回目の移動</p> <p>研修αの受講</p>	<p>入社以降の経歴</p> <p>D社</p> <p>システム開発</p> <p>新卒（1999年）</p> <p>1県</p> <p>j県へ</p> <p>2000年</p> <p>1県へ（10年間）</p> <p>f県へ（4年間）</p> <p>a 地方へ（c町）</p> <p>2009年11月（1回目）</p>	<p>キャリアの変遷</p>
D1-2	<p>まずは最初に自分のことから言うと、仕事自体はシステムエンジニアっていう職種になってまして、開発をする人もいれば、つくられているパッケージを導入したりするっていうような仕事をする人、結構システム</p>	<p>トピック</p> <p>職種</p>	<p>仕事、担当業務</p> <p>システムエンジニア</p>	<p>職種、担当業務</p>

	<p>エンジニアって一言で言っても結構いろいろ役割があって。実は私、開発はほとんどしなかったことがなくて、お客さんと会話をしたり、メンバーが仕事をしやすいようにいろいろ調整する役割のほうが多くて、どちらかというとコミュニケーションが主流のSEって職種になります。いろんなお客さんのシステムを担当してきてるんですけど、ほとんどお客さんと会話するほうが、ずっと若い時から多くってという状況だったっていうところなんです。2009年ぐらいは1県で金融の仕事をしてまして、結構大きいプロジェクトの中の1メンバーとして働いてたんですけど、大半が男性の職場でその中に1割ぐらい女性がいるっていう職場だったんですけど。</p>	<p>具体的な業務</p> <p>自分の業務</p> <p>自分の業務</p> <p>担当</p> <p>期間</p> <p>職場</p>	<p>開発やパッケージの導入</p> <p>顧客とのやり取り</p> <p>メンバーの調整</p> <p>金融</p> <p>1県の10年間</p> <p>女性1割、ほとんどが男性</p>	
<p>D2-9</p>	<p>(自分が行っているSEの仕事は)作られているシステムをお客さんが使うために、どういうふうパラメータを決めるとか、何かのパッケージでって言われている、もうある程度決められた動きをするシステムを、そのお客様の使うために必要な部分だけ、設定を変えて、適用していくっていう。「適用」って言うんですけど、導入していくっていうところだったり、あのシステムを使い始めたお客さんが思うような結果が得られないとか、こういうときはどうしたらいいのかみたいなのをコーセルセンターみたいなところに電話するみたいなのが、日常の中であるんですけど、一般的なコールセンターみたくに不特定多数の人がかけてくるのではなく、同じ部署の人たちがもう、だんだんだんだんあの人となりかわかるといいうか、「今日も誰々さんから電話かかってきた」とか、誰々さんとメールでやりとりするっていう相手かだんだん見えるようなコールセンターの、対応をしたとか、なんかそういうのでずっと経験を重ねてきていて。</p>	<p>トピック</p> <p>仕事内容</p> <p>仕事内容</p> <p>この仕事に関する経歴</p>	<p>Dさんの仕事</p> <p>既にあるシステムのカスタマイズ</p> <p>特定の取引相手と関わる仕事</p> <p>「ずっと」</p>	<p>日々の業務内容(現在)</p>

D2-11	<p>I 県にいたときは、もう動いているシステムに、Windows のパッチとか、今でもあのパソコンとか使っていると、あの何か再起動を促されたりとかするの今、自分のパソコンとかであるじゃないですか。ああいうのをサーバーにどんだん計画的にパッチを当てていくっていうのを、担当してたんですね。金融の銀行のお客さんのサーバーって、一つの銀行あたり、本番とか開発とか、いろんなサーバーを入れると 130 台ぐらいサーバーが動いていて、それにマイクログソフトが出したパッチを何も検証なく開けてシステムが止まるとかかっていうことが起きるってはいけないので、そのパッチが、何か Windows のアップデートパッチみたいなのが出たときに、どういう、それを当てることによってどういう影響が出るのかとか。何も問題なくシステムが稼働できるのかっていうのを確認して、計画的に、そのパッチを当てていくっていう作業があるんですけど、その調整役をしてたんですね。実際にはそういう検証をするのは別の方がやっぱり、マイクログソフトさんから情報が出てきて、それをうちの社員、社内で検証してあってこれは問題ないものだから当たっていいよってなったものを、まずは影響がないように開発環境に当てて、最終的には本番環境に当てていくっていうのを、一つのパッチを当てるのに半年ぐらいかかる。</p>	トピック	I 県（金融）時代の仕事	業務の内容（過去）
D2-12	<p>なんかそれをずっと。(例えば)今はこの 10 個のパッチを、開発環境に当て始めて言って、それを半年間かけてる間に、次のパッチも準備していかないとどんだん並行して、あの、第 1 弾は今本番まで当てたけど、第 2 弾は今検証環境で、第 3 弾はもう 1 個下の開発環境で、第 4 弾今から計画ですみたいな、もうずっと並行して、やっていくんですけど、お客さんにもこういうパッチを当てて、こんな検証してるんで問題ありませんという報告をして、計画を説明したりとか。あとそれはそれをやれる作業メンバーを調整して手順を作って、それを実際に適用するためのコントロールっていうか、やっていくっていうところの役割をしていったんですけど。</p>	トピック 自分の役割	作業の手順 メンバーの調整と手順の作成、コントロール	業務の内容（過去）
		仕事内容	Windows のアップデート時に正常動作するか確認・検証	
		顧客	銀行	
		期間	半年	

D2-69	g エンターテイメント施設に行くときチケットとかホテルとか、予約しますよね。あのシステムです。	トピック	仕事の業務について		仕事
			業務内容	チケットやホテルなどの予約システム	
D2-70	あのシステムって普段使っていたら、画面は別のベンダーさんなんですよ。それを裏側で、予約の情報を管理してたり、ゲストの情報を保持してたり、あと会計とか、決済したお金を扱ってたりするシステムです。	システム構築 顧客	多くの顧客と関わ る それぞれの役割が ある	業務内容 (現在)	
D2-67	そうですね…今（誰のために仕事をするのかというの）は、G社のお客さん…目に見えるやりとりしてのお客さんと、その先にいるゲストのためですかね。もう何か自分でできることやってやっぱり限られるので、大きく変えるのは難しいです。うーん…今…今…今…私が関わってるシステムって、G社さんと私と、私の会社と、それ以外に複数のベンダーが関わってるんですね。お客さんの部署も、ざっと、5、6…うーん…8つぐらいの部署の方たちと日々やりとりをするんですけど、みんな全然繋がってなくて。なんかその、繋がりをやっています。いつも。	トピック 誰のため 誰のため 仕事 役割	誰のために働くの か 顧客 (G社) 顧客の先にいる顧客 多くの顧客と関わ る 顧客同士を繋ぐ	誰のため に仕事を 行うのか	
D2-68	なので、いろんな人が「Dさんに聞く話じゃないと思うんですけど」って言って情報を聞きに来るので。じゃあ直接話してくださいみたいにして、というときもあるんですけど、こういうことをちよつと気になってるって言うことを、こつちにも繋げておきますねとか、それはこの人がこういうことをやりたくてやってるって言ってしまったよとか。なんか、あの、私のところに聞けば大体の情報がわかるっていう状況にはなっていないと思います。	トピック 出来事 役割 理由 調整の方法	調整役 色々な人が自分を 頼ってくる（情報 を聞きにくる） ハブであること 自分に聞けば情報 がわかる状況 直接繋ぐ、自分が 繋ぐ	仕事での 役割（現 在）	

		悩みの程度	低 (得意)	
《水平的キャリアアの見通し》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-88	それはちよつと違つたと思ふんですけど、その時はうちの会社も今ではD社つて1個になつてゐるんですけど、元々グループ会社が幾つも寄せ集まつてd社とそれ以外みたいな感じだったり、私が入社した時は私、d社つて会社のグループ会社に入つて結果d社になつたんですけど、その途中にシステムのメンバーはいつたん別会社になつて異動させられたりしてたんです。私、e地方にいた時は、d'社つていう社名だつたんです。それはe地方の中でe地方のお客さんをちゃんと持つて面倒を見なさいつていう時期で、その時に流通と金融の間でローテーションして、知識と経験をいいところ・悪いところをかき混ぜちやおうみみたいな政策があつて。そこで女性SEが要るからみないなので異動させられちやつた後に、異動した翌年に全員d社に戻れつてなつたんです。そうするとまた縦割りが効いてくるので、私は金融の本部長に直談判して私、金融に戻りたいつて言つてたのに、このままじゃ戻してもらえないつて言つて、その時の本部長にメールをした。	ワーク・キャリアの経歴 グループ会社がい くつもある d社のグループ会社 d'社 e 地方時代の会社 名 人的資源管理の方 針 期待する効果 知識の共有 「女性SE」が求 められてた I県からf県への転 勤時 高 (キャリア) 本部長にメール 高 水平的キャリアに 対する熱意	会社に決 められた 垂直的キ ャリアへ の不満	
D1-89	でも結果、今では全然金融に戻りたいとは思わな <span style="border: 1px solid black;">い</span> んですけど。	今	製造流通担当	ワーク・



D2-63	<p>その、「じゃあ何が好き？」って聞かれて、私、g エンターテイメントの、その g エンターテイメント施設が好きでみたいな。じゃあ、従業員として働くってことって考えられるかっていうのも、その人に問われたんですけど、でも私は今の会社も好きだから。私、ちよつと会社員っていう、私って起業するか自立独立するっていう考えは全くなくて。会社員として、そういう今の会社やその何かにパワーが注げられたらいいみたいな話をしたときに、うちの会社がそのG社さんの仕事をしってるってことを知ったんですね、そのタイミグで。それでちよつと希望を出してみようってなって、でもすぐは通らないと思えますよっていうのを言われたその時、何、あの、すぐは通らないけど、希望を言い続けることによって自分がやりたいことを明確化していつてくさいて。</p>	結果	<p>転職が人生を変えた 何が好き？ g エンターテイメントが好き 従業員としてのキャリアは受け入れられるか？ 会社が好き 起業や独立は考えていない 会社員として働く</p>	自己理解の促進
D2-64	<p>そうしていくと、3年ぐらいいれば、希望が通るはずでずっと言われて。で、3年だったんです。簡単じゃなかった、簡単に希望が通らなかつたのも、結果良かったんですよ。その希望を言う中で、自分が何がやりたいかも具体化できて、そしてその気持ちも結構言われてなんか…あの…仕事と遊びは一緒にするなみたい。これなんかg エンターテイメントに行きたいみたいな話をしたら、それはもうプライベートでお休みとっていったらいいじゃない。入り口、別に裏口から行かなくても、もう表がいいよって。結構g エンターテイメントはG社さんの仕事も厳しいプロジェクトっていう話も聞いてたので、そんな甘くないよって、</p>	<p>キャリアの見通し キャリアに関する行動 出来事 出来事</p>	<p>G社の仕事をすると異動の希望を出した 簡単には通らなかつた f 県でキャリアの見通しを持ちながら仕事</p>	キャリアの見通し

	<p>言われてたんですけど、どの仕事もきついことは絶対あるので、<u>だからこの会社のためにやりにやりに思える職場がいいな</u>というのがあるが、<u>そのときにすごく私の中にはあったので。なんか、それが、明確に3年間言い続ける中で自分の中でもしっかり何かできあがって。そういう自分、自分の中ではそういうところが、その仕事として求める、何かの成果というか、なんだというところに気づけた結果、f 県も、すごくやりやすかったですね。</u></p>	出来事	明確なキャリアの目標を3年間持ち続けた	
《垂直的キャリア》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-69	<p>今、課長、第4段。うち1段組織長というのが本部長という役職で、本部長2段組織長が部長、3段組織長が室長、4段組織長が課長という4段までが組織長なんですけど、今は課長をさせていたいただきます。</p>	<p>トピック</p> <p>昇進の段階</p>	<p>組織内の昇進のシステム</p> <p>1 段組織長＝本部長 2 段組織長＝部長 3 段組織長＝室長 4 段組織長＝課長</p>	現在の職位
D1-72	(現在は) 4段です。	現在の役職	4 段組織長＝課長 (D 氏の現在の役職)	
D1-73	本部長・部長・室長・課長です。			
D1-70	管理職、部下は小さい課なので部下は4人です。	部下の人数	4人	
D1-71	勤怠管理と目標とか面談とか、毎月のみんなとの1on1は今やるようにしてて、いろんな会話をして、あとは評価もします。第一次評価です。その後の評価はどんどん上がっていきまけど、一番最初の評価は課長も付けます。	<p>トピック</p> <p>出来事</p> <p>業務</p> <p>業務</p>	<p>課長としての仕事</p> <p>面談、評価</p> <p>1on1の面談</p> <p>評価 (第一次評</p>	部下との関わり

D1-74	2020年です、コロナの年だったんですすごい大変でした。	昇進時期	価値)	
D1-76	少なくとも、うちも私が管理職になったのも取り組みの1つだったと思うんですけど、ダイバーシティとか女性管理職何%っていうのを、政府から目標を設定しなさいって言われて、うちも2022年までに管理職10%・13%か、何%って目標があって、ざりざり超えたんです。だからそれの1環でもあって昇進しやすかった時期ではあります。	トピック 出来事 女性が管理職になること 昇進した理由 気持ち 垂直的キャリアへの期待	2020年@コロナ禍 自分の昇進 昇進 企業の取り組みの必要性 D&Iの取り組みによるもの 昇進しやすかった 中	昇進したきっかけ
D1-87	選ばれたっていうか、多分管理職できる人数が管理職にさせたい人数よりも少なかったと思うんです。だから今、候補に挙がってる人たちはできるだけだけ全員上げなくちゃみたいな、何をきっかけて上げるかとか、この人たちを上げるために、この人たちを上げられるようなやつぱり評価を付けないといけないので、それを評価が付くようなことにチャレンジさせるとか、会社が結構そういうふうにしてた時期だと。	トピック 組織内の状況 組織内の状況 組織内の状況 自分が昇進したことで 悩みの程度 所感	管理職への昇進 管理職にできる人 <管理職にしたい 人数 候補に上がって いる人は全員上 げた 評価がつく仕事に チャレンジさせる 会社の事情 低(昇進を受容) たまたま昇進 できた	女性管理職を増やす取り組み(評価)
D2-97	(自分は) たまた来てるっていう感じなんですけど。			

D1-77	(打診された?) そうです, 事前にお話はもらいました。	きっかけ	打診があった	社内の D & I への取り組み
D1-78	その前にダイバーシティの研修で女性管理職を増やす上で, <u>会社の男性陣の考えも変えなきゃいけないけど, 女性の考え方も変えなきゃいけない</u> という取り組みが数年前からあって。	トピック 会社のスタンス 会社のスタンス 自社の取り組み	社内での取り組みの方向性 男性の意識の改革 女性の考え方も変えなければ ダイバーシティ研修	
D1-79	私, <u>管理職候補研修とかも受けてたので一応準備はずっとさせてもらってて, そこでやってみない? って打診ではなくて, しようと思ってるけどって話</u> は事前にいただいて。その時点では考えが至らないところもあるかもしれないけど, やってみますみたいな感じでした。	トピック 昇進に向けて取り組んできたこと 期間 出来事 気持ち 悩みの程度	昇進時期 管理職候補研修 I 県時代からずっと 以前から昇進を提示されていた 「やってみます」 低 (キャリア)	昇進に対する前向きな姿勢
D1-80	(管理職としての役割を) <u>できるかなはありました。結構いろんな相談を, 結構ほんとは感情優位なほうなので, 冷静に判断できなくなっているのは心配。今でもやっぱりそういうところはあります。忙しくなったりすると冷静にできないとか, 感情のほうに先に立ちちゃったり, 言い方が悪くなったりとか, 今でも反省することいっぱいあります。</u>	トピック 昇進するにあたっての不安 自分の性格 悩み	昇進時の悩み, 不安 冷静に判断できるのか 感情優位 伝え方	冷静に判断できるかどうかの不安 (悩みというより不安)

				悩みの程度	中（業務・コミュニケーション）	
D2-96	そうですね。（現在、役職についている女性は）すごく増えたと思います。			所感	すごく増えた	
《今後の垂直的キャリアの見通し》						
No	発言	プロパティ	ダイメンション	ラベル		
D2-89	もう一段階上がらないと、今の役職は49歳で終わっちゃうんですよね。課長は49歳になる年ほもうできなかな。49歳になる年までできるのかな。室長だと53歳までなんです。	トピック 今の役職（課長） 次のステップ（室長）	会社のシステム 49歳までしかできない 53歳までできる	人事システム 今後のキャリアへの前向きな姿勢		
D2-90	多分課長じゃなくなっても、今のやり方はそんなに変わらないと思うんですけど、なんか今の、結構自由。ある程度任されてるっていうポジションがやりやすいので、とかあとその、メンバーと話をするきっかけもやっぱり組織長だからこそなので、そういう意味では、できれば室長までは行きたいなとは思ってますけど。それ以上は望み、多分望んでないです。	考えていること 気持ち	課長で役職定年を迎えても変化は少ない ある程度任されている方が、仕事しやすい	今後の垂直的キャリアに対する見通し		
D2-91	（より上の職位、例えば部長は目指さない？）うん、部長。部長というのはまずそのビジョンが示せないで難しいので、そういう意味では、何か今の現場に沿って、その中でその現場をより良くしていくっていうところが、私のなんか、私には合ってるかなって感じですね。	昇進の希望 昇進意欲 トピック 理由	室長まで 中 室長以上を目指す ない理由 ビジョンが示せない	より上の昇進を希望しない理由		

			理由	現場をより良くしていくことが自分には合っている	
<b>【昇進に向けた研修】</b>					
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル	
D1-82	ありました、そういうのもあるし、 <u>管理職候補研修ではそういう人が呼ばれて、話をざつぱらんに聞いてみてみたい</u> な、 <u>いろんな会話してみてもか</u> 。そういう時は <u>女性管理職候補が集められて、横のつながりをつくった</u> らいいよみたいな感じではありました。	トピック 出来事 研修の位置付け 研修の位置付け	女性管理職とのネットワーキング 管理職候補研修 ロールモデル的な女性管理職の提示 横のつながりを作る取り組み	ネットワーキングの目的	
D2-75	(昇進、自分にできるかなど) 思いました。思ったんですけど。もう、私だけじゃなく、そこにいた女性ほとんどが私違うなと思ってたんと思っうんですよ。で、まあ、その管理職研修ってやっぱうちの会社も、ダイバーシティあ何%以上、女性管理職を作らなきゃっていう会社っていか政府からの指示で、うちの会社も10%とか、もうその女性管理職10%以上作らなきゃみたいな動きがある中でだったの、何かその、女性管理職を作るためのアプローチとして、その女性自身の意識を変えさせるっていうことと、その元々いる組織長の意識を変えさせると2つアプローチをしてたと思うんですよね、会社の中では。で、今の組織長の人たちに、その女性も管理職として育て上げなさいっていう指示と、女性自身もできなと思わないでチャレンジできるように、会社がバックアップするから頑張ってみて、活動してたと思うんですけど、後者の方の研修を私は受けていて、その中でちょっとさっきも話した女性	トピック 感情 研修が開始した理由 自社の変化	管理職研修 「管理職が自分に務まるか」 ダイバーシティに関する社会的な要請 女性管理職比率を高める取り組み、管理職研修 女性自身の意識の 変革	管理職育成研究会はリーダーに向けている	

	<p>の強みと男性の強み、の違いについての話をすごく話が説明がありまして、男性は7割の自信があれば、チャレンジすると。女性は120%の自信がないとチャレンジしないという、その70%120%という自信の差がチャレンジをしないと新しいことにチャレンジするのになかなか踏み出せないそうですね。でもなんか、男性は何かやってみなきやわかんないよねという。いうところの思い切りがある傾向があるそう。でもそれは確かにあるのかなと思うんですけど、なんか、それを説明されてそこも踏まえて会社をわかってるかっていったら、</p>	<p>女性管理職育成のために必要なこと</p> <p>学んだこと</p> <p>感情</p>	<p>組織長の意識の变革</p> <p>男性と女性の違い</p> <p>「確かに」</p>	
<p>D2-76</p>	<p>皆さんの力が必要なのでチャレンジしてみてくださいみたいな研修でした。それがやることによって、その後輩たちのその中の目指す姿も作っていきけるのでみたくない、自分のそれは多分うまい、うまいんだろうなと思うんですけどなんか女性って何かやっぱりみんな結構どっかで誰かのためにみたくないのが、なんか誰かの役に立てばみたくないところを掻き立ててるんだと思うんですけど。自分が何かファーストペンギンになつて、後輩たちがついてきてやすくなるよみたいな話とかもあつたりね。</p>	<p>会社が期待した効果</p> <p>特徴的な言葉</p> <p>所感</p>	<p>女性の意識改革 (後輩の女性たちの先駆けとして行動すること)</p> <p>ファーストペンギン</p> <p>この理由付けはうまい(女性はどこかで誰かのためになりたいと感じている)</p>	<p>管理職研修で学んだこと</p>
<p>D1-83</p>	<p>(ロールモデルとなる女性たちを見て) <u>すごいなと思いましたけど、タイプが違うなとは思いました。</u></p>	<p>トピック</p> <p>会社の提示するロールモデル</p> <p>会社の提示するロールモデル</p>	<p>自社内のロールモデル</p> <p>すごい</p> <p>タイプが違う</p>	<p>社内ロールモデルの不在</p>

D1-84	<p>その方はその方なりの悩みはきつとお持ちなんだと思うんですけど、やっぱり判断力もあるし、どちらかと言うと前に立てる人。私がなれない前に立てる人だなと思ってるので、すごいなと思ってます。</p>	トピック	自社内のロールモデル	社内ロールモデルが不在
		会社の提示するロールモデル	前に立てる人	
		会社の提示するロールモデル	私には慣れない	
		悩みの程度	低（差異を気にしていない様子）	
D1-85	<p>（管理職候補研修は女性だけが集められるんですか？）そうですね、女性を管理職にするためについてという研修が、ダイバーシティ研修っていう名前だったんです。ダイバーシティっていったら全然それだけじゃないですけど、若手研修と中堅研修と管理職候補研修って3段階あって、それが始まったのが多分10年ぐらい前から始まったんですかね。</p>	トピック	自社内での研修	管理職研修のシステム
		ダイバーシティ研修	＝女性管理職研修	
		ダイバーシティ研修	若手研修・中堅研修・管理職候補研修	
		開始時期	10年ぐらい前	
D1-86	<p>その時点で私は若手はもう受ける年齢じゃなかったもので、中堅から受けて管理職候補を受けてという状態です。あと、うちの会社は管理職になる時に試験を受けないといけないんですけど、大体管理職になって受けた時だったので、その試験が始まった時って。その試験が始まった年は、その候補になる可能性がある評価基準の段階って全員e地方は受けさせたんです。でもe地方だけだったみたいで、私はその時点で1回落ちちゃったんですけど2回目で受かったもので、その試験は突破してるっていうところも、多分管理職になるっていうタイミングの1つだけだったと。</p>	トピック	管理者試験	昇進までの自社の研修試験
		会社の制度	管理職になるための試験に合格しなければ、昇進できない合格	
		管理職になるための試験		
		いつ	e 地方時代（I 県, f 県）	

			結果	試験に突破していることが、管理職への昇進につながった	
			昇進に必要な要素	評価基準の段階、試験の合格、タイミング	
			トピック	管理職研修	ロールモデルとして紹介
			出会った女性管理職	部長・室長	
【自社の女性管理職（ロールモデル）】					
《特徴》					
No	発言		プロパティ	デイメンション	ラベル
D2-71	そうですね。うちの会社でね、私と同世代で私よりも早く管理職になった人たちがあって、すごく勢いのある人っていうか、あのー…うーん。あの…判断力があるというか、覚悟があるというか。っていう人達だなって思っていますね。だからなんか、トップというカリダーとして本当に前に出る人。が、やっぱりそういう人たちが、早い時期に引き上げられていき、あの管理職として活躍しているんだなって思って、見ていました。		トピック	自社の女性管理職について	自社の女性管理職の特徴
			同世代、自分より早く昇進した女性	「すごく勢いのある人」	
			同世代、自分より早く昇進した女性	「判断力がある」	
			同世代、自分より早く昇進した女性	「覚悟がある」	
			所感	トップ、リーダーとして前に出て行く人	

			思索の結果	上記の特徴を持った人が早い時期に引き上げられるんだな	
D2-72	(雰囲気や行動がということですか?) そうですね。皆さん皆さんで悩まれてるところもあるんだと思うんですけど、なんかそれを感じさせなかったり、あとは男性よりも強い。感じがあったりだとか。	トピック 女性管理職に思うこと 女性管理職の雰囲気 女性管理職の雰囲気	女性管理職の雰囲気 女性管理職の雰囲気	なぜそう考えたのか きつと悩みもある	女性の女性管理職の特徴
D2-73	あの、男性に言い負けないっていう感じですかね。あとは感情にむらがないのが、嫌…ムラはあるよなあ。ありそうですね。なんかあんまりよくよしたところを見せない。努力してるのかもしれないですけど、もう決めたらこうやるんだみたいな勢いがある感じ。	トピック 女性管理職の雰囲気 女性管理職の雰囲気	女性管理職は男性よりも強い 男性に言い負けない あまりよくよしたところを見せない 女性管理職の行動	女性管理職は男性よりも強い 男性に言い負けない あまりよくよしたところを見せない 決めたらやる、勢い	女性の女性管理職の特徴
D2-92	(どの職位の管理職が研修に登場しましたか?) 部長が出てきたんですかね、室長、部長だったと思います。	トピック 出会った女性管理職	管理職研修 部長・室長	ロールモデルとして紹介	
D2-93	(かなり上のポジションの方が参加したんですね) そうですね、部長だけなのかな。もう今、でもみなさん部長になつてらっしゃったり、もつと上がつてらっしゃる人もいらっしゃいますね。やっぱり何かそこです	出会った女性管理職の現在	部長(より高い職位へ昇進している)	女性の女性管理職	

	<p>がってた人はもつと上まで行ってますね。その、また、<u>管理職、女性管理職</u>登用に力をかけ入れてないときに名が拳がっている人たちなので。<u>本</u>当に、あの頭角を現している。ご自身の力で、<u>階段を上</u>がってらっしゃる方たちだったので。</p>	<p>出会った女性管理職</p> <p>出会った女性管理職</p> <p>気持ち</p>	<p>女性管理職等用の議論が進む前から名前が拳がっていた</p> <p>本当に頭角を現している</p> <p>賞賛の気持ち(憧れとは違う)</p>	
D2-94	<p>いや、(自分と入社が)同じか、まだ下の人もいたと思います。ただ同じかよつと上ぐらいですかね。私の同期でも今、部長に、部長? 室長? 部長か。部長になってバリバリやってる同期もいますし、1 個上の先輩は、なんかそんなにバリバリしてる感じの人じゃなかったですけど、うちの会社の CEO とか、最高責任者みたいなになってる。</p>	<p>トピック</p> <p>年齢</p> <p>1つ上の先輩</p>	<p>先に昇進した女性管理職</p> <p>同年代か年下</p> <p>役員レベルまで昇進</p>	<p>女性管理職の年齢、ついている役職</p>
D1-81	<p>身近では(女性の管理職は)いなかったですけど、それでも部長とか本部長とかなってる女性はいて、すごいなと思ってました。話を聞けるほどの近くにはいなかったです。</p>	<p>トピック</p> <p>女性管理職の存在</p> <p>悩みの程度</p>	<p>既に管理職として活躍する女性の存在</p> <p>身近にはいなかった</p> <p>中(ロールモデル)</p>	<p>ロールモデルの存在</p>
《女性管理職の増加》				
No	<p>発言</p>	<p>プロパティ</p>	<p>ディメンション</p>	<p>ラベル</p>
D1-48	<p>今は増えて女性の後輩も増えたんですけど、うちの会社で私が入社した時とかは、SE で言ったら(男性:女性の割合は)9:1、8:2 ぐらいの割合で、今はだんだん同じぐらいになってきて。なので、後輩も女性が増えてきてるんですけど、ロールモデルって意味だと少ないかと思いま</p>	<p>トピック</p> <p>女性従業員</p> <p>社内の女性の比率</p>	<p>女性従業員の状況</p> <p>増えてきた</p> <p>SE 9:1 もしくは 8:2</p>	<p>社内の女性管理職の登用状況(あま</p>

	す。 (役職につく女性は増えましたか?) そうですね。今のスタッフ系も、 <u>役職に就いている女性が多いですね。</u>	ロールモデルとなる女性 トピック 女性従業員 いつ 所感	少 女性が管理職として活躍する土壌 会社の基幹部門でも役職につく女性が多い 最近 すごく増えた	り進んでいない) 女性管理職の増加
D2-95				
D2-96	そうですね。(現在、役職についている女性は) <u>すごく増えた</u> と思います。			
《リーダーシップの違い》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-81	身近では(女性の管理職は) <u>いなかった</u> ですけど、 <u>それでも部長とか本部長とか</u> なってる女性はいて、 <u>すごいな</u> と思ってました。話を聞けるほどの近くにはいなかったです。	トピック 女性管理職の存在 悩みの程度	既に管理職として活躍する女性の存在 身近にはいなかった 中(ロールモデル)	ロールモデルの不在
D1-82	(女性管理職のロールモデルの提示が) ありました、そういうのもあるし、 <u>管理職候補研修ではそういう人が呼ばれてて、話をざっくばらんに聞いてみたい</u> な、 <u>いろんな会話</u> してみと。そういう時は女性管理職候補が集められて、横のつながりをつくったらいよいよ感じたいな感じではありました。	トピック 出来事 研修の位置付け	女性管理職とのネットワーキング 管理職候補研修 ロールモデル的な女性管理職の提示	ネットワーキングの目的

		研修の位置付け	横のつながりを作る取り組み	
D1-83	すごいなと思いましたが、タイプが違うなとは思いました。	トピック 会社の提示するロールモデル 会社の提示するロールモデル	自社内のロールモデル すごい タイプが違う	社内ロールモデルの不足
D1-84	その方その方なりの悩みはききとお持ちなんだと思うんですけど、やっぱり判断力もあるし、どちらかと言うと前に立てる人。私になれない前に立てる人だなと思ってるので、すごいなと思ってます。	トピック 会社の提示するロールモデル 会社の提示するロールモデル 悩みの程度	社内内のロールモデル 前に立てる人 私には慣れない 低（差異を気にしていない様子）	社内ロールモデルが不足
D2-74	私も見てる人から見たら同じように見えるのかもしれないんですけど、私、あの自分はサブリーダータイプだと思ってるので。リーダーシップを取るとか、あの言い出しっぺになるっていうか、私はあの、トップになるタイプではないと思ってるんですけど、この人をトップにしたいとか、この人のステージを作りたいて言ってるんですけど、多分すごく力が発揮できるので。なんかあのー…なんかその、組織長。今だと課長っていう役割なんですけど、とても良い多分ポジションで。本当サブリーダーな感じ。権限はある程度与えられて、部長や室長が言ったことをメンバーに言って形にしていく、もうサブリーダーとしてはいいいボジ	トピック 他者から見た自分 自分から見た自分	自分自身のリーダーの資質について 自分が他の女性管理職に抱いている感想と同じ感想を持っていないか サブリーダータイプ	リーダーとして自分

	<p>ションなんだと思うんですよね。だからそういうところ自分の強みが生かせるなと思うんですけど。ここを何かの、こういう風な方針でやってみていくぞとか、そういうのを掲げて、目標とビジョンを掲げて、「さあいくよ！」みたいなタイプではないんですよ。そこが他の、今、管理職として活躍される女性はどこかかっていうとそうやって、ビジョンも掲げられるし、それに向けて自分の方針もしっかり上層部とかお客さんに伝えられるしみたいなの。ところがちよつと違うかなって思うところですかね。</p>		<p>プ リーダーシップを取るとか、言い出しっぺになるタイプではない トップの活躍するステージを整えた 課長 とても良いポジション ある程度の権限、部長や室長の言ったことを実現していく 「違う」 低い（悩んでいない）</p>
【上司/部下/同僚とのかかわり】			
《上司》			
No	発言	プロパティ	ディメンション
D1-41	<p>(自社内の上司に相談を)するんですけど、することはするんですけど、最近よく思うのが相談……どつちがいいと思えます？って聞いたりとか上司に相談すると、聞いてしまったばつかりに上司もその上司に言</p>	<p>トピック 上司への相談</p>	<p>ラベル 会社の関係性 研修 α 受講</p>

	<p>わなきやいけなくなっちゃったりとかする。やるかやらないかは、結構私のところで判断してもよかったのに、言わないって選択肢もあったはずなのに、聞いてしまったばかりに大ごとになっちゃったみたいなきととかもあつたりする。会社の中で相談していいことと、自分がどううしいきたいとか、どう周りの人とコミュニケーション取っていきたいかみたいなど、会社の中の相談って難しかったり。同性の上司・同僚の先輩が少なく、そういう意味では男性と女性の考え方の大きな違いがあると思っいて。男性ってあんまり感情に揺さぶられないから、女性ならではの感情にとらわれるところとかは理解してもらえないところもあって、それは男性の良さであり女性の感情が優位に立ってしまうのは、私は女性の良さだと思っいて。やっぱり理解しようと思っいても理解できない根本の考え方が異なると思うので、結構細かいことに感情で悩みがちなのが女性かなと思うと、「それで、結構細かいことに感情で反応をされると、男性の上司から言われると分かってもらえないみたいになるので、だったら最初からそこは相談しないってとかはあります。</p>	<p>男性上司への感情 社内の状況 感情 受講生への相談 男性であること 女性であること 女性であること 出来事 悩みの程度</p>	<p>「わかってもらえない」 同性の上司・先輩が少ない 社内での相談は難しい 女性だからこそ相談できる 感情に揺さぶられない 感情優位 細かいところで悩む 自社内に相談相手が不在（相談しにくい） 中</p>	<p>生の関係性の違い（上司への相談の難しさ）</p>
<p>《部下からの相談、アドバイス》</p>				
<p>No D2-77</p>	<p>発言 今の部署にすごく女性が増えたんですよね。私のところでもたまたま異動が重なって女性が増えてきたっていうのもあるんですけど、なんか会社としてもちょっと結構細かなこともプライベートも含めて 1on1 で話聞いてねっていうのは言われてるんですけど、体面とかはすごく言いや</p>	<p>プロパティ トピック 出来事</p>	<p>ディメンション 後輩のために 女性の従業員・部下が増えてきた</p>	<p>ラベル 女性上司に相談しやすいこと</p>

	すいとは言われませぬ。	役に立っているという自信	自分が女性であるから頼りやすい側面もある		
D2-78	そうですね。なんか、あのやっぱり <u>生理があるからきついとか、それによつて体調の変化があるみたいなのはなかなか言いつらいことが、何か言いやすいとか。なんかあの親のこととかの悩みも、話しやすいとかは言われます。</u>	出来事 話題 悩みの程度	女性だから話せること 生理や体調の変化、親のこと（男性上司には言いにくい） 低	女性上司に相談しやすいこと	
D2-81	昨日、二人目を産むっていう、あの産休に入るっていう後輩がいたんですけど、 <u>6歳離れっていうのかな。近くに家族もいない中、自分とその旦那さんと自分でやっていると聞けるかわかんないって言って、ちょっと何かちよつと、産休に入るとも憂鬱ですって言うてる子がいた</u> ので。	トピック 出来事 いつ 相談内容	部下へのアドバイスの具体例 2人目出産のために産休に入る後輩 昨日（2023年8月12日） 産休に入るとも憂鬱	社内での関わり	
D2-82	その子には、私はあの子育てができるチャンスですごくうらやましいと思つていう、私自身の羨ましいという気持ちと、だから何かそのせつかくチャレンジできるこの経験を、すごく特別なこととして自分で楽しんで欲しいという話とか。あとはやっぱりそういう、周りに助けしてくれる人がいない中でやるときに、今ついているんなべベビーシッターもそうですけど、いろんな行政のサポートがあるよつていう話とかも。あの、家庭なんつていうか、家事のお手伝いとか、研修αでもやつてる人	トピック 伝えたこと 伝えたこと 自分の気持ち	実際に伝えたこと 自分の気持ち 研修αで知つたこと 出産・子育てに対して感じる羨ましさ	部下に伝えたこと （自分の経験を伝える）	

	<p>がいて、家庭っていうかあの、家事代行みたいな。ああいうのも、研修αの中にもやってる人がいて。そういう人もいるし、そういう人って結構ベビーシッターとか、お食事作ってくれるとか、そういうのもやってくれるっていうサービスもあるから、なんか自分だけでやろうとせずに、何かどっちかという子供との関係性を築しめるように、いろんなことを何か利用してみたらどうかみたいな話をして産体を送り出したんですけど。</p>	自分の気持ち	経験が特別なことであること	
		研修αで知ったこと	ベビーシッター、家事代行のようなサービスが存在すること	
		悩みの程度	低	
D2-83	<p>一番は何か私が経験したかったのにできてないことを、自分が経験するんだっていうその中の、って言うことが結構なんかびっくりだっただけみたいで。何か…なんかその…「そうか」ってなってみたみたいですね。その、その子からしてみれば私は先輩で上司で、なんか自由に好きなことをやっていて、毎日を楽しんで生きている。でも自分は自分の自分が産みたくて子供を産むんではあるけど、自分の自由な時間がなくなつて、仕事もお休みして、また1年後に戻ってくる不安もあるし、なんか子供が欲しくて産んでるんだけど、なんか不安の方が大きいんですけど、そういう状況だっただけなんです。</p>	相手の反応	びっくり（腹落ち）	部下の気づき
		他者から見た自分	先輩、上司	
		他者から見た自分	自由に楽しんで生きている	
		部下の気づき	子供が欲しくて産んでるのに、不安	
		部下の不安	自由な時間の喪失、仕事の中断	
D2-84	<p>なんですけど、私はあの、そういうことも嘘だと思ってる経験もしたかったけど、私にはそういう経験をやるチャンスがなかったっていう感じ、自分で選択しなかった。結構やっぱり、それしなかったなっていう気持ちって今でもあるから、せつなくたって、その私がやってみなかった経験を楽しんでやっても良かったっていう話をしたんですけどね。それがそういう視点で考えたことがなかったから、ちょっといるのかなことに助けてもらいながら、まず自分が楽しく子育てができることを、ちょっといろいろ調べてやってみますって言って産体に入っているんですけど、なんかそれも良かったかかって思ってますね。私だからこそそのアドバイスだったかなと。</p>	自分が伝えたこと	自分の率直な気持ち	部下の変化
		部下の変化	新たな視点の獲得	
		部下の変化	助けを求めても良い	
		部下の変化	育児を楽しもうとする前向きな姿勢	
		悩みの程度	低	

D2-87	<p>(自分の変化は、女性の先輩が増えたことへの貢献が) 大きいと思いますね。なんかそれは別にうちの会社のメンバーだけじゃないんですよね。お客さんも結構若い人たち、うちにも遊びに来たりとか、一緒にご飯食べに行ったりとか、全然仕事関係ない人とご飯食べに行ったりするんですけど、でも結構みんなが悩んで、何か悩んでるのはあなただけじゃないよっていう。何かその悩んだって、何もできなくて、何もできないってみんな何もできないんだよ、大丈夫だよみたいな (笑)。感じでお話したりとか。</p>	トピック	<p>自分の変化のきっかけ 他者との関わり (悩みの相談を受ける) 会社のメンバー、他者の同じプロジェクトに携わるメンバー みんな悩みを抱えていることを伝える 安心感を感じる</p>	部下への 気遣い、 部下に伝える こと
《部下とのコミュニケーション方法》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-103	<p>逆に会社が、何か年下が増えたのか、私、結構苦手意識が最初あって。なんか先輩、1 果にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげると、<u>「D さんでもそんなことあったんですか」</u>みたいな感じになると、「実はこんなことでちよつと悩んで」みたいな話をしてくれて、<u>「ヨシヨシ」と思って聞き出して。引き出しの中で何か必要な、いい情報ないかなって探して。こんなことやってみたらどうかとか、こういうふう</u>に考えてみたらどうかみたいな感じで、<u>ちよつといくつか、何か、アプローチしてみてもいいかなって瞬間があるんですよね。何かピコンッ</u></p>	<p>トピック 職場の状況 過去の自分 出来事 自分の変化</p>	<p>職場の社会的関係性 年下の従業員が増えた 年下に対する苦手意識 自分の経験を共有することにより、相手が元気になる 年下に対する苦手意識の克服</p>	部下との コミュニケー ション方法

	<p>て何か立つ瞬間があるので、この引き出しが効いたかと思っ、ちよつと、話してちよつとすつきりましたとか、あの気持ち楽になりましたって言ってもええと、よかつたな。それだけでは解決できないですけど、実際には解決するのは本人しかないので。でも何か解決して、できるんじゃないかっていう風に、ちよつと何か思えると、なんか元氣になれるかなみたいな感じですかね。</p>	<p>行動</p> <p>悩んでいそうな後輩や部下がいたら話を聞く、食事に誘う</p> <p>行動の変化</p> <p>自分の弱みを曝け出す</p> <p>行動 (準備)</p> <p>引き出しを増やす</p>	
	<p>【評価】</p> <p>《難しさ》</p>		
No	<p>発言</p> <p>何かそこが評価も自分、私も評価の会議に出た経験から、なかなかその相対評価なので、会社は。この人とこの人のやることが一緒でない中で、こっちをよくつけるためにはこっちを落とさなきゃいけない。でもこの人は普通、普通頑張った。普通の点数がつけられないとかにならないんです。この人を上げるために。だからそれって何かその、この評価基準の段階の人たちがいたら、平均何点の点数をつけていいですみたいながあるんで、この人を上げるためには、必ずこの人を落とさなきゃいけないっていう、その相対評価の難しさとか、会社の評価ってあって。この人があつて目立って頑張れば頑張るほど、この評価基準の段階の中では誰かしらを落とさなきゃいけないんで、この人とこの普通に頑張ってる人が普通以下になるんですね。何かそういう難しさはあつたりするので、あのなで私この評価ですかってあんまり言われても、あの組織長としても困るんですけど。ただ、会社のメンバーはとも受け身だと思いませんね。何かを変えようとか、何かを変えていいこうっていうのも、組織長になると、ある程度その自分たちに課せられる数字があるっていうか、この売上を上げなさいとか、こういう目標を達成しなさいっていうのが出てくると、やっぱりそこはちよつと意識が変わりまして。メンバーは目標設定とかやるんですけど、なんか毎年の情性み</p>	<p>プロパティ</p> <p>ダイメンション</p> <p>ラベル</p> <p>トピック</p> <p>評価のシステム</p> <p>相対評価の難しさ</p> <p>自社の評価システム</p> <p>相対評価</p> <p>誰かをあげるには誰かを下げなければならぬ</p> <p>目標設定</p> <p>受け身・情性</p> <p>所感</p> <p>評価を変える要求をもらっても難しい(組織長として困る)</p> <p>悩みの程度 (評価)</p> <p>中</p>	

	いなどころはあたりします。				
D2-111	難しいですね、なんか1人を上げなければ、その人に与える点数の部分だけ別の人を下げないときですね。最終的には全体調整とかなくていいので、その点数をつけた後に、ただ上げ候補とか、下げ候補とかいろいろ余地を残して、だんだん上の会議に上げていくんですよ。その部署内の評価を私達の部内の評価をして次は、本部署内評価をして業務部門内の評価をして会社全体で調整するんですけど。原資は決まっているので、評価がこの人を今年に評価基準の段階をつける（上げる）んだってら、その分その人の給料が上がる分誰かを下げないと、原資がどんどん膨らんでいくだけなので。それはなかなか難しいですね。	トピック 難しさ 自社の評価システム	評価の難しさ 点数を上げれば下 げなければならな い 段々と評価者の位 を上げていく	評価、コ スト意識	
《評価と女性の昇進》					
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル	
D1-91	女性ってどうしても産休の時期があるから、うちって評価基準の段階が1年目の時と2年目の時で自動的に上がる。あとは評価が付かないと上がれないっていうのがあるって、管理職になる前の前で止まる人が多いです、女性って。それってちょうど評価されるぐらいの時期に結構やっぱり出産があって、キャリアアップのタイミングに一回産休を取って戻ってくる。そして戻ってきた時にやっぱり産休とか時短とかになつて、なかなかその限られた時間の中で男性と同じ評価にされると難しいところがあるって。一応そこって今はちゃんとそういう時短でも時短なりの働き、それ以上のことがやれるなら評価をしようっていうふうには変わってはきてるんですけど、やっぱり男性とか子供がいなくて時間外を頑張ってる人たちと、同等の評価はどっちにもやっぱり苦しいものがあるの。どうしても優先するものが変わるの、子供がいる方たちで。だからキャリアアップが難しくなるんです。そのタイミングの前までに上がった人とかは、戻ってきてから管理職になりやすいんですけど、ちょうど評価基準の段階の上がるタイミングとかで出産ってなってる人たちって、管理職に行く前の前で止まっちゃったりするのと、管理職候補になりにくいんだと思うんです。	理由 理由 理由 結果	女性の昇 進の難 しさ		

D1-92	<p>うちって段階 1 っていう評価基準の段階から段階 4 って評価基準の段階、その後段階 5 まで段階があって、段階 5 と課長が一緒なんです。4 までいってないと組織長になれないんです。ほんとは 4 でも厳しいんですけど、4 からすごくいい評価をもらったら組織長になれるみたいな。でも段階 3 で止まっている女性が多くて、2 のままという人も。1 年目から 2 年目で段階 2 には上がらなくて、2 から 3、3 から 4 までで止まっている人が多くて、2~3 年いい評価を取り続けたいと上がないんです。そういう難しさはあると思います。そうすると段階 4 の評価基準の段階以上の人たちが少ないと管理職候補に持ってこれなくて、その人数がやっぱ少なくて。</p>	トピック	女性の昇進の難しさ	管理者候補に上りにくい
D1-93	(段階 4 とか 5 に上がるタイミングは) まちまちです。	評価システム	評価基準の段階 (段階 1~5)	
D1-94	段階 3 でも男性でも 50 代になって段階 3 のままの人もいますし。	評価システム	段階 4 を獲得しないと組織長にならない	
D1-95	(妊娠・出産・育児がそのタイミングとかぶってしまっただ人は) 拳がりにくくなります。戻ってきた後にやっぱ評価、女性でもフルタイムで働いてる人たちは、やっぱ短い人たちの分までやっている人たちもいっぱいいるので。ただ単に長い時間働けばいいってことでもないんですけど、やっぱその分を肩代わりしてやってみるみたいな感じってどうしても生まれてしまうので、それでもやっぱこの時短でもこの人がいなくちゃみたいないない存在感が出せないと、なかなか女性のキャリアアップって難しいと思うんです。	結果 (社内の状況)	2~3 年間良い評価を取り続けないと評価基準の段階が上がらない 段階 3 で止まっている女性が多い。(段階 2 も多い)	育休取得者とないうメソンの間の隔た
		トピック	男性でも難しい	
		出来事	女性の昇進の難しさ 産休を取得した時の評価	
		理由	産休取得者とフルタイムの従業員の評価の違いによる	
		理由	労働時間 (貢献)	
		可能性	時短でも存在感を出せば	

D1-96	(それは相当) 難しい。		トピック	女性の昇進の難しさ		育休取得者に求める公平感
D1-97	そうなんですけど、一応時短の中でっていう働ける時間は違ったりするんですけど、でもやっぱり子供さんいる人たちは自分だけの予定で動けないから、突然お休みも取らななきゃいけないんですけど、そういう時でも準備をどれだけやれてるかとか、すごく意識して努力しないと(業務をこなすことや評価を獲得するの)は難しい。		トピック 理由 結果 (行動)	女性の昇進の難しさ 子供がいると自分の都合だけで動けない 準備や意識的な努力が必要になってしまう		
D2-112	(評価に対して) 何も言わないと人もいますし、言ってくる人もいますけど。私達もその人たちに伝えるときに、何を聞かれても答えられるようには準備はして面談をするので、そういうところでは、そんなに何か揉めることはないんですけど。たまにはちよっと評価が不服だから、室長や部長補と話しさせてくれみたいない人もいますけど、女性ではあんまりないと思います。		トピック 出来事 不服 不服	評価の不服申立て 評価の面談 言う人も言わない人もいる 女性で言う人はあまりいない		評価に対する部下の反応
D2-113	(評価を受け入れる人たちが多いが) それだけ <u>それを何か主張するだけ</u> <u>自分が頑張ったか</u> というところにもまた戻るのかもしれないですね。		女性 結果 問題意識の程度	自分は評価に値するほど頑張ったのか? 自分の評価を下げている 高		部下自身の評価と上司からの評価
<b>【性差】</b>						
《男女の違いに対する考え方》						
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル		

D2-50	<p>そうですね、30代は結構がむしやらに男も女もないって思ってたのが  <u>すごく強かったですし、あのー…うちの会社って、男性女性、私が30  代ときはそう思ってたんですけど、あんまり評価にも差がない。結果  としては、でもだんだん差ができていくんですけど。やっぱりその産休  取ったとかそういうので女性の方がなかなか評価されにくいっていうの  は、今はすごく感じてるんですけど。やっぱり自分自身が評価される側  でいたときは、その差がないと思っていたので、と、その女性を理由に  して甘えたくないっていうのが強かったんですよ。</u></p>	トピック	女性SE/男性SE 30代の頃（自分が 評価される側の 時） 男も女も差がない （評価） 女性だからという 理由を使いたくな い 産休 差は生まれる 今（評価する側に なったら） 産休を取った女性 は評価されにくい	男女に差 はないと 考えた（過 去）
D2-51	<p>だからなんか、私は男性と女性、変わりない状態で働いてると思ってい  たので、女性SEと言われたのは結構自分が何かその、自分が目指して  きたことを覆された感じがして多分嫌だったんだと思うんですよ。</p>	トピック 考え 気持ち	男女の違い 男女変わりなく働 いている 女性SEと言われ た時に自分の目指 す姿を否定された 気分に	女性SEが 求められ たことに 対する悩 みの理由
《女性》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-41	（社内内の上司に相談を）するんですけど、することはするんですけど	トピック	自社内の他者に相	会社の関

	<p>ど、最近よく思うのが相談……どっちがいいと思います？って聞いたりと上司に相談すると、聞いてしまったばかりに上司もその上司に言わなきゃいけないかとかする。やるかやらないかは、結構私のところで判断してもよかったのに、言わないって選択肢もあったはずなのに、聞いてしまったばかりに大ごとになっちゃったみたいなきととかもあつたりするので、会社の中で相談していいことと、自分がどうしていきたいかとか、どう周りの人とコミュニケーション取っていきたいかみたいなのと、会社の中の相談って難しかったり。同性の上司・同性の先輩が少なくて、そういう意味では男性と女性の考え方の大きな違いがあると思っいて。男性ってあんまり感情に揺さぶられないから、女性ならではの感情にとられるところとかは理解してもらえないところもあつて、それは男性の良さであり女性の感情が優位に立ってしまうのは、私は女性の良さだと思っんですけど。やっぱり理解しようと思っても理解できない根本の考え方があつたような気がするのど、結構細かいことに感情で悩みがちなのが女性かなと思っつと、それ悩むところ？みたいなのをされると、男性の上司から言われると分かつてもええないみたいになるので、だったら最初からそこは相談しないつてとかはあります。</p>	<p>上司への相談 男性上司への感情 社内状況 感情 受講生への相談 男性であること 女性であること 女性であること 出来事 悩みの程度</p>	<p>談 ことが大事になる 「わかってもらえない」 同性の上司・先輩が少ない 社内での相談は難しい 女性だからこそ相談できる 感情に揺さぶられない 感情優位 細かいところで悩む 自社内に相談相手がない（相談しにくい） 中</p>	<p>研究 性α 修受 生の関 性の係 の違 い（上 司へ の相 談の 難し さ）</p>
D1-45	<p>いえいえ、でもそれは良さでもないですか。うちはほんとうと男性ばかりですけど、勢いもあるし感情で揺さぶられない分、淡々と前に進めたりするんで、やっぱり男性すごいなって思っつ時多いので。</p>	<p>社内の社会的関係性の良さ トピック 男性</p>	<p>男性の論理的思考 男性と女性の違い 「女性で良かった」</p>	<p>男性と女性性の違い 「女性で良かった」</p>
D1-46	<p>そうでありたいけれど、細やかじゃやらないみたいなのも男性には思っつところあるので。人にもよりますが、細やかじゃやらないけど、男</p>			

	性がいいなっと思うところもあるんですけど、私は女性でよかったなと思っ	自分が女性であること	良かった	た」
D1-47	<p>(細やかというの)仕事だからっていうことあるんですけど、言われた側の先輩とかメンバーとかが以前失敗してて、そこにチャレンジするのにはちよつと勇気が要るみたいなの時とかも、あんまり気が付かずに仕事だからやらねえんですけど、あと任せたよみたいなこととかがあったりするんですけど。あの人の間あれで失敗してたよなみたいなところで、前のにちよつとハードルが高くなってる部分があるのかとか話してちよつとチャレンジの気持ちを持ち上げたりしてあげたりするところの、感情の変化に気が付いてあげられる時とかはあるかなと思ったり。あとは職場の居心地とか住みやすさは、多分あんまり男性にしないので。協力会社さんとかも結構私、一緒に仕事してて。うちのメンバーだと自分たちで会社でこれ欲しいです、この部分を欲しいですとか言えるけど、そう言えない人たちの働きにくさに気付くとか、そういうのはうちの男性メンバーは、ほつとくと気付いてないだろうなみたいな。ただ、私も忙しくなると、何で私ばかりみたいなの時もあるんですけど、やっつてることを認めてほしくなる時とかはあります。</p>	トピック エピソード 出来事 女性ならではの細やかな部分 女性ならではの細やかな部分 感情	女性は細やかである 部下、先輩の失敗 部下・先輩のチャレンジを後押しする 感情の変化に気が付いてあげられる 職場環境を整える 認めてほしい	女性ならではの行動
D2-53	<p>そうですね、そこまでの大きな部分で決定的な違いというのはあまりないと思ってるんですけど、ただ傾向として、男性はお金を扱うのが、動きがお金に躊躇がないというので、組織長とか、あのリーダーをやっているのは男性の方がやっぱり向いているのかなというのには私個人は思ったりします。代わりに女性の強みは、すごく細やかかなところまで目が行くとか、コツコツとしたこととか、ちよつとしたことに気づいて、それをカバーできるとか、そういうところは人にもよりますが、女性の方が強み。強いなっているのはいるんなメンバーを見てて思います。小さいことに思い悩みがちなのが女性だったり、あとは自分ができることを認められないのも女性には強い傾向があると思います。男性の方は思い切りがいい。なんかそこがあの、私ダイバーシティの研修の中でも、それ</p>	トピック 男性 男性 女性 女性	男女の違い お金に対する躊躇がない リーダーに向いている 細かいところに目がいく 小さなことにも悩む	男女の違いであることの強み

	<p>を明確に応援、その、研修の中でも、講師からも教えてもらったんですけど。それはもうどうしてもその考え方の男女の持って生まれた考え方の中には傾向としてありますってこういうことはおっしゃって。それは日常の中でもよく感じます。</p>	出来事	ダイバーシティ研修	
D2-55	<p>うん…計画に忠実なのは女性だと思っんですよね。それは日常の中でも感じます。なんか私自身もそうなんですけど、大きなことをやるよりは、決められたことを、四隅を綺麗に詰めるとか。なんか男性は四角いお弁当箱だったら、もうどんってご飯を入れたら、隙間があってももう入れたいやみたいな人が結構多い傾向にあるなって。ただそれは何かそのスピードもあるし、勢いもあると。だけど女性はあるか結構なんか、四隅までご飯を詰めようって思うみたいなのところとか。あとは無駄がないようにしようと思っのも女性結構強いかなって思っますね。その…なんかあの…計画的にやるっていう意味で、何か費用感とかそういうのも、現実的なのが女性の方があかなあとか、思ったりします。</p>	トピック 出来事 女性 男性	男女の違い 日常的に 四隅を綺麗に詰める 勢いとスピードがある	男女の違いと女性の強み
D2-56	<p>あとは今のお客さんが、女性と男性と、女性半々か女性が多くなっって感じなんすけども、元氣な女性が多くなっって、そういう人たちの、と、忌憚なくっっていうか、何か懐に入り込んで話しやすいっていうのは女性の特長かなと思っるので、私はすごくそれが生かして、皆さんとお付き合っいできるなと思っるので。なんかそういう意味でも、男性よりも女性の方、女性であっったことがプラスに働いてるかなって思っます。</p>	出来事 女性 自分の行動	顧客との向き合い方 懐に入っっていきやすい 女性的な特徴が活かされてる	男女の違いと女性の強み
D2-77	<p>今の部署にすごく女性が増えたんすよね。私のところでもたまたま異動が重なっって女性が増えきたっっていうのもあるんですけど、なんか会社としてもちよっと結構細かなこともプライベートも含めて 1on1 で話聞いってねっっていうのは言われてるんですけど、体調面とかはすごく言いやすいとは言われまっすね。</p>	トピック 出来事 役に立っっているという自信	後輩のために 女性の従業員・部下が増えきた 自分が女性であるから頼りやすい側面もある	女性上司に相談しやすいこと

D2-78	<p>そうですね。なんか、あのやっぱり生理があるからきついか、それに よって体調の変化があるみたいなの、はなかなか言いつらいことが、何 か言いやすいとか。なんかあの親のこととかの悩みも、話しやすいとか は言われます。</p>	<p>出来事</p> <p>女性だから話せる こと</p> <p>生理や体調の変 化、親のこと（男 性上司には言い にくい）</p> <p>低</p>	<p>女性上司 に相談し やすいこ と</p>
D2-52	<p>なんですけど、今はメンバー女性と男性が、やっぱり自分の部下とかに いますけど、キヤラクターとかにかにもよるんですけどね。夜勤に出しても いい女性と出しちゃいけない女性っていうのが、出しにくい、出しちゃ いけないじゃない、「出しにくい女性」とかもやっぱりいたり。あと は、その、やっぱり子供がいる家庭、家族がいると、夜勤をお願いでき にくいとか、っていうのはまだ男性/女性の違っていて、すごく今は感じて ます。</p>	<p>トピック</p> <p>出来事</p> <p>女性部下</p> <p>どういう女性部下 がある</p>	<p>女性には 頼みにく い仕事 がある。</p>
《男性》			
No	<p>発言</p> <p>(社内の上司に相談を) するんですけど、することはするんですけど、 ど、最近よく思うのが相談……どっちがいいと思います？って聞いたり とか上司に相談すると、聞いてしまったばかりに上司もその上司に言 わなきゃいけないやったりとかする。やるかやらないかは、結構 私のところで判断してもよかったのに、言わないって選択肢もあつたは ずなのに、聞いてしまったばかりに大ごとになっちゃったみたいなこ ととかもあつたりするので、会社の中で相談していいことと、自分がど うしていききたいとか、どう周りの人とコミュニケーション取っていき</p>	<p>プロパティ</p> <p>トピック</p> <p>上司への相談</p> <p>男性上司への感情</p> <p>社内の状況</p>	<p>ラベル</p> <p>会社の関 係性と研 修α受講 生の関係 性の違い (上司へ の相談の 難しさ)</p>
D1-41		<p>ダイメンション</p> <p>自社内の他者に相 談</p> <p>ことが大事になる</p> <p>「わかってもらえ ない」</p> <p>同性の上司・先輩 が少ない</p>	

	<p>たいかみきたいなところだと、会社の中での相談って難しかったり。同性の上司・同性の先輩が少なくて、そういう意味では男性と女性の考え方の大きな違いってあると思う。男性ってあんまり感情に揺さぶられなから、女性ならではの感情にとらわれるところとかは理解してもらえないところもあって、それは男性の良さであり女性の感情が優位に立ってしまうのは、私は女性の良さだと思っんですけど。やっぱり理解しようと思っても理解できない根本の考え方が異なるような気がするの、結構細かいことに感情で悩みがちなのが女性かなと思うと、それ悩むところ？みたいな反応をされると、男性の上司から言われると分かつてもええなみになるので、だったら最初からそこは相談しないってとかはあります。</p>	<p>感情 受講生への相談 男性であること 女性であること 女性であること 出来事 悩みの程度</p>	<p>社内での相談は難しい 女性だからこそ相談できる 感情に揺さぶられない 感情優位 細かいところで悩む 自社内に相談相手がない（相談しにくい） 中</p>	
D2-53	<p>そうですね、そこまでの大きな部分で決定的な違いというのはあまりないと思いますけど、ただ傾向として、男性はお金を扱うのが、動きがお金に躊躇がないというので、組織長とか、あのリーダーをやっているのは男性の方がやっぱり向いているのかなというのには私個人は思ったりします。代わりに女性の強みは、すごく細やかなところまで目が行くとか、コツコツとしたこととか、ちよつとしたことに気づいて、それをカバーできるとか、そういうところは人にもよりますが、女性の方が強み。強いなっているのはいるんなメンバーを見てて思います。小さいことに思い悩みがちなのが女性だったり、あとは自分ができることを認められないのも女性には強い傾向があると思います。男性の方は思い切りがいい。なんかそこがあの、私ダイバーシティの研修の中でも、それを明確に応援、その、研修の中でも、講師からも教えてもらったんですけど。それはもうどうしてもその考え方の男女の持って生まれた考え方の中には傾向としてありますっていうことはおっしゃっていい。それは</p>	<p>トピック 男性 男性 女性 女性 出来事</p>	<p>男女の違い お金に対する躊躇がない リーダーに向いている 細かいところ目 小なことにも悩む ダイバーシティ研修</p>	<p>男女の違いであることの強み</p>

	日常の中でもよく感じます。					
D2-55	<p>うん…<u>計画に忠実なのは女性</u>だと思っんですよね。それは日常の中でも感じます。なんか私自身もそうなんですけど、大きなことをやるよりは、決められたことを、<u>四隅を綺麗に詰める</u>とか。なんかそういうのはなんか男性は四角いお弁当箱だったら、もうどんってご飯を入れたら、隙間があってももう入ればいいやみたいなのが結構多い傾向にあるなって。ただそれは何かそのスピードもあるし、<u>勢いもある</u>と。だけど女性にはなんか結構なんか、<u>四隅までご飯を詰めようって思うみたい</u>なところとか。あとは無駄がないようにしようと思っのも女性性は結構強いかなって思っますね。その…<u>なんかあの…計画的にやるっていう意味で、何か費用感とかそういうのも、現実的なのが女性の方があなかなと</u>か、思ったりしっす。</p> <p>あとは今のお客さんが、女性と男性と、女性半々か女性が多くなっって感じなんですけども、元気が女性が多くなって、そういう人たちのと、忌憚なくっていうか、何か懐に入り込んで話しやすいっていうのは女性の特性かなと思っるので、私はすごくそれが生かして、あの皆さんとお付き合っいできるなと思っるので。なんかそういう意味でも、男性よりも女性の方、女性であったことがプラスに働いてるかなって思っます。</p>	トピック 出来事 女性 女性 男性	男女の違い 日常的に 四隅を綺麗に詰める 計画的・費用感・現実 勢いとスピードがある	男女の違い いと女性の強み		
D2-56		出来事 女性 自分の行動	顧客との向き合い方 懐に入っていきやすい 女性的な特徴が活かされてる	男女の違い いと女性の強み		
【自社の従業員に対する D 氏の認識】						
No	発言	プロパティ トピック 女性従業員の意識 女性従業員の意識	デイメンション 女性のキャリアアップ意識 キャリアアップ意識低 責任を持たされても困る	ラベル 自社の女性従業員の意識の価値の難しさ		
D1-98	<p>あとはそういうところがあると、<u>女性のキャリアアップ意識って上がらない</u>っていうか、<u>責任を持たされても困る</u>みたい。自分が自由に動けることも限らないから、<u>あまり責任を持たされても困る</u>から、<u>静かにしようみたい</u>な思考になる人も多いみたいです。そこはやっぱり課題だっって認識はしてあるので、会社としてもどうやうやうたらフルタイムで働いてるメンバーとその差を埋められるのかとか、同じように割った時の時間の1時間単位の成果でどう評価するかみたいところは、できるだけの同等にできるようにはしてらるみたいですけど。</p>					

		理由	自由に動けない場合がある	
D1-99	<p>そうです、今うちの会社って産休で帰ってくる人って 99%ぐらい戻ってくるんです。そういう意味では復職がしやすいとは言われてるんですけど、</p>	<p>結果 (行動) 考えなければならぬこと (評価者) 考えなければならぬこと (評価者)</p> <p>トピック</p> <p>出来事</p> <p>結果</p>	<p>静かにしておこう フルタイムで働いているメンバーとの差をいかに埋めるのか 同等に評価できるように</p> <p>会社の状況 (産休の復職率) 産休⇒復職率 99% ぐらい 復職のしやすさ高</p>	育休取得者の復職率
D1-100	<p>でもやっぱり厳しいし、私の部下で産休とか育休中の時短とかのメンバーもいましたけど、本人が悪いわけではないですけど期待してるところがなかなか、その時に休みですかみたいないなところとかは、フォローをしっかりともしきれないとか、感情が付いていかないみたいなのはやっぱりあるので、同じ女性でもそうなので、男性からはやっぱり難しい時もあったりする。</p>	<p>評価者として</p> <p>感情</p> <p>感情</p> <p>悩みの程度</p>	<p>上司として期待する行動と実際の行動との相違がある場合 フォローしただくてもしきれない 感情がついていない (失望) 高 (部下とのコミュニケーション)</p>	<p>評価者として感じる育休取得者の難しさ</p>

D2-116	<p>私はその職場の人たちであんまり自己啓発に興味がなく、むしろ自己啓発のことをやってみると、私とかが何か不思議な人みたい目で、見ている人が多いんです。何かを変えられるとか変えようとかという意欲をあんまり持ってない。何かその毎日の日々をそのまま、その時々で生きているみたいな感じがしますね。</p>	トピック	職場の人の特徴	従業員の対学びに対する態度
D2-117	<p>何かで、自分が変えられると思っとなかったり、変えようという意欲がなかったり。だからといって全然勉強してないわけでも、業務のこととか学んでいる。本買って学んでるとかはあると思うんですけど。なんか生き方というか、そういう考え方の学びにもするっていう多分選択肢がないような気がしますね。</p>	トピック	職場の人の特徴	自社の従業員
		特徴	自己啓発に興味がない	
		特徴	日々をその時々を生きている	
		自己啓発を行う人に対する所感	不思議な人だと思っっている	
		トピック	職場の人の特徴	自社の従業員
		特徴	自分で変えられないと思っっていない	
		特徴	変えようとする意欲が低い	
		特徴	勉強はしている	
		問題意識の程度	中	

表 24 悩みに関する発言

3つのカテゴリー：①ワーク，②ワーク/ライフ，③ライフ		
【ワーク】		
《悩み：働くことについて》		
No	発言	プロパティ
D1-66	私はずっと金融だと思ってたので。実家がf県なので、f県が実家なんですけれど、f県だから喜ぶだろうみたいに思われてたんですけど、私は全然喜んでなく。f県のお客さんで、しかも女性の多いお客さんで化粧品のお店だったんですけど、8割女性で管理職の9割が女性っていう会社だったんで。その中にうちの会社は男性が多いので男性ばかり行って、女性を連れてこいって言われて。女性だったらもつと話分かるんじゃないかみたいな、女性ならではの意見が出せるんじゃないかみたいな話で女性SEを連れてこいって言われて行っちゃったんですけど。でも今まで男性・女性なく働いてたつもりが、女性SEって何を期待されるのか分かんなくてすごく悩んでたんですけど、その時にちょうど40歳になる、今、私47なんですけど40歳になる年、なる前直前だったんですかね。その時に私は何のために仕事していきたいんだろうって考えるタイミングで、f県の仕事が嫌になっちゃってたりとか悩んだりしてて。	出来事 実家 周囲の反応 顧客 顧客の会社の状況 なぜ異動 悩み 悩み 悩みの程度
D2-59	その仕事、毎日仕事に行くけれど、なんか…何のために仕事してるんだろうなみたいなの。なんか生活…じゃあ生活できるお金がもらえれば、それでいいのかなとか。そのときにf県で、f県の時に40歳を迎えるときだったんですけど、その40歳になって、あと定年まで考えたら20年、ちょっと雇用延長とか考えたら25年。もう、なんか淡々と会社で、会社から行かされたところで、目の前のことだけやっていいのかなっていろいろのを、すごく考えた時期があって、その時がそのf県の	f県へ転職が決まった時 f県 実家に近いところへの転職は喜ぶものだろう 化粧品の会社 8割女性（管理職の9割女性） 「女性SE」が求められてた 仕事をすすめる理由 仕事が嫌に 高 何のために仕事をしているのか 経済面 生活できる収入があれば良いのか f県（40歳になるとき）

	お客さんのところにいるっていうことで、あまり自分の中で楽しいと思えてなかった時期だったんで、なんか楽しくない日常をただ会社から言われたからいいのかわからないのか、何じゃこの会社を辞めて、ここが嫌だと言って何か新しいことってしたいのかわからないのか。それのときに、実際、講師αの会社に転職するっていうことってどうなのかなっていうことも考えてみました。	気持ち 悩み 考えていたこと 悩みの程度	仕事を楽しんで きかない 会社から言われた ことをやるだけで 良いのか 転職 高	
《悩み：ワーク・アイデンティティ》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-66	私はずっと金融だと思ってたので。実家がf県なので、f県が実家なんですけど、f県だから喜ぶだろうみたいに見えるんですけど、私は全然喜んでなく。f県のお客さんで、しかも女性の多いお客さんで化粧品品の会社だったんですけど、8割女性で管理職の9割が女性っていう会社だったんで。その中にうちの会社は男性が多いので男性ばかり行ってる、女性を連れてこいって言われて。女性だったらもって話分かるんじゃないかみたいな、女性ならではの意見が出せるんじゃないかみたいな話で女性SEを連れてこいって言われて行っただけです。でも今まで男性・女性なく働いてたつもりが、女性SEって何を期待されるのか分からなくてすごく悩んでたんですけど、その時にちょうど40歳になる、今、私47なんですけど40歳になる年、なる前直前だったんですかね。その時に私は何のために仕事していきいたいんだろうって考えるタイミングで、f県の仕事が嫌になってたりとか悩んだりしてて。	出来事 実家 周囲の反応 顧客 顧客の会社の状況 なぜ異動 悩み 悩み 悩みの程度	f県へ転勤が決まった時 f県 実家に近いところへの転勤は喜ぶものだろう 化粧品会社の会社 8割女性（管理職）の9割女性 「女性SE」が求められてた 仕事をする理由 仕事に嫌に 高	女性SEとは
D2-2	2014年に私は金融から製造流通に移るってなったときに、このお客さんの環境が、あの女性が多いお客様だったので、お客様の要望で、「女性SE」が、なんで来ないんだ」という要望を受けて、数年前から受	トピック いつ	Dさんの業務部門間の異動 2014年	「女性SE」に対する役割 割曖昧性

	<p>けてたみたいなんですけど。そこで、私に白羽の矢が当たって、行くっていうことになったんですけど。それまであんまり女性だという女性SE, 男性SEっていうのを、あんまり意識してないで仕事をしていたって、夜勤をやってましたし。いろいろ周りはまだ女性だから男性だからって、ちよつと人によってあったと思うんですけど、自分の中ではあんまり女性だから、こういう仕事の仕方をしなればとか、男性だから……。男性だからこれができるとかっていうあまり意識をしていなかったもので、自分としては男性と同じような仕事をしていたつもりの中に、「女性SE」という、何か肩書きって言うか冠をつけられて、それで異動って言われたのが、ちよつと自分の中で言えば製造流通方に行くっていう想定が全くなかったので、「なんで私だったんだろう」みたいな。</p>	<p>出来事 金融業務部門から製造流通業務部門への異動 1県からf県への移動 異動の理由 顧客からの要望 要望の詳細 女性SEに担当してもらいたい 気持ち 女性SEとは何か? 気持ち これまで女性/男性SEと意識していなかった 「なんで私だったんだろう」 高 迷いの程度 高 悩みの程度 (キヤリア) 高 悩みの程度 (ワークアイデンティティ) 高</p>	
D2-5	<p>そうですね。なんか、「女性SE」って何を求めて女性なのっていうところが、どういう働き方を求められているのかとか、具体的に何の役割をしてほしいみたいなのもなく、お客さんが女性のSEに来てほしいって言われているのに、うちがその要望を満たせないというか、うちがお客さんの要望に沿えていないから、まずはとりあえず誰でもいいからじゃないですけど、とりあえず行っってほしいみたいな。ちよつとそとそういう説明もあつたりとか。私に説明した上司も、元々私のお客さんの状況を知ってて、任命してるとよりかは、もつと上で決ま</p>	<p>トピック 悩み (女性SEとは) 悩み (女性SEとは) 上司</p>	<p>ワーク・アイデンティティの揺らぎと不満 女性SEとは何かについて どういう働き方を求められているのか 具体的な役割 とりあえず誰でも</p>

	<p>ったのを、<u>直属の上司が私に説明させられてるみたい</u>な。ところがあるの、<u>何でもかつかつていうのも明確な答えをもらえ</u>るわけでもな</p> <p>く、</p>			いい	
		気持ち (打診時)		不服な気持ち	
		理由		上司が他人事のよ うに依頼している 姿	
D2-13	<p>何かそれがSEとして呼んでいいのかみたいなのと、<u>ころで悩んで</u>いたとき が、ちょうど1県から転勤のときぐらいだったんですけど、f県に行っ て、f県のお客さんのところ、<u>最初1年間はすごく何か…何を求められ</u> <u>てるのか。女性SEだから何しろって言うのかみ</u>たいな。ところで、ち よと何かメンタル的にもちよとおかしくなりそうなのところもあつ たんですけど、結果としてはそういうところにはならず、なんていう かな。</p>	トピック		ワークアイデンテ ィティに関する悩 み	求められて いることが わからなか った(女性 SEとは?)
		時期		1県からf県への異 動時の頃	
		期間		異動から1年間	
		悩み		女性SEとして何 が求められてい るのか	
		悩みの程度		高	
D2-50	<p>そうですね、<u>30代は結構がむしや</u>らに男も女もないって思ってたのが すごく強かつたです、あのー…うちの会社って、男性女性、私が30 代のときはそう思ってたんですけど、あんまり評価にも差がない。結 果としてはでもだんだん差ができていくんですけど。やっぱりその産 休取ったとかそういうので女性の方がなかなか評価されにくいって いうのは、今はすごく感じてるんですけど。やっぱり自分自身が評価さ れる側でいたときは、その差がないと思っていたので、と、その女性 を理由にして甘えたくないっていうのが強かつたんですよね。</p>	トピック		女性SE/男性SE	男女に差は ない
		いつ		30代の頃(自分が 評価される側の 時)	
		考え		男も女も差がない (評価)	
		気持ち (仕事)		女性だからという 理由を使いたくな い	
		出来事		産休	
		結果		差は生まれる	
		いつ		今(評価する側にな ったら)	

D2-51	<p>だからなんか、私は男性と女性、変わりない状態で働いてると思うって いたので、女性SEと言われたのは結構自分が何かその、自分が目指し てきたことを覆された感じがして多分嫌だったんだと思うんですよ。</p>	<p>考え トピック 考え 気持ち</p>	<p>産休を取った女性 は評価されにくい 男女の違い 男女変わりなく働 いている 女性SEと言われ た時に自分の目指 す姿を否定された 気分</p>	<p>女性SEが 求められた ことに対する 悩みの理 由</p>
D2-8	<p>そうですね。私SEっていう職種ですとやっっては来てるんですけど、 開発って、普通のシステムエンジニアっていう方が経験してくる経験 の何か成長の仕方をしてなくて。SEっていう職種も様々な業務がある んですけど、大体若い人ってプログラミングとかを経験して、だんだ んそのプログラム、システムを作る上ではどういことを決めなきゃ いけないとか、なんかそれもそのプログラムを経験した後に段々と 範囲を広げていくっていうのがシステムエンジニアの多分成長する王 道というか、なんですけど。私、開発をしたことがなくて。一番最初 の所属でちよっただけやったことあるんですけど、もうなんか、学生 さんがプログラムを勉強する期間ぐらいで、実際の業務に何かその自 分の作ったシステムが稼働するみたいなのまで見たことなくて。</p>	<p>トピック 一般的なSEの成 長 DさんのSEとし てのキャリア 異なる点 悩みの程度（成 長）</p>	<p>SEという職種に ついて まずプログラミン グ⇒システムの開 発 一般的なプロセス とは異なる 開発をしたことが ない 高</p>	<p>SEという仕 事に対する イメージ</p>
D2-10	<p>なんか開発、なんかそれがちよっ結構ずつとコンプレックスだった んですね。本来SEと言われる仕事だと、システムを作り上げるって いうことだんだん長けていかないとけないんですけど、なんか私は どちらかと言うと、もう出来上がったものをお客さんがどう使うか、 その使う中で、もっと改善していくとか、そういうことをやっていく ような担当をずつとしていて。やっぱある程度はそのシステムって どう動くとかわかるんですけど、新しいものを作り上げるっていうこ とが、できないというか苦手なんです。で、なんかそのままSE という職種を名乗っているのかとか、何かそこからずつと結構、I鼎金</p>	<p>トピック コンプレックス 仕事内容</p>	<p>仕事に関するコン プレックス 開発をしたことが ない システムを作り上 げるのではなく、 出来上がったもの を顧客とアッパデ ートしていく</p>	<p>実際の業務 内容と職種 に対するイ メージのギ ャップ</p>

	融に行ったときには悩んでいて。	気持ち 悩みの程度 いつ	SE を名乗って良いのか 高 I 県で金融業務を担当していた頃	
《悩み：垂直的キャリア》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-79	私、管理職候補研修とかも受けてたので一応準備ははずとさせてもらって、そこでやってみない？って打診ではなくて、しようと思ってるけどっていう話は事前にいたでいて。その時点では考えが至らないところもあるかもしれないけど、やってみますみたいな感じでした。	トピック 昇進に向けて取り組んできたこと 期間 出来事 気持ち 悩みの程度	昇進時期 管理職候補研修 I 県時代からずっと 以前から昇進を提示されていた 「やってみます」 低 (キャリア)	昇進に対する前向きな姿勢 冷静に判断できるかどうかの不安 (悩みというより不安)
D1-80	(管理職としての役割を) できるかなはありました。結構いろんな相談を、結構ほんとは感情優位なほうなので、冷静に判断できるかなっていうのは心配。今でもやっぱそういうところはあると思います。忙しくなったりすると冷静にできないとか、感情のほうに先に立ちちゃったり、言い方が悪くなったりとか、今でも反省することいっぱいあります。	トピック 昇進するにあたっての不安 自分の性格 悩み 悩みの程度	昇進時の悩み、不安 冷静に判断できるのか 感情優位 伝え方 中 (業務・コミュニケーション)	冷静に判断できるかどうかの不安 (悩みというより不安)
D2-75	(昇進、自分にできるかなと) 思いました。思ったんですけど。も	トピック	管理職研修	管理職に昇

	<p>う、私だけじゃなく、そこにいた女性ほとんどが私違うなと思ってたと思うんですよ。で、まあ、その管理職研修ってやっぱうちの会社も、ダイバーシティあ何%以上、女性管理職を作らなきゃっていう会社っていうか政府からの指示で、うちの会社も10%とか、もうその女性管理職10%以上作らなきゃみたいな動きがある中だったんで、何かその、女性管理職を作るためのアプローチとして、その女性自身の意識を変えさせようってことと、その元々いる組織長の意識を変えさせようって2つアプローチをしたと思うんですけどね、会社の中では、今の組織長の人たちに、その女性も管理職として育て上げなきゃっていう指示と、女性自身もできないと思わないでチャレンジできようよ、会社がバックアップするから頑張ってみよう、活動してたとさっきも話した女性の強みと男性の強み、の違っているの、それをすこく話の説明がありました。で、男性は7割の自信があれば、チャレンジすると。女性は120%の自信がないとチャレンジしないっていう、その70%120%って50%の差がチャレンジするとき、だから女性自分ができるという自信を自分の中で持たないと新しいことにチャレンジするのに、なかなか踏み出せないそうですね。でもなんか、男性は何かやってみなきゃわからないよっていう。いうところの思い切りがある傾向があるそう。でもそれは確かにあるのかどうかと思うんですけど、なんか、それを説明されてそこも踏まえて会社をわかってるかっていうたら、</p>	<p>感情</p> <p>研修が開始した理由</p> <p>自社の変化</p> <p>女性管理職育成のために必要なこと</p> <p>女性管理職育成のために必要なこと</p> <p>学んだこと</p> <p>感情</p>	<p>「管理職が自分に戻るか」</p> <p>ダイバーシティに関する社会的な要請</p> <p>女性管理職比率を高める取り組み、管理職研修</p> <p>女性自身の意識の変革</p> <p>組織長の意識の変革</p> <p>男性と女性の違い</p> <p>「確かに」</p>	<p>進めるための研修受講時</p>
<p>《悩み：水平的キャリア》</p>				
<p>No</p>	<p>発言</p>	<p>プロパティ</p>	<p>デimension</p>	<p>ラベル</p>
<p>D1-65</p>	<p>2014年にf県転勤してさっき言われたのあって、その時に金融じゃなくうちの部門の呼び方としては、製造流通っていう。うちの会社って金融系の部署と製造流通の部署と公共、公共系の官公庁とかとそれ以外みたいな感じで縦に分かれて、あんまりここの異動ないんです</p>	<p>トピック</p> <p>いつ</p> <p>出来事</p>	<p>転機</p> <p>2014年</p> <p>キャリアの系統の変更</p>	<p>キャリアの変更に對する不満</p>

	けど、金融から流通に異動しなさいって言われて、すごく嫌だったんです。	担当業務 感情	金融⇒製造流通へ 嫌だった	キャリアに関する悩み
D1-66	私はずっと金融だと思ってたので。実家がf県なので、f県が実家なんですけど、f県だから喜ぶだけだろうみたいじゃないか思われてたんですけど、私は全然喜んでなく。f県のお客さんで、しかも(担当する顧客は)女性の多いお客さんで化粧品会社だったんですけど、8割女性で管理職の9割が女性っていう会社だったんで。その中にうちの会社は男性が多いので男性ばかり行って、女性を連れてこいって言われて。女性性だったらもっと話分かるんじゃないかみたいな、女性ならではの意見が出せるんじゃないかみたいな話で女性SEを連れてこいって言われて行ったんです。でも今まで男性・女性なく働いてたつもりが、女性SEって何を期待されてるのが分からなくてすごく悩んでたんですけど、その時にちょうど40歳になる、今、私47なんですけど40歳になる年、なる前直前だったんですけど。その時に私は何のために仕事していきたくらいだろうって考えるタイミングで、f県の仕事が嫌になつたりとか悩んだりしてて。	出来事 実家 周囲の反応 顧客 顧客の会社の状況 なぜ異動 悩み 悩み 悩みの程度	f県へ転職が決まった時 f県 実家に近いところへの転職は喜ぶものだろう 化粧品の会社 8割女性(管理職)の9割女性 「女性SE」が求められてた 仕事をすすめる理由 仕事に嫌に 高	キャリアに関する悩み
D1-88	それはちよつと違ったと思うんですけど、その時はうちの会社も今ではD社って1個になつてるんですけど、元々グループ会社が幾つも寄せ集まってd社とそれ以外みたいな感じだったり、私が入社した時は私、d社って会社のグループ会社に入つて結果d社になったんですけど、その途中にシステムのメンバーはいったん別会社になって異動させられたりしてたんです。私、e地方にいた時は、d社っていう社名だったんです。それはe地方の中でe地方のお客さんをちゃんと持って面倒を見なさいっていう時期で、その時に流通と金融の間でローテーションして、知識と経験をいいところ・悪いところをかき混ぜちやおうみたいな政策があつて。そこで女性SEが要るからみらいなので異動させられちゃつた後に、異動した翌年に全員d社に戻れてなつたんで	トピック 会社の状況 入社 e地方時代の会社名 人的資源管理の方針	ワーク・キャリアの経歴 グループ会社がいくつもある d社のグループ会社 d社 業務部門を跨いだジョブローテーションを行う(最	会社に決められた垂直的キャリアへの不満

	<p>す。そうするとまた縦割りが効いてくるので、私は金融の本部長に直談判して私、金融に戻りたいって言ってたのに、このままじゃ戻してもらえないって言って、その時の本部長にメールをした。</p>	<p>近)</p> <p>期待する効果</p> <p>異動のきっかけ</p> <p>いつ</p> <p>悩みの程度</p> <p>行動</p> <p>水平的キャリアに対する熱意</p> <p>トピック</p> <p>職務の呼称</p> <p>担当業務部門 (1 県時代)</p> <p>担当業務部門 (f 県時代)</p> <p>人事</p>	<p>知識の共有</p> <p>「女性 SE」が求められてた</p> <p>I 県から f 県への転勤時</p> <p>高 (キャリア)</p> <p>本部長にメール</p> <p>高</p> <p>人事のシステムについて</p> <p>業務部門</p> <p>金融業務部門</p> <p>製造流通業務部門</p> <p>業務部門間の異動は基本的にはない</p> <p>D さんの業務部門間の異動</p> <p>2014 年</p> <p>金融業務部門から製造流通業務部門への異動</p> <p>I 県から f 県への移動</p>	
D2-1	<p>前回もお話したかもしれないんですけどうちの会社って、その金融担当なのか製造業担当なのかって、「業務部門」って呼んでるんですけど、その業務部門を越えての異動ってすごく少なく。最近はこちらよと増えてきたのは、ローテーションとか知識を共有みたいなところもあるんですけど、基本金融の担当であればずっと金融の中で転勤とかある人もない人もいますと。</p>		<p>一般的な職場内の水平的なキャリア形成の例</p>	
D2-2	<p>で、2014 年に私は金融から製造流通に移るってなつたときに、このお客さんの環境が、女性が多いお客様だったので、お客様の要望で、「女性で SE が、なんで来ないんだ」っていう要望を受けて、なんか数年前から受けてたみたいなんですけど。そこで、私に白羽の矢が当たつて、行くっていうことになったんですけど、それまであんまり女性だという女性 SE、男性 SE っていうのを、あんまり意識してないで仕事をしていた、夜勤をやってましたし。いろいろ周りはまだ女性だから男性だからって、ちよっと人によってあったと思うんですけど、</p>	<p>トピック</p> <p>いつ</p> <p>出来事</p> <p>出来事</p>	<p>キャリアに 関する悩み (一般的な キャリアと 異なる)</p>	

	<p>自分の中ではあんまり女性だから、こういう仕事の仕方をしなければとか、男性だから…。男性だからこれができるとかっていうあまり意識をしていなかったの、自分としては男性と同じような仕事をしてたつもりの中に、「女性SEと」という、何か肩書きって言うか冠をつけて、それで異動って言われたのが、ちょっと自分の中で言えば製造流通方に行くっていう想定が全くなかったの、「なんで私だったんだろう」みたいな。</p>	<p>異動の理由</p> <p>要望の詳細</p> <p>気持ち</p> <p>気持ち</p> <p>気持ち</p> <p>迷いの程度</p> <p>悩みの程度 (キャリア)</p> <p>悩みの程度 (ワークアイデンティティ)</p>	<p>顧客からの要望</p> <p>女性のSEに担当してもらいたい</p> <p>女性SEとは何か?</p> <p>これまで女性/男性SEと意識していなかった</p> <p>「なんで私だったんだろう」</p> <p>高</p> <p>高</p> <p>高</p>	
D2-3	<p>実際 e 地方に女性の SE が少なかつたんですけど、何人ぐらいかな。6, 7 人、いたんですけど、結婚して子供がいるとか、そういうので転勤っていうのが難しいメンバーとかで、異動できるのが3名とか、4名とかだつたんですけど、その中で「なんで私だったんだろう」みたいな。ところとかがあつたのと、タイミング的に私ちようど引越越しをしたばかりだつたんですね。それもあつて、なんかそういう異動があるのは、自分の中の仕事のその、金融の中で異動があるとしたら大体このぐらいいないな想定はあつたんですけど、全く違ふところから仕事、その変わるっていうきつかけが来るとは思つてなかつたので。そういう意味でちよつとあんまりすんなり納得ができなくて、「これ断つたらどうなるんですか」って聞いたんですけど、「やめるか、受けるかしかないよ」って言われたので、そのときは勢いで「じゃあ辞めます」っていう話もちよつと上司にしたぐらい行きたくないなと思つた</p>	<p>トビック</p> <p>会社の現状</p> <p>会社の現状</p> <p>気持ち</p> <p>プライベートな領域での出来事</p> <p>キャリアの見通し</p> <p>キャリア形成意欲</p>	<p>異動の打診</p> <p>e地方の女性SEの人数は少ない</p> <p>異動が可能なe地方の女性SEの人数は少ない</p> <p>それでもなぜ自分?</p> <p>引越したばかり</p> <p>立てやすい</p> <p>高</p>	<p>女性SEである自分の異動の打診 (不満)</p>

	次第です。	異動への意欲	低	なぜ仕事を するのか (悩み)
D2-19	<p>後は、そのf県の1年間、最初すぐくつらくて、そのときにちょうどf県、実家の近くだったんですけど、私結婚してない、家族も別に母も私がそばにいないといけないわけではない。仕事をすっっていうことか私が何のために仕事をすのか、ということとをすごく考えた時期で、そのときに、好きなことを仕事にしたいって思っって。</p>	<p>トピック</p> <p>出来事</p> <p>場所</p> <p>プライベートな領域での事柄</p> <p>プライベートな領域での事柄</p> <p>悩み（仕事をすること）</p> <p>悩みの程度（仕事）</p> <p>悩んだ末の結論</p>	<p>悩みと結論</p> <p>f県への異動</p> <p>実家の近く</p> <p>結婚していない</p> <p>家族や母親と地理的に近くにいない</p> <p>なんのために仕事をすのか？</p> <p>高</p> <p>好きなことを仕事にしたい</p>	
D2-20	<p>でも、その元々いた会社も好きだったので、別に転職したいって思っったわけではないし、何かをこうやりたいたいっていうことがあったわけでもなかったの、そんな中で今の仕事に、gエンターテイメント（関連の仕事）があるってことに知って、異動希望を出す、という風な形になっったのがf県のなにかこのまま毎日このままでもいいのかな、みたいなことを考えさせられた1年の結果なんですよね。</p>	<p>キャリアの見通し</p> <p>キャリアの見通し</p> <p>悩み（キャリア）</p> <p>悩みの期間</p> <p>悩みの程度（キャリア）</p> <p>行動</p>	<p>自社を退職したいとは思っていない（転職意思なし）</p> <p>やりたいことがあるわけではない</p> <p>このままでもいいのかな</p> <p>1年間</p> <p>高</p> <p>自社について調べた</p>	<p>ワーク・キャリアについて考えたこと</p>

D2-59	<p>その仕事、毎日仕事に行くけれど、なんか…何のために仕事してらんだろかなみたいなの。なんか生活…じゃあ生活できるお金がもらえれば、それでいいのかな。そのときにf県で、f県の時に40歳を迎えるときだったんですけど、その40歳になって、あと定年まで考えたら20年、ちよつと雇用延長とか考えたら25年。もう、なんか淡々と会社、会社から行かされたところ、目の前のことだけやっていいのかなっていろいろのを、すぐ考えた時期があって、その時がそのf県のお客さんのところにいるっていうことで、あまり自分の中で楽しいと思えてなかった時期だったんで、なんか楽しくない日常をただ会社から言われたからいいのかな、じゃあこの会社を辞めて、ここが嫌だって言って何か新しいことってしたいのかなあとか。それのときに、実際、講師aの会社に転職するっていうことってどうなのかなっていうことも考えてみました。</p>	<p>行動</p> <p>悩み</p> <p>結論</p> <p>悩み</p> <p>いつ</p> <p>気持ち</p> <p>悩み</p> <p>考えていたこと</p> <p>悩みの程度</p>	<p>異動希望を出した</p> <p>何のために仕事をしているのか</p> <p>経済面</p> <p>生活できる収入があれば良いのか</p> <p>f県(40歳になるとき)</p> <p>仕事を楽しんでいきたくない</p> <p>会社から言われたことをやるだけで良いのか</p> <p>転職</p> <p>高</p>	<p>キャリアに 対する悩み</p>
<p>《悩み：職場のコミュニケーション、関わり》</p>				
No	<p>発言</p> <p>結構その時から発言はするほうだったんですけど、結構ぶつかるとい うか意見が通りにくくて。ちよつと今思えばすごくべき論で、いろん な自分では正しいことをやってみるつもりなんんですけど、正しいこと 言ってるけれど、相手にとつて痛いところをストレートに言ってしまう ところがあって、すごく仕事やりづらいつて感じていて。やっぱり 後輩であまり意見を持っていないんだけれども、周りからとてもかわ いがられてというか、仕事をスムーズにやってくメンバークンがいて、 その子はすごいいい子だったんで私も仲良かったんですけど、何で こうも違うのかなっていろいろのが悩んでいた時期だったんです。</p>	<p>プロパティ</p> <p>トピック</p> <p>自分の行動</p> <p>感じていること</p> <p>当時感じていたこと</p> <p>他者との比較</p>	<p>デイメンション</p> <p>仕事での悩み</p> <p>発言が多く、ぶつかることも(意見が通りにくい)</p> <p>当時の自分はコミュニケーションが不得手だった</p> <p>仕事やりづらい</p> <p>仕事をスムーズに行っている後輩</p>	<p>ラベル</p> <p>コミュニケーションの 悩み</p>

		後輩はどんな人	意見を持たない	
		当時の悩み	なんでもこうも違うのか	
		悩みの程度	高	
D1-52	でも2009年ごろの時は、いろんな人とのコミュニケーションがうまくいかなくて、研修αを受けて半年ぐらいいいけど、ものすごく自分の意見が通りやすくなったなって変わったんです。	トピック 研修α受講による変化	研修α受講による変化 意見が通りやすくなった	研修α受講による変化 (コミュニケーションの上達)
		受講以前	コミュニケーションがうまくいかなかった	
D1-61	2000年から5年間はj県の本社に行って、その時は金融、銀行の証券システムのパッケージを担当していました。その時は一メンバーとして働いてまして、その頃ですごく多分悩んでたんですけど、誰かの役に立ちたいというのが、多分私の中でずっとあって。	トピック いつ どこへ 担当業務部門	仕事・業務 200年から5年間 j県(本社勤務) 金融(銀行の証券システムパッケージ)	仕事における悩みを抱えていた
		悩み	あり(誰かの役に立ちたいけどできない)	
		悩みの程度	高	
		本質的に持っている気持ち	誰かの役に立ちたい	
D1-64	自分でいろいろ動きたいけど動かしてもらえないっていうか、嫌なこと多くてとかっていうのは、ちょっと結構あったり。私自身の言い方も結構角が強かったと思うので、こうあるべきですと、あなたが悪	悩み どんな	あり(仕事) 動きたいけど動かしてもらえない	受講、関わり の深さとともに会社

	いですみたくないところも結構強く発言してて、今思えばっていうか今、私はその時の自分とは仕事したくないなと思います。研修αに出会ったのが2009年から、いろんな方たちと深く付き合うようになった2014年ぐらいとかは、いろいろ自分がやりたいこともいろいろ意見できるようになって、少しずつ認めてもらうことも増えた時だったんですけど、	自省 いつ どこ どんな 他者からの眼差し	自分自身の言い方 (角が強かった) 2009年、2014年 (研修αと出会い、付き合いが深くなっていった 会社の中で 意見が言えるようになった 認めてもらうことも増えた	でも認められるように
《悩み：業務》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-63	2005年に1県に戻って、まだ金融の銀行のお客さんのシステムのちよつと大きいプロジェクトの中で仕事してましたけど、これも担当でやっていて。地方の銀行って結構男女差別じゃないですけど、男性じゃないとみたいなのがすごく強かったり、今ではちよつと考えられないですけど、結構セクハラ多くて。お客さんと直接会話をするのを、上司が私を連れていこうとすると「守れないかもしれないから、連れて行きたくない」って言われたりしてたんです。守れるっていうのも別にある一線はもちろんなんですけど、ちよつと言葉の内容とか、やめてくたださいて言わなきゃ、私を守るためには上司が私に嫌なこと言わないでくたださいて言わなきゃいけないけど、それってすごくお客さんとの関係性が悪くなってしまいうので。そういう何かをされるとかじゃなくても、会話の中で女性蔑視って結構強い方が多くて、そういうところを守らなきゃいけないとちよつと自分がやりにくくなるから、連れて行きたくないみたいなのが、結構20代・30代前半ぐらいで。	悩み トピック いつ いつ どこへ 担当業務 悩み どんな	2005年 20代から30代前半 1県勤務 金融(銀行の証券システムパッケージ) あり(仕事) 顧客のセクハラの可能性から、思うように仕事ができないこと	悩み(仕事の制約)
D1-64	自分でいろいろ動きたいけど動かしてもらえないっていうか、嫌なこと	悩み	あり(仕事)	受講, 関わり

	<p>とも多くとてかかっていうのは、ちよつと結構あったり。私自身の言い方も結構角が強かったと思うので、こうあるべきですと、あなたが悪いですみたいなどころも結構強く発言してて、今思えばっていうか今、私はその時の自分とは仕事したくないなと思います。研修αに出会ったのが2009年から、いろんな方たちと深く付き合うようになった2014年ぐらいかは、いろいろ自分がやりたいこともいろいろ意見できるようになって、少しずつ認めてもらうことも増えた時だったんですけど、</p>	<p>どんな</p> <p>内省</p> <p>いつ</p> <p>どこ</p> <p>どんな</p> <p>他者からの眼差し</p>	<p>動きたいけど動かしてほらない</p> <p>自分自身の言い方(角が強かった)</p> <p>2009年、2014年(研修αと出会い、付き合いが深くなっていった)</p> <p>会社の中で</p> <p>意見が言えるようになった</p> <p>認めてもらうことも増えた</p>	<p>りの深さとともに会社でも認められるように</p>
D2-57	<p>そうですね。なんかその、ちよつとやっぱ金融にいたっていうところもある。時代もちよつと違ってくるかもしれないんですけど、本当金融時代って、20後半から30代って、なんかその扱いにくい。女性の方が、男性社会のお客さんだったのもあって、なんか…その上司も、そのお客さんは特に多分地方銀行って、ちよつとセクハラとかもあつたりして。そういうところに女性の部下を連れて行くと守れないつていうのとかがあるらしくて、なんかそういうお客さんとの直接会話の場になかなか連れて行ってほらない。そういうのもあつたりして、何か自分ではそういうこともないし、もしそんなあつても大丈夫ですじゃないけど、それにはめげませんみたいな、結構我を張つていたんですけど、結果として私は怖い思いも嫌な思いもしたことないんですけど、やっぱそういう思いをしてた人たちもいるみたいで。そんな中でお客さんにしないだけでいいとか、そういうのはちょっと、つていうのがなかなか周りが言いにくくなるから、連れて行きたくないみたいなのもあつたらしいんですけど、なんかそれがちよつと、そんな女だからってなんでそんな扱いを受けなさいけないんだ</p>	<p>トピック</p> <p>出来事</p> <p>出来事</p> <p>いつ</p> <p>気持ち (以前)</p> <p>気持ち (以前)</p> <p>気持ち (今)</p> <p>出来事</p>	<p>女性らしさを受け入れたプロセス</p> <p>金融時代の顧客とのやり取り</p> <p>上司に顧客とやり取りさせてもらえなかった</p> <p>20代後半から30代</p> <p>我を張っていた</p> <p>なんでそんな扱いを受けなさいけないんだろ</p> <p>気持ちが楽になっている</p> <p>時代が変わった</p>	<p>業務を遂行する上での悩み</p>

	<p>ろうみたいなのもあったんで。年齢を重ねたことで、どちらかという と自分が発言する力が出てきたので、そういう風なことへの心配もない し。お客さんの体質というか、そういうのも変わってきたからかもし れないですけど、でも今金融に行っても、多分そういうことを考えな い感じないかなと思うので。ちょうど自分がいたときと、あと、いろ んなことが何か女性ってやりにくいみたいな、扱われにくいし、自 分も動きにくいみたいなのがちょうどあった時期だったです。</p>	出来事	年齢を重ねた（経 験が増えた）	
		出来事	発言力も高まった	
D2-4	<p>あとはちよつとその客先（異動後に担当する顧客）があんまり評判が良 くなかったというか、何か、結構難しいお客さんだっているのはちよ つと、お客さんの噂は聞いていたので、行きたくないないというのも ありましたね。</p>	トピック	異動を受け入れら れない理由	異動先で担 当する顧客 の難しさ
		理由	顧客の評判	
		仕事への不安の程 度	高	
D2-62	<p>そして、そういう風な何か…なんかややる気と行動力があることも出せ る場がないとくすぶると。だから、自分がこの人のためとこの、こ れのためとか、何かしらに、もうその全力で注げる環境を見つけない かないと、苦しい生き方、考え方を持っているっていうことがその時 にわかって。で、その時点のf県では、一緒に動いて行動してのお客さ んたちは悪い人じゃなかったんですけど、その会社自体がうちの会社 をすつごく利用してたんですよね。だから何かその、ちよつとずる賢 いなって私は感じてたので、その会社のやり方が。なので何か自分が やることもその会社のずる賢さの、に貢献してるというふうなふう にその時は受け取って、だからやりたくなくなっちゃったんですよ。自分がそ の会社のために貢献したくないってちよつと感じてしまふような状況 だったの、そのやりたいのにやれない。やりたくないみたいなのが もうすつごく苦しくて。そういうのがもう明確にそのハイヤーセルフセ ッションの中で出てきて。じゃあ、私どういう仕事だったら、私は何 かその、何かやりたいことを最大限とか全て注げられるんだらう、を 考えたときに。</p>	わかったこと	自分の力を発揮で きる環境に身を置 く必要がある	嫌なこと
		f県勤務時代	顧客との折り合い	
		自己理解	誰かのために行動 すること	
		自己理解	本当にやりたいこ と	
《悩み：部下とのコミュニケーション、管理》				

No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-75	その時メンバーに年上の男性がいたんですけど、ものすごく難しい人で。その方も女性が上司って初めてだったみたいなんです。ものすごくいじめられました。分かりやすくいじめられました。	トピック 出来事 時期 なぜ 悩みの程度	部下からのいじめ 年上の男性部下からのいじめ 2020年(昇進したとき) 女性上司が初めてだった 高	ラベル 女性管理職 第一世代としての悩み
D1-117	自分が力不足だからこう言われるんじゃないかみたいなのと、ころで悩んでたりもしてたので、マイナスに考える人っていうのは、どんなにアプローチしてもマイナスに取るから、それに引きずり込まれないようにするっていうのと、どうやってその人との直接対決にならないよ言わないといけないけれど、そういう人ってすごいプライドも高いし、相手のプライドを傷付けると、何倍にもなって返ってきちゃうから、相手のプライドは傷付けないように、でも言わないといけないことはどう言うかとか、そういうのをどういうふうに接するのが気を付けるポイントかとか、あと、第三者を入れるタイミングって、どういう時かみたいなのとかのアドバイスをもらって。	悩んでいたこと 講師αからのアドバイス 講師αからのアドバイス 講師αからのアドバイス 講師αからのアドバイス	「自分の力不足だからこう言われるんじゃないか」 「マイナスに考える人っていうのは、どんなにアプローチしてもマイナスに取るから、それに引きずり込まれないようにする」 「どうやって直接対決にならないようにするのか」 「相手のプライドを傷つけないように伝える方法」 「第三者を入れるタイミング」	自分は力不足なのではないか

D1-118	(講師αからの助言が解決の貢献に)全くなりませんでしたが、ただ自分の心の持ちようが変わって、結果その方は異動になることになって、2020年の11月に異動になったんで離れたんですけれど。最初は自分でもどうにかしなきゃってやってたのを、私の上司とかにも相談したり、面談も入ってもらったりとかやらせてもらって。	心境の変化 当初の心境 行動の変化	心の持ちようが変わった 自分でどうにかしなきゃ 上司への相談、面談	助言を受けて変わった心境と行動
D1-119	最終的にはその方にパワハラだとかかっていろいろ言われたりしたのでも、パワハラって逆もあるなって思ってたんです。部下からのパワハラもあるなって。それってパワハラですよって何かにつけて言われてたので。勤務表の付け方がこの時間で付けたのってどういう、テレワークだから分かんないです。何でこの時間になっちゃったのかとか、そういうのをちよつと状況を聞こうとしたら、今の録音するんでもう一回言ってもらっていいですかとか。	出来事 言われたこと 誰から 理由 状況 悩みの程度	逆パワハラ 「パワハラだ」 「今の録音するんでもう一回言ってもらっていいですか」 部下から 勤務表の付け方について テレワーク（部下の努力が見えにくい） 高（部下の管理・コミュニケーション）	部下管理の難しさ
D1-120	よく言われてました。三六協定って勤務時間が45時間を超えたら申請書を出さなきゃとかいろいろ制約があって、超えそうな時に超えないで今月終われそうか、作業状況とかを聞いたりもしてたんですけど、大丈夫ですって言われてたのに超えて出てきたりとか。超えて出てくると上司が悪いんです。	トピック 手続き 責任の所在 いつ	部下の超過勤務の管理 勤務時間が45時間を超えたら申請書を提出する 上司 超過勤務時間45時間を超えるとき	超過勤務について

D1-121	結局は上司の指示の下残業してるので、あえて私の足元をすくおうと してきたりとか、そういうのも結構ありました。	出来事 誰 頻度 悩みの程度	足を引っ張られる 部下 多 高	部下管理の 難しさ
D1-99	そうです、今うちの会社で産休で帰ってくる人って99%ぐらい戻っ てくるんです。そういう意味では復職がしやすいとは言われてるんで すけど、	トピック 出来事 結果	会社の状況（産休 の復職率） 産休⇒復職率99% ぐらい 復職のしやすさ高	育休取得者 の復職率
D1-100	でもやっぱり厳しいし、私の部下で産休とか育休中の時短とかのメン バーもいましたけど、本人が悪いわけではないですけど期待してると ころがなかなか、その時に休みですかみたいなどころとかは、フオロ 一をたたくてもしきれないとか、感情が付いていかないみたいなのは やっぱりあるもので、同じ女性でもそうなので、男性からはやっぱり難 しい時もあったりする。	評価者として 感情 感情 悩みの程度	上司として期待す る行動と実際の行 動との相違がある 場合 フオローしたくて もしきれない 感情がついていか ない(失望) 高(部下とのコミ ュニケーション)	評価者とし て感じる育 休取得者の 評価の難し さ
D1-101	今は女性が2人・男性が2人です。	部下の人数	女性2名, 男性2 名	
D1-102	今はちょうど4月に入れ替わりがあったので、4月以降に私のところの 課に来た女性が2人いて、男性は前からなんなんですけど。1人はしばらく メンタルダウンして休んでた子で、どこまでかはつばかけるのがいいの か、どこまで気付けてあげるのがいいのかみたいなのは、今、距離 感取りながらやっています。	トピック 出来事 悩みの程度	部下とのコミュニ ケーション 休職していた部下 との距離感(コミ ュニケーション) 高(部下とのコミ ュニケーション)	部下管理の 難しさ

D1-103	<p>そうです、昨日はちよつと話題にしました。そのメンタルダウンしてた子は28歳なんですけど、すごい自分のこだわりの強いから多分メンタルにきちゃったんじゃないかと思うんですけど。やりたい意識と集中力がちよつと続かないとか、私からしてみればよく寝るんです。いっぱいよく寝て、なぜ寝るんだみたいなところもあって、それをちよつとどうやったらやる気を持っていけるかとか、こういうふうにやっつけていきみたいなのが結構強く思っているみたいなので、それがプラスに働くようにするには、どうしたらいいかなとかちよつと考えてます。</p>	<p>トピック 部下（プロファイアル） 部下（プロファイアル） 他者（部下）の理解の程度</p>	<p>部下とのコミュニケーション 28歳、休職していた こだわりの強い人 高</p>	<p>部下との意思疎通の難しさ</p>
D2-52	<p>なんですけど、今はメンバ女性と男性が、やっぱり自分の部下とかにいますけど、キャラクターとかにもよるんですけどね。夜勤に出してもいい女性と出しちゃいけない女性っていうのが、出しにくい、出しちゃいけないじゃない、「出しにくい女性」とかもやっぱりいたり。あとは、その、やっぱり子供がいる家庭、家族がいると、夜勤をお願いできにくいとか、というのはまだ男性/女性の違いって、すごく今は感じてます。</p>	<p>トピック 出来事 女性部下 どういう女性部下</p>	<p>どうしたら部下の個性を仕事に活かせるのか 中 受講生 男女に対する考えが変わったこと 部下との関わり 夜勤をお願いしにくい/お願いしてはだめ 子供がいる、家庭がある</p>	<p>男女部下の管理</p>
《悩み：評価》				
No	<p>発言</p>	<p>プロパティ</p>	<p>ディメンション</p>	<p>ラベル</p>
D2-110	<p>何かそこが評価も自分、私も評価の会議に出た経験から、なかなかその相対評価なので、会社は。この人とこの人のやっつけてることが一緒でない中で、こつちをよくつづけるためにはこつちを落とさなきゃいけない</p>	<p>トピック 自社の評価システム</p>	<p>評価のシステム 相対評価</p>	<p>相対評価の難しさ</p>

	<p>でもこの人は普通、普通頑張ってた。普通の点数がつけられないとかになるんです。この人を上げるために。だからそれって何かその、この評価基準の段階の人たちがいたら、平均何点の点数をつけていいですかみたいなところがあるんです、この人を上げるためには、必ずこの人を落とさなきゃいけないっていう、その相対評価の難しさとか、会社の評価ってあって。この人があのごく目立って頑張れば頑張るほど、この評価基準の段階の中では誰かしら落とさなきゃいけないんです、この人とこの普通に頑張ってる人が普通以下になるんですね。何かそういう難しさはあったりするので、あのなんでも私この評価ですかってあんまり言われても、あの組織長としても困るんです。ただ、会社のメンバーはとも受け身だと思えますね。何かを変えようとか、何かを変えていこうっていうのも、組織長になると、ある程度その自分たちに課せられる数字があるっていうか、この売上を上げなさいとか、こういう目標を達成しなさいっていうのが出てくると、やっぱりそこはちよつと意識が変わります。メンバーは目標設定とかやるんですけれど、なんか毎年の惰性みたいなところはあったりします。</p>	<p>相対評価 目標設定 目標設定後 所感 悩みの程度（評価）</p>	<p>誰かをあげるには誰かを下げなければなりません 受け身・惰性 意識の変化「ちよつと」 評価を変えても難しい（組織長として困る） 中</p>	
D2-111	<p>難しいですねなんか1人を上げなければ、その人に与える点数の部分だけ別の人を下げないときですよ。最終的には全体調整とかになっていくので、その点数をつけた後に、ただ上げ候補とか、下げ候補とかいろいろ余地を残して、だんだん上の会議に上げていくんですよ。なんかその部署内の評価を私達の部内の評価をして次は、本社内評価をして業務部門内の評価をして会社全体で調整するんです。原資は決まってるので、評価がこの人を今年に評価基準の段階つげる（上げる）んだら、その分その人の給料が上がる分誰かを下げないと、原資がどんどん膨らんでいくだけなので。それはなかなか難しいですよ。</p>	<p>トピック 難しさ 自社の評価システム</p>	<p>評価の難しさ 点数を上げれば下げるべきではない 段々と評価者の位を上げていく</p>	<p>評価、コスト意識</p>
【ワークライフ】				
《コミュニケーション上の悩み》				

No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-49	<p>そうですね。私がそういう自己啓発のセミナーに興味を持ったっていうのが、なんか誰かの役に立ちたいけど、結構自分を犠牲にする傾向が強かったんですね。私が我慢すれば、みんなを楽しませられるか。何かその裏方をやることよって、みんなが楽しめればいいや。でも、本当はそのみんなが楽しんでいる輪の中に入って自分も楽しみたいんだけど、でもしたら裏方誰かがしなきゃいけないから、裏方は、私が我慢してやればいいんだっていうのが20代のときの考え方だったんですね。でも、それも、違うんだって気づかせてくれたの講師βっていう、講師αとも仲良くされてる方で、その方が、自分が楽しくないことで人のために何かするのは偽善だって言われて、自分が楽しめたからこそ、人の、人のことを喜ばせられるし、人を幸せにできるから、まずは自分がどう幸せでいるかを、自分で自分のご機嫌を取れるようにならないとっていうようなお話をされてたんですね。で、なんかそれでそういう、講師βの話聞いてる先に講師αとの出会いがあったって、そしてそれを実践している人たちとの出会いがあったっていうのが、何か繋がっているのかなと思います。</p>	<p>プロパティ</p> <p>トピック</p> <p>元から持っていた気持ち</p> <p>以前の行動</p> <p>以前の行動</p> <p>以前の考え方</p> <p>いつ</p> <p>変わるきっかけを与えてくれた人</p> <p>講師βの考え</p>	<p>ディメンション</p> <p>自分の成長</p> <p>誰かの役に立ちたい</p> <p>誰かの役に立ったために、自己犠牲を強いていた</p> <p>裏方</p> <p>我慢してやればいいんだ</p> <p>20代の時</p> <p>講師β</p> <p>「自分が楽しくないことで人のために何かするのが偽善だ」</p> <p>講師βの教えを実際に実践している人たちとの関わり</p> <p>講師βの教えを実践している人</p>	<p>ラベル</p> <p>誰かの役に立ちたいための行動と変化（悩み・実践）</p>
D2-105	<p>これもまた難しいなと思うのはやっぱりね、偽善、どこまでが相手のためなのか、偽善なのかっていうのが結構、なんか自分の中でもよつつと悩むところでは。なんかその結局は、相手を元気にしてる自分…なんか、自分の存在価値を確かめたいところとかもあ</p>	<p>トピック</p> <p>悩み</p>	<p>悩み</p> <p>どこまでが相手のためなのか、偽善ではなからうか</p>	<p>コミュニケーションに関する悩み</p>

	<p>たりするのを悩んだりとかしてたりもするんですけど。最近はいよいよそこも吹っ切れまじったけど、なんか前よく思ってたのは、その人の経験で人を励ますっていうのがどうなんだろうって思ってたんですよ。何か結果、自分が経験したこと、応援できればもろろいいんですけど、なんかいろいろんな人の経験。結局なんかあの自分が体験してないのに、さも体験したかのように話をするっていう、のって、やってしまっていて、なんかちよつとそれってどうなんだろうなって思ってた時期もあるんですけど。</p>	悩み	自分の存在価値を認識したくないか	
		悩み	他者の経験を共有して他者を励ますこと	
		悩みの程度	高	
D2-106	<p>ただ私が聞いた私の友人の話がその人に伝わるっていうルートが、たまたま直接じゃなかっただけっていう風に。あのそうなんですよね。こういうのにこれってどうなのかなって思っちゃよつと他の人に話したら、それってその中の、普段会うことのなかった人の経験が、その必要な人のところに届けるために、私が事前に聞いてきたことなんだって思っちゃよつと聞いて言われて。そうかと思ってる、確かにそのためにもいろいろんな人の経験を話すきっかけをいろいろんな人からもらって、そういうふうに、私が接する人の周りにいる人たちが、会ったことでもない人の経験ではあるけど、必要な情報として、何かの足になる、ためになることだったらよかつたねって思えばいいよって言ったのが、私は救われました。</p>	解決	自分の友人に伝えるルートがたまたま直接ではなかった	自分の聞いたことを他人に伝えて良いのか（悩み・解決）
		解決	自分の役割を再設定する	
		自分の役割	会ったことのない人たちをつなぐ	
		出来事	他者の言葉に救われた	
D2-118	<p>なんか私の生き方、その日々の中の、何か大きな柱がコミュニケーションというか人との関わり合いっていうところが多分、あったので。そこを、今のままでは私は、なんかあんまり楽しい日々を過ごせないってちよつと壁にぶち当たってたとき、講師αと出会ったりとかその前に講師βの話を聞いたりとかしたんだと思うんですけど、何かの技術をなんか私は何か技術力を上げるというよりは、人との関係性とか、その何かの関わり方をもっと変えていかないと自分は楽しく生きていけないって思ったから、こういう自己啓発系に来たんだと思うんですよ。</p>	トピック	自分の経験	悩みの結果
		日々大切に思っていたところ	人とのかかわり	
		考えていたこと	他者から受ける影響は大きい	
		考えていたこと	そのことが人生を豊かにすると考えた	
		結果	自己啓発や他者との関わりの多い場	

					に進んでいった	
【ライフ】						
《ライフイベント》						
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル		
D2-58	<p>そうですよねー…えーつと…30代ときは私、結婚願望もありましたし、子供を産んでみたいないな思いましたので、婚活もやりましたよ。なんでも、なんか現実として、そんなに結婚したいと思うような方との出会いもなく、何か実際考えてみると本当は自分結婚したいのかなみたいないところもあつたりして、なんかちよつと自分の中で、方向性が見えなかつた。なんかちよつと結婚してないことがコンプレックスでもあつたんですけど、その周りからどう見られてるんだらうって、ところの悩みもあつた中、</p>	トピック いつ 考えていたこと 出来事 悩み 悩みの程度	仕事の悩みの理由 30代の頃 結婚、出産 婚活 結婚してないこと 高	プライベート領域での悩み		
D2-59	<p>その仕事、毎日仕事に行くけれど、なんか…何のために仕事してるんだらうなみたいいな。なんか生活…じゃあ生活できるお金がもらえれば、それでいいのとか。そのときにf県で、f県の時に40歳を迎えるときにだつたんですけど、その40歳になつて、あと定年まで考えたら20年、ちよつと雇用延長とか考えたら25年。もう、なんか淡々と会社、会社から行かされたところで、目の前のことだけやっていいのになつていうのを、すごく考えた時期があつて、その時がそのf県のお客さんのところにいるっていうことで、あまり自分の中で楽しいと思えてなかつた時期だつたんで、なんか楽しくない日常をただ会社から言われたからいいじゃないのか、何じゃこの会社を辞めて、ここが嫌だつて言つて何か新しいことつてしたいののかなあとか。それのときに、実際、講師aの会社に転職するっていうことつてどうなのかなつていうことでも考えてみました。</p>	悩み 結論 悩み いつ 気持ち 悩み 考えていたこと 悩みの程度	何のために仕事をしているのか 経済面 生活できる収入があれば良いのか f県(40歳になるとき) 仕事を楽しんでる 会社から言われたことをやるだけで良いのか 転職 高	キャリアに 対する悩み		

D2-88	<p>なんか周りから、もうそうですね。30代から40代になったときに私が大きく変わったのは、30代のときは、やっぱり周りからどう見られているのかの意識が強くて、何か自分の弱いところを言えなかつたんですね。何かコンプレックスとか、できてないことをさらけ出すとか。なんですけど、なんか最近は何かそういうのを言った方が、なんかみんな、なんか親しみを持ってくれるんだとか、何かそんなできてないことが、何か他の人の何か、気づきになることがあるんだなっていうことがわかってきたので。なんか結構、結婚したかったんですけどできなかつたんです。できないですよ、みたいなのも結構30代のときはもうそう思われないように必死。なんか、結婚したいのにできてないって思われないっていうので、だからこそ何か日々を充実させなくちやとか、楽しんで生きてるように見てほしいな。結果、楽しんでるように見え、見せなきゃって言いながら楽しんでましたんですけど。なんか、そのだからこそ毎日何か…何かグズグズしてられないみたいな。何かやりたいことをやって、毎日いつ死んでもいいって思うような日々を過ごさなきゃって、結構なんか我を張ってたんですけど。今は別に、言えるようになりました。</p>	トピック	受講生から学んだことを自社のコミュニケーションに活かす	昔の自分が考えていたこと（悩み）
		トピック	受講生から学んだことを自社のコミュニケーションに活かす	

	<p>くないこととで人のために何かするのには偽善だっ言われて、自分が楽しめるからこそ、人の、人のことを喜ばせられるし、人を幸せにできるから、まずは自分がどう幸せでいるかを、自分で自分のご機嫌を取れるようにならないとっというようなお話をされてたんですね。で、なんかそれでさういう、講師βの話聞いてる先に講師αとの出合いがあった、そしてそれを実践している人たちとの出合いがあったっていうのが、何か繋がっているのかなと思います。</p>	<p>いつ 変わるきっかけを 与えてくれた人 講師βの考え 変わるきっかけ 研修αの受講生</p>	<p>いんだ 20代の時 講師β 「自分が楽しくない ことで人のために 何かするのが偽 善だ」 講師βの教えを 実際に実践している 人たちとの関わり 講師βの教えを 実践している人</p>	
--	---	---	--	--

表 25 気づき・変化に関する発言

6 つのカテゴリ：①キャリアに対する気づき，②ワーク・アイデンティティに関する気づき，③男女の違いに対する気づき，④自分の強みに関する気づき，⑤人としての成長に向けた気づき，⑥コミュニケーションに関する気づき				
【キャリアに対する気づき】				
No	発言	プロパティ	デメンション ラベル	
D1-67	私，元から g エンターテイナーが好きなんですけど今，G 社さんに常駐させてもらって。うちの会社のこと私も私，好きなんですけど g エンターテイナーも好きだったので，好きなことの仕事をやりたいて思っ，G 社さんの仕事。うち元々プロジェクトがあるのは知っていて，そこに行きたいですっていう希望を出したんです。最初は全然取り合ってもらえなくて。あそこは正面玄関から，正面のエントランスから入るところだと，遊びと仕事は違うから履き違えてるって結構怒られたりして。でも 3 年間言い続けて 2018 年に転職って言われた時が。最初から G 社に転職できると思ってたんですけど，入れてもらったことになって今，c 町に常駐しているって。元々好きな g エンターテイナーのことを日常の中の仕事にしてると，なので情報も多分結構持ってて，自分がゲストとしてもよく行くし，そういう意味でお客さんとの会話が趣味の延長でできて。	プロパティ トピック 好きなもの 気持ちの動き 実際の行動 他者からもらった言葉 いつ 何 キャリアの選択	デメンション キャリアの悩みの解消 g エンターテイナー (G 社) 好きなことの仕事をやりたい G 社の仕事の希望 (3 年間言い続けた) 遊びと仕事は違う (怒) 2018 年 G 社の仕事を担う部署に異動 f 県時代にキャリアについて考えた結果	ラベル キャリアの悩みの解消
D2-19	後は，その f 県の 1 年間最初すぐつらくて，そのときにちょうど f 県，実家の近くだったんですけど，私結婚してない，家族も別に母も私がそばにいないといけないわけでもない。仕事をやるっていうことか私が何のために仕事をするのか，ということをごく考えた時期。	トピック 出来事 場所	悩みと結論 f 県への異動 実家の近く	なぜ仕事を するの か (悩み・気 づき)

	で、そのときに、好きなことを仕事にしたいって思っ	プライベートルームの事柄	結婚していない	
		プライベートルームの事柄	家族や母親と地理的に近くにいない てもよい	
		悩み（仕事をする こと）	なんのために仕事 をするのか？	
		悩みの程度（仕 事）	高	
		悩んだ末の結論	好きなことを仕事 にしたい	
D2-20	でも、その元々いい会社も好きだったの、別に転職したって思っ たわけではないし、何かをこうやりたいたっていうことがあったわけ もなかったの、そんな中で今の仕事に、g エンターテイメント（関連 の仕事）があるってことに知って、異動希望を出す、いうふうな形に なったのが f 県のなんかこのまま毎日このままでもいいのかな、みたい な。ことを考えさせられた 1 年の結果なんですよ。	キャリアの見通し	自社を退職したい とは思っていない （転職意思なし）	ワーク・キ ャリアにつ いて考えた こと
		キャリアの見通し	やりたいことがあ るわけではない	
		悩み（キャリア）	このままでもいいの かな	
		悩みの期間	1 年間	
		悩みの程度（キャ リア）	高	
		行動	自社について調べ た	
		行動	異動希望を出した	
D2-65	あとそうですね、なんかあの、f 県の経験が、いずれ自分がやりたいこ	トピック	考え方の変化	受講生から

	<p>とつながるんじゃないかって思えるようになって。だから経験が、こう腐って無駄に過ぎるのは勿体無いって思ってたんですよね。なのでなんか、色々、なんかあの、納得できないこととか嫌だなとか、お客さんとの関係性も不満を持ちつつも、今できること、ここで学べることはなんだろうという感じで動くようになって、すごく周りとの関係性も良くなって、自分がどう言うことをやるかが自分の強みなのかを気付けた。そして、すごく惜しまれる形で異動ができたので。そう言う意味では、今はもう、お客さんともやりとりがあつたり、帰省したらご飯食べに行ったりする関係になったり。なんかそう言うちよつとなんか、惜しんでもらえるような存在になれたことが自信になりました。結果、そうなっていますね。</p>	<p>思考</p> <p>行動</p> <p>気持ち</p> <p>悩みの程度</p> <p>結果</p> <p>結果</p> <p>結果</p> <p>出来事</p> <p>変化</p> <p>結果</p>	<p>いずれ自分がやりたいことにつながらんじやないか</p> <p>腐らず過ごす</p> <p>納得できないこと、嫌なこともあるが、前向き</p> <p>低</p> <p>職場での関係性が良好になった</p> <p>自分の強みに気づけた</p> <p>f県からの異動</p> <p>異動を惜しんでもらえる自分になった</p> <p>自信につながった</p>	<p>学んだことを仕事やキャリアに対して考える活用</p>
D2-6	<p>そうですね。結果として今思えば、あの異動がすごく私の人生には良かったんですけど、ですけどその時点では、あのいろんな意味で受け入れられなかった。</p>	<p>トピック</p> <p>気持ち (現在)</p> <p>気持ち (当時)</p>	<p>振り返り</p> <p>「あの異動がすごく私の人生にはよかったです」</p> <p>受け入れられなかった</p>	<p>異動が人生の糧となった</p>
D2-7	<p>その4年間で、その仕事に自分がどういう形で仕事をしていくのか、何をしたいと思っただけで仕事をしていくのかわかっていうのをすごく考えた時期になるんです。あとは、それによって今の職場に異動してくるって</p>	<p>トピック</p> <p>期間</p>	<p>「今思えばよかったです」</p> <p>4年間</p>	<p>「あの転勤が私の人生を変えた」</p>

	<p>いうことを、異動したという事に気づけたきっかけでもありませんし、あとはその金融の中でやってきていた自分の仕事のやり方が全く違う業界のお客さんの中でも、ちよつと通用するっていうことがわかって、自分の強みに気づけたというきっかけにも結果的にはなつたんですね。なので、結果的に今思えば、あの転勤が私の人生を変えたなと思つています。</p>	<p>出来事</p> <p>考えたこと</p> <p>考えたこと</p> <p>気がつけたこと</p> <p>気がつけたこと</p> <p>実現したこと</p> <p>結果</p>	<p>考えたことができ</p> <p>自分がどういう形で仕事をしていたのか</p> <p>何をしたいのか</p> <p>業務部門が変わっても自分の仕事のやり方が通用する</p> <p>自分の強み</p> <p>やりたい仕事と出会い、担当するようになった</p> <p>転勤が人生を変えた</p>	
【ワーク・アイデンティティに対する気づき】				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D2-14	<p>化粧品会社だったんですけど、やっぱり男性では話せないっていうか入り込めないことがあるんだ、っていうことで気づきまして。やっぱり同じあのシステムなので別に商品の内容なんでも話さなくてもいいんですけど、ただ何かお客さんが新しい仕組みを作りたいって、こういうことしたいみたいなのは、やっぱりそのそれを利用するエンデュージャーの人が、どういう風にしたら興味を示してくれるかと、どんなサービスを期待してるかみたいなの、ところの話になったときに、やっぱりなんか、女性だとその化粧品の効果をどうやって認識すればいいのかとか、どうやってアプローチしたら女性がこれらよつと手に取つてみたいと思ふのかみたいなのを、何かシステムを作り変</p>	トピック	f 県、製造流通業務部門での気づき	男女の違いの受け入れ(気づき)
		顧客	化粧品会社	
		出来事	自分が女性であったから顧客との会話が弾んだ	
		出来事	女性ならではの提案ができた	

	える上でも会話の中に出すことが、お客さんとの会話が弾むとか、だ ったところという機能もつけたらどうですかみたいな話ができるって いうのは、女性ならではのなんだからというのに気づくときがある って。	気づき 気づき 悩みの程度（仕 事）	男性では理解でき ないところがある 女性であるからで きる（利用者目線 による）提案があ る 低	
<b>【男女の違いに対する気づき】</b>				
No	発言	プロパティ	デメーション	ラベル
D2-50	そうですね、30代は結構がむしやらに男も女もないって思ってたのが すごく強かったです、あのー…うちの会社って、男性女性、私が30 代のときはそう思ってたんですけど、あんまり評価にも差がない。結 果としては、でもだんだん差ができていくんですけど。やっぱりその 産休取ったとかそういうので女性の方がなかなか評価されにくいって いうのは、今はすごく感じてるんですけど。やっぱり自分自身が評価 される側でいたときは、その差がないと思っていたので、と、その女 性を理由にして甘えたくないっていうのが強かったんですよ。	トピック いつ 考え 気持ち（仕事） 出来事 結果 いつ 考え	女性SE/男性SE 30代の頃（自分が 評価される側の 時） 男も女も差がない （評価） 女性だからという 理由を使いたくな い 産休 差は生まれる 今（評価する側に なったら） 産休を取った女性 は評価されにくい	男女に差は ないと考え ていた（過 去）

D2-14	<p>化粧品の会社だったんですけど、やっぱり男性では話せないっていうか入り込めないことがあるんだ、っていうことで気づきまじり話さなくてもいいんですけど、ただ何かお客さんが新しい仕組みを作りたいっていうこととしたみたいときは、やっぱりそのそれを利用するエンデュザーの人が、どういう風にしたら興味を示してくれるかと、どんなサービスを期待してるかみたいな、ところの話になったときに、やっぱりなんか、女性だとその化粧品の効果をどうやって認識すればいいのかとか、どうやってアプローチしたら女性がこれ以上と手を取ってみたいと思うのかみたいなのを、何かシステムを作り変える上でも会話の中に出すことが、お客さんとの会話が弾むとか、だったらこういう機能もつけたらどうですかみたいな話ができるっていうのは、女性ならではなんだったっていうの気づきとかがあって。</p>	<p>トピック</p> <p>顧客</p> <p>出来事</p> <p>出来事</p> <p>気づき</p> <p>気づき</p> <p>悩みの程度（仕事）</p>	<p>f 県、製造流通業務部門での気づき</p> <p>化粧品の会社</p> <p>自分が女性であったから顧客との会話が弾んだ</p> <p>女性ならではの提案ができた</p> <p>男性では理解できないところがある</p> <p>女性であるからできる（利用者目線による）提案がある</p> <p>低</p>	<p>男女の違いの受け入れ（気づき）</p>
D2-75	<p>（昇進、自分にできるかなど）思いました。思ったんですけど。もう、私だけじゃなく、そこにいた女性ほとんどが私違うなと思ってたんじゃないですか。で、まあ、その管理職研修ってやっぱりうちの会社も、ダイバーシティあ何%以上、女性管理職を作らなきゃっていう会社っていか政府からの指示で、うちの会社も10%とか、もうその女性管理職10%以上作らなきゃみたいな動きがある中でだったので、何かその、女性管理職を作るためのアプローチとして、その女性自身の意識を変えさせようっていうことと、その元々いる組織長の意識を変えさせようって2つアプローチしてたと思ってますよ、会社の中で。で、今の組織長の人たちに、その女性も管理職として育て上げな</p>	<p>トピック</p> <p>感情</p> <p>研修が開始した理由</p> <p>自社の変化</p>	<p>管理職研修</p> <p>「管理職が自分に務まるか」</p> <p>ダイバーシティに関する社会的な要請</p> <p>女性管理職比率を高める取り組み、管理職研修</p>	<p>管理職育成研究会で女性管理職はリーダーに向いている</p>

	<p>さいつという指示と、女性自身もできな<strong>い</strong>と思わ<strong>ない</strong>でチャレンジできように、会社がバックアップするから頑張ってみたいな、活動してたと思うんですけど、後者の方の研修を私は受けていて、その中でちよとさっきも話した女性の強みと男性の強み、の違いっていうのをすごく話が説明がありまして。で、男性は、<u>7割の自信があれば、チャレンジすると。女性</u>は、<u>120%の自信がないとチャレンジしない</u>っていう、その <u>70%120%</u>って <u>50%の差</u>がチャレンジするとき、だから女性<strong>は</strong>自分ができるという自信を自分の中で持<strong>て</strong>ないと新しいことにチャレンジするの<strong>に</strong>、なかなか踏み出せないそうなんです。でもなんか、男性は何かやってみな<strong>き</strong>やわかんないよねっていう。いろいろの思い切りがある傾向があるそう。でもそれは<strong>確</strong>かにあるのかなとか思うんですけど、なんか、それを説明されてそこも踏まえて会社をわかつてるかついていたら、</p>	<p>女性管理職育成のために必要なこと 女性管理職育成のために必要なこと 学んだこと 感情</p>	<p>女性自身の意識の 変革 組織長の意識の 変革 男性と女性の 違い 「確かに」</p>	
D1-42	<p>そうです、やっぱり女性ならではのかそういうところは話しやすかったり、あとはいろいろんな経験されてる方が多いので、そういう意味では私もそういう時あったわよみたいにして言ってもえらる、共感してもらえらるとそれだけで結構ちよと心が落ち着くっていつ時もあります。解決してほしいっていつより共感してほしいって時が多いかも。</p>	<p>トピック 研修α受講生 研修α受講生 受講生との関わり 心の動き</p>	<p>相談相手としての 受講生 女性であること 多様な経験を持つ 共感してもらおう 落ち着く（話を聞いてもらって）</p>	<p>受講生だから 頼れる</p>
D1-44	<p>分かるよって言うてくれれば、それで救われる時が女性特有というか、そういう時はやっぱ女性の中で話したほうが、聞いてるほうも。男性も共感したくてもでき<strong>ない</strong>とかあつたりするの、聞いてもらおう相手を選ぶのが得策だ<strong>な</strong>っていつことを覚えたのも研修αかもしれない。</p>	<p>トピック 研修α受講生 行動の変化</p>	<p>女性特有の コミュニケーション 女性であるから共感すること 聞いてもらおう相手を選ぶ</p>	<p>受講生だから 頼れる</p>

【自分の強みに関する気づき】				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-36	何かうまくいかないことがあったり、自分が嫌になる時とかあったりする時に何でしょうね、分かるのか分かんないですけど元気にしてみたいな感じでご連絡いただいて、話してるところに妻はちようど私、落ち込んでたんでみたいな話すると、私のいいところいっぱい挙げてくれたりとかするんです。こんなことも・こんなことも・こんなことでもできるのに、自分のいいところをもっと目を向けたらいいよみたいに教えてくれたりするの、マイナスばかりに目を向けるんじゃないやなくて、いいことをもう一回見つめ直そうかなみたいな感じに思えたりするので、いつも助けてもらってます。会ってる回数を受講生の中では多分多いんですけど、普段会ってなくてもいつも応援してもらってるなっていうのを感じます。	場面 Dさんの行動 心の動き Aさんの行動	うまくいかない時、自分が嫌になる時 落ち込んでいることをAさんに打ち明ける 打ち明けられる たくさん良いところを伝えてくれる	自分の強みの気づきを与える
D2-14	化粧品の会社だったんですけど、やっぱり男性では話せないっていうか入り込めないことがあるんだ、っていうことで気づきまして。やっぱり同じあのシステムなので別に商品の内容なんてあまり話さなくてもいいんですけど、ただ何かお客さんが新しい仕組みを作りたいっていうこととしたみたいなきには、やっぱりそのそれを利用するかとエンドユーザーの人が、どういう風にしたら興味を示してくれるかと、どんなサービスを期待してるかみたいなの、ところの話になったときに、やっぱりなんか、女性だとその化粧品の効果をどうやって認識すればいいのかなとか、どうやってアプローチしたら女性がこれより変と手に取ってみたいと思うのかみたいなのを、何かシステムを作り変える上でも会話の中に出すことが、お客さんとの会話が弾むとか、だったからこういう機能もつけたらどうですかみたいな話ができるって	トピック 顧客 出来事 出来事 気づき	f 県、製造流通業務部門での気づき 化粧品の会社 自分が女性であったから顧客との会話が弾んだ 女性ならではの提案ができた 男性では理解できないところがある	女性 SE である自分の強み（気づき）

	うのは、女性ならではなんだなっていうのに気づくときがあった。	気づき	女性であるからで きる（利用者目線 による）提案があ る		
		悩みの程度（仕 事）	低		
D2-15	で、それが結局、今までいろんなお客さんと会話してきたこととか、 あとは一緒に働くメンバーが、この人は、計画的な作業が向いている とか、この人はちよつと突発的に何かことが起きたときに瞬発力があ って、状況を把握して動いてくれるとか、何かそういうメンバーの1 人1人の特性を、強みを気付けたりとか、どうも私多分あって。何かそう いう、適材適所に人を動かしたりするっていうのが、何か他の人より もスムーズにできるんだっていう自分の強みに気づけたのが、f 県なん ですね。	トピック	f 県時代に気づい たこと	自分の強み (気づき)	
		出来事	さまざまな顧客と の話		
		出来事	働くメンバーの調 整業務		
		身についたこと	調整能力（強みに 気づきやすい）		
		気づき	自分の強み（適材 適所に人を動かす ことができる）		
		悩みの程度（仕 事）	低		
D2-16	そのI 県金融のときもそういう動きをしてたんですけど、長かったの で、だから何か、そのメンバーとの付き合いも長くなっ て、だからできるんだと思ってたんですけど、なんですけれど、その全然 職種も違う、メンバーも違う、お客さんの特質というか、ちよつと男 性の多い銀行のお客さんのときと、女性が多い製造流通のお客さんと いうことで、いろいろ環境が違う中で、でも自分がうまく振る舞える ことが同じなんだなって気づいたんです。それが、やっぱりその金融 のままですら多分気づかなくて、ずっと自分ができるところって何か	トピック	自分の強みに気が ついたらきつかけ	自分の強み (気づき)	自分の強み (気づき)
		自分の強み（1 つ 目）	調整能力、他者の 強みを理解する		
		これまでの認識	同じメンバーと一 緒にいるからでき るんだ		

	わからなかったと思うんですけど。なんかそれとその全然違う環境でも、うまく振る舞えるところが、結果は同じなんだなということに気づき、それが新しいこの、こっちの q 県に来たときにも全く同じところが、強みとして出てきたんですね。	気づき 出来事 悩みの程度（仕事） これまで 強みを認識した後の気持ち 転職	環境が違って同じように振る舞える 今の職場でも同じように振る舞える 低	
D2-17	だから何か自分のあの、当たり前にやっていたんだけど、何か人よりも長けてる部分っていうのはここにあるんだなっていう、ちよっとと自信に繋がることに気づけたのが f 県の転職が大きなきっかけで。	トピック 自分の強み（2つ目） 出来事 出来事 誰と 気がついた理由 悩みの程度（強み）	当たり前にやっていただけ 自信になった f 県への転職（業務部門間の異動）	自信のなさ 気づきのきけ（違う環境に身を置くことで）
D2-18	で、あとはその、メンバー、お客さん。一緒に働くメンバーと、仕事以外でも仲良くできるっていうところも、なんかすごく、自分がちよっと、珍しい人というか、なんか一緒にご飯を食べに行ったり、週末も遊びに行ったりとかって今のお客さんでもありますし、f 県のお客さんもそうですし、今でも l 県の、l 県や、l 県のとときの勤務時代のお客さんと、帰省したときに飲みに行ったりとかするんですけど、何かそういう関係性が築けるのも自分の強みなんだなって気づけるのは、全然違う環境に行ったから。	トピック 考え方の変化	自分の別の強み 他者との良好な関係性の構築 一緒に食事に行く 週末に出かける 自社内外の他者 環境を変えたこと 低	気づきのきけ（違う環境に身を置くことで）
D2-65	あとそうですね、なんかあの、f 県の経験が、いずれ自分がやりたいこ			受講生から

	<p>とつながるんじゃないかって思えるようになって。だから経験が、こう腐って無駄に過ぎるのは勿体無いって思ってたんですね。なのでなんか、色々、なんかあの、納得できないこととか嫌だなとか、お客さんとの関係性も不満を持ちつつも、今できること、ここで学べることはなんだろうという感じで動くようになって、すごく周りの関係性も良くなって、自分がどう言うことをやるかが自分の強みなのかを気付けた。そして、すごく惜しまれる形で異動ができたので。そう言う意味では、今はもう、お客さんともやりとりがあつたり、帰省したらご飯食べに行ったりする関係になったり。なんかそう言うちよつとなんか、惜しんでもらえるような存在になれたことが自信になったり。結果、そうなっていますね。</p>	<p>思考</p> <p>行動</p> <p>気持ち</p> <p>悩みの程度</p> <p>結果</p> <p>結果</p> <p>出来事</p> <p>変化</p> <p>結果</p>	<p>いずれ自分がやりたいことにつながらんじやないか</p> <p>腐らず過ごす</p> <p>納得できないこと、嫌なこともあがるが、前向き</p> <p>低</p> <p>職場での関係性が良好になった</p> <p>自分の強みに気づけた</p> <p>f県からの異動</p> <p>異動を惜しんでもらえる自分になった</p> <p>自信につながった</p>	<p>学んだことを仕事やキャリアに対して考えるのに活用</p>
【悩みを抱えた状況に対する気づき】				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D2-30	<p>ですね。何かその…会いに行く行動力とかを、もうすごく褒めてくださったりとか、あとはFさんとかSさんも、やっぱりつらい時期って人生でつらい時期っていうのがあるわよねみたいなのところもあつたり。ただそれが、振り返ってみたら、あのときが良かったわねっていう時期がきつと来るんじゃないかみたいな話はされたと思うんですけどね。</p>	<p>出来事</p> <p>出来事</p> <p>気づき</p>	<p>行動力を褒めてもらえた</p> <p>共感してもらえた</p> <p>FさんもSさんもつらい時期があつた</p>	<p>「あの時がよかつたわねって時期がきつと来るんじゃないか」</p>

		教えてもらったこと	振り返ってみたら、あの時がよかったという時期がくる		
		幸福感	高		
D2-31	で、 <u>そう</u> だよなっていう思いもあつたので、 <u>ちよつと</u> ここは辛抱どころかもねみたい。ところ、何かそういうふうな視点になってたりとか、結果的に本当その通りだったと思ひますし、なんかそういういろんな人にいろんなことが起きてるんだなっていう、つらいのは自分だけじゃないな。ところを気づかされたけきかけにもなつたと思ひます。	気づき	つらいのは自分だけじゃない	社会的学習 (思考)	
D2-32	でもそれもこの中に、こんなことがあつてこんな時代、人生だったのよっていうのを細かく聞いたかどうかは、もうなんかいろいろお二人とお話するので、どのタイミングだったかはちよつと定かではないですけど、ただなんかその…やっぱりそのつらいことが <u>ずっと</u> 続くわけじゃないっていうのは、 <u>教えてもらへたし、それが納得できた</u> というか。が大きかつたよな気がしますね。そして、会いに行つたことを、本当にとでも喜んでくださつて。それ以来すごく何か一緒に旅行にしにいよいよ関係性にもなつたので、本当にあのと自己分があの行動をしたことがすごく私の人生にとってはプラスだったなと思ひます。あのとときの自分は褒めてあげたいなっていうのはよく思ひます。	トピック	教えてもらったこと	「つらいこと とがずっと 続くわけ はない」 納得 できた	
		受講生に教えてもらったこと	つらいこととがずっと続くわけじゃない		
		気持ち (現在)	納得		
		相手の様子	会いに行つたことを喜んでくれた		
		気持ち	喜び・幸せ		
		得たもの	良い関係性		
		所感	人生にとつてプラスだった		
		気持ち (現在)	当時の自分を褒めてあげたい		
		幸福感	高		

D2-80	<p>そうですね……うーん。あんまり（受講生の中で）会社員のメンバーとお付き合いしていないので、他の会社の状況がわかり、わからないのはありますけど…どうかな。いろんな方がいるっていうことを聞けることが、悩んでるメンバーの参考の情報にはなってると思う。なんとなんか自分が経験してることで伝えるんではなくて、いろんな職種のものな立場の女性達との付き合いがあるの、その…何か悩んでるっていうことも、仕事で悩みがあるっていうときの、なんかあなただけじゃないしその時期ってそういう傾向にあるよねみたいな話も、他の人たちとのコミュニケーション、女性のいろんなキャリア形成をしてるメンバーの経験談を、私の知り合いではこういうふうにして、乗り越えたよとか、何かこういう人たちもいるよみたいな、考え方の具体例が、多分引き出しは多いと思うんですね。そこが、なんか私の経験としてだけ言うよりは、私以外のこういう女性がいるよとか、こういう経験、なんかみんか悩んでるよって、いうのが結構私にはあの意味があるんじゃないかと思ってる。なんか結構悩んでるときって、私だけってなりがちだと私は思ってる。何か不幸なのは私だけじゃないですけど、自分のことだけに目を向けると、結構つらいと思ってるよ、悩んで。なんだけども、いろんな人がいろんな経緯、何か悩みを持っていて、これはみんなが通る道だみたいな。言うふうがちよっと引いてみると、なんか案外小さいことだなんて感じることも多いので、そういう意味ではいろんな知り合いはこういうことで悩んで、こういうふうにしたら乗り越えられたって言うたよとか。なんかこの確かに30歳になるぐらいって、みんながそういう悩み持つよって。こんなふうに、そういうときにこんな風にチャレンジしてみたら、なんか1個乗り越えられたっていい友達いるよとか。あとは家族の悩みとかでも、お姑さんにこんなこと言われてちよっとつかつたみたいない話とかも、なんか、こういう人いたよとか。なんか、そんな引き出しはたくさん使わせてもらってるかもしれないですね。</p>	トピック	<p>受講生から学んだことで、社内のコミュニケーションに活かしていること</p> <p>受講生として働く受講生とあまり関係がない</p> <p>色々な受講生から聞いた話を社内のメンバーに還元している</p> <p>具体的なアドバイス（職場のメンバーへの還元）</p> <p>引き出しが多い</p> <p>低</p>	受講生から学んだことを部門下とのコミュニケーションに活用
D2-87	<p>（自分の変化は、女性の後輩が増えたことの後見が）大きいと思いませんね。なんかそれは別にうちの会社のメンバーだけじゃないですよ</p>	トピック	自分の変化のきっかけ	部下への気遣い、部下

	<p>ね。お客さんも結構若い人たち、うちにも遊びに来たりとか、一緒にご飯食べに行ったりとか、全然仕事関係ない人とご飯食べに行ったりするんですけど、でも結構みんなが悩んでて、何か悩んでるのはあなただけじゃないよっていう。何かその悩んだって、何もできなくて、何もできないってみんな何もできないんだよ、大丈夫だよみたいなの(笑)。感じでお話したりとか。</p>	<p>出来事</p> <p>誰と</p> <p>行動</p> <p>他者の反応</p>	<p>他者との関わり (悩みの相談を受ける)</p> <p>会社のメンバー、他者の同じプロジェクトに携わるメンバー</p> <p>みんな悩みを抱えていることを伝える</p> <p>安心感を感じる</p>	<p>に伝えていくこと</p>
<p>【自分の成長に向けた気づき】</p>				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-56	<p>すてきな方たちばかりなので、その方たちと一緒にいられる自分でもいるっていうのは、意識しないと難しいなと思う。必要としてもやっぱり後ろ向きばかりになってると、自分自身もちょっとどろどろしてきちゃうから、そういう自分と会いたいとは思ってくださらないんじやないかなっていうのもあったりするので、ちょっとずつでも成長していかないと、会いたいと思ってももらえない。私が会いたいと思うように、相手に会いたいと思ってももらえないようにしたいとか、そういうのは思ってます。</p>	<p>トピック</p> <p>考えていること</p> <p>受講生に求めること</p> <p>受講生に対する気持ち</p> <p>受講生に対する気持ち</p> <p>受講生に対する気持ち</p>	<p>末永い関係性のために</p> <p>こういう人たちと付き合える自分であるためにどうしたら良いか</p> <p>必要としてもらいたい</p> <p>役に立ちたい</p> <p>後ろ向きな自分を見せたくない</p> <p>会いたいと思ってももらえる自分である</p>	<p>自分自身を見直すきっかけに</p>

D1-57	<p>そうです。Aさんに私に私会いたいように、Aさんも私、会いたって思ってください。Aさんは多分会いたって言ったら、会いたって今、子育ても思わしくお忙しいから、会いたってというようないない。</p>	<p>受講生に対する想いの程度</p> <p>トピック</p> <p>Aさん</p> <p>受講生に対する気持ち</p> <p>受講生に対する想いの程度</p>	<p>強</p> <p>具体的な受講生</p> <p>会いたい人</p> <p>同じように会いたいと思ってもらいたい</p> <p>強</p>	<p>受講生を大切に思う気持ち</p>
D1-32	<p>多分質問の後にもあるんですけど、自分がこうなりたくないという女性かなと思つて。ご自身の楽しい時間もつられてますし、周りの方たちを幸せにされる生き方をされてるっていうところが私、とても目指すところというか、すてきなところ。あと、厳しいこともおっしゃるんですけど、厳しいことが嫌味がないというか、はつきり・すっきり言われるので、言われたほうもはつとほするけれど、じゃあどうしたらいいかを一緒に相談して意見もえたりとか。なかなか今っていいこととつて、相手にこう直したほうでもっといいのになつていうことを言えない、私が言えなくてよく悩んで、そういう言い方とかを学ばせてもらつたりとかして感で</p>	<p>研修α受講生に対して抱く感情</p> <p>研修α受講生に対して抱く感情</p> <p>受講生</p> <p>受講生から学ぶこと</p>	<p>こうなりたくない女性</p> <p>人として目指す姿</p> <p>自分の楽しい時間を持ちながら、他人を幸せにする生き方</p> <p>相手への伝え方</p>	<p>憧れる理由</p>
D1-33	<p>私がすごくこの人だつたらどう考えるかなつてよく思つたのは、Aさんなんですけど、Aさんつてとっても明るくてお会いになつたことかあります。</p>	<p>トピック</p> <p>憧れの存在</p> <p>Aさん</p> <p>受講生の考え方</p>	<p>仲の良い受講生</p> <p>Aさん</p> <p>明るい</p> <p>この人だつたらどう考えるかな</p>	<p>Aさん：考え方の手本</p>

D1-34	<p>Aさんほんとに人想いで人を悪く言わないし、相手のことをどこまでも考えられる方っていうのと、このタイピングにこんなものが届くのかっていうぐらいのおもてなし力っていうか、気遣い力が素晴らしいんです。でも本人は全然そんなところを鼻にかけること全くないし、一緒にいて楽しいし、こういう気遣いができる人になりたいなって思わせる方なので、Aさんに私はなりたいたいと思います。</p>	<p>受講生 憧れの存在 Aさん Aさん Aさん 同一視</p>	<p>考え方の参考にしている Aさん 相手のことをどこまでも考える 気遣い力 「Aさんになりたいたい」</p>	<p>Aさん：人間としての憧れ</p>
D1-35	<p>そうなんです、Aさんに会いに行ったりとか、b市も何度も行ってますし。何かとご連絡いただくとタイピングが私が落ち込んだりする時だったりするので、そういうところでもすごく助けてもらってます。</p>	<p>トピック 何度も会いに行く どこへ Aさんの行動</p>	<p>Aさんとの関わり 落ち込んでいる時に連絡をもらう b市 タイピングの良い連絡</p>	<p>Aさん：心の支え</p>
D2-48	<p>(Fさん、Sさん)あの2人のように生きていきたくないなところはありますね。なんか、自分の制限を決めずにやっつけていきたくとか。自分が得たもので良いこととか何か役に立つことを周りに何かのメンバーとか、周りの人たちに何かお役に立てることないかみたいにか考えられてるのが、やっぱりFさん達と一緒した経験があるからなんじゃないかなと思います。</p>	<p>トピック 気持ち 考え 2人から学んだことで活かしていること</p>	<p>FさんとSさん 憧れ(2人のように生きていきたくない) 自分の制限を決めずに 自分が誰かの役に立ちたい、役に立てることはないか</p>	<p>Fさん・Sさん 憧れの気持ち</p>
<p>【コミュニケーションに関する気づき】</p>				

No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-85	<p>なんか周りから、もうそうですね 30代から 40代になったときに私が大きくなったのは…30代のときは、やっぱり周りからどう見られているのかの意識が強くて、何か自分の弱いところを言えなかつたんですね。何かコンプレックスとか、できてないことをさらけ出すとか。なんか最近はそのいうのを言った方が、みんな親しみを持ってくれるんだとか、そんなできてないことが、何か他の人の気づきになることがあるんだなっていうことがわかってきたので。結構、結婚したかったですけどできなかつたんです。できないですよね、みたいなのも結構 30代のときはもうそう思われないよう必死。結婚したいのにできてないって思われたくないので、だからこそ何か日々を充実させなくちゃとか、楽しんで生きてるようになってほしいみたいなの。結果、楽しんでるように見え、見せなきゃって言いながら楽しんでいましたけど。そのだからこそ毎日何か…何かグズグズしてられないみたいなの。何かやりたいことをやって、毎日いつ死んでもいいって思うような日々を過ごさなきゃって、結構なんか我を張ってたんですけど。今は別に、言えるようになりました。</p>	トピック	受講生から学んだことを自社のコミュニケーションに活かす	昔の自分が考えていたこと（悩み）
		出来事	周りからどう見られているのか	
		いつ	30代の頃	
		できなかつたこと	自分のコンプレックスやできていないところ、弱みを曝け出すこと	
D2-86	<p>(変わるきっかけがあった?) うーん…そうですね。何かが我を張っているのに疲れたのかもしれないけど、何かそれを言うことが、そうやって人の何か、「そうだったんですか」っていうことでちよつとした親しみを感じてもらえたり、何かそれが他の人の元気に繋がることだったり、するんだっていうことが何回もあったからですかね。</p>	行動	人生をコンプレックスを感じる事象とは別のところでは楽しむ	自分の行動の変化につき
		気持ち	我を張っていた	
		悩みの程度	高	
		トピック	自分の変化のきっかけ	自分の変化のきっかけ
		出来事	我を張っていることに疲れた	我を張っていることに疲れた
		出来事	自分のことを曝け出すことによる効果を実感した	自分のことを曝け出すことによる効果を実感した

D2-103	<p>逆に会社が、何か年下が増えたのか、私、結構苦手意識が最初あって。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>効果</p>	<p>親しみを持ってもらえる</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>気づき</p>	<p>それが他者の元気につながるのではないか</p>	<p>年下とのコミュニケーションへの苦手意識の克服</p>
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>トピック</p>	<p>職場の社会的関係性</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>職場の状況</p>	<p>年下の従業員が増えた</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>過去の自分</p>	<p>年下に対する苦手意識</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>出来事</p>	<p>自分の経験を共有することにより、相手が元気になる</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>自分の変化</p>	<p>年下に対する苦手意識の克服</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>行動</p>	<p>悩んでいそうな先輩や部下がいたら話を聞く、食事に誘う</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>行動の変化</p>	<p>自分の弱みを曝け出す</p>	
	<p>逆になんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。なんか後輩、1 県にいたときは先輩のことをなんか話聞いてあげて。</p>	<p>行動（準備）</p>	<p>引き出しを増やす</p>	

表 26 研修α/研修αコミュニケーションに関する発言

8つのカテゴリー：①受講生の特徴、②特に親しい受講生の特徴、③親密ではない受講生、④コミュニケーション後の変化/効果、⑤社会的学習、⑥講師α/研修受講による学び、⑦受講後の変化、⑧コミュニケーション内イベント				
【受講生の特徴】				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-6	(d 村へ行く旅行ツアーの) その時に参加された受講生の方がとてもすてきだったんです。すごく楽しんできちゃったし、その旅行自体を。あとはご飯を食った後とかの片付けもさつと、皆さんさつと食器を寄せられるとか、率先して動かされて誰も人任せにしないし、すごく楽しそうだし、こういう人たちがいるんだってこういうのをその旅行、2泊3日の中で体感し。	トピック 出来事 受講生に対して感じたこと	d 神社への旅行 研修αの受講生との出会い 素敵、物事を楽しんでいる	受講生の第一印象
D1-108	どういうところなんでしょうね。研修αの人たちってほんとに公私ともに充実してる、充実させようとしてるっていうのと、マイナスをあんまり語らない。いざ聞いてみるとすごい苦勞してたりとかあるんですけど。それで昨日はそれがやっかみにつながらねるっていう話で盛り上がったんですけど、毎日楽しそうにしてる人が多いんです。私、仲良くさせていただけ。でも実はすごい苦勞してたりとかいろいろ大変だったりして、個人的にお話聞くとそんなことあったんですかみたいなのはあるんですけど、結構皆さんきらきらしてるように振る舞ってる人が多いので、ねたみを受けることもあったみたいな話が昨日はちょっと話題に出てて。	トピック 研修α受講生 研修α受講生 研修α受講生 研修α受講生	受講生 公私共に充実している/させようとしている マイナスを語らない けど苦勞をしている 妬まれることも多い	受講生の特徴
D2-109	(自社の女性従業員と受講生は) 全然違いますね。研修αの受講生の皆さんって、やっぱり自分が変わろうとしている方が多い。でもまあちょっとあの会社からの指示で研修を受けに来てる人たちも、私の受講の後はいらっしゃるので。受講生みんながではないですけど、自ら受けに来てる人たちは、自分たちの人生を何かしら自分の手で変えようとしている人たちなので。そこはやっぱ変わるときの変わり方も	受講生の特徴 受講生の特徴 結果	自分で人生を変えようとする人 学び続けている 変わる時の変化が大きい	受講生と女性従業員の違い

	<p>大きいですが、新しい学びも続けてる方も多くなって感じています。それに対して、会社のメンバー、同じ女性に特化しても、会社から与えられるものっていう考え方がやっぱ強くて。かなり受身ですね。あの評価も…あんまり…ガツガツしてないというか、なんか自分に沿わない評価を、自分が思ってるよりも評価が低くても、「ああ、そうですか」みたいな感じにもなるし。</p>	<p>社内内の女性従業員の特徴</p> <p>出来事</p>	<p>会社から与えられるもの（受け身）</p> <p>評価が低くても受け入れる</p>	
D2-115	<p><u>誰かのせいにしないんじゃないですかね。研修αの人たちって、何かなんですよ。何か自分の人生は自分で作らないといけないじゃないですか、なんかそういう風な思いの人が多いような。何か誰のせいにもしない、自分のことは自分。自分の人生とか自分の何なんだったって生き方は、自分が作るし自分が変えていかないと変わらないって思ってる人が多いような気がしますね。</u></p>	<p>トピック</p> <p>特徴</p> <p>特徴</p>	<p>受講生の特徴</p> <p>誰かのせいにしない</p> <p>自分の人生は自分で</p>	<p>受講生の特徴</p>
D2-49	<p>そうですね。私がそういう自己啓発のセミナーに興味を持ったっていうのが、なんか誰かの役に立ちたいけど、結構自分を犠牲にする傾向が強かったんですね。私が我慢すれば、みんなを楽しませられるか。何かその裏方をやることによって、みんなが楽しめればいいや。でも、本当はそのみんなが楽しんでる輪の中に入って自分も楽しみたいんだけど、でもしたら裏方誰かがしなきゃいけないから、裏方は、私が我慢してやればいいんだっていうのが20代のときの考え方だったんですね。でも、それも、違うんだって気づかせてくれたの講師βっていう、講師αとも仲良くされてる方で、その方が、自分が楽しくないことで人のために何かするのは偽善だって言われて、自分が楽しめなかったからこそ、人の、人のことを喜ばせられるし、人を幸せにできるから、まずは自分がどう幸せでいるかを、自分で自分のご機嫌を取れるようにならないとっていうようなお話をされてたんですね。で、なんかそれでそういう、講師βの話を聞いてる先に講師αとの出会いがあって、そしてそれを実践している人たちとの出会いがあったっていうのが、何か繋がっているのかなと思います。</p>	<p>トピック</p> <p>元から持っていた気持ち</p> <p>以前の行動</p> <p>以前の行動</p> <p>以前の考え方</p> <p>いつ</p> <p>変わるきっかけを与えてくれた人</p>	<p>自分の成長</p> <p>誰かの役に立ちたい</p> <p>誰かの役に立つために、自己犠牲を強いていた</p> <p>裏方</p> <p>我慢してやればいいんだ</p> <p>20代の時</p> <p>講師β</p>	<p>誰かの役にとつたための行動と考え方の変化（悩み・実践）</p>

	講師βの考え	「自分が楽しくないことでも人のために何かするのが偽善だ」 講師βの教えを実際に実践している人たちとの関わり	講師βの考えを実践している人	
	変わるきっかけ			
	研修αの受講生			
【特に親しい受講生】				
《出会い》				
No	発言	ダイメンション	ラベル	
D1-5	(講師βとd村への旅行に行く企画で) その時に初めて私, 講師αのことを知って。ホームページとかで見るとすごい怖くて, 私もちよつと遊びの感じで大好きな講師βと旅行感覚で楽しみにして参加したんですけど, この人怖いみたいなのが一番最初の印象で。講師βも講師αも双方受講生を連れて何人かずつ連れてとか, 希望者を募つての会だったんですけど, そこで初めて講師αとご一緒させていただいて, その時に参加されてた受講生の方がとつてもすてきだったんです。すごく楽しんでましたし, その旅行自体を。あとはご飯を食べた後とかの片付けもさつと, 皆さんさつと食器を寄せられるとか, 率先して動かされて誰も人任せにしないし, すごく楽しそうだし, こういう人たちがいるんだっていうのをその旅行, 2泊3日の中で体感し。	講師αとの出会い 怖い 旅行ツアー	講師αとの出会い	
D1-6		d神社への旅行 研修αの受講生との出会い 素敵, 物事を楽しんでる	受講生との出会い	
D1-7	その時にやっぱり研修αに来なさいって先生に誘っていただいたんですけど, その時1県だったので, いやいやみたいなの。旅費だけ考えなくても	研修α受講生のきっかけ	受講生のきっかけ	

	<p>すごいことになりますますよみたいな感じだったんですけど、ちょうどさっき言ったみたいなの私もちよっとコミュニケーションに悩んでた時期だったので。たまたま帰りの空港に行く前に先生たちとみんなでお茶する時間になって、その時に意見が結構ぶつかるとかそういうちよっと話をしたら、先生が意見を持ってない人に意見を出させてのは得意じゃないけど、意見を持ってるのは意見の出し方だけで、どれだけでも変えられるって言われたんです。それはスキルであってちよっとしたやり方さえ知れば、いくらでもやり方は変えられるから学びに来なさいって言われて、それが結構刺さってて。その後出張とかいろいろなタインディングがいろいろ重なって、結果気が付いたら入塾してたっていうのが、入塾のきっかけなんです。なので、書籍を見たとか講演会で先生を知ってとかではなく、<u>研修αの人たちのすてきなところを一緒に体感させていただいた後に、入塾するきっかけになったっていうのが私の講師αや研修αとの出会いです。</u></p>	<p>出来事</p> <p>悩み</p> <p>悩みの程度</p> <p>講師αに言われたこと</p> <p>受講のきっかけ</p>	<p>研修αの受講を勧められた</p> <p>コミュニケーションに対して</p> <p>高</p> <p>「意見の出し方でも変えられる」</p> <p>受講生との出会いと講師αの言葉</p>	
D1-8	<p><u>52期に受講して、結果はオンライン0期とe地方で開催された営業講座も2期に参加していて、先生の講座を受講したのはその3つになるんですけれど、2012年の10月に1県で講師αの200人の講演会を主催したりもしていました。</u></p>	<p>トピック</p> <p>受講1</p> <p>受講2</p> <p>受講3</p> <p>出来事</p> <p>いつ</p> <p>どこで</p>	<p>受講歴</p> <p>研修α52期</p> <p>研修αオンライン0期</p> <p>営業講座2期</p> <p>講師αの講演会の主催</p> <p>2012年10月</p> <p>1県</p>	<p>受講歴</p>
D1-23	<p><u>まずはちよっとd村の旅行で会って、その後そういう海外a市に行つた時にご一緒したりとか、あと、先生の10周年のイベントの時にKさんが首頭取って受講生の2次会の企画されてたんですけど、その時に私もいろいろやってほしいってお願いさせていただいて、当日カメラマンと</u></p>	<p>トピック</p> <p>出来事</p>	<p>仲良くなったきっかけ</p> <p>Kさんがイベントを企画していた</p>	<p>Kさん：仲良くなったきっかけ</p>

	か会計とか、申し込みサイトとかそういうのを担当させていた て、その時に一緒にいたりとか。	出来事 出来事	↑の手伝いをした 旅行イベントや講 演会と一緒に出か けた	
D1-24	あと、15周年のイベントの時は私、主催側だったので、15周年のイベ ントの時にまたいろいろアドバイスいたしたいとかです。	トピック 出来事 出来事 出来事 出来事	受講生との関わり 15周年のイベント 自分が主催をした Kさんからアドバ イスをもらった	仲良くなっ たきっかけ
D1-30	Fさんたちにお会いするようになってからは私がf県に転勤した時に、私 ってf県転勤全然希望してなくて結構つらい時期だったので、その前の 10周年のイベントの時にFさんたちとちよっとお話するきっかけがあ って、ゆっくり会いたいですなんて話をして。いつか来て来ないな と思っただけで、自分が何だかふつふつとしてる時に会いに行きたいん ですって言ったから、いいよって言って言ってもらってすぐ会いに行っ て、そこからFさんとSさんとすごく親しくさせていた。	トピック 出来事 転勤 感情 直前の出来事 周年イベント 感情 トピック 誰と 時期	Fさん、Sさんと 仲良くなっただき っかけ 意図しない転勤 I県からf県への転 勤 転勤に対してふつ ふつとしていた 研修αの周年イベ ント 話をすることがあ った 受講生が心の支え 受講生との関わり Fさん f県転勤時	意図しない 転勤と受講 生の心理的 支援
D2-23	そうですね。Fさんに会いに行こうかと思っただけで、もうf県に転勤して すぐのときに決めた。行く前に知ってから決めたのかな、もう行くか 行かないかぐぐらいに決めたくんですけど。その時なので、今から10年… 2014年なので、9年前。まだFさんも70後半で今87歳でいらっしや			Fさんとの 出会い

	るので、78歳とか76歳ぐらいとかだったんですかね。					Fさんとの コミュニケーション
D2-24	今もお元気ですし、そのときもお元気だったんですけれど、会いたいですね会いたいですねっていうやりとりをメッセージですって…なんか私、ご飯とかもそうなんですけれど、行きたいねで終わらせるの嫌なんですよね。本当どうでもいい人で行きたいねってなったらもうそのまま流すんですけれど、何かあの、行くんだったらいつにしましますみたいなのを結構決めて、具体的ににして、実現していきたい方なんです。	出来事 自分の性格	メッセージのやり取り 口約束で終わらせたくない			
D2-25	それもちょうど重なったのもあったんですけど、何か楽しみをちよつとぶら下げないと、なんかつらいばかりに、気持ちになつたら嫌だなっていろいろがあったので、そのときの中では、ちよつとご飯食べに行くとか、ちよつとその辺りに日帰りで何かどっか旅行なんか旅行とか外出するっていうのではなく、ちよつと大きいニンジンをおぶら下げたかたつたという。それでj県に行き、その中で会いたい、とても会いたい人と思う人って誰だろうっていうところ、FさんとSさんと、あともう1人、Zさんっていう方、この3人会いたいですねって言って何度かメッセージをやっていたので、その3人の方、に会いに行かせていただいた。	当時の心境 当時の心境 特徴的な言葉 思索 誰 動機 行動	つらいばかりの気持ちになつたら嫌だ 楽しみが欲しい 「ちよつと大きいニンジン」 会いたい人は誰か Fさん Sさん Zさん 仕事で感じるつらい気持ち 会いたい人に会いに行つた			「大きいニンジン」(ご褒美)
《親しい受講生の特徴》						
No	発言	プロパティ	ディメンション			ラベル
D1-60	そうです、その時のお話は一緒にできて、こういうすごい人なんだ	トピック	親しい受講生			親しい受講

	<p>なとか、経験を参考にさせてもらうことはあるんですけど今、名前が多分私、さっき挙げた方たちって、皆さん相手のために動ける人たちなんですよ。常に自分がどうしたいっていう、自分はもちろん皆さんおありになるんですけど、一緒にいる人をどう楽しませようかっていうのがある方たちなので、そういう意味ではすごく居心地が良くって、それは結構最初に会った時にピピってくる感じがあります。そういう方とかだと、後のメッセージを今日はありがとうございましてみたいいやってた時も、結構盛り上がって話が続いて個人的に会いますよとかとか、最近だと Zoom でお話ししましよとかみたいな人もあったりとかして今、挙げてない方とかでも結構やりとりしてる方はまだ何人かいらっしゃって、私の中で中心の方たちは、さっき名前挙げた方。</p>	<p>親しい受講生の特徴 親しい受講生の特徴 受講生との時間 コミュニケーション 場所</p>	<p>相手のために動ける人 自分がどうしたいのかの核を持っている人 居心地が良い いくらでも続けられる Zoom (オンラインでも)</p>	<p>生の特徴</p>
D2-44	<p>FさんもSさんも常に学ばれてるっていうのがあるような気がしますね。Fさん、研修αに入られたのが、5-60歳超えて、入塾されていますし、Facebookを始められたのが、76歳とかで。今でも自分、カメラのデジカメを持って写真を撮って、文章をつけてアップされてて、もつとFacebookで良い写真あげたいからって言って、カメラの勉強に行かれたりとか学ばれているんですよね。</p>	<p>トピック 受講生 (Fさん, Sさん) 受講生の行動 (Fさん) 受講生の行動 (Fさん) 受講生の行動 (Fさん)</p>	<p>なぜ受講生は学習の対象になるのか 常に学んでいる姿勢 5-60代で研修αを受講し、76歳でSNS開始 デジカメを持ち歩いて写真を撮影し、Facebookに投稿している。 より良い写真の撮影のために、カメラの勉強をしている</p>	<p>学び続ける姿勢 (受講生の特徴)</p>

D2-45	<p>あとは (F さんは) <u>自分の経験が少しでもみんなの役に立てばいい</u> ことで、料理とかも日常でちよつと簡単な、簡単で見栄えのいい料理とかを作ってアップしてレシビを載せられてたりとか、されていたり。S さんも、その今までの自分の経験が、何が周りの方たちのお役に立てるだらうみたいなのを常に意識されていて。Facebook も私たちがとの話もそういう感じでお話されているんですけど。何かさらには、ちよつと私達と出かける、F さんがおっしゃってたのは、私達と出かけるようになって、自分が足手まといになっているっていうことを気になったことがあって、それから、筋トレに通いだして。少しでもその私達と同じペースで、歩けるようにとかいつまでも一緒に外出ができるようになっていうのは、普段の中で、コツコツと努力されてるそうなんですよね。やっぱそれって、私達から刺激をもらってるんだよっていうこともおっしゃってくださってますし、常にそうやって前向きに何か新しいことを、情報をキヤッチしようとか、経験が何か役に立つことないだらうかっていうことを常に意識されている中での、私達へのお付き合いなので。何か押しつけがましくもないし、話も面白いです。</p>	受講生の行動 (F さん, S さん)	SNS 上で生活に役立つ投稿を行う	学習の対象となる理由 (受講生の特徴)
		F さん, S さん	積極的に自分の経験を共有している	
	なぜ		「自分の経験が少しでもみんなの役に立てば」	
	受講生の行動 (F さん)	筋トレ		
	なぜ		受講生と外出できるように	
	行動に対する D さんの解釈		コツコツ努力している	
	行動に対する D さんの解釈		前向きに新しいことに取り組む姿勢	
	相互作用に対する感想		押し付けがましくもなく、話が面白い	
D2-47	<p>コロナの間も、会えないんだったら Zoom で話そうって言って、毎週 Zoom。しばらくは毎週 Zoom でお話してて、ちよつと F さんが、ご家族と一緒に住まいですけど、いろんなお話をされた方が、何かあなの、本当なんか話さないとボケるかもしれないっていうのを、ちよつと私達もちよつと懸念していたし、<u>出れない、会えないから、何もしないではなく、出れない間からできることって何だらうって言って、</u></p>	トピック	コロナ禍での出来事	学びに対する姿勢
		出来事理由	Zoom での会合	
			話をした方が健康に良い	

	<p>今からオンラインの時代だからって皆んなで Zoom を勉強しようって言う。まだ Zoom が、みんなが使い出すぐらい。ちよつと皆が使い出したばかりぐらいいのときに、誰がホストになるかみたいな。ホストのやり方を勉強しようとか。何かそのミュートとかそういうのも研修αのオンラインでも勉強、あったんですけど、それよりも前に F さんたちと、これでミュートができるとか、カメラのオン・オフはこうだとか、画面共有はこうだとかやって毎週お話ししたりとかしました。</p>	理由	これからはオンラインの時代だから勉強しよう	
D2-34	<p>そうなんですよね。みんな全然キャラクターが違うので、私は強みになることができる人っていうのは、あまり、いなくも…私がいなかったら別の人が出たりはするんですけど、なんかあの…それぞれのやってくることっていうのが、その人が本当にその人がやったら素晴らしくうまくいく、みたいな感じなので。そしてそれを皆さん素直に受け取ってくださるといいますか。なので、あとはなんかもやりすぎたり、ちよつと自分を犠牲にしたりすると怒られるんですよ。だからなんか、すごくやりやすいですね。</p>	Zoom の勉強会	マイク、カメラ、画面共有の仕方	それぞれの得意なことで、役割と、役割
D2-36	<p>何か皆さんいろいろ人のお付き合い経験されているので、どんなことでも、小さいことでも、やったことを気づいてくださるんですよ。それが当たり前じゃないって。やってもらってありがたいなところを、必ず取り上げてくださるって、なんかあの…やっただけがあるというか。何かもつと楽しんでるようにとか、お役に立てるよ<u>う</u>にとか。</p>	トピック 受講生との関係性 受講生 受講生から言われたこと トピック 受講生 受講生の行動 受講生の行動 気持ち	親しい受講生 それぞれの得意を 持ち寄る その人がやったら 素晴らしくうまく 行く やりすぎると怒ら れる 受講生のこと 色々な人との関係 性を経験している 必ず気がついてく れる 感謝の気持ちを伝 えてくれる やった甲斐がある	親しい受講生の役に立ちたい

	気持ちの変化	さらに役に立てないか	
《かかわり》			
No	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-17	トピック	旅行で出会った受講生	受講生との関わり
	受講生との関わり	親しい	
	受講生との関わり	昨日も会った(頻繁なコミュニケーション)	
	コミュニケーションの頻度	高	
D1-18	トピック	旅行で出会った受講生	頻繁な連絡
	親しい受講生	居住地がバラバラ	
	受講生との関わり	何かと会う、連絡を取り合う	
	コミュニケーションの頻度	高	
D1-19	トピック	親しい受講生	親しい受講生
	親しい受講生	Aさん(旅行ツアー)	
	親しい受講生	Zさん(旅行ツアー)	
	親しい受講生	Nさん(旅行ツアー)	

D1-20	元気がいい人です。今でもそのメンバーで親しくさせていただいているのはその方々なんですけど、 <u>昨日お会いしたりしたのは、またちよっとそこのメンバーと違ったりしますけど、Fさんってご存じですか。</u>	親しい受講生 コミュニケーションの頻度	一) Kさん(周年2次会) 高	親しい受講生
D1-21	八十何歳、Fさんは私、 <u>頻繁にお会いいただいて、昨日はちよっと体調が、わんちゃんや人の体調があんまり良くないからって言って、昨日のランチはいらっしやらなかつたんですけど</u> Fさんとか、Sさんつて、この方も75の方とか、i市にいらっしやる演奏家のVさんとか、あとはK社っていうせっけんを作られてるPさんも昨日お会いしてました。	トピック 親しい受講生 出来事 いつ	親しい受講生 Fさん 会った 昨日も会った(頻 繁なコミュニケーション)	親しい受講生
D1-21	八十何歳、Fさんは私、 <u>頻繁にお会いいただいて、昨日はちよっと体調が、わんちゃんや人の体調があんまり良くないからって言って、昨日のランチはいらっしやらなかつたんですけど</u> Fさんとか、Sさんつて、この方も75の方とか、i市にいらっしやる演奏家のVさんとか、あとはK社っていうせっけんを作られてるPさんも昨日お会いしてました。	トピック 親しい受講生 親しい受講生 親しい受講生 親しい受講生 いつ	親しい受講生 Fさん Vさん Pさん Sさん 昨日も会った(頻 繁なコミュニケーション)	親しい受講生との関わり

D1-22	そうです、(研修αの受講は)誰も一緒にじゃやないです。	仲の良い受講生	受講したタイムミン グが異なる	受講が重なる らなくとも 仲良くなれる
D1-25	<u>Fさんたちとは一緒に旅行に行ったり、コロナで会えない時も毎週Zoomでお話ししたり、今でも何か。昨日は私、お誕生日お祝いしてもらったりとか、何かがあると集まったり。ちよつと楽しいこういうことがあるよって言って、d町のペンションみたいなとこ連れてってもらったりとか、頻繁にお会いしています。</u>	トピック 親しい受講生 受講生との関わり コミュニケーションの頻度	受講生との関わり Fさん 旅行, Zoom, お誕生日 高	親しい受講生との関わり
D1-28	<u>FさんとかSさんとかは、すごく料理上手なんです。しかも手の込んだものは手の込んだものとして教えてもらうこともあるんですけど、日常の中でちよつと手を加えれば、こういうおいしいものができるんだよみたいな、すごく簡単レシピとかそういうのとか、生活しててちよつと楽しくなるアイデアとか、そういうのを教えてもらったりとかはします。</u>	トピック 誰 どんな人 教えてくれること	受講生が共有してくれること Fさん, Sさん 料理上手 生活のアイデアを 教えてもらう	受講生からの 情報共有
D1-29	そうです、ZさんとAさんとVさんって、さっきばらばら出てきたメンバーは、I県の時もi市とかb市とか(受講生が住んでいるところに)も会いに行ったりとかもしてましたし、何かと会いに行ったり、どっかで集まったりしてました。	トピック 受講生との関わり 親しい受講生 親しい受講生 出来事	親しい受講生との関わり 地理的に離れていても会う Aさん Vさん 遠方からも集まる	特に親しい 受講生との 関わり

D1-36	<p>(Aさんからの連絡は) <u>何かうまくいかないことがあったり、自分が嫌になる時とかあったりする時に何でしょうね、分かるのか分かんないですけど元気にしてる？みたいな感じで連絡があったり、ちよっと相談あるんだけどみたくないな感じでご連絡いただいて、話してらうちに実はちよっと私、落ち込んでたんでみたいな話すると、私のいいところいっぱい挙げてくれたりとかするんです。こんなことも・こんなことも・こんなこともできるのに、自分のいいところにもっと目を向けたらいいよみたいに教えてくれたりするの、マイナスばかりに目を向けるんじゃないやなくて、いいことをもう一回見つけ直そうかなみたいな感じに思えたりするので、いつも助けてもらってます。会ってる回数を受講生の中では多分多いんですけど、普段会ってなくてもいつでも応援してもらってるなっていうのを感じます。</u></p>	<p>場面</p> <p>Dさんの行動</p> <p>心の動き</p> <p>Aさんの行動</p>	<p>うまくいかない時、自分が嫌になる時</p> <p>落ち込んでいることをAさんに打ち明ける</p> <p>打ち明けられる</p> <p>たくさん良いところを伝えてくれる</p>	<p>Aさん：良いところを伝える（ポジティブな気持ちに）</p>
D2-25	<p><u>それもちょうど重なったのもあったんですけど、何か楽しみをちよっとぶら下げないと、なんかつらいばかりに、気持ちになつたら嫌だなっていろいろがあったので、そのときの中では、ちよっとご飯食べに行くとか、ちよっとその辺りに日帰りで何かどっか旅行なんか旅行とから外出するっていうのではなく、ちよっと大きいニンジンぶら下げたかったっていう。それでj県に行き、その中で会いたい、とても会いたいなと思う人って誰だろっていうところ、FさんとSさんと、あともう1人、Zさんっていう方、この3人会いたいですねって言って何度かメッセージをやっていたので、その3人の方、に会いに行かせていただいた。</u></p>	<p>当時の心境</p> <p>当時の心境</p> <p>特徴的な言葉</p> <p>思索</p> <p>誰</p> <p>動機</p> <p>行動</p> <p>トピック</p>	<p>つらいばかりの気持ちになつたら嫌だ</p> <p>楽しみが欲しい</p> <p>「ちよっと大きいニンジン」</p> <p>会いたい人は誰か</p> <p>Fさん</p> <p>Sさん</p> <p>Zさん</p> <p>仕事で感じるつらい気持ち</p> <p>会いたい人に会いに行つた</p> <p>会いに行つた時</p>	<p>「大きいニンジン」(関係性そのもの)がご褒美)</p> <p>Fさん, S</p>
D2-26	<p><u>(相談は) あんまりそれはしなかったですけどかね。あ、まだ初めまして</u></p>			<p>Fさん, S</p>

	<p>だったんですよ。</p>	<p>会話</p>	<p>会社での出来事に 関する相談はしな かった</p>	<p>さんとの初 めでの食事 会</p>
		<p>出来事</p>	<p>はじめて密に関わ った</p>	
D2-27	<p>なんかですね、10周年のイベントが研修αの10周年のイベントで、 ご挨拶はしてたかもしれないですけど、そのときに、やりとりは、そ の後からメッセージを頻繁にやりとりさせていたただくようになつて。 ほぼほぼ初めまして、だったんですね。なので、まあ何かお互いのこ とを話して、お互いのことを知るっていうのが1回目だったと。</p>	<p>出合いのきっかけ</p> <p>日頃の関わり</p> <p>頻度</p> <p>会話</p>	<p>研修αの周年イベ ント</p> <p>メッセージのやり 取り</p> <p>頻繁</p> <p>お互いの話</p>	<p>出会ってか らのの付き 合い</p>
D2-29	<p>悩んでたとか、納得できなかったふつふつ感を伝えたっていうほど、 望んだ転勤ではなかったんですけどっていう話はしたかもしれないんです けど、何か悩んだことを細やかに話したわけでは多分なかったと思う んですよ。なかつた中で、私にとつては<u>その楽しみ事として、この 旅行を企画したんです</u>っていうことを言っただけでなく、<u>なん かあんまりウジウジしたことを伝えたいわけではなかった</u>と思います。</p>	<p>トピック</p> <p>出来事</p>	<p>面会した時のこと</p> <p>具体的な相談をし たり、悩みの感情 を伝えただけでは なかった</p>	<p>ただ会うだ けでも気分 が変わる</p>
D2-34	<p>そうなんですよ。みんな全然キャラクターが違うので、私は強みに なることができる人っていうのは、あまり、いなくも…私がいなかっ たら別の人が出たりはするんですけど、なんかあの…<u>それぞれのやっ てくれること</u>っていうのが、その人が本当にその人がやったら素直ら しくうまいく、<u>みたいな感じ</u>なので。そしてそれを皆さん素直に受 け取ってくださるといふか。なので、あとはなんかもやりすぎたり、</p>	<p>伝えたこと</p> <p>トピック</p> <p>受講生との関係性</p> <p>受講生</p>	<p>楽しみとして旅行 を企画した</p> <p>親しい受講生</p> <p>それぞれの得意を 持ち寄る</p> <p>その人がやったら 素直らしくうまく</p>	<p>それぞれの 得意なこ と、役割</p>

	ちよつと自分を犠牲にしたりすると怒られるんですよ。だからなかなか、すごくやりやすいですね。		受講生から言われたこと	行く	
D2-36	何か皆さんいろいろ人のお付き合い経験されているので、どんなことでも、小さいことでも、やったことを気づいてくださるんですよ。それが当たり前じゃないって。やってもらってありがたいなところを、必ず取り上げてくださるって、なんかあの… <u>やった方がいいがあるというか。何かもともと楽しんでるようによいか、お役に立てるよ</u> <u>うにとか。</u>		トピック 受講生 受講生の行動 受講生の行動 気持ち 気持ちの変化	受講生のこと 色々な人との関係性を経験している 必ず気がついてくれる 感謝の気持ちを伝えてくれる やった甲斐がある さらに役に立ってないか	親しい受講生の役に立ちたい
D2-46	なんか、本当に何かいつまでも話せるんですよ。なんか、それいつも本当不思議だなと思うんですけど、 <u>1泊2日とかで旅行に行ったりもしたんですけど、もうずっととお話できるんですよ。ちなみに、今私47歳なのでFさんは40歳違うんですかね。40歳。87歳になるので、もう40歳の年の差と一緒に話して、あの、自分の親の母とでもそんなに長く話せるかなっていうぐらい、なんですよ。ずっとお話も。あの聞き上手だし話し上手だし。なので何か、その7人、6人、よく遊ぶ6人は私が一番下なんですよ、47, 52, 54, 56, 60…75, 87みたいな感じなんです。年齢的にもう、あの、住んでるところもバラバラなので、そんなに会えないですけど、</u>		トピック 受講生との関わり 気持ち 年齢差 受講生 (Fさん) 6人の受講生	受講生との関わり いつまでも話ができる 不思議 40歳 (Fさん) 聞き上手, 話し上手 年齢がバラバラ	親しい受講生との関わり (旅行, ずっと話をしている)

		6人の受講生	住んでいる地域もそれぞれ	
		会う頻度	低	
《かかわり：相談・悩みの解決》				
No	発言	プロパティ	デイメーション	ラベル
D1-26	お話しする内容は、会社であったちよつと珍事件とかのお話したりとかしますし、あとはちよつと自分の中でうまくいかなかった話とかを聞いてもらって、	トピック 受講生との会話内容 受講生との会話内容	受講生との関わり 仕事や会社の話 うまくいかなかったことを聞いてもらう	受講生との会話（悩み・話を聞いてもらう）
D1-27	アドバイスをもらうこともありますし、結構前向きになれるので、お会いすると何だか自信が持てるというか、楽しいので一緒においしいもの食べたりとか。	受講生の行動 出来事 心の動き	アドバイスをもらう 会話、食事 前向きになる、自信を持てる	心境の変化への貢献
D1-32	多分質問の後にもあるんですけど、自分がこうなりたいという女性かなと思つて。ご自身の楽しい時間もつくられてますし、周りの方たちを幸せにされる生き方をされているっていうのと、あと、厳しいこともおっしゃるんですけど、厳しいことが嫌味がないというか、はつきり・すつきり言われるので、言われたほうもはつとはすけるけれど、じゃあどうしたらいいかを一緒に相談して意見ももらえたりとか。なかなか今って言いにくいことって、相手にこう直したほうがいいのになつていうことを言えない、私が言えなくてよく悩んで、そういう言い方とかを学ばせてもらったりとかかしてる感じですよ。	研修α受講生に対して抱く感情 研修α受講生に対して抱く感情 受講生 受講生から学ぶこと	こうなりたい女性 人として目指す姿 自分の楽しい時間を持ちながら、他人を幸せにする生き方 相手への伝え方	相談して意見をもらう

D1-37	<p>内容にもよったりするんですけど、でも結構話すほうだと思えます。<u>守秘義務</u>っていうか仕事の内容とかは言えなかつたりすると、中途半端な話になっちゃったりもするんですけど。よくお話しするのは、こういうことにもややもやするけれど、言うか言わないか迷ってるとか、行動するかどうしようか迷ってるみたいな時は、皆さんの意見を聞いたりとかします。</p>			トピック 受講生との関わり 場面	受講生に相談すること 相談・意見を聞く 迷っている時	よき相談相手
D1-38	<p>よく相手のことなのに入り込んだりみたいなのがあったり、それは相手の問題だから(自分と)切り離して言われたりとか。自分で何とかできることとか、自分で何とかできる自分のことと相手の領域を、一回ちやんと線引いたほうがいいよっていう話をしてもらったりとか。</p>		トピック 具体的に、もらったアドバイス 具体的に、もらったアドバイス 具体的に、もらったアドバイス	具体的に、もらったアドバイス 具体的に、もらったアドバイス 具体的に、もらったアドバイス	具体的に、もらったアドバイス 「相手のことなのに入り込んだりじゃない」 「相手の問題だから自分と切り離さない」	もらったアドバイス
D1-39	<p>相手を変えようとしてしまうと、結局できないじゃないですか。<u>自分がやらなきゃいけない責任範囲</u>とかがあるところでは、ちやんとそれを伝えたいけど、相手の仕事以外のところとかで、ちよつと踏み込み過ぎたりするところも私もあるので、そこはちよつと入り込み過ぎていないんじゃない？っていう話だったり、そういう感情的にもやもやしてる時の整理をしてもらおうことも多いです。</p>		トピック 気づき 気づき 気づき	アドバイスから、自分の気づき 相手は変えられない 自分の責任範囲での行動 コミュニケーションの際に踏み込みすぎていないか	アドバイスから、自分の気づき 相手は変えられない 自分の責任範囲での行動 コミュニケーションの際に踏み込みすぎていないか	受講生との相互行為により、感情を整理する
D1-40	<p>そうです (受講生とコミュニケーションを取る事には色々な効果があつ</p>		機能 トピック	感情の整理 感情の整理	感情の整理 感情の整理	信頼関係

	<p>で)、整理をしてもらうこともあれば、話してらうちにだんだん自分が整理できるとかそういうのもあったりするので今、お名前挙げた人たちって、まず大前提に私のことをちゃんと理解してくれてるっていうか、信頼してくれている人たちみたいなのところがあるのと私は思っているの、なので結構素直にさらけ出せるし、それに対して私が悪いところ・私が直したほうがいいことは、言ってもらえるっていう安心感があります。</p>	<p>特に重要な受講生</p> <p>自分のことを理解してくれている、信頼してくれている</p> <p>素直にさらけ出せる</p> <p>悪いところ、直した方が良いところも率直に伝えられる</p>	<p>自分自身</p> <p>素直にさらけ出せる</p> <p>悪いところ、直した方が良いところも率直に伝えられる</p>	
D1-42	<p>そうですね、やっぱり女性ならではのかとかそういうところでは話しやすかったり、あとはいろいろな経験されてる方が多いので、そういう意味では私もそういう時あったわよみたいにして言ってもらえたら、共感してもらえたらそれだけで結構ちよつと心が落ち着くっていう時もあります。解決してほしいっていうよりは共感してほしいっていう時が多いかも。</p>	<p>トピック</p> <p>研修α受講生</p> <p>研修α受講生</p> <p>受講生との関わり</p> <p>心の動き</p>	<p>相談相手としての受講生</p> <p>女性であること</p> <p>多様な経験を持つ</p> <p>共感してもらおう</p> <p>落ち着く(話を聞いてもらって)</p>	<p>受講生だから頼れる</p>
D1-43	<p>そうですね。</p>			
D1-44	<p>分かるよって言うてくれれば、それで救われる時が女性特有というか、そういう時はやっぱり女性の中で話したほうが、聞いてるほうも。男性も共感したくてもできないとかあったりするの、聞いてもらう相手を選ぶのが得策だになっていうことを覚えたのも研修αかもしれない。</p>	<p>トピック</p> <p>研修α受講生</p>	<p>女性特有のコミュニケーション</p> <p>女性であるからこそ理解してもらえないこと</p>	<p>共感を得ることで解決する問題もある</p>
D1-	<p>会社の中でも相談してましたし、最終的には人事も相談しましたし。</p>	<p>行動の変化</p> <p>トピック</p>	<p>聞いてもらう相手を選ぶ</p> <p>部下に関する相談</p>	<p>行動の変化</p>

123	あとは自分の心の持ちようでは、研修αの受講生の皆さんに話聞いてもらったりとかしてました。	社内での行動		人事にも相談		受講生からの情緒的なサポート(効果)
		受講生との関わり	受講生に話を聞いてもらった			
D1-124	(受講生に相談したり話を聞いてもらったりしたりした後は気持ち(が)前向きに。その時はそういう人いるよねみたいなのところもあつたり、客観的な意見をもらつたり、あとは感情が出せるとちよつと落ち着いたりあります。以前もメンタルダウンしかけたなと思つた時も、泣くことによつてちよつと浄化されるみたいなの。こんなふうにもやもやしてるのを吐き出せて、さあ頑張ろうって次のことに行けたりとかもあつたので、そういうところでもちよつとフォローしてもらつたりとかあつたと思います。	トピック 受け取つたこと 心境の変化 心境の変化	受講生に相談すること 客観的な意見ももらつた 前向きになつた 感情を出せて落ち着いた	受講生に話を聞いてもらった		
D1-126	そのため(相談するたためだけ)に会うつてことは、聞いてもらつたために会うつていうのはあんまりしてなかつたですけど、必要なタイミングの時に会うきつかけがあるつていうのは、いつも私は守られてるなと思います。Aさんもいいタイミングで、ご連絡いただつて時もそうですし、いつも誰かに助けられます。	受講生 Aさん	必要なタイミングの時に会うきつかけがある いいタイミングで連絡			受講生からの情緒的なサポート
D2-30	ですね。何かその…会いに行く行動力とかを、もうすぐく褒めてくださつたりとか、あとはFさんとかSさんも、やっぱいい時期って人生でつらい時期つていうのがあるわよねみたいなのところもあつたり。ただそれが、振り返つてみたら、あのときが良かったわねつていう時期がきつと来るんじゃないみたいなの話(は)はされたと思つてますよね。	感じるこ 感じるこ 出来事 出来事 気づき	「いつも誰かに助けられます」 行動力を褒めてもらえた 共感してもらえた FさんもSさんもつらい時期があつ	「いつも私は守られていますな」 「いつも誰かに助けられます」		受講生からの情緒的なサポート

			た	ない」
	教えてもらったこと		振り返ってみたら、あの時がよかったという時期がくる	
	幸福感		高	
D2-31	(あの時がよかったわねって時期がきつと来るんじゃないと言われたことに対して)で、そうだよなっていう思いもあつたので、ちよつとここは辛抱どころかもねみたい。ところ、何かそういうふうな視点になってたりとか、結果的に本当にその通りだったと思えますし、なんかそういういろいろな人にいるんなこと起きてるんだなっていう、つらいのは自分だけじゃないな。ところを気づかされたけきつかけにもなつたと思います。	気づき	つらいのは自分だけじゃない	社会的学習 (思考)
		振り返って感じること	確かに (結果)	
D2-32	でもそれもこの中に、こんなことがあつてこんな時代、人生だつたのよつていうのを細かく聞いたかどうかは、もうなんかいろいろお二人とお話してるので、どのタイミングだつたかはちよつと定かではないですけど、ただなんかその…なんんかあの…やっぱりそのつらいことがずっと続くわけじゃないつていうのは、教えてもらえなつたし、それが納得できたつていうか。が大きかつたよつたような気がしますね。そして、 <u>会いに行つたことを、本当にとても喜んでくださつて。それ以来すごく何か一緒に旅行にしにいくよつた関係性にもなつたので、本当にあのこと</u> 自分があの行動をしたことがすごく私の人生にとつてはプラスだつたなと思つたので、あのときの自分は褒めてあげたいなつていうのはよく思つています。	トピック	教えてもらったこと	感情を言葉にして伝える
		受講生に教えてもらったこと	つらいことがつと続くわけじゃない	
		気持ち (現在)	納得	
		相手の様子	会いに行つたことを喜んでくれた	
		気持ち	喜び・幸せ	
		得たもの	良い関係性	
		所感	人生にとつてプラスだつた	

			気持ち (現在)	当時の自分を褒めてあげたい	
		幸福感		高	
D2-102	(受講生から悩みを) 打ち明けられたりとかすることもあるんですけど、どちらかというと私が聞いてもらって受講生の中では多いかもしれないです。私より年下の受講生の方たちはお付き合いがな い。なんか、末っ子だからなのか、何かの年上に甘えていくのが得意 みたいで。何か気がつくとき周りは皆さんお姉さん。って言うのが多く て。その一番下でせつせと企画とかをして喜んでもらって、よしよし よく頑張ったねって言われてワーツてやっています。	トピック	受講生からの悩み 相談の有無	受講生からの悩み 相談の有無	自社の関係 性にはない 年上の人た ちとの関わ り (悩みを 聞いてもら う)
		受講生との関わり		自分が相談するこ との方が多い	
		関わりのある受講 生		年上の人ばかり	
		自分の役割		企画	
		他者の行動		褒める	
		気持ち		年上の人との関わ りの方が居心地が 良い	
		気持ち		嬉しい	
D1-103	そうです、昨日は (社内の出来事について) ちよつと話題にしまし た。そのメンタルダウンしてた子は 28 歳なんですけど、すごい自分の こだわりが強いから多分メンタルにきちやちやたんだんじやないかなと思 うんですけど。やりたい意識と集中力がちよつと続かないとか、私から してみればよく寝るんです。いっぱいよく寝て、なぜ寝るんだみた いなところもあって、それをちよつとどうやたらやる気に持っていて けるかとか、こういうふうにやっしていきたいなのが結構強く思 いがあるみたいなので、それがプラスに働くようにするには、どうし たらいいかなとかちよつと考えてます。	トピック	部下とのコミュニ ケーション	部下とのコミュニ ケーション	部下との意 思疎通の難 しさ (受講 生に相談し た)
		部下 (プロファイ ル)		28 歳、休職してい た	
		部下 (プロファイ ル)		こだわりの強い人	
		他者 (部下) の理 解の程度		高	

			結果（考えていること）	どうしたら部下の個性を仕事に活かせるのか	
			悩みの程度	中	
			悩みの相談相手	受講生	
D2-106	ただ私が聞いた私の友人の話がその人に伝わるっていうルートが、たまたま直接じゃなかっただけっていう風に。あのそうですよね。こういふのにこれってどうなのかなって思ってたんですけど他の人に話したら、それってその中の、普段会うことのない人か他の人に話した必要なところに届けるために、私が事前に聞いてきたことなんだって思ったらいよいよじゃなくなって。そうかと思ってる、確かにそのために私はいろんな人の経験を話すきっかけをいろんな人からもらって、そういうふうに、私が接する人の周りにはいる人たちが、会ったことでもない人の経験ではあるけど、必要な情報として、何かの足しになる、為になることだったからよかったですねって思えばいいよって言われたのが、私は救われました。	解決	自分の友人に伝えるルートがたまたま直接ではなかった	自分の聞いたことを他人に伝えて良いのか（悩み・解決・具体的なアドバイス）	
			自分の役割	自分の役割を再設定する	
			出来事	会ったことのない人たちをつなぐ	
《将来のかかわりに向けて》					
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル	
D1-55	そうです、受講生もいろんな方いらっしゃるので、何だかちよつと付き合わなくていいかなみたいな人も実際にいらっしゃるんですけど、そういう意味だと受講生いろんな人と知り合いたいっていう時期と私、この方たちと仲良くできてほしいですみたいな今、状態なので。会いましようとか私は新しいところイベントとかに行ってる、また新しい受講生の方とお話するのもその時はすごい楽しいですけど、私が大切にしたい受講生の人たちは、私が付き合えるキャパとしては十分かなと思っていて。そういう意味だと今、仲良くさせていたただいてる	トピック	受講生との関係性	ラベル	今仲良くしている人を大切にしたい
		関係性について考えていること	受講生と長く付き合いたい		
		関係性について考えていること	新しい関係性の構築は望んでいない		

	受講生の人たちと、長くお付き合いできるようなやっぱり自分でいた いななど。	受講生との関係性 受講生の良い受講生 仲の良い受講生 トピック 考えていること 受講生に求めるこ と 受講生に対する気 持ち 受講生に対する気 持ち 受講生に対する気 持ち 受講生に対する想 いの程度	話をすることが楽 しい 大切にしたい人 未永い関係性のた めに こういう人たちと 付き合える自分で あるためにどうし たら良いか 必要としてもらい たい 役に立ちたい 後ろ向きな自分を 見せたくない 会いたいと思っ てもらえる自分で いる 強	将来への関 係性に向け て 会いたいと 思ってもら えたい(将 来の関係性
D1-56	(親しい受講生には) <u>すてきな方たちばっかりなので、その方たちと 一緒にいられる自分であるのは、意識しないと難しいかなと思 ってて。必要としてももらいたいし、何かお役に立てることないかなと か。あとは普段の中でやっぱり後ろ向きばかりになると、自分 自身もちよつとどろどろしてきちゃうから、そういう自分と会いたい とは思ってくださらないんじゃないかかっていうのもあったりするの で、ちよつとずつでも成長していかないと、会いたいと思ってもらえ る人に。私が会いたいと思うように、相手に会いたいと思ってもらえ るようにいかないと、そういうのは思ってます。</u>			
D1-57	<u>そうです。Aさんに私が会いたいように、Aさんも私、会いたいわ 思ってくださいらないと。Aさんは多分会いたいわって言ったら、会いた いわって言ってくださると思うんですけど、でもやっぱりお忙しくされ て今、子育てもされてお忙しくされている中で会いたいわって、会おう っていうような存在でいたいな。</u>	トピック Aさん 受講生に対する気 持ち	具体的な受講生 会いたい人 同じように会いた いと思ってもらい たい	

		受講生に対する想 いの程度	強	に向け)
《《懂れ》》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-32	多分質問の後にもあるんですけど、 <u>自分がこうなりたいたいという女性かなと思つて。ご自身の楽しい時間もつくられてますし、周りの方たちを幸せにされる生き方をされてるっていうところが私、とつても目指すところというか、すてきなところが嫌味がないというか、はこともおっしゃるんですけど、厳しいことが嫌味がないというか、はつきり・すっきり言われるので、言われたほうもはつとはするけれど、じゃあどうしたらいいかを一緒に相談して意見ももらえたりとか。なかなか今って言いにくいことつて、相手にこう直したほうがいいのになつていうことを言えない、私が言えなくてよく悩んで、そういう言い方とかを学ばせてもらつたりとかしててる感じです。</u>	研修α 受講生に対して抱く感情 研修α 受講生に対して抱く感情 受講生 受講生から学ぶこと	こうなりたい女性 人として目指す姿 自分の楽しい時間を持ちながら、他人を幸せにする生き方 相手への伝え方	懂れる理由
D1-33	<u>私がすごくこの人だつたらどう考えらなかつてよく思うのは、Aさんなんですけど、Aさんつてとつても明るくもお会いになつたこととかあります。</u>	トピック 懂れの存在 Aさん 受講生の考え方 受講生	仲の良い受講生 Aさん 明るい この人だつたらどう考えらなかつて 考え方の参考にしている	Aさん：考 え方の手本
D1-34	<u>Aさんほんとに人想いで人を悪く言わないし、相手のことをどこまでも考えられる方つていうのと、このタイミングにこんなものが届くのかつていうぐらいのおもてなし力つていうか、氣遣い力が素晴らしいんです。でも本人は全然そんなところを鼻にかけること全くないし、</u>	懂れの存在 Aさん	Aさん 相手のことをどこまでも考える	Aさん：人 間としての 懂れ

	一緒にいて楽しいし、こういう気遣いができるとなりたいなと思って思わせる方なので、Aさんに私はなりたいたいと思っております。	Aさん 同一視	気遣い力 「Aさんになりた い」	
D1-35	そうなんです、Aさんに会いに行ったりとか、b市も何度も行ってますし。何かとご連絡いただくタイミングが私が落ち込んだりする時だったりするので、そういうところでもすぐ助けてもらってます。	トピック 何度も会いに行く どこへ Aさんの行動	Aさんとの関わり 落ち込んでいる時 に連絡をもらう b市 タイミングの良い 連絡	Aさん：心 の支え
D1-36	(Aさんからの連絡は) <u>何かうまくいかないことがあったり、自分が嫌になる時とかあったりする時に何でしょうね、分かるのか分かんないですけど元気にして？みたいな感じでご連絡いただいたり、話してるところに相談あるんだけど私、落ち込んでたんでみたいと話すと、私のいいところ実はちよど私、落ち込んでたんでみたいと話すと、私のいいところいっぱい挙げてくれたりとかするんです。こんなことも・こんなことも・こんなこともできるのに、自分のいいところにもっと目を向けたらいいよみたいに教えてくれたりするので、マイナスばかりに目を向けるんじゃないかと、いいことをもう一回見つめ直そうかなみたいな感じに思えたりするので、いつも助けてもらってます。会ってる回数を受講生の中では多分多いんですけど、普段会ってなくてもいつも応援してもらってるなっていうのを感じます。</u>	場面 Dさんの行動 心の動き Aさんの行動	うまくいかない時、自分が嫌になる時 落ち込んでいることをAさんに打ち明ける 打ち明けられる たくさん良いところを伝えてくれる	Aさん：良 いところを 伝えてくれ る（ポジテ ィブな気持 ちに）
D2-48	(Fさん、Sさん) <u>あの2人のように生きていきたいなところはありますね。なんか、自分の制限を決めずにやっていたらどうか。自分が得たもので良いこととか何か役に立つことを周りに何かのメンバーとか、周りの人たちに何かお役に立てることないかなみたいには考えられてるのが、やっぱりFさん達と一緒した経験があるからなんじゃないかなと思います。</u>	トピック 気持ち 考え	FさんとSさん 憧れ(2人のよう に生きていきたく い) 自分の制限を決め ずに	Fさん・S さん憧れの 気持ち

		2人から学んだことで活かしていること	自分が誰かの役に立ちたい、役に立てることはないか	
<b>【親密ではない受講生】</b>				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-55	そうです、 <u>受講生もいろんな方いらっしやるので、何だかちよつと付き合わなくていいかなみたいな人も実際にらっしやるんですけれど、そういう意味だと受講生いろんな人と知り合いたっていう時期と私、この方たちと仲良くできてればいいですみたいな今、状態なので。含ましよとうとか私は新しいところイベントとかに行つて、また新しい受講生の方とお話するのもその時はすごい楽しいですけど、私が大切にしたい受講生の人たちは、私が付き合えるキヤパとしては十分かなと思つていて。そういう意味だと今、仲良くさせていだいてる受講生の人たちと、長くお付き合いできるようなやつぱり自分ではないなど。</u>	トピック 関係性について考えていること 関係性について考えていること 関係性について考えていること 受講生との関係性	受講生との関係性 今仲良くしている受講生と長く付き合いたい 新しい関係性の構築は望んでいない 話をすることが楽しい 大切にしたい人	新しい出会いよりも、既に親しくしている受講生を大切にしたい
D1-59	なんですけど、私が私のが強い人は多分私、苦手で。受講生の方も結構そういう方多くて。やっぱ第一線で活躍されてる方が多くいらっしやるので、私が私がつて来られる方には、結構引いちゃいます。	自分の良い受講生 自分の苦手なタイプ	自分のアピールが強めの人	苦手なタイプ
<b>【コミュニケーション後の変化/効果】</b>				
《思考》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D2-6	そうですね。結果として今思えば、あの異動がすごく私の人生には良かったんですけど、ですけどその時点では、あのいろんな意味で受け入れられなかった。	トピック 気持ち (現在)	振り返り 「あの異動がすごく私の人生にはよかったです」	異動が人生の糧となった

D2-7	<p>その4年間で、その仕事に自分がどういう形で仕事をしていくのか、何をしたいと思っただけで仕事をしたいのか、それによって今の職場に異動して行くのか、それによって今の職場に異動して行くのか、それによって今の職場に異動して行くのか、それによって今の職場に異動して行くのか、</p> <p>期になるんです。あとは、それによって今の職場に異動して行くのか、それによって今の職場に異動して行くのか、それによって今の職場に異動して行くのか、それによって今の職場に異動して行くのか、</p> <p>いうことを、異動したいという風に気がついたんですけど、あれもありませんし、あれもありませんし、あれもありませんし、あれもありませんし、</p> <p>すし、あれもありませんし、あれもありませんし、あれもありませんし、あれもありませんし、</p> <p>く違う業界のお客さんの中でも、ちょっと通用するっていうことがわかって、自分の強みに気がついたっていうんですけど、あれもありませんし、</p> <p>たんです。なので、結果的に今思えば、あの転職が私の人生を変えたなと思っと思っています。</p>	<p>気持ち (当時)</p> <p>トピック</p> <p>期間</p> <p>出来事</p> <p>考えたこと</p> <p>考えたこと</p> <p>気がつけたこと</p> <p>気がつけたこと</p> <p>実現したこと</p> <p>結果</p>	<p>受け入れられなかった</p> <p>「今思えばよかった」</p> <p>4年間</p> <p>考えることができた</p> <p>自分がどういう形で仕事をしていくのか</p> <p>何をしたいのか</p> <p>業務部門が変わっても自分の仕事のやり方が通用する</p> <p>自分の強み</p> <p>やりたい仕事と出会い、担当するようになった</p> <p>転職が人生を変えた</p>	<p>「あの転職が私の人生を変えた」</p>
D2-30	<p>です。何かその…会いに行く行動力とかを、もうすぐ褒めてください。さつたりとか、あとはFさんとかSさんも、やっぱりつらい時期って人生でつらい時期っていろいろあるわよねみたいなところもあつたり。ただそれが、振り返ってみたら、あのときが良かったわねっていう時期がきつと来るんじゃないかと思っと思っています。</p>	<p>出来事</p> <p>出来事</p> <p>気づき</p>	<p>行動力を褒めてもらえた</p> <p>共感してもらえた</p> <p>FさんもSさんもつらい時期があつた</p>	<p>「あの時がよかったわね。つらい時期がきつと来るんじゃないかと思っと思っています」</p>



D2-65	<p>あとそうですね、なんかあの、f 県の経験がいろいろ、自分がやりたいことにつながらないかと思って思えるようになって。だから経験が、こう腐って無駄に過ぎるのは勿体ないって思ってたんですけどね。なのでなんか、色々、なんかあの、納得できないこととか嫌だなとか、お客さんとの関係性も不満を持ちつつも、今できること、ここで学べることはなんだろうという感じで動くようになって、すごく周りの関係性も良くなって、自分がどう言うことをやるかが自分の強みなのかを気付いて。そして、すごく惜しまれる形で異動ができたので。そう言う意味では、今はもう、お客さんともやりとりがあったり、帰省したらご飯食べに行ったりする関係になったり。なんかそう言ううちよつとなんか、惜しんでもらえるような存在になれたことが自信になったり。結果、そうなっていますね。</p>	<p>トピック</p> <p>思考</p> <p>行動</p> <p>気持ち</p> <p>悩みの程度</p> <p>結果</p> <p>結果</p> <p>出来事</p> <p>変化</p> <p>結果</p>	<p>考え方の変化</p> <p>いずれ自分がやりたいことにつながらんじやないか</p> <p>腐らず過ごす</p> <p>納得できないこと、嫌なこともあがるが、前向き</p> <p>低</p> <p>職場での関係性が良好になった</p> <p>自分の強みに気づけた</p> <p>f 県からの異動</p> <p>異動を惜しんでもらえる自分になった</p> <p>自信につながった</p> <p>50-60 万円</p> <p>プライスレス</p> <p>自分の変化</p> <p>社内での立ち居振る舞い</p>	<p>受講生から学んだことを仕事やチャリアに対して考える活用</p>
D1-53	<p>なので、私はほんとに結局交通費と塾費で(研修αの受講に)50~60 万がかかってるんですかね。だったんですけど、ほんとにプライスレスだったなと思っていて。</p>	<p>研修αの経費</p> <p>価格</p>	<p>50-60 万円</p> <p>プライスレス</p>	<p>参加してよかった</p>
D1-54	<p>ほんとに研修αで自分自身の会社の中での立ち振る舞いも転機があったっていうのもそういうのもありましたし、あとはこういう人になりたいとか、こういう人たちと付き合える自分であるために、どうしたいこうかみたいなのを考えるような生き方ができるようになったの</p>	<p>トピック</p> <p>受講による自身の変化</p>	<p>自分の変化</p> <p>社内での立ち居振る舞い</p>	<p>コミュニケーションや考え方の変化</p>

	も、 <u>研修αだと思っ</u> てます。	受講による自身の変化 受講による自身の変化	こういう人になりたいを見つけた こういう人たちと付き合える自分ではいるためにどうして行こうか	
《気持ち》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-27	アドバイスをもらうこともありますし、 <u>結構前向きになれるので、お会いすると何だか自信が持てる</u> というか、 <u>楽しいので一緒に</u> おいしいもの <u>食べたり</u> とか。	受講生の行動 出来事 心の動き	アドバイスをもらう 会話、食事 前向きになる、自信を持てる	心境の変化への貢献
D1-31	私が得意とすることを必要としてくださるので、すぐやりたくなるので日にちを決めてお店を予約してとか、誰に連絡してみたいなのって結構得意なほうなので。この間は d 町のペンションが予約できそうだから何か企画したいいな、そういう言い出しもたら実現させますして手配してみたいな、いつも頼ってくださって。私が悩んでる時とみたくは、また相談してアドバイスをもらったりとか。必要としてもらえることと役に立ってるってすごく楽しいです、 <u>年齢が全然違うんですけど、一緒にいてすごく楽しい</u> です。	トピック 受講生が自分に求めること 受講生が自分に求めること 感情 感情	仲の良い受講生との関わり 企画・調整・手配 頼ってくれる 一緒にいてすごく楽しい 役に立てること	自分が貢献できている喜び

D1-36	<p>(Aさんからの連絡は) <u>何かうまくいかないことがあったり、自分が嫌になる時とかあったりする時に何でしょうね、分かるのか分かんないですけど元気にしてる？みたいな感じで連絡があったり、ちょっと相談あるんだけどみたくないな感じでご連絡いただいて、話してらうちに実はちよと私、落ち込んでたんでみたく話すると、私のいいところいっばい挙げてくれたりとかするんです。こんなことも・こんなことも・こんなこともできるのに、自分のいいところにもっと目を向けたらいいよみたいに教えてくれたりするの、マイナスばかりに目を向けるんじゃないやなくて、いいことをもう一回見つめ直そうかなみたいな感じに思えたりするの、いつも助けてもらってます。会ってる回数を受講生の中では多分多いんですけど、普段会ってなくてもいつも応援してもらってるなっていうのを感じます。</u></p>	場面	うまくいかない時、自分が嫌になる時	Aさん：良いところを伝える（ポジティブな気持ちに）
D1-39	<p><u>相手を変えようとしてしまうと、結局できないじゃないですか。自分がやらなきゃいけない責任範囲とかがあるところでは、ちゃんとそれを伝えたほうがいいけど、相手の仕事以外のところとかで、ちょっと踏み込み過ぎたりするところも私もあるので、そこはちよと入り込み過ぎてるんじゃない？っていう話だったり、そういう感情的にもやもやしてる時の整理をしてもらうことも多いです。</u></p>	トピック	アドバイスから、自分の気づき	受講生との相互行為により、感情を整理する
D1-42	<p><u>そうですね、やっぱり女性ならではのかそういうところの話しやすかったり、あとはいろんな経験されてる方が多いので、そういう意味では私もそういう時あったわよみたいにして言ってもらえたら、共感してもらえたらそれだけで結構ちよと心が落ち着くっていう時もあります。解決してほしいっていうよりは共感してほしいっていう時が多いかも。</u></p>	トピック	相談相手としての受講生	受講生だから頼れる
		研修α受講生	女性であること	
		研修α受講生	多様な経験を持つ	
		受講生との関わり	共感してもらおう	
		機能	感情の整理	
		気づき	コミュニケーションの際に踏み込みすぎていないか	
		機能	感情の整理	

D1-44	<p>分かるよって言ってくれれば、それで救われる時が女性特有というか、そういう時はやっぱ女性の中で話したほうが、聞いているほうも男性も共感したくてもできないとかあったりするんで、聞いてもらう相手を選ぶのが得策だなっていうことを覚えたのも研修αかもしれない。</p>	<p>心の動き</p> <p>トピック</p> <p>研修α受講生</p> <p>行動の変化</p>	<p>落ち着く（話を聞いてもらって）</p> <p>女性特有のコミュニケーション</p> <p>女性であるからこそ理解してもらえないこと</p> <p>聞いてもらう相手を選ぶ</p>	<p>共感を得ることで解決もする問題もある</p>
D2-28	<p>そうですね。あの…まあ、あの、<u>会いたい人に会えたっていうところ</u>と、<u>何かお話する中でもとっても素敵な方たちですし、その方たちが、その私が会いに来たっていうことをすごく肯定してくださって、喜んでくださることが、なんか、自分が受け入れられたというか、認めてもらえた、っていう感じで、とても楽しかったですね。</u></p>	<p>出来事</p> <p>所感</p> <p>出来事</p> <p>心の動き</p> <p>幸福感（肯定感）</p> <p>トピック</p> <p>受講生との関係性</p> <p>理由</p> <p>いつも仲良くしている受講生</p>	<p>会いたい人に会えた</p> <p>素敵な方達</p> <p>肯定された、喜んでくれた</p> <p>自分が受け入れられた、認められた</p> <p>高</p> <p>受講生との関係性</p> <p>いい循環が生じる</p> <p>自分のやったことを褒めてもらえる、認めてくれる</p> <p>6名</p>	<p>他者から受け入れられていたという気持ち</p>
D2-33	<p>私の中で当たり前にやっていたことをととても喜んでくれることが多くて、Fさんたちとかですね。なんかあの…その自分がやっていたことが人を喜ばせることができるっていうのを、やりたくてやっていたことが褒められるっていう、認めてもらえらるっていうことが、循環、いい風に循環するんですよ、Fさんたちと会いすると。Fさんたちとお会いするメンバーが、えっと、6人仲良くさせていだいてて、年代も、その中にAさんもいらっしやるんですけど、その年代も仕事も、もう普段の役割も全く違うメンバーなんですけど、みんなが、何でしょう、長けている部分が全然違うんですけども、なんかみんなが惜し</p>	<p>受講生との関係性</p>	<p>受講生との関係性</p> <p>いい循環が生じる</p> <p>自分のやったことを褒めてもらえる、認めてくれる</p> <p>6名</p>	<p>受講生との相互作用により、良い循環が生じる（人の役に立つ⇒認められる）</p>



	感じる事			「いつも私は守られているな」	
	感じる事			「いつも誰かに助けられています」	
《行動》					
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル	
D1-68	G 社さんも女性管理職が多いんですけど、私も年齢が上がって同じぐらいの年齢の方たちと同じように会話ができるので、そういう意味で一歩踏み込みやすいのもあって、お客さんと仲良くできてるんだと思うんです。30代の私だったらもっとまた違ったかもしれないんですけど、そういうところではコミュニケーション力とかは研修αで学ばせてもらったのもあって、いろんなことを多分うまく使えるようになっています。今では仕事のお付き合いなのかプライベートのお付き合いなのかっていろいろ、結構お客さんとも g エンターテイメント施設も一緒にいたり、お客さんのご自宅に食事に行ったりとかもよくしています。	トピック 誰 何 他者の女性管理職との関わり コミュニケーションの障壁	自分の成長 G 社 (顧客) 女性の管理職が多い 自分の年齢が近くなり、同じように会話ができて 低い	研修αの学びが生かされていることと (コミュニケーションの上達)	
D2-21	その後の3年間はすごく楽しくもあっただので、f 県から異動するときは、なんかちよつと心残りもあっただけですけれどそれよりもやりたいことがやれるっていうことで、f 県のお客さんも職場のメンバーも応援して送り出してくれたので、今でも良い関係が築けてるのかな	なぜ 結果	研修αでの学びの成果 プライベートでも仲よし	受講生とのコミュニケーションが自社内での	
	結果 悩みの結果		その後の3年間は楽しかった 良好な関係性の構築		

D2-80	と。 そうですね……うーん。あんまり（受講生の中で）会社員のメンバーとお付き合いしていないので、他の会社の状況がわかり、わからないのはありますけど…どうかかな。いろいろな方がいるっていうことを（受講生から）聞けてることが、悩んでるメンバーの参考の情報にはなってると思う。なんとなく自分が経験してることだけで伝えるんではなくて、いろんな職種のいろんな立場の女性達との付き合いがあるので、その…何か悩んでるっていうことも、仕事で悩みがあるっていうときその、なんかあなただけじゃないしその時期ってそういう傾向にあるよねみたいな話も、他の人たちとのコミュニケーション、女性のいろんなキヤリア形成をしているメンバーの経験談を、私の知り合いではこういうふうにして、乗り越えたよとか、何かこういう人たちもいるよみたいな、考え方の具体例が、多分引き出しは多いと思うんですが。そこが、なんか私の経験としてだけ言うよりは、私以外のこういう女性がいるよとか、こういう経験、なんかみんな悩んでるよって、というのが結構私にはあの意味があるんじゃないかと思ってる。なんか結構悩んでるときって、私だけってなりがちだと私は思ってる。何か不幸なのは私だけじゃないですけど、自分のことだけに目を向けると、結構つらいと思うんですけど、悩んで。なんだけれど
	<p>関係の良しさ</p> <p>誰</p> <p>顧客、職場のメンバー</p> <p>結果</p> <p>今も良い関係が続いている</p> <p>f 県から現在の勤務地への異動時の心境</p> <p>心残りもある</p> <p>トピック</p> <p>受講生から学んだことで、社内のコミュニケーションに活かしていること</p> <p>受講生</p> <p>会社員として働く受講生とあまり関わりがない</p> <p>出来事</p> <p>色々な受講生から聞いた話を社内のメンバーに還元している</p> <p>行動</p> <p>具体的なアドバイス（職場のメンバーへの還元）</p> <p>自分</p> <p>引き出しが多い</p>
	「応援して送り出してくれた」
	良質な関係構築に貢献した
	受講生から学んだことを部下とのコミュニケーションに活用（引き出しが多い）

	も、いろいろな人がいろいろな経緯、何か悩みを持っているとか、これはみんなが通る道だみたい。言うふうにならなくて引いてみると、なんか案外小さいことだなんて感じることも多いので、そういう意味ではいろんな私の知り合いはこういうことで悩んで、こういうふうにしたら乗り越えられたって言ってたよとか。なんかこの確かに30歳になるぐらいって、みんながそういう悩み持つよって。こんなふうには、そういうときにこんな風にチャレンジしてみたら、なんか1個乗り越えられたって言って言っている友達いるよとか。あとは家族の悩みとかでも、お姑さんにこんなこと言われてちよつとつかつたみたいなの話とかも、なんか、こういう人いたよとか。なんか、そんな引き出しはたくさん使わせてもらってるとかもしれないですね。	悩みの程度	低	
<b>【社会的学習】</b>				
《思考》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-31	(あの時がよかつたわねって時期がきつと来るんじゃないと言われたことに対して)で、そうだよなっていう思いもあつたので、ちよつとここは辛抱どころかもねみたい。ところ、何かそういうふうな視点になつてたりとか、結果的に本当その通りだつたと思ひますし、なんかそういういろんな人にいろんなことが起きてるんだなっていう、つらいのは自分だけじゃないな。ところを気づかされたけきつかけにもなつたと思ひます。	気づき 振り返って感じる こと	つらいのは自分だけじゃない 確かに(結果)	社会的学習 (思考)
D2-48	あの2人のように生きていきたいなところはありませんね。なんか、自分の制限を決めずにやっつけていきたいとか。自分が得たもので良いこととか何か役に立つことを周りに何かのメンバーとか、周りの人たちに何かお役に立てることないかなみたいに考えられてるの、やっぱりFさん達とご一緒した経験があるからなんじゃないかと思ひます。	トピック 気持ち 考え	FさんとSさん 憧れ(2人のように生きていきたい) 自分の制限を決めずに	Fさん・Sさん 憧れの 気持ち(制限なく行動)

		2人から学んだこと とで活かしていること	自分が誰かの役に立ちたい、役に立てることはないか	
D2-106	<p>ただ私が聞いた私の友人の話がその人に伝わるというルートが、たまたま直接じゃなかっただけという風に。あのそうですよ。こういうのにこれってどうなのかなって思ってたよと他の人に話したら、それってその中の、普段会うことのなかった人の経験が、その必要な人のところに届けるために、私が事前に聞いてきたことなんだって思ったらいんじやないって言われて。そうかと思ってる、確かにそのため私にはいろいろな人の経験を話すべきかけをいろいろな人からもらって、そういうふうに、私が接する人の周りにはいる人たちが、会ったこともない人の経験ではあるけど、必要な情報として、何かの足になる、為になることだったからよかったですねって思えばいいよって言われたのが、私は救われました。</p>	解決	自分の友人に伝えるルートがたまたま直接ではなかった	自分の聞いたことを他人に伝えて良いのか（悩み・解決）
		解決	自分の役割を再設定する	
		自分の役割	会ったことのない人たちをつなぐ	
		出来事	他者の言葉に救われた	
《会話》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-32	<p>多分質問の後にもあるんですけど、自分がこうなりたいという女性かなと思って。ご自身の楽しい時間もつくられてますし、周りの方たちを幸せにされる生き方をしていていうところから私、とても目指すところというか、すてきなところというのと、<u>厳しいこともおっしゃるんですけど、厳しいことが嫌味がないというか、はつきり・すつきり言われるので、言われたほうもはつきりはつきり</u> <u>どか。じゃあどうしたらいいかを一緒に相談して意見もらえたりとか。なかなか今って言いにくいことって、相手にこう直したほうがいいのになんていうことを言えない、私が言えなくてよく悩んで、そういう言い方とかを学ばせてもらったりとかして感</u> <u>ず。</u></p>	研修α 受講生に対して抱く感情	こうなりたい女性	社会的学習の内容（伝え方）
		研修α 受講生に対して抱く感情	人として目指す姿	
		受講生	自分の楽しい時間を持ちながら、他人を幸せにする生き方	
		受講生から学ぶこと	相手への伝え方	

トピック	振る舞い方の学習	お手本として
Fさんから学ぶこと	相手の直したところを伝えてくれる	お相手として
Sさんから学ぶこと	相手の直したところを伝えてくれる	お相手として
受講生から言われたこと	Dさんは自分を犠牲にしている	受講生からの指摘
受講生から言われたこと	Dさんの犠牲を期待していない	受講生からの指摘
受講生の指摘に対して感じたこと	「切れ味の良いナイフ」	受講生からの指摘
感情	気づきがある	受講生からの指摘
気持ち	自然とそう思える	受講生からの指摘
学んだこと（気づき）	相手に対する伝え方	受講生からの指摘
学んだこと（気づき）	相手に対する接し方	受講生からの指摘
以前の行動	中途半端な伝え方をしていた	受講生からの指摘
成長意欲	高	受講生からの指摘
気づきを活かす	部下に対する接し方	受講生からの指摘

D2-39	<p>会話がもう全部本当に学ばせてもらおうことが多いです。人への伝え方とかも、FさんやSさんは、相手の悪いことについていうか、直した方がいいことは私達、私に対してでもそうです。それは良くないっていうのを、ピシヤリと言ってくさるんですよね。</p>		
D2-40	<p>だからそのやりすぎで自分をちよつと犠牲にしてるっていうようなことがあったりすると、そういうふうにあなを犠牲に、あなたの犠牲を私達は期待してないとか、望んでないっていうこともおっしゃられますし。なんかその、指摘の仕方が、本当にとつても何か、切れ味の良いナイフというか、全く痛みを感じない。</p>		
D2-41	<p>全くじゃないんですけど、「あつ、そうか！」みたいな。なんか、ちよつと自分を犠牲にしたなとか、こういう言い方良くなかったなみたいなとか何か素直にそうですねっていう気づきしてくるんですよ。だからその言い方を私も学びたいな。なんか周りにいるときに、何か相手はどう受け取るかなって思うからこそ何かちよつと中途半端な伝え方をして相手を傷つけたりとかあると思うんですけど、何かそういうふうになるよりは、私はこう感じたよっていう、何かあの…何か今の言い方は良くないと思うとか、この行動がもつとこうしたらもつと良くなると思うとか。そういうことの伝え方もすごく学ばせてもらってるなって思っています。まだまだ全然できないうんですけど。</p>		
D2-42	<p>(接し方というか、伝え方を部下とのコミュニケーションに生かしている?) そうですね。(FさんやSさんの振る舞いのような) そういうふうになっていってほしいなって思っています。</p>		
D2-43	<p>(学ぶところが) すごく多いですね。</p>		

《接し方》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-37	やっぱり何かあの、年齢も87歳ってFさんなってくると、やっぱり一緒に行動するときの歩く速度とか、ちよつと坂道とか階段とか、そういうのも、気をつつた方がいいこととかちよつと手を、添えてあげた方がいいこととかもだんだんやっぱり増えてきてるところを、	トピック 年齢 自分が気にしていること	Fさんについて 87歳 一緒に歩く時の速さ	Fさん
D2-38	Sさんについて、 <u>2年ぐらい前に103歳のお母様を看取られていて、お母様に接するときどうされてたか</u> っていうところを、Fさんと一緒にいるときにSさんがそうやって、そつとされてたりとか。ただ、あんまり手を差し伸べると、Fさんもそんなに年寄り扱いしないでみたくないな、そういう風な、相手を傷つけない接し方みたいな、そういうのをSさんが見せてくださるのを私達もやったりするんですけど、それが何か、いずれ私が母に。母のことをいろいろね、今、母元気にしてますけど、母のこととちよつと手を貸した方がいいかかって思うときにも、活きて来るかなとか。それ以外の周りの方たちに年齢がちよつと離れてる方たちと接する機会でも、自信を持って前に出れるかなとか。なんかそういうのは、学ばせてもらってます。	トピック 出来事 いつ 行動 学習 学んだことについて	Sさんについて 103歳の母親を看取った 2年ぐらい前 高齢の方に対する接し方 Sさんから振る舞い 自分の母親との対峙するときに活かす	Sさんからの学び（接し方）
【講師α・研修受講による学び】				
《講師α》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-49	そうですね。私がそういう自己啓発のセミナーに興味を持ったっていうのが、なんか誰かの役に立ちたいけど、結構自分を犠牲にする傾向が強かったんですね。私が我慢すれば、みんなを楽しませられるか。何かその裏方をやることによって、みんなが楽しめるればいいや。	トピック 元から持っていた気持ち	自分の成長 誰かの役に立ちたい	誰かの役に立ちたいための行動と考え方の変化

	<p>でも、本当はそのみんなが楽しんでる輪の中に入って自分も楽しみたい          んだけど、でもしたら裏方誰かがしなきゃいけないから、裏方          は、私が我慢してやればいいんだっていうのが20代のときの考え方だ          ったんだですね。でも、それも、違うんだって気づかせてくれたの講師          βっていう、講師αとも仲良くされてる方で、その方が、自分が楽し          くないことで人のために何かするのは偽善だって言われて、自分が楽          しめたからこそ、人の、人のことを喜ばせられるし、人を幸せにでき          るから、まずは自分がどう幸せでいるかを、自分で自分のご機嫌を取          れるようにならないとっていうようなお話をされてたんですね。で、          なんかもそれでそういう、講師βの話を聞いている先に講師αとの出会い          があった、そしてそれを実践している人たちとの出会いがあったって          いうのが、何か繋がっているのかなと思います。</p>	<p>以前の行動</p> <p>以前の行動</p> <p>以前の考え方</p> <p>いつ</p> <p>変わるきっかけを 与えてくれた人</p> <p>講師βの考え</p> <p>変わるきっかけ</p> <p>研修αの受講生</p> <p>トピック</p> <p>日々大切に思っ ていたところ</p> <p>考えていたこと</p>	<p>誰かの役に立った ために、自己犠牲を 強いていた</p> <p>裏方</p> <p>我慢してやればい いんだ</p> <p>20代の時</p> <p>講師β</p> <p>「自分が楽しくな いことで人のため に何かするのが偽 善だ」</p> <p>講師βの教えを実 際に実践している 人たちとの関わり</p> <p>講師βの教えを実 践している人</p> <p>自分の経験</p> <p>人とのかかわり</p> <p>他者から受ける影 響は大きい</p>	(悩み・実 践)
D2- 118	<p>なんか私の生き方、その日々の中の、何か大きな柱がコミュニケーシ          ョンというか人との関わり合いついていうところが多分、あったので。          そこを、今のままでは私は、なんかあんまり楽しい日々を過ごせない          ってちよつと壁にぶち当たってたときに、講師αと出会ったりとかそ          の前に講師βの話を聞いたとかしたんだと思うんですけど、何かの          技術をなんか私は何か技術力を上げるといよりは、人との関係性と</p>			悩みの結果

	か、 <u>その何かの関わり方をもっと変えていかないと自分は楽しく生きていけない</u> から、 <u>こういう自己啓発系に来たんだ</u> と思っ てですね。	考えていたこと	そのことが人生を豊かにすると考えた	
		結果	自己啓発や他者の関わりの多い場に進んでいった	
《講師αの教え》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-114	2020年に役職になった年にオンライン0期を受けてたんですけど。	時期	2020年	
D1-115	<u>いじめられてた時がすごくつらくて、オンライン0期の時も心ここに あらずみたいな感じの受講の仕方をちよつとしまして、講師α から言われました。オンラインでも話聞いてないというのも分か るよう</u> で。	感情	辛かった	昇進時期に辛かった経験
		受講時の感情	心あらず	
D1-116	<u>オンライン0期の中でも、ちよつと何が課題で自分の中の課題が何が ある？みたいな話をするケースがあったので、その時にちよつと男 性の年上の部下に悩んでますみたいなことを話してたので、先生は多 分ご存じで。今それどころじゃなさそうだなねみたいな感じで。でも個 人面談みたいなのが途中にあったんですけど、その時に先生から相手 のマイナスオーラに飲み込まれないように毅然としなさいって言われ ました。</u>	昇進時期 行動 講師αからのアドバイス	研修α オンライン0期の受講 受講中に自分の中の課題を曝け出す 「相手のマイナスオーラに飲み込まれないように毅然（きげん）としなさい」	オンライン0期の受講時と、昇進時期の出来事

D1-117	<p>自分が力不足だからこう言われるんじゃないかみたいなのところでは悩んでたりもしてたので、マイナスに考える人っていうのは、どんなにアプローチしてもマイナスに取るから、それに引きずり込まれないようにするっていうのと、どうやってその人との直接対決にならないようにするかみたいなのところ。ちゃんと相手に対しては言うところには言わないといけないけれど、そういう人ってすごいプライドも高いし、相手のプライドを傷付けると、何倍にもなって返ってきてきちゃうから、相手のプライドは傷付けないように、でも言わないといけないことはどう言うかとか、そういうのをどういうふうに接するのか、気を付けるポイントとか、あと、第三者を入れるタイミングって、どういう時かみたいなのとかのアドバイスをもらって。</p>	<p>悩んでいたこと</p> <p>講師αからのアドバイス</p>	<p>「自分の力不足だからこう言われるんじゃないか」</p> <p>「マイナスに考える人っていうのは、どんなにアプローチしてもマイナスに取るから、それに引きずり込まれないようにする」</p>	<p>もらった助言</p>
D1-118	<p>(講師αからの助言が解決の貢献に) 全くなりませんでしたけど、ただ自分の心の持ちようが変わって、結果その方は異動になることになって、2020年の11月に異動になったんで離れたんですけど。最初は自分でどうにかしなきゃやってたのを、私の上司とかにも相談したり、面談も入ってもらったりとかやらせてもらって。</p>	<p>心境の変化</p> <p>当初の心境</p> <p>行動の変化</p>	<p>「相手のプライドを傷つけないように伝える方法」</p> <p>「第三者を入れるタイミング」</p> <p>心の持ちようが変わった</p> <p>自分でどうにかしなきゃ</p> <p>上司への相談、面</p>	<p>助言を受けて変わった心境と行動</p>

D2-98	<p>なんかですね。講師αが「渦中は語るな」って言うんですね。つらいときこそ笑って過ごせ、顔を上げて笑って過ごせって言うのが教えとしてあるんですけど。何か志がって言うか、何か目指すところがあって、こういうふうになりたいみたいなきに、とか何かだと、渦中を語らず、やってそのぐっと頑張っ顔を上げて笑って、やっていくことも一つ乗り越え方だと思ってるんですけど。なんか後になって、あの研修αの受講生、結構そういう頑張ってる人がいて、終わってから、実はこういうことがあるってね。「えっ！」でなるようなことが、よく聞くんんですけど。なんか私はあんまりそういうやり方は、何かみんながやれると思えなくて。</p>	<p>トピック 講師αの教え 理解 受講生 感情 考え 考えていること</p>	<p>談 研修αでの学びの 実践の難しさ 「渦中は語るな」 辛い時こそ顔おあげて笑って過ごす 後日談を聞くことがある 驚き そう言う乗り越え方もある みんなが実践できるとは思えない</p>	<p>研修αの学びを自分なりにアレンジして実践</p>
D2-99	<p>なんか、そうやって頑張るからこそ大きく飛躍する人もたくさんいらっしゃるんで、あの研修αに来るような、なんだろうな、自分を大きく変えたいとか、強く思いを覚悟をして来る人たちって、それでできると思うんですけど。なんか、日常の中で悩んでる人たちとか、特に若い人たちはなかなかそこまでできなくて、自分の悩みが、自分にとっては苦しいけど、自分の悩みを人に打ち明けて人に相談することが、何か相手の時間をとってしまいたいな、なんか自分の悩みを聞いてもらいたいな、感じの子たちって結構多くて、</p>	<p>否定する気持ち 誰 行動（渦中は語るな） 誰 考えていること</p>	<p>低 研修αに参加する人 できるかもしれない 若い人、日常に悩みのある人 難しいのではない</p>	<p>自分の周りにいる人たち</p>

		若い人, 日常に悩みのある人	相談できない, 相手の時間をとるのが申し訳ない	
D2-100	何か喋ってしまえば大したことないってわかるのに, なんか自分の中で頑張るから苦しいのになって私は思うんです。だから何かそういうのを, なんかちよつと話聞いてもらって, ちよつと目線を変えれば乗り越えられることがすつと聞きたいと思つてます。ちよつと聞いてくださる立場の仲間として言いたいと思つてます。それは研修αで頑張っている人たちが, 声かけやすい存在でいたい。それは研修αで頑張っている人たちが, 声かけやすい存在でいたい。それは逆ですかね。研修αの教えとは逆のことをします。	若い人, 日常に悩みのある人に対して思うこと 自分の役割 自分の役割 理由 誰かの役に立ちたい気持ち	「自分の中で頑張るから苦しい」 「目線を変えれば乗り越えられることも」 悩みを聞ける人 声をかけやすい存在でいたい 研修αで一人で頑張っている人を見ている 高	自分の役割 と行動
D2-101	それでも頑張れる人がいてその教えがあるんだっていうのを知ってるから, なんか, もうちよつと吐き出せば大したことない, 難なく乗り越えられるのに, 自分だけって考えるから苦しいっていうことって, 多分いっぱいあるんですよ。	出来事 考えていること	頑張っている人を見ている 他者との知識の共有の必要性	自分なりのアレンジと解釈
<b>【受講後の変化】</b>				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-64	自分でいろいろ動きたいけど動かせてもらえないっていうか, 嫌なこ	悩み	あり (仕事)	受講, 関わ

	<p>とも多くとてかかっていうのは、ちょっと結構あったり、私も結構角が強かったと思うので、こうあるべきですと、あなたが悪いで済みたいなところも結構強く発言してて、今思えばっていうか今、私はその時の自分とは仕事したくないなと思います。研修αに出会ったのが2009年から、いろんな方たちと深く付き合うようになった2014年ぐらいかは、いろいろ自分がやりたいこともいろいろ意見できるところになって、少しずつ認めてもらおうことも増えた時だったんですけど、</p>	<p>どんな</p> <p>内省</p> <p>いつ</p> <p>どこ</p> <p>どんな</p> <p>他者からの眼差し</p>	<p>動きたいけど動かしてほしくない</p> <p>自分自身の言い方(角が強かった)</p> <p>2009年, 2014年(研修αと出合い、付き合いが深くなっていった)</p> <p>会社の中で</p> <p>意見が言えるようになった</p> <p>認めてもらおうことも増えた</p>	<p>りの深さとともに会社でも認められるように</p>
【コミュニケーションイベント】				
No	<p>発言</p> <p>(講演会を主催しましたが) それも私の意思というよりは、周りに担当されてるところもあるんですけど。1県ってそういう講演会、その頃すごくやってた時期で、講演会でよく会うそういう自己啓発好きなメンバーから、講師αがそんなにすきだったら会いたって言われて。私が先生の書籍とかをFacebookとかで告知とかしてたので、周りは私が研修αの受講生だっっていうのは知ってて、講師αにも会いたいから呼んでって言われて。そんな簡単には呼べないし、自分もそんな会社員で何百人とか集められないしってやってたんですけど、他の人が講師αを呼んで、普通の講演会で終わったら受講生としてどうなの？って言われて。</p>	<p>プロパティ</p> <p>トピック</p> <p>動機</p> <p>外部環境</p> <p>他者から言われたこと</p>	<p>デイメンション</p> <p>講演会の企画</p> <p>周りに担がれて(興味のある他者からの要望)</p> <p>1県で講演会が流っていた</p> <p>普通の講演会で終わったらどうな</p>	<p>ラベル</p> <p>講演会の企画</p>

D1-10	<p>えーってなっちゃって、結果じゃあちよっつとやってみようかなみたいな感じで、半年ぐらいで準備して。それが 200 人満員にして講演会をしたっていうのが、2012 年の 10 月で。そこまでは講師 α って多分あまり e 地方では講演会されてなかったんですけど、その時に e 地方の結構 n 県とかいろいろな方が来られてて、そこから n 県・p 県行って、すごく活性化して。よく先生が e 地方に来られるようになったっていうことで、自分でもそんなきっかけになるとは思ってなかったんですけど、結果先生からはすごく感謝されるっていうような形になったっていうところですよ。</p>	<p>トピック 出来事 いつ 準備期間 結果 講師 α からの評価</p>	<p>の？ 講演会の成功 講演会が大成功だった (200 人満員) 2012 年 10 月 半年 新規開拓の事業が e 地方に拡大した 感謝されるように</p>	<p>他者から感謝されたエピソード</p>
D1-11	<p>(どんな内容だったのかという) 結局は普通は普通だったのかも知らないですけど、先生が得意とされるお話って何なのとか、『<u>印象力の磨き方</u>』っていうタイトルだったと思うんですけど。最初はやっぱりいろんな経費をできるだけ安くしてやろうと思っただんですけど、先生ってどうしてもちよつと上品さを、元々華がある先生なので、そのステージもそういうちよつと普通のところじゃないのがいいかなとかあって。結果、I 県の中心地に e 町ってあるんですけど、e 町の中心部できたばかりのところの、ビルの最上階にあるホールを貸し切って開催したんですけど。</p>	<p>トピック 心がけたところ 開催地 開催の詳細</p>	<p>講演会の内容 講師 α が最大のパフォーマンスを見せられること I 県 e 町 e 町中心部のビルの最上階のホール</p>	<p>講演会の詳細</p>
D1-12	<p><u>結果的にその時って全国の受講生が手伝いに来てくれて、スタッフもほとんど研修 α 受講生で運営できたんですけど、やっぱりあいさつとか姿勢とか、そういうところと率先して自分から動いてくださる方たちがそろってくださったので、すごくいい講演会になったんじゃないかなって</u>いうのは、今でも思ってます。それが良かったので、多分先生の e 地方でもどんどん広がるといってきかけにもなったんではな</p>	<p>トピック 講演会当日 出来事</p>	<p>受講生のお手伝い 受講生が手伝いに来てくれた 受講生が雰囲気を作ってくれた</p>	<p>講演会の結果</p>

	<p>いかな。あとはその時に出会った n 県の方がすごく行動力のある方だったので、自分の会社の講演会とかそういう会社関係の人たちと一緒に呼ばれたりとか、n 県ではかなり開催されてたと思います、講演会がその後。</p>	<p>結果 出来事</p>	<p>良い講演会になった 講師αとn県の方との出会いの機会になった</p>	
D1-15	<p>実際に参加された方は、やっぱりI県・e地方の方が多くて。その時は最初は集客うまくいかなくて。ちょうど10月3連休の中日だったからすけど運動会があるからとか、3連休はちよつと家族で出かけるからみたいな感じで断られることも多くて。結構落ち込んだりとかそういうのもあったんですけど、何のために講演会しようと思ったのかわなくていうのに途中で立ち戻って、別にこの講演会に来てもらわなくていいも、先生の名前をどっかで知ってもらえれば、そのきっかけになれば、本に出会うとか、先生のブログに出会うとか、そういうきっかけになればいいから、別に来てくれなくてもいいかなって思って集客し始めたから、あつという間に埋まりまして。半分以上が多分講師α初めてだった感じです。</p>	<p>トピック 企画時の悩み 集客 気持ち 考えたこと</p>	<p>集客時の悩みと解決 集客がうまくいかなかった 断られることも多かった 落ち込んだ なぜ講演会を企画しようと思ったのか、原点に立ち戻る 講演会が講師αと誰かが出会うきっかけの提供になれば</p>	講演会開催時の悩み
D1-16	<p>(主催した講演会に)その時に来てくれた受講生は、私、入るきっかけが講師αと旅行に来るぐらい講師αと密接に関わってる方たちだったので、研修αの中でも結構行動力のある人たちと一番最初から出会いがあったので、その人たちに講演会するのでいろいろ教えてほしい</p>	<p>トピック 仲の良い受講生</p>	<p>受講生の手伝い 受講生の中でも行動力のある人</p>	講演会当日

	<p>というので相談していたので。120人弱ぐらいい分全国から受講生、自分たちで全部交通費も宿泊代も負担して来てくれて、前日に1県入りして当日初めて講演会みたいな感じだったんですけど、受付お願いしますとか案内係お願いしますっていうので事前に役割分担しておいて、後はお任せしたら全然やってくれる感じだったので、すごく任せて安心でした。私、講演会をする前に先生が海外 a 市で講演会された。それも海外 a 市の受講生が企画した講演会が 2010 年か 11 年にあったんですけどその時に私、海外 a 市に行つて。それも 1 人ではやっぱり海外までって難しいんですけど、仲良くなつてた d 村旅行に一緒に行つたメンバーからっていうので一緒に行つて、そういう講演会のお手伝いも何回かして、なのでそういう行つた先で主催された方たちも来てくださったりとか、そういう持ちつ持たれつみたいな感じですよ。</p>	受講生との関わり	講演会開催に関する相談	
		当日集まった受講生の人数	120 名	
		120 名の受講生	講演会の運営の手伝いをしてくれた	
		出来事	海外 a 市で開催された講演会	
		いつ	2010 年か 2011 年	
		受講生との関わり	自分も講演会の手伝いをした経験がある	
		受講生との関わり	持ちつ持たれつ	
D1-23	<p>まずはちよつと d 村の旅行で会つて、その後そういう海外 a 市に行つた時にご一緒したりとか、あと、先生の 10 周年のイベントの時に K さんが音頭取つて受講生の 2 次会の企画されてたんですけど、その時に私もいろいろやってほしいつてお誘いいただいて、当日カメラマンとか会計とか、申し込みサイトとかそういうのを担当させていただけで、その時にご一緒したりとか。</p>	トピック	仲良くなつたきっかけ	10 周年のイベント
		出来事	K さんがイベントを企画していた	
		出来事	↑の手伝いをした	
		出来事	旅行イベントや講演会と一緒に出かけた	
D1-24	<p>あと、15 周年のイベントの時は私、主催側だったので、15 周年のイベントの時にまたいろいろアドバイスいただいたりとかです。</p>	トピック	受講生との関わり	15 周年のイベント
		出来事	15 周年のイベント	
		出来事	自分が主催をした	

	出来事	K さんからアドバ イスをもたらした	
--	-----	-----------------------	--

表 27 自己に関する発言

2つのカテゴリー：①ワーク，②ワーク/ライフ			
【ワーク】			
《自分の役割》			
No	発言	プロパティ	ディメンション
D2-67	<p>そうですね…今は、G 社のお客さん…目に見えるやりとりしてのお客さんと、その先にいるゲストのためですかね。もう何か自分でできることってやっぱり限られるので、大きく変えるのは難しいですけど。うーん…今って、私が関わってるシステムって、G 社さんと私と、私の会社と、それ以外に複数のベンダーが関わってるんですね。お客さんの部署も、ざっと、5、6…うーん…8 つぐらいの部署の方たちと日々やりとりをするんですけど、みんな全然繋がってなくて。なんかその、繋がりをやっています。いつも。</p>	トピック	誰のために働くのか
		誰のため	顧客 (G 社)
		誰のため	顧客の先にいる顧客
		仕事	多くの顧客と関わる
D2-68	<p>なので、いろんな人が「D さんに聞く話じゃないと思うんですけど」って言って情報を聞きに来るので。じゃあ直接話してくださいますようにして、というときもあるんですけど、こういうことをちよつと気になつてるって言うことを、こつちにも繋げておきますねとか、それはこの人がこういうことをやりたくてやってるって言ってましたよとか。なんか、あの、私のところに聞けば大体の情報がわかるっていう状況にはなつていてと思います。</p>	役割	顧客同士を繋ぐ
		トピック	調整役
		出来事	色々な人が自分を頼ってくる (情報を聞きにくる)
		役割	ハブであること
	理由		自分に聞けば情報がわかる状況

D2-74	<p>私も見てる人から見たら同じように見えるのかもしれないんですけど、私、あの自分はサブリーダータイプだと思ってるので。リーダーシップを取るとか、あの言い出しっぱいになるっていうか、私はあの、トップになるタイプではないと思ってるんですけど、この人をトップにしたとか、この人のステージを作りたいって言ったときに私って、多分すごく力が発揮できるので。なんかあのー…なんかその、組織長。今だと課長っていう役割なんですけど、とても良い多分ポジションで。本当サブリーダーな感じ。権限はある程度与えられて、部長や室長が言ったことをメンバーに言って形にしていく、もうサブリーダーとしてはいいポジションなんだと思ってるんですけど。ここを何とかうところが自分の強みが生かせるなと思うんですけど。ここを何かの、こういう風な方針でやっていくぞとか、そういうのを掲げて、目標とビジョンを掲げて、「さあいくよ！」みたいなタイプではないんですよ。そこが他の、今、管理職として活躍されている女性はどうちかかっていうとそうやって、ビジョンも掲げられるし、それに向けて自分の方針もしっかり上層部とかお客さんに伝えられるしみたいなの。ところがちょっと違うかなって思うところですかね。</p>	調整の方法	直接繋ぐ、自分が繋ぐ	リーダーとして
		悩みの程度	低 (得意)	
		トピック	自分自身のリーダーの資質について	
		他者から見た自分	自分が他の女性管理職に抱いている感想と同じ感想を持っていないか	
		自分から見た自分	サブリーダータイプ	
		サブリーダータイプ	リーダーシップを取るとか、言い出しっぱいになるタイプではない	
		サブリーダータイプ	誰かの活躍するステージを整えたい	
		今の役職	課長	
		自己評価	とても良いポジション	
		課長	ある程度の権限、部長や室長の言ったことを実現していく	

			自分より先に昇進したと自分の違い	「違う」	
		悩みの程度		低い	
《自分の強み》					
No	発言	プロパティ	ダイメンション	ラベル	
D1-49	(他の女性従業員の) ロールモデルになれたらいいなっていうのは思ってますけど、私もちよつと特殊。私自身がちよつと特殊ですごく外向きなんです。今でもお客さんと1対1とか飲み。頻繁にお客さんにご飯食べに行ったりとか、週末も一緒に遊ぶぐらいお客さんと仲良く。なので、気軽に相談とか質問も受けますし、私もお客さんのほうには結構ぐいぐい言えとかだったりして。仕事をそういう意味では、コミュニケーション楽しく仕事させてもらってるんですけど、多分特殊だろうなみたいな。営業職なわけでもないです。	トピック 自分がロールモデルとなること 自分がロールモデルとなること 働き方の振り返り	自分がロールモデルとなること なれたらいいなと思うことも 自分はロールモデルとして特殊である 営業職ではないのに顧客と仲良し	コミュニケーション能力の高さ	
D1-50	だから結構SEって職種、こもりがちな人が多いっていうかチームとしてはやっつけていけるんだけど、そこから外に初対面の人とかにかは、なかなか広げるの不得意な人が多くて、そういう意味だと私をちよつと参考にすると、また違うみたいないなところもあつたりするかもしれない。初対面のグループの中に飛び込むのもそんなに私、苦じゃなくて。やっぱり最初はどきどきしますが、知らない人と話すの基本的に好きなので、それを同じように後輩につけてするのはちよつとかわいそうかな。	トピック 職種に対するイメージ 求められる働き 顧客との関係性の構築 顧客との関係性の構築 自分の振る舞い	SEの仕事 社内にごもる 初対面の顧客との関係性の拡大 自分は割と得意 話をするのが好き 後輩に求めない	知らない人とても臆せず話ができる	

D2-18	<p>で、あとはその、メンバー、お客さん、お客さん。一緒に働くメンバーと、仕事以外でも仲良くできるっていうところも、なんかすごく、自分がちよつと、珍しい人というか、なんか一緒にご飯を食べに行ったり、週末も遊びに行ったりとかって今のお客さんでもありますし、f 県のお客さんもそうですし、今でもI 県の、I 県や、I 県のとときの勤務時代のお客さんと、帰省したときに飲みに行ったりとかするんですけど、何かそういう関係性が築けるのも自分の強みなんだからって気づけるのは、全然違う環境に行ったから。</p>	トピック	自分の別の強み	同僚と仕事以外でも良好な関係が築ける
D2-14	<p>化粧品の会社だったんですけど、やっぱり男性では話せないっていうか入り込めないことがあるんだ、っていうことで気づきました。やっぱり同じあのシステムなので別に商品の内容なんてあまり話さなくてもいいんですけど、ただ何かお客さんが新しい仕組みを作りたいって、こういうことしたいみたいなきには、やっぱりそのそれを利用するエン지니어の人が、どういう風にしたら興味を示してくれるかとか、どんなサービスを期待してるかみたいなき、ところの話になったときに、やっぱりなんか、女性だとその化粧品の効果をどうやって認識すればいいのかとか、どうやってアプローチしたら女性がこれちよつと手に取ってみたいと思うのかみたいなき、何かシステムを作り変える上でも会話の中に出すことが、お客さんとの会話が弾むとか、だったらこういう機能もつけたらどうですかみたいな話ができるっていうのは、女性ならではなんだったっていうのに気づくときがあった。</p>	<p>トピック</p> <p>顧客</p> <p>出来事</p> <p>出来事</p> <p>気づき</p> <p>気づき</p> <p>悩みの程度（低）</p>	<p>f 県、製造流通業 務部門での気づき</p> <p>化粧品の会社</p> <p>自分が女性であったから顧客との会話が弾んだ</p> <p>女性ならではの提案ができた</p> <p>男性では理解できないところがある</p> <p>女性であるからできる（利用者目線による）提案がある</p> <p>低</p>	<p>男女の違いの受け入れ（気づき）</p>

D2-15	<p>で、それが結局、今までいるんなお客さんと会話してきたこととか、<u>あと一緒に働くメンバーが、この人は、計画的な作業が向いているとか、この人はちょっと突発的に何かことが起きたときに瞬発力があるって、状況を把握して動いてくれるとか、何かそういうメンバーの1人1人の特性を、強みを気付く力が、どうも私多分あって。何かそういう、適材適所に人を動かしたりするっていうのが、何か他の人よりもスムーズにできるんだって</u>いう自分の強みに気づけたのが、<u>f 県なんです</u>ね。</p>	<p>事) トピック 出来事 出来事 身についたこと 気づき 悩みの程度 (仕事)</p>	<p>f 県時代に気づいたこと さまざまな顧客との話 働くメンバーの調整業務 調整能力 (強みに気づきやすい) 自分の強み (適材適所に人を動かすことができる) 低</p>	<p>自分の強み (気づき)</p>
D2-16	<p>そのI県金融のときもそういう動きをしてたんですけど、長かったのもこの環境が。だから何か、<u>メンバーとの付き合いも長くなって、だからできるんだ</u>と思ってたんですけど、<u>なんですか、その全然職種も違う、メンバーも違う、お客さんの特質と</u>いうか、<u>ちょっと男性の多い銀行のお客さんのときと、女性が多い製造流通のお客さん</u>というところで、<u>いろいろ環境が違う中で、でも自分がうまく振る舞えることが回じなんだ</u>なって気づいたんです。それが、やっぱりその金融のまま<u>でいたら多分気づかなくて、ずっと自分ができることって何かかわらなかつた</u>と思うんですけど。なんかそれがその全然違う環境でも、<u>うまく振る舞えるところ</u>が、結果は同じなんだなというところに気づき、<u>それが新しいこの、こっちの g 県に</u>来たときにも全く同じところが、<u>強みとして出てきた</u>んですね。</p>	<p>トピック 自分の強み (1 つ目) これまでの認識 気づき</p>	<p>自分の強みに気づいたきっかけ 調整能力, 他者の強みを理解する 同じメンバーと一緒にいるからできるんだ 環境が違っても同じように振る舞える</p>	<p>自分の強み (気づきのきっかけ)</p>

		出来事	今の職場でも同じように振る舞える	
		悩みの程度（仕事）	低	
		これまで	当たり前にやっていただけ	自信のつながらる気づき
		強みを認識した後の気持ち	自信になった	
		転機	f 県への転勤（業務部門間の異動）	
《水平的キャリアに関する発見》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D2-61	<p>(ハイヤーセルフセッションを受ける中で) そんな中で全然その時意識してなかつたんだけど、g エンターテイメントが好きだった話をしたときに、そのときだけ言っているときの目、目が違うよねって言われて。なんかあの…なんかもすね、面白かつたんですけどその診断。何か自分が何のために、今世やっ行って行きたいかみたいなのをいろいろ見えてくれるんですけど、ドラマ、映画、舞台。何でもいから目で見て、自分が心を動かされたものを書き出すっていう診断をするんですけど、それで、そのときに、その作品のどの部分が自分の琴線に触れるのかみたいなのを、ワークで描き出すんですけど、五つ作品を書き出して、それが結局結構なんかもう一点に行くんですよ。何かその、私は、さっきも話に出てた、誰かの役に立ちたいっていう思いがすごく強い生き方をしていて、誰かの役に立ちたいっていうからなんか…それが明確にわかり、自分が目指す生き方なんだっていうことがまずその、その診断でわかったのと。</p>	<p>結果</p> <p>自分の本当に思っていることを知った</p> <p>出来事</p> <p>自分の本当に好きなことや大切に思っていることを理解した</p> <p>出来事</p> <p>目指す生き方を知った</p> <p>好きなこと</p> <p>g エンターテイメント</p> <p>ワークの内容</p> <p>好きなものを書き出す</p>	<p>悩み解決の道が開けた(帰結)</p>	

D2-62	<p>そして、そういう風な何か…なんかなんかやる気と行動力があることも出せる場がないとくすぶると。だから、自分がこの人のためとこの、これのためとか、何かしらに、もうその全力で注げる環境を見つけていけないと、苦しい生き方、考え方を持っているってことがその時にわかって。で、その時点のf県では、一緒に動いて行動してのお客さんたちは悪い人じゃなかったんですけど、その会社自体がうちの会社をすごく利用してたんですね。だから何かその、ちよつとずる賢いなって私は感じてたので、その会社のやり方が。なので何か自分がやることとその会社のずる賢さの、に貢献してるっていうふうなふうなことにその時は受け取って、だからやりたくなくなっちゃったんですよ。自分がその会社のために貢献したくないってちよつと感じてしまふような状況だったの、そのやりたいのにやれない。やりたくないみたいなのがもうすごく苦しくて。そういうのももう明確にそのハイヤーセルフセッションの中で出てきて。じゃあ、私どういう仕事だったら、私がいかがその、何かやりたいことを最大限とか全て注げられるんだったら、考えたとときに。</p>	<p>わかったこと</p> <p>f県勤務時代</p> <p>自己理解</p> <p>自己理解</p>	<p>自分の力を発揮できる環境に身を置く必要がある</p> <p>顧客との折り合い</p> <p>誰かのために行動すること</p> <p>本当にやりたいこと</p>	<p>嫌なこと</p>
D2-63	<p>「じゃあ何が好き？」って聞かれて、私、g エンターテイメントの、その g エンターテイメント施設が好きでみたいな。じゃあ、従業員として働くってことって考えられるかっていうのも、その人に問われたんですけど、でも私は今の会社も好きだから。私、ちよつと会社員っていう、私って起業するか自立独立するっていう考えは全くなく。会社員として、そういう今の会社やその何かにパワーが注げられたらいい話をしたときに、うちの会社とその G 社さんの仕事をしってるっていうことを知ったんですね、そのタイミングで。それでちよつと希望を出してみようってなって、でもすぐは通らないと思いますよっていろいろの言われたその時、すぐは通らないけど、希望を言い続けることによって自分がやりたいことを明確化していいこうつて。</p>	<p>問いかけ</p> <p>応答</p> <p>問いかけ</p> <p>考えていたこと</p> <p>考えていたこと (キャリア)</p> <p>考えていたこと (キャリア)</p>	<p>何が好き?</p> <p>g エンターテイメントが好き</p> <p>従業員としてのキャリアは受け入れられるか?</p> <p>会社が好き</p> <p>起業や独立は考えていない</p> <p>会社員として働く</p>	<p>自己理解の促進</p>

		行動	会社について調べ、G社の仕事を請け負っていることを知る	
<b>【ワーク/ライフ】</b>				
《性格/人物像/自己評価》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-51	元々の気質はあったと思います。実家が自営業で、常にお客さんが出入りしてらるっていう両親の下で育って。私、3姉妹の末っ子でおじいちゃん・おばあちゃんが一緒に住んでるっていう7人家族の中で育ったので。講師αに言われたんですけど、大家族の中の末っ子って常に守られてるので、人への警戒心が低いらしいんです。それは講師αから言われて初めて気付いたんですけど、人に対しての警戒心がない分、懐にも飛び込みやすいついていうので、根っからの甘え上手みたいなどところはあるみたいです。なので、そういうところは元からあって、	トピック 家業 家族構成	自分の生い立ち 自営業（お客さんの出入りが激しい） 3人姉妹の末っ子、祖父母と暮らす（7人家族）	自分の働き方は育った環境にもよる
D2-102	(受講生から悩みを) 打ち明けられたりとかすることもあるんですけど、どちらかというとなんか私に聞いてもらっての方が受講生の中では多いかもしれないです。私より年下の受講生の方たちとはお付き合いがない。なんか、末っ子だからなのか、何かの年上に甘えていくのが得意みたいで。何か気がつくとも周りは皆さんお姉さん。って言うのが多くて。その一番下でせつせと企画とかをして喜んでもらって、よしよしよく頑張ったねって言われてワーッとやっています。	気持ち 性格 トピック 受講生との関わり 関わりのある受講生 自分の役割	他者への警戒心がない 根っからの甘え上手 受講生からの悩み相談の有無 自分が相談することの方が多い 年上の人ばかり 企画	自社の関係性にはない年上の人たちとの関わり

D1-58	皆さんそれぞれ出会ってるタイミングもきっかけも違うんですけど、合う・合わないフィードバックは、結構初対面で分かるような感じもあります。私、自分自身はトップに出るタイプではなくて、サブリーダー二が。リーダーっていうのは絶対。ある程度自分でいらんかなことが動かせないと嫌なタイプなんですけど、舞台には立ちたくない。舞台をつくるほうが好きなんです。なので、そういう講演会とかまさにそういうのだけだと思うんですけど、講演者を呼んで講演の舞台・ステージをつくるっていうのが私の多分得意とするところ、それに気付けたのは先生の講演会を企画したからっていうのはあるんですけど。この人のステージをつくりたいって思える人と出会えたことが、私は幸せだなと思って。この人のため、この人のステージをつくるため、できることは、最大限やりたいって思って先生の講演会やったりとか、あと、1県でも他の講演のそういう自己啓発とかの話される方の塾の事務局とかもしたりして。自分の時間をどれだけ割いてても、この人の話を聞く場をつくりたいとか、そういうのを必要としてる人たちのところに声を届けたいみたいなのが、結構湧き上がってくるってパワースタイルなんです。	他者の行動 気持ち 気持ち	褒める 年上の人との関わりの方が居心地が良い 嬉しい	自分のタイプ （自己評価）
D2-24	今もお元気ですし、そのときもお元気だったんですけど、会いたいですね会いたいですねっていうやりとりをメッセージでして…なんか私、ご飯とかもそうなんですけど、行きたいねえで終わらせるの嫌なんですよね。本当どうでもいい人で行きたいねえで終わらさずそのまま流すんですけど、行くんだったらいつにしましますみたいな結構決	トピック きっかけ 自己評価 リーダーとは 自分のタイプ 自分のタイプ 考えていること	仲良くなるきっかけ 感情的な合う・合わない サブリーダー ある程度自分で動かしにくい人 舞台には立ちたくない ステージを作るタイプ この人のために、メッセージを作りたいと思える人と出会えたことが幸せ	自分のタイプ 自分の性格



	<p>か。何かその裏方をやることによって、みんなが楽しめればいいや。でも、本当はそのみんなが楽しんでいる輪の中に入って自分も楽しみたいんだけど、でももしたら裏方誰かがしなきゃいけないから、裏方は、私が我慢してやればいいんだっていうのが20代のときの考え方だったんですね。でも、それも、違うんだって気づかせてくれたの講師βっていう、講師αとも仲良くされてる方で、その方が、自分が楽しくないことで人のために何かするのは偽善だと言われて、自分が楽しめたからこそ、人の、人のことを喜ばせられるし、人を幸せにできるから、まずは自分がどう幸せでいるかを、自分で自分のご機嫌を取れるようにならないとっていうようなお話をされてたんですね。で、なんかそれですういう、講師βの話の話を聞いてる先に講師αとの出合いがあった、そしてそれを実践している人たちとの出合いがあったっていうのが、何か繋がっているのかなと思います。</p>	<p>以前の行動</p> <p>以前の行動</p> <p>以前の考え方</p> <p>いつ</p> <p>変わるきっかけを与えてくれた人</p> <p>講師βの考え</p> <p>変わるきっかけ</p> <p>研修αの受講生</p> <p>結果</p> <p>出来事</p>	<p>誰かの役に立つために、自己犠牲を強いていた</p> <p>裏方</p> <p>我慢してやればいいんだ</p> <p>20代の時</p> <p>講師β</p> <p>「自分が楽しくないことで人のために何かするのが偽善だ」</p> <p>講師βの教えを実際に実践している人たちとの関わり</p> <p>講師βの教えを実践している人</p> <p>自分の本当に思っていることを知った</p> <p>自分の本当に好きなことや大切に思っていることを理解した</p>	<p>方の変化 (悩み・実践)</p> <p>好きなこと</p>
D2-61	<p>そんな中で全然その時意識してなかったんですけど、g エンターテイメントが好きだって話をしたときに、そのときだけ言ってるときの目、目が違うよねって言われて。なんかあのー…なんかですね、面白かったんですけどその診断。何か自分が何のために、今世やって行きたいかみたいなをいろいろ見てみてるんですけど、ドラマ、映画、舞台。何でもいから目で見ても、自分が心を動かされたものを書き出すっていう診断をするんですね。で、それで、そのときに、その</p>			

	作品のどの部分が自分の琴線に触れるのかみたいなのを、ワークで描き出すんですけど、五つ作品を書き出して、それが結局結構なんかも一点に行くんですよ。何かその、私は、さっきも話に出てた、誰かの役に立ちたいっていう思いがすごく強い生き方をしているっていうのはその時に出て。だからなんか…それが明確にわかり、自分が目指す生き方なんだっていうことがまずその、その診断でわかったのと。	出来事	目指す生き方を知った g エンターテイメント 好きなものを書き出す	
《苦手なこと》				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-85	なんか周りから、もうそうですね 30代から 40代になったときに私が大きく変わったのは…30代のときは、やっぱり周りからどう見られたのかの方の意識が強くて、何か自分の弱いところを言えなかったんですね。何かコンプレックスとか、できてないことをさらけ出すとか。なんですけど、なんか最近はそのいうのを言った方が、みんな親しみを持ってくれるんだとか、そんなできてないことが、何か他の人の気づきになることがあるんだなっていうことがわかってきたので。結構、結婚したかったですけどできなかったんです。できないですよ、みたいなのも結構 30代のときはもうそう思われないように必死。結婚したいのにできてないって思われたくないっていうので、だからこそ何か日々を充実させなくちゃとか、楽しんで生きてるように見てほしいみたいな。結果、楽しんでるように見え、見せなきゃって言いながら楽しんでましたんですけど。そのだからこそ毎日何か…何かグズグズしてられないみたいなの。何かやりたいことをやって、毎日いつ死んでもいいって思うような日々を過ごさなきゃって、結構なんか我を張ってたんですけど。今は別に、言えるようになりました。	トピック	受講生から学んだことを社内でのコミュニケーションに活かす	昔の自分が考えていたこと (悩み)
		出来事	周りからどう見られているのか	
		いつ	30代の頃	
		できなかったこと	自分のコンプレックスやできていないところ、弱みを曝け出すこと	
		行動	人生をコンプレックスを感じる事象とは別のところを楽しむ	
		気持ち	我を張っていた	



	は解決するのは本人しかないので。でも何か解決して、できるんじゃないか ないかっていう風に、ちょっと何か思えると、なんか元気になれるか なみたいな感じですかね。	行動の変化	自分の弱みを曝け 出す	
		行動（準備）	引き出しを増やす	

表 28 比較する発言

3つのカテゴリー：①自社の女性従業員と受講生の違い、②リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い、③部下から見た自分と男性 上司との違い				
【自社の女性従業員と受講生の違い】				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-105	(受講生と女性従業員は) 違いです、私はあんまり会社の横のつながり、女性で管理者候補の人たちともやりとりはあんまりしてないです。何人かは連絡取れば多分話せると思うんですけど、そこはあんまりつながってなくて、その会の事務局の人とかは仲良くしてます。	トピック	自社組織内の社会的関係性	自社内の社会的関係性との関係性の希薄さ
		受講生と管理者候補生ネットワークの違い	違う	
		自社内の横のつながり	あまりない	
		コミュニケーションの頻度	低	
D1-106	その（事務局の）方は人事で今、ダイバーシティの事務局をしていてる。今、管理職就いてる部長さんか室長さんかだと思っんですけど	キャリア意識の醸成への貢献度	低	自社内の関係性（事務
		自社内の横のつながり	業務上のやりとり	

	自社内の横のつながり（自社外での関わり）	食事に出かける	局従業員)
D1-107			
D1-108	<p>私、e地方の時から管理職候補受けてたんで、その時にやりとりをして、ご飯食べに行ったりとかします。</p> <p>(受講生と事務局の方は) 違います。</p> <p>どういうところなんでしょうね。研修αの人たちってほんとに公私ともに充実してる、充実させようとしてるっていうのと、マイナスをあんまり語らない。いざ聞いてみるとすごい苦労してたりとかあるんですけど。それで昨日はそれがやっかみにつなげるねっていう話で盛り上がったんですけど、毎日楽しそうにしてる人が多いんです。私、仲良くさせていただけして、個人的にお話聞くとそんなことあったんですかみ大変だったりして、個人的にお話聞くと結構皆さんきらきらしてるように振る舞っている人が多いので、ねたみを受けないこともあったなみたいな話があるんですけど昨日はちょっと話題に出て。</p>	<p>受講生の特徴</p> <p>受講生 公私共に充実している/させようとしている</p> <p>マイナスを語らない</p> <p>けど苦労をしている</p> <p>妬まれることも多い</p>	
D1-109			
D1-110	<p>(見えない部分もありながら、素敵だなと思えることが多いのが受講生?) そうです、今、仲良くさせていたただいてる方は皆さんそうです。</p> <p>(自社の) 中でちよつと頼りにしたりとかはあるんですけど。ご飯食べに行っても楽しいんですけど、何度も行こうって話にはあんまりないです。何ででしょうね。本社にいたらもうちよつと違いかもしれないですけど。平日の夜の約束ってすごい私、しづらくて。結構勤務時間もまちまちだったり、トラブルがあるって行けなかったりするので、そういう人事の人たちって早く帰れちゃやうから、そういう意味ではちよつと合わなかったりします。やっぱり会社の人だと平日がメインになってしまふので、平日の約束がしづらくていかっていろいろのがあります。</p>	<p>自社組織内の関係性</p> <p>自社組織内の関係性 頼りにしていることもある</p> <p>一緒にいて楽しい</p> <p>低 (何度も一緒に出かけることはない)</p> <p>約束のしづらさ</p>	

D1-111	研修αだと基本土日がメインなので、そういう意味では約束もしやすかったり、平日の夜にするって時もありますけど、そのためにはその週はこの日のためにみたいいな仕事の仕方。	理由	時間の自由度	
D1-112	この日は帰るから、この日は帰るからその前日までってみたいいな。	出来事	仕事の調整	
D1-113	(仕事を頑張って調整してでも、受講生には) 会いたい。	受講生に会いたい気持ち	高(受講生とのコミュニケーション)	受講生
D2-109	(自社の女性従業員と受講生は) 全然違いますね。研修αの皆さんって、やっぱり自分が変わろうとしている方が多い。でもまあちょっとあの会社からの指示で研修を受けに来てる人たちも、私の受講の後はいらっしゃるので。受講生みんながではないですけど、自ら受けに来てる人たちは、自分たちの人生を何かしら自分の手で変えようとしてる人たちなので。そこはやっぱり変わるときの変わり方も大きいですし、新しい学びも続けてる方も多くなってます。それに対して、会社のメンバァ、同じ女性に特化しても、会社から与えられるものっていう考え方がやっぱり強くて。かなり受身ですね。あの評価も…あんまり…ガツガツしてないというか、なんか自分に沿わない評価を、自分が思ってるよりも評価が低くても、「ああ、そうですか」みたいな感じにもなるし。	受講生の特徴 受講生の特徴 結果 社内内の女性従業員の 特徴 出来事	自分で人生を変えようとする人 学び続けている 変わる時の変化が大きい 会社から与えられるもの(受け身) 評価が低くても受け入れる	受講生と女性従業員の 違い
<b>【リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い】</b>				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-83	(ルールモデルとなる女性たちを見て) <u>すごいな</u> と思いましたが、 <u>タイプが違う</u> などは思いました。	トピック 会社の提示するルールモデル 会社の提示するルールモデル	社内内のルールモデル すごい タイプが違う	社内ルールモデルと ならない

D1-84	その方はその方なりの悩みはきつとお持ちなんだと思うんですけど、やっぱり判断力もあるし、どちらかと言うと前に立てる人。私になれない前に立てる人だなど思ってたので、すごいなと思ってます。	トピック	社内でのロールモデル	社内ロールモデルが不在
		会社の提示するロールモデル	前に立てる人	
		会社の提示するロールモデル	私には慣れない	
		悩みの程度	低（差異を気にしていない様子）	
D2-74	私も見てる人から見たら同じように見えるのかもしれないんですけど、私、あの自分はサブリーダータイプだと思ってるので。リーダーシップを取るとか、あの言い出しっぱいになるっていうか、私はあの、トップになるタイプではないと思ってるんですね。で、この人をトップにしたいとか、この人のステージを作りたいって言うたときに私って、多分すごく力が発揮できるの。なんかあのー…なんかその、組織長。今だと課長っていう役割なんですけど、とても良い多分ポジティブで。本当サブリーダーな感じ。権限はある程度与えられて、部長や室長が言ったことをメンバーに言って形にしていく、もうサブリーダーとしてはいいポジションなんだと思うんですよ。だからそういうところが自分の強みが生かせるなと思うんですけど。ここを何かの、こういう風な方針でやっていくぞとか、そういうのを掲げて、目標とビジョンを掲げて、「さあいくよ！」みたいなタイプではないんですよ。そこが他の、今、管理職として活躍されてる女性はどうちかかっていうとそうやって、ビジョンも掲げられるし、それに向けて自分の方針もしっかり上層部とかお客さんに伝えられるしみたいなの。ところがちょっと違うかなって思うところですかね。	トピック	自分自身のリーダーの資質について	自分と自分より先に女性進んだと比較
		他者から見た自分	自分が他の女性管理職に抱いている感想と同じ感想を持っていないか	
		自分から見た自分	サブリーダータイプ	
		サブリーダータイプ	リーダーシップを取るとか、言い出しっぱいになるタイプではない	
		サブリーダータイプ	トップの活躍するステージを整えた	
	今の役職		課長	

		自己評価	とても良いポジシ ョン	
		課長	ある程度の権限, 部長や室長の言っ たことを実現して いく	
		自分より先に昇進 したと自分の違い	「違う」	
		悩みの程度	低 (悩んでいな い)	
<b>【部下から見た自分 (女性の上司)】</b>				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D2-77	今の部署にすごく女性が 増えてきたんですよ。私の ところでも増えてきたので 異動が重なって女性が増え てきたこと結構かなとも プライベートも含めて1on1 で話聞いてねっていうのは 言われてるんですけど、 体調面とかはすごく 言いやすいとは言われ ますね。	トピック 出来事 役に立っているとい う自信	後輩のために 女性の従業員・部 下が増えてきた 自分が女性である から頼りやすい側 面もある	女性上司に 相談しやす いこと
D2-78	(女性の上司の方が) そ うですね。なんか、あの やっぱり生理があるから きついか、それによって 体調の変化があるみたい なの、はなかなか言 いづらいことが、何か 言いやすいとか。なん かあの親のこととかの 悩みも、話しやすいと かは言われます。	出来事 話題 悩みの程度	女性だから話せる こと 生理や体調の変 化、親のこと (男 性上司には言い にくい) 低	女性上司に 相談しやす いこと

表 29 職場, 研修  $\alpha$ , 家族以外に関する発言

3つのカテゴリー: 講師 $\beta$ , $\theta$ 氏, 友人			
【講師 $\beta$ 】			
《出会い》			
No	発言	プロパティ	デイメンション
D1-3	<p>結構その時から発言はするほうだったんですけど、結構ぶつかるとい か意見が通りにくくて。ちょっと今思えばすごくべき論で、いろんな自 分では正しいことをやってみるつもりなんですけど、正しいこと言ってる けれど、相手にとって痛いところをストレートに言ってしまうところが あって、すごく仕事がやりづらくなって感じていて。やっぱり後輩であま り意見を持っていないんだけれども、周りからとてもかわいがられてと いうか、仕事をスムーズにやってみていくメンバーがいて、その子はすごい いい子だったんで私も仲良しだったんですけど、何でこうも違うのかな ってというのが悩んでいた時期だったんです。</p>	トピック	仕事での悩み
		自分の行動	発言が多く、ぶつ かることも (意見 が通りにくい)
		感じていること	当時の自分はコミ ュケーションが 不得手だった
		当時感じていた こと	仕事ができずらい
D1-4	<p>その時に私、20代の時から講師 <math>\beta</math> について講師 <math>\alpha</math> も仲良くされている講演も される方がいらつしやって、元々吉本のマネージャーをされてたという ので、結構メディアとかも出られてる方なんです。講師 <math>\beta</math> について今、政治 のほうにもいろいろチャレンジされている方なんですけど、その方がす</p>	他者との比較	仕事をスムーズに 行っている後輩
		後輩はどんな人	意見を持たない
		当時の悩み	なんでこうも違う のか
		悩みの程度	高
		トピック	講師 $\beta$
	出来事	講師 $\beta$ との出会い	
	いつ	20代	
			講師 $\beta$ との 出会い

	<p>ごく私、好きで。その方のお話聞きに行ったりとかして、自己啓発とかやっていたんですけど。その方が企画されたo県に行く旅行があって、講師βにも会いたいし、o県のd'神社ってなかなかちよつと自分では行けない山奥にあるっていうところに、講師βと一緒に旅行するっていう旅行のツアーがあった。それに参加した時に、後でツアーに参加する直前に知ったんですけど、講師βと講師αが仲良く、その時点から仲良くなってたんですけど、一緒に企画されたツアーだったんです。</p> <p>なんか私の生き方、その日々の中の、何か大きな柱がコミュニケーションというか人との関わり合っているところが多分、あったので。そこを、今のままでは私は、なんかあんまり楽しい日々を過ごせないってちよつと壁にぶち当たってたときに、講師αと出会ったりとかその前に講師βの話を聞いたとかしたんだと思うんですけど、何かの技術をなんか私は何か技術力を上げるというよりは、あの人との関係性とか、その何かの関わり方をもっと変えていかないと自分は楽しく生きていけないって思ってたから、こういう自己啓発系に来たんだと思うんですけどね。</p>	<p>講師β</p> <p>行動</p> <p>行動</p> <p>旅行</p> <p>トピック</p> <p>日々大切に思っていたところ</p> <p>考えていたこと</p> <p>考えていたこと</p> <p>結果</p>	<p>マルチな活躍</p> <p>話を聞きにいった</p> <p>講師βの企画する旅行ツアーに参加</p> <p>o県のd'神社</p> <p>自分の経験</p> <p>人とのかかわり</p> <p>他者から受ける影響は大きい</p> <p>そのことが人生を豊かにすると考えた</p> <p>自己啓発や他者との関わりの多い場に進んでいった</p>	<p>悩みの結果</p>
D2-118				
《講師βの特徴》				
No	発言	プロパティ	デイメンション	ラベル
D1-61	<p>大丈夫です。2000年から5年間はj県の本社に行って、その時は金融、銀行の証券システムのパッケージを担当していました。その時は一メンバーとして働いてまして、その頃ですごく多分悩んでたんですけど、誰かの役に立ちたいっていうのが、多分私の中ですつとあって。</p>	<p>トピック</p> <p>いつ</p> <p>どこへ</p> <p>担当業務部門</p>	<p>仕事・業務</p> <p>200年から5年間</p> <p>j県(本社勤務)</p> <p>金融(銀行の証券システムパッケージ)</p>	<p>仕事における悩みを抱えていた</p>

		<p>悩み</p> <p>悩みの程度</p> <p>本質的に持っている気持ち</p>	<p>あり（誰かの役に立ちたいけどできない）</p> <p>高</p> <p>誰かの役に立ちたい</p>	
D1-62	<p>なんですけど誰かのために行動することは置いて行動するというのが私の20代だっただけで、その時に講師βが自分が幸せじゃないと人の幸せは考えられないと、自分の幸せを置いて人の幸せを考えることは、偽善だっただけで、自分が幸せでいることをまず考えることが、人のためになる第一歩なんだって知った時なんです。そこから講師βの話をもっと聞きたいって行って行動してましたけど。まだその時、20代の時は自分で何もできることもなくで、会社の中でもみんなとしてたってたってというぐらいで。</p>	<p>トピック</p> <p>悩みの根源</p> <p>いつ</p> <p>影響を受けた人</p> <p>教え</p> <p>行動の変化</p> <p>悩み（心の動き）</p> <p>どこで</p> <p>悩み</p>	<p>悩み</p> <p>自分のやりたいことは置いて行動する</p> <p>20代</p> <p>講師β（研修α関連なし）</p> <p>自分の幸せを置いて人の幸せを考えることは、偽善</p> <p>講師βの話を知りたい</p> <p>みんなとして会社の中で解消されていない</p>	<p>自分の考え 方に対する 他者の影響</p>
D2-49	<p>そうですね。私がそういう自己啓発のセミナーに興味を持ったっていう</p>	<p>トピック</p>	<p>自分の成長</p>	<p>誰かの役に</p>

	<p>のが、なんか誰かの役に立ちたいけど、結構自分を犠牲にする傾向が強かったんですね。私が我慢すれば、みんなを楽しませられるか。何かその裏方をやることによつて、みんなが楽しめればいいや。でも、本当はそのみんなが楽しんでる輪の中に入つて自分も楽しみたいんだけど、でもそしたら裏方誰かがしなきゃいけないから、裏方は、私が我慢してやればいいんだつていうのが 20 代のときの考え方だったんですね。でも、それも、違うんだつて気づかせてくれたの講師βつていう、講師αとも仲良くされるのは偽善だつて言われて、自分が楽しくないことで人のために何かするのは偽善だつて言われて、自分が楽しむからこそ、人の人のことを喜ばせられるし、人を幸せにできるから、まずは自分がどう幸せでいるかを、自分で自分のご機嫌を取れるようにならないとつていうようなお話をされてたんですね。で、なんかそれでさういう、講師βの話聞いてる先に講師αとの出会いがあつて、そしてそれを実践している人たちとの出会いがあつたつていうのが、何か繋がっているのかなと思います。</p>	<p>元から持っていた気持ち 以前の行動 以前の行動 以前の考え方 いつ 変わるきっかけを与えてくれた人 講師βの考え 変わるきっかけ 研修αの受講生</p>	<p>誰かの役に立ちたい 誰かの役に立つために、自己犠牲を強いていた 裏方 我慢してやればいいんだ 20 代の時 講師β 「自分が楽しくないことで人のために何かするのが偽善だ」 講師βの教えを実際に実践している人たちとの関わり 講師βの教えを実践している人</p>	<p>立つための行動と変化の方の変わり（悩み・実践）</p>
【θ氏】				
No	発言	プロパティ	ディメンション	ラベル
D1-12	結果的にその時つて全国の受講生が手伝いに来てつて、スタッフもほぼ	トピック	受講生のお手伝い	講演会の結

	<p>とんど研修α受講生で運営できたんですけど、やっぱりあいさつとか姿勢とか、そういうところと率先して自分から動いてくださる方たちがそろってくださったので、すごくいい講演会になったんじゃないかなっていうのは、今でも思ってます。それが良かったので、多分先生のe地方でもどんどん広がるっていうきっかけにもなったんじゃないかな。あとはその時に出会ったn県の方がすごく行動力のある方だったので、自分の会社の講演会とかそういう会社関係の人たちとところに呼ばれたりとか、n県ではかなり開催されてたと思います、講演会がその後。</p>	講演会当日	受講生が手伝いに来てくれた	果
		出来事	受講生が雰囲気を作ってくれた	
		結果	良い講演会になった	
		出来事	講師αとn県の方との出会いの機会になった	
		結果	講師αの講演会の機会が拡大した	
D1-14	<p>(n県の方、受講生の方?) 結局は受講生には多分入ってなくて、研修βを受けられたと思うんですけど、θさんっていう方なんですけど、もしかしたらどこかでお名前が出てくるかもしれないぐらい講師αを信頼されてて、いろんな方に講師αと出会ったほうがいいって言ってお勧めされてた方です。</p>	トピック	n県のθさん	自社内、研修コミュニティ以外の社外的関係性
<b>【友人】</b>				
No	発言	プロパティ	デイメーション	ラベル
D1-125	(相談は) 研修αの受講生だったり友人にも聞いてもらうこともありませんけど。	相談相手	受講生	相談相手
		相談相手	友人	
D2-35	やっぱりちよつと、いつも周りのメンバーとかだと、なんかちよつと自分だけが損してるような、何かその、やったらやっただけ損したみたい	トピック	受講生以外の人との関わり	友人・職場のメンバー

	<p>な、気づいてももらえなかったみたいなのもあって、がっかりしたこともあるんですけど</p>	<p>気持ち（受講生以外と関わりき）</p>	<p>自分が損しているような</p>	
		<p>気持ち（受講生以外と関わりき）</p>	<p>自分の行動や気遣いに気がついてもらえない</p>	

表 30 「ワークに関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約

(カテゴリー：ワーク・キャリア, 昇進に向けた研修, 自社の女性管理職, 上司/部下/同僚との関わり, 評価, 性差, 自社の従業員に対する認識)

【ワーク・キャリア】

<p>《D 氏》</p>	<p>D1-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ D 社勤務 (D 社はシステム系の開発を行う)。</li> <li>・ 現在 24 年目 (99 年入社)</li> <li>・ 1 県 (研修 1 年間) ⇒ j 県 (5 年間) ⇒ l 県 (10 年間) ⇒ f 県 (4 年間) ⇒ q 県 c 町 (現在)</li> <li>・ 研修 α は 2 度受講。(2009 年, 2020 年)</li> </ul> <p>D1-2, D2-9, D2-11, D2-12, D2-69, D2-70</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (職種) システムエンジニア (SE)</li> <li>・ (業務内容) 既存のシステムを顧客に合わせて導入を行う。</li> <li>・ 現在は多くの企業と関わりながら G 社の予約管理システムの運営管理を担当している。</li> </ul> <p>D2-67</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在は G 社の顧客やその先にいるゲストのために仕事をしている。</li> </ul> <p>D2-68</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場では調整役 (情報が集まる)。</li> </ul>
<p>《水平的キャリアの見直し》</p>	<p>D1-88, D1-89, D2-6, D2-7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通常, 業務部門間の異動はないが, 1 県から f 県への異動の際に, 部門間の異動を経験した (納得できなかった)。</li> <li>・ 当時は絶対に元の業務部門に戻りたいと上司に掛け合ったぐらいだったが, 今は全く戻りたいと思わない。</li> <li>・ 「異動が私の人生を (良い方向に) 変えた」</li> </ul> <p>D2-6, D2-63, D2-64</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 好きなことを仕事にできれば, 力が発揮できると気づいた。</li> <li>・ G 社が運営する g エンターテイメント施設が好きで, その仕事に携わりたいと思った (調べたら, 自社の顧客に G 社があった)。</li> <li>・ 明確な目標とやりたいことがはっきりして, それを伝えることにより, より明確に自分の中で確固とした信念が構築された (3 年間)。</li> </ul>
<p>《垂直的キャリア》</p>	<p>D1-69, D1-72, D1-73</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (D 社の職位) 1 段組織長 = 本部長, 2 段組織長 = 部長, 3 段組織長 = 室長, 4 段組織長 = 課長 (現在, 4 段組織長)。</li> </ul> <p>D1-70, D1-71</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下は 4 名。</li> <li>・ 部下の管理 (1 on 1 の面談や評価なども実施)。</li> </ul> <p>D1-74</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (昇進時期) 2020 年 (コロナ禍で大変だった)</li> </ul> <p>D1-76, D1-87, D2-97</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昇進のきっかけは, 自社のダイバーシティの方針。</li> <li>・ 「自分はたまたま来ている」</li> </ul> <p>D1-77, D1-78, D1-79</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の意識も変える必要がある（ダイバーシティ研修）。</li> <li>・昇進までにダイバーシティ研修（管理者研修）を受けた。</li> <li>・「昇進させようと思っている」という打診があり、研修や試験を受けてきた。</li> </ul>
	<b>D1-80</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「できるかな」（昇進に対する不安）</li> <li>・冷静に判断できるのだろうか。</li> </ul>
	<b>D2-96</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最近では役職についている女性が増えた。</li> </ul>
《今後の垂直的キャリアの見通し》	<b>D2-89, D2-90, D2-91</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今の課長は49歳まで（調査当時、47歳）。</li> <li>・室長まで行きたい（53歳まで）。それ以上は望まない。</li> </ul>

【昇進に向けたD社の取組み】

<b>D1-78, D1-85</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティ研修の開始。</li> </ul>
<b>D1-82, D2-75, D2-76</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・（研修の目的1）ロールモデルに話をざっくばらんに聞くこと。</li> <li>・（研修の目的2）他の管理職候補の女性従業員とのネットワーキング。</li> <li>・（研修の目的3）女性の意識改革「皆さんの力が必要なので、チャレンジしてください」「自分がファーストペンギンになって、後輩がついていけるように」</li> </ul>
<b>D1-83, D1-84</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロールモデルとなる女性は「すごいな、タイプが違うな」</li> <li>・判断力もあるし、前に立てる人たち。（自分は前に立つタイプではない）</li> </ul>
<b>D1-85, D1-86</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修は若手研修、中堅研修、管理職候補研修の三段階あった。D氏は研修が開始された時の年齢の関係で、中堅研修、管理職候補研修のみを受講した。</li> <li>・管理職になるときに試験を受けなければならないが、その試験に1県、f県にいる時に合格していた（当時の上司の方針で、先取りして受験、合格していた）。</li> </ul>
<b>D2-92</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・室長、部長クラスの女性管理職がロールモデルとして紹介された。</li> </ul>

【自社の女性管理職（ロールモデル）】

《D氏から見た自社の女性管理職の特徴》	<b>D2-71, D2-72, D2-73</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分と同世代で、早く昇進している女性管理職は、勢い、判断力、覚悟がある。男性よりも強く、くよくよしたところを見せない。</li> </ul>
	<b>D2-92, D2-93, D2-94</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の力で階段を登っている人。</li> <li>・D氏と入社時期が同じか後の女性。最高責任者になっている女性もいる。</li> </ul>
	<b>D1-81</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・身近なところに女性の管理職はいない（ロールモデル不在）</li> </ul>
《女性管理職の増加》	<b>D1-48, D2-95, D2-96</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性のお入社も多く、女性のSEも増えてきた。</li> <li>・スタッフ部門でも女性の管理職は増えている。</li> </ul>
《リーダーシップの違い》	<b>D1-82, D1-83, D1-84, D2-74</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本部長、部長クラスの女性もおり、すごいと感じた。</li> <li>・しかしタイプは違う（判断力もあり、前に立てる人）。</li> <li>・自分はサブリーダータイプ。</li> </ul>

【上司/部下/同僚とのかかわり】

《上司》	D1-41 ・自分の権限で判断できることを上司に相談すると、大事になってしまう（自社内で相談しにくい）。
《若い部下》	D2-99, D2-100, D2-101 ・自分から相談できない。 ・誰かの時間を奪ってしまっているという感覚。
《部下からの相談, アドバイス》	D2-77, D2-78 ・部下が女性の上司に相談しやすいテーマがある（体調, 生理, 親）。
	D2-81, D2-82, D2-83, D2-84 ・産休に入る部下に対して。 ・（実際に行ったアドバイス）育児を楽しんでやってほしい。
	D2-87 ・みんな悩んでいる。自分だけではないことを伝える（部下に安心感を与える）。
《部下とのコミュニケーション方法》	D2-103 ・悩んでいそうな部下がいたら, 声を掛ける。 ・食事に誘い, 自分の失敗談を話す。そうすると部下自ら悩みを打ち明けてくれる。 ・具体的なアドバイスをする（こんな人がいたよ, 自分の引き出しの中から助けになりそうな情報を探る）

#### 【評価】

《難しさ》	D2-110, D2-111 ・相対評価である（誰かの評価を上げるために誰かを下げなければならない）。
《評価と女性の昇進の難しさ》	D1-91 ・昇進のタイミングに出産で職場からいなくなってしまう。 ・戻ってきても時短勤務では, 評価を受けにくい。
	D1-92, D1-93, D1-94, D1-95, D1-96, D1-97 ・段階 1～5 の評価基準の段階で職位が決まる（段階 4, 5 が組織長の評価基準の段階） ・女性は段階 3 で止まってしまうことが多い（妊娠・出産・育児のタイミングにより）。 ・かなり努力しないと段階 3 の時期に良い評価を取り続けることができない。
	D2-112, D2-113 ・評価に不服を申し立てる部下は少ない（特に女性）。

#### 【性差】

《男女の違いに対する考え方》	D2-50, D2-51 ・（働き方, 評価）30代は, 男女に違いはないと考えていた。
《女性》	D1-41, D1-45, D1-46, D1-47, D2-53, D2-55, D2-56 ・（女性の強み 1）細やか（作業, 他者への気遣い）。 ・（女性の強み 2）コツコツ積み上げる。 ・（女性の強み 3）四隅を詰める。無駄がない。費用に現実的。 ・（女性の強み 4）懐に入り込んで話しやすい。 ・（女性の弱み）感情で悩みがち。男性上司は「それ悩むところ？」という反応。

	D2-77, D2-78 ・部下が相談しやすいテーマがある（体調、生理、親）。
	D1-46 ・自分は女性でよかった（性差を受け入れる）。
	D2-52 ・女性に頼みにくい仕事がある。
《男性》	D1-41 ・（女性ならではの感情）男性の上司に伝えても理解してもらえないところがある。
	D2-53, D2-55, D2-56 ・（男性の強み 1）感情に揺さぶられない。 ・（男性の強み 2）お金を動かすときに躊躇がない。 ・（男性の強み 3）思い切りがいい（スピードと勢い）。 ・（男性の弱み）大雑把。

【自社従業員に対する D 氏の認識】

D1-98 ・（自社の女性従業員）キャリアアップ意識が上がらない。責任を持たされても困る、だから静かにしておこう、と考えている人も多い。
D1-99, D1-100 ・（育児中の時短メンバーに対して）期待していたところで休まれると、わかっている気持ちはついていかない。フォローしたくてもしきれない時がある。
D2-116, D2-117 ・学ぶ意欲がないわけではないが、自己啓発に興味がない。 ・何かを変えたいという意欲があまりない。

表 31 「悩みに関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約

(カテゴリー：ワーク, ワーク/ライフ, ライフ)

【ワーク】

《悩み：働くことについて》	D1-66, D2-59 ・自分は何のために仕事をするのか。
《悩み：ワーク・アイデンティティ》	D1-66, D2-2, D2-5, D2-13, D2-50, D2-51 ・男女を意識せず働いてきたにもかかわらず、「女性 SE」が求められた。 ・メンタルの不調に陥りそうになった。
	D2-8, D2-10 ・SE であるにもかかわらず、システム構築をしたことがない。
《悩み：垂直的キャリア》	D1-79, D1-80, D2-75 ・会社から昇進意向確認時に、感じていた不安や悩み。 ・昇進後の役割遂行に対する不安。
《悩み：水平的キャリア》	D1-65, D1-66, D2-1, D2-2, D2-3, D2-20, D2-59 ・部門間の異動はない（会社の方針）中で、自分は金融部門から製造流通部門へ移動しなければならなかった。 ・自社内キャリアに対する不満は感じつつも、転職したい希望はなかった。 ・何のために働くのか考えた。
《悩み：職場のコミュニケーション、関わり》	D1-3, D1-52, D1-61, D1-64 ・過去の自分の伝え方とその反省。 ・研修α受講後の自分のコミュニケーションの変化。
《悩み：業務》	D1-63, D1-64, D2-57 ・女であるために業務に制限があることに対する悩み（顧客先に訪問させてもらえない）。
	D2-4, D2-62 ・担当の顧客。
《悩み：部下とのコミュニケーション、管理》	D1-75, D1-117, D1-118, D1-119, D1-120, D1-121 ・年下の部下からのいじめ（パワハラ）。
	D1-99, D1-100, D1-101, D1-102, D1-103, D2-52 ・産育休取得者や時短メンバーに対するフォロー。 ・心理的不調者が活躍できるには。
《悩み：評価》	D2-110, D2-111 ・相対評価の難しさ。

【ワーク/ライフ】

《コミュニケーション上の悩み》	D2-49 ・自分を犠牲にして誰かの役に立とうとしていた過去。
	D2-105, D2-106 ・他者の経験をまた別の他者に還元することはどうなのか。
	D2-118 ・自分が大切にしている価値観としてのコミュニケーションを見直さなければ。

【ライフ】

《ライフイベント》	D2-58, D2-59, D2-88 ・結婚していないことにコンプレックスを感じていたことも。 ・コンプレックスや出来ないことを他者に伝えられない。
-----------	---

表 32 「気づき/変化に関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約

(カテゴリー：キャリア，ワーク・アイデンティティ，男女の違い，自分の強み，人としての成長，コミュニケーション)

【キャリアに対する気づき】

D1-67, D2-19

- ・何のために仕事をするのか？
- ・好きなことを仕事にしたいという気づき。
- ・自分の好きなことは何か？ (G社のgエンターテイメント施設)
- ・自社にG社のプロジェクトがあることに気づく (異動の希望を出す)。

D2-20

- ・自社が好き。転職したいわけではない。

D2-6, D2-7, D2-65

- ・さまざまな経験が，いずれ自分のやりたいことにつながるのではないか。
- ・不満もあったが「あの異動がすごく私の人生にはよかった」。

【ワーク・アイデンティティに対する気づき】

D2-14

- ・「女性 SE」であることが顧客の役に立つこともある (女性向け商品を扱う仕事を通して)。
- ・女性 SE であるからできる提案をした。

【男女の違いに対する気づき】

D2-14, D2-50

- ・30代の頃は男性も女性も関係ないと思って働いていた (女性 SE とは何か)。
- ・ところが，女性 SE であるから可能な提案があった (女性であることが，顧客や自分の仕事の提案に役立った)。

D2-75

- ・男女の本質的な違いについて，管理者教育の場で学び，確かにと考えた。
- ・男性は7割の自信でチャレンジする。女性は120%の自信がないとチャレンジしない。

D1-42, D1-44

- ・(女性に相談する効果) 共感してもらって心が落ち着く。
- ・(女性) 解決よりも共感を求めている。
- ・相談内容によって，男性と女性，相手を選ぶことが得策であるという気づき。

【自分の強みに関する気づき】

D1-36

- ・A氏に自分の良いところを伝えてもらう。
- ・「マイナスばかりに目を向けるのではなくて，いいところをもう一回見つけ直そう」

D2-14

- ・男性では話せない，入り込めない領域があり，女性である自分がアプローチできる。

D2-15, D2-16, D2-17

- ・相手の強みに気がつくことができる。
- ・l 県から f 県への異動し，環境を変えることにより気がつくことができた (q 県への異動の後でも，その強みが発揮されている)。

D2-18, D2-65

- ・顧客やチームのメンバーと良好な関係性を構築することができる強みに気がつけた。
- ・惜しまれる形で異動ができた (以前はコミュニケーションに課題を抱えていた)。

【悩みを抱えた状況に対する気づき】

D2-30, D2-31, D2-32, D2-80, D2-87

- ・「人生でつらい時期っていうのがあるわよね」「振り返ってみたら，あのときが良かったわ

ねっという時期がきっと来るんじゃない」(F氏, S氏)  
・つらいことがずっと続くわけではない。  
・みんな同じような悩みを抱えている。悩んでいるのは自分だけではない。

**【自分の成長に向けた気づき】**

D1-56, D1-57

・親しい受講生との関係性を続けられるような自分でいたい。  
・忙しくても、会いたい、会おうよと言ってもらえるような存在でいたい。

D1-32, D1-33, D1-34, D1-35

・A氏のような女性になりたい(明るく、人を悪く言わない、気遣い、支援)。

D2-48

・F氏やS氏のように生きて行きたい(自分の制限を決めずに。自分の経験を周りの人に役立てたい)

**【コミュニケーションに関する気づき】**

D2-85, D2-86, D2-103

・自分のコンプレックスやできないこと、失敗を共有することで、親しみを感じてもらえたり、他の人の気づきや元気につながることもある。

表 33 「研修α/研修αコミュニティに関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約

(カテゴリー：受講生の特徴，特に親しい受講生，親密ではない受講生，コミュニケーション後の変化/効果，社会的学習，講師α/研修受講による学び，受講後の変化，コミュニティ内イベント)

【受講生の特徴】

D1-6, D1-108	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所作が素敵である。率先して行動し，人任せにしない。</li> <li>・公私共に充実しているが，とても苦勞している。</li> </ul>
D2-109, D2-115	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他力本願でない。自分の人生は自分で作る意思のある人。</li> </ul>
D2-49	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「自分が楽しめたからこそ人のことを幸せにできる」という講師βの考えを実践している。</li> </ul>

【特に親しい受講生】

《出会い》	D1-5, D1-6, D1-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・d村への旅行。</li> </ul>
	D1-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>・D氏の受講歴。</li> </ul>
	D1-23, D1-24	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修αの周年のイベント。</li> </ul>
	D1-30, D2-23, D2-24, D2-25	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に親しいF氏，S氏，Z氏と親しくなったきっかけ。</li> </ul>
《親しい受講生》	D1-60, D2-44, D2-45, D2-47	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人をどう楽しませようかと考える人。</li> <li>・学びに対する意欲が貪欲である（学ぶ姿勢）。</li> </ul>
《かかわり》	D1-17, D1-18, D1-19, D1-20, D1-22, D1-25, D1-29, D2-25, D2-26, D2-46	<ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁なやり取り。</li> <li>・住む地域は異なるが，何かと会う（食事や旅行）。</li> <li>・会話が弾む。</li> </ul>
	D1-25	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レンピを教えてもらう。</li> </ul>
	D1-36	<ul style="list-style-type: none"> <li>・落ち込んでいる時に励ましてもらう。</li> <li>・良いところを教えてもらう。</li> </ul>
	D2-25, D2-26, D2-27, D2-29	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会うことがご褒美となる。</li> <li>・会うとポジティブな気持ちになる（気分が変わる）。</li> </ul>
	D2-34, D2-36	<ul style="list-style-type: none"> <li>・耳の痛いことも伝えてくれる。</li> <li>・些細な事柄，感謝を言葉にして伝えてくれる。</li> </ul>
《かかわり：相談，悩みの解決》	D1-26, D1-37, D1-103, D1-123, D1-124, D2-102	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事でうまくいかなかった話を受講生にする。</li> <li>・受講生に気持ちをさらけ出す（言葉や涙/感情的に）。</li> </ul>
	D1-27, D1-39, D1-40, D1-42, D1-43, D1-44, D1-124	<ul style="list-style-type: none"> <li>・話をすることで前向きになれる。</li> <li>・気持ちの整理になる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共感してもらうことで心が落ち着く（解決より共感を求めている）。</li> <li>・話を聞いてもらうだけで心が落ち着く。</li> </ul>
	<p>D1-32, D1-38, D1-40, D2-31, D2-103, D2-106</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的なアドバイスや意見をもらう。</li> <li>・悪いところ、直した方が良いところも指摘してもらえらる。</li> </ul>
	<p>D1-126</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談するために会うことはない。</li> </ul>
	<p>D2-30, D2-31, D2-32, D2-65</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「あの時がよかったわねっていう時期がきつと来るんじゃない」</li> <li>・「つらいことがずっと続くわけじゃない」</li> </ul>
《将来のかかわりに向けて》	<p>D1-55, D1-56, D1-57</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・親しい受講生とこれからも良い関係でいられるような自分でありたい。</li> <li>・会いたいと思ってもらえるような自分でありたい。</li> </ul>
《憧れ》	<p>D1-32, D1-33, D1-34, D1-35, D1-36</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・A 氏（人思い、相手のことを悪く言わない、相手のことをどこまでも考えられる）</li> <li>・「この人だったらどう考えるかな」</li> <li>・落ち込んでいる時に助けてもらう。</li> <li>・D 氏の良いところを挙げ、励ましてくれる（前向きな気持ちになる）。</li> </ul>
	<p>D2-48</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・F 氏と S 氏（この二人のように生きていきたい）</li> <li>・自分の制限を決めずに。</li> <li>・自分の経験や知識が誰かの役に立つのではないかと考えられるきっかけになった。</li> </ul>

**【親密ではない受講生】**

<p>D1-55, D1-59</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受講生全員に対してポジティブな感情を抱いているわけではない。</li> <li>・新しい関係性を構築することはどちらかというと好きだが、今の親密な受講生を大切にしたい。</li> <li>・自己主張の強い人が苦手。</li> </ul>
--

**【コミュニケーション後の変化、効果】**

《思考》	<p>D2-30, D2-31, D2-32</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「やっぱりつらい時期って人生でつらい時期っていうのがあるわよね。ただそれが、振り返って見たら、あのときが良かったわねっていう時期がきつと来るんじゃない」（F 氏, S 氏）</li> <li>・つらいのは自分だけじゃないと考えられるようになった。</li> </ul>
	<p>D2-65</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「経験がいずれ、自分がやりたいことにつながるんじゃないかって思えるようになって」</li> </ul>
	<p>D2-6, D2-7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「あの異動がすごく私の人生にはよかった」</li> <li>・「今思えば、あの転勤が私の人生を変えた」</li> </ul>
	<p>D1-53, D1-54</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の生き方について考えることができるようになった（こういう人になりたい、付き合える自分でありたい）。</li> </ul>

《気持ち》	D1-27, D1-31 ・楽しい気分になる。 ・前向きな気持ちになる。 ・自信がもてる。
	D1-36 ・自分のマイナスのところばかりに目を向けるんじゃなくて、良いところをもう一度見つめ直そうと思える（ポジティブな変化）。
	D1-39 ・もやもやした気持ちが整理される。
	D1-42, D1-124 ・心が落ち着く。
	D1-44 ・共感を獲得する。
	D2-28, D2-33 ・自分の行動を肯定し、喜んでくれる（受け入れられた、認めてもらえたと感じる）。
	D1-126 ・「いつも守られている」（安心感）
《行動》	D1-68, D2-21 ・職場でのコミュニケーションが円滑になった（異動時に惜しまれる存在となれた）。
	D2-80 ・職場でアドバイスをする際の参考になっている。 ・職場でアドバイスをする際の情報源として活用している。

【社会的学習】

《思考》	D2-31 ・悲観的な状況において「あの時がよかったわねって時期がきっと来るんじゃない」と考えられるようになった。 ・つらいのは自分だけじゃないと考えられるようになった。
	D2-48 ・自分の制限を決めずにやって行きたい。 ・周りの人たちのお役に立てることはないか。
	D2-106 ・自分は普段会うことのない人たちの経験を、必要な人のところに届けている。
《会話》	D1-32, D2-39, D2-40, D2-41, D2-42, D2-43 ・厳しいこともはっきりと嫌味がなく伝える方法。 ・伝え方の方法。
《接し方》	D2-37, D2-38 ・高齢のF氏に対するS氏の接し方をD氏も実践している。

【講師α/研修受講による学び】

《講師α》	D2-49, D2-118 ・d村への旅行ツアーで出会い、研修αの受講を勧められた。 ・誰かの役に立ちたいけど、できないという悩み（人との関係性についての悩み）を抱えているときに出会った。
《講師αの教え》	D1-114, D1-115, D1-116, D1-117, D1-118 ・部下との関係性に悩んでいた時に、アドバイスをもらった。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「相手のマイナスオーラに飲み込まれないように毅然としなさい」</li> </ul>
	<b>D2-98</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「渦中は語るな」</li> </ul>
	<b>D2-99, D2-100, D2-101</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教えを自分なりに解釈して活用している。</li> <li>・「渦中は語るな」を実践できない人もいる。そんな人（部下など若い人）の気持ちを受け止められるよう行動したい。</li> </ul>

**【受講後の変化】**

<b>D1-64</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場内でのコミュニケーションがうまくできるようになり、自分がやりたいことも意見できるようになった。社内で認められることが増えた。</li> </ul>
--

**【コミュニティ内イベント】**

<b>D1-4, D1-5, D1-6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・d村への旅行。</li> </ul>
<b>D1-9, D1-10, D1-11, D1-12, D1-15</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が企画した講師αの講演会。</li> <li>・2012年10月, l県e町。</li> </ul>
<b>D1-16</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外a市での講演会（2010年か2011年）。</li> </ul>
<b>D1-23, D1-24</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修αの周年のイベント。</li> </ul>

表 34 「自己に関する発言」のオープン・コーディングの結果と要約

(カテゴリー:ワーク, ワーク/ ライフ)

【ワーク】

《自分の役割》	D2-67, D2-68 ・職場内での自分の役割は、多様な部署の関係者のブリッジ。
	D2-74 ・サブリーダー。誰かのステージを作る時に力を発揮する。 (目標とビジョンを掲げて組織を引っ張るリーダーのタイプではない。)
《自分の強み》	D1-49, D1-50, D2-18 ・他者とのコミュニケーションを重要視している。 ・営業ではないが、顧客との深いコミュニケーションと関係性を構築している。 ・働くメンバーと良好な関係性を築くことができる。
	D2-14 ・女性 SE としての強み (男性 SE では気がつかない視点)。
	D2-15, D2-16, D2-17 ・同僚や部下の強みに気がつくことができる。
《リーダーとしての自分》	D2-90, D2-91, D2-74 ・内省 「ある程度任されているとやりやすい」 「自分はサブリーダータイプ」 「現場をより良くしていく方が自分には合っている」
《水平的キャリアに関する発見》	D2-61, D2-62, D2-63 ・自分の力を最大限注ぐことのできる仕事とは？ ・好きなことを仕事にしたいという気づき (現在の職場への異動希望のきっかけ)。

【ワーク/ライフ】

《性格/人物像/自己評価》	D1-51, D2-102 ・他者に対して警戒心が低く、懐に飛び込みやすい。 ・根っからの甘え上手
	D1-58 ・サブリーダー。 ・舞台には立ちたくない、舞台を作る方が好き。
	D2-24 ・会いたい人とは、「会いたいね」で終わらせたくない。実現したい。
	D2-61, D2-48, D2-49, D2-61 ・誰かの役に立ちたい。
	D2-61 ・g エンターテイメントが好き。
《苦手なこと》	D2-85, D2-88 ・(過去) 自分のできていないこと、コンプレックスを他者に曝け出すのが苦手だった (特に年下や男性に)。
	(D2-103) ・年下に自分の失敗の経験やコンプレックス、感情を吐露するのが苦手だったが、1 県で女性の後輩が増えたことで、できるようになった。

・それにより誰かの悩みが軽くなることが喜び。
------------------------

**表 35 「比較する発言」のオープン・コーディングの結果と要約**

(カテゴリー：自社の女性従業員と受講生の違い，リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い，部下から見た自分と男性上司との違い)

**【自社女性従業員と受講生の違い】**

D1-105, D1-106	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やりとりはあるが，頻繁ではない。</li> <li>・食事に出かける。</li> </ul>
D1-107, D1-108, D1-109, D1-110, D1-111, D1-112, D1-113, D2-109	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内の比較的仲良しの社員（事務局）とは，何度も食事に行こうという話にならない。</li> <li>・日程を調整するのが難しい（自社内）。</li> <li>・受講生とは仕事の折り合いをつけてでも会いたい。</li> </ul>

**【リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い】**

D1-83, D1-84, D2-74	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既に管理職として活躍する女性と自分は違うタイプ（判断力もあり，前に立てる人）。</li> <li>・自分はサブリーダータイプ（誰かのステージを作るのが得意）。</li> <li>・リーダーとは，目標とビジョンを掲げて引っ張れるタイプ（他の女性管理職のタイプ）。</li> </ul>
---------------------	---

**【部下から見た自分（女性の上司）】**

D2-77, D2-78	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の上司だから，部下が言える相談（体調，生理，親）</li> </ul>
--------------	---

**表 36 「職場/研修α/家族以外に関する発言」のオープン・コーディング結果と要約**

(カテゴリー：講師β，θ氏，友人)

**【講師β】**

《出会い》	D1-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講師βの考え方が好きで，話を聞きに行った。</li> </ul>
	D1-3, D2-118	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人との関わりで悩みを抱えていた時（出会ったきっかけ）。</li> </ul>
《講師βの特徴》	D1-61, D1-62, D2-49	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「自分が幸せじゃないと人の幸せは考えられない，自分の幸せを置いて人の幸せを考えることは偽善だ」</li> <li>・「まずは自分がどう幸せでいるかを，自分で自分のご機嫌を取れるようにならないと」</li> </ul>
《講師βの出会い以降》	D1-62	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「20代の時は自分で何もできることもなくて，会社の中でもんもんとした」</li> </ul>

**【θ氏】**

D1-12, D1-14	<ul style="list-style-type: none"> <li>・D氏が開催した1県の講演会の参加者。講師αをe地方で広めるきっかけを作る人。</li> </ul>
--------------	---

**【友人】**

D1-125, D2-35	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時々，相談をする相手。</li> <li>・D氏の行動や気遣いを気づいてくれない。</li> </ul>
---------------	--

表 37 アキシャル・コーディングの結果（受講生とのコミュニケーション）

No	状況/条件			行為/相互行為			帰結		
	時期	誰	現象のスタート時点の状況, 条件	時期	誰	行為/言動	時期	誰	最終的な結果
1	IV.f 県 V.q 県	親しい受講生	《親しい受講生》(D1-60, D2-44, D2-45, D2-47) ・大切な存在。 ・良好な関係性 ・向上心のある人たち。	IV.f 県 V.q 県	D 氏	《かかわり》(D2-25, D2-26, D2-27, D2-29) ・会うことがご褒美となる。 ・会うとポジティブな気持ちになる(気分が変わる)。	V.q 県	D 氏	【自分の成長に向けた気づき】 D1-56, D1-57 ・親しい受講生との関係性を続けられるような自分でありたい。 ・忙しくても、会いたい、会おうよと言ってもらえるような存在でいたい。
2	V.q 県	上司(男性)	【性差】《男性》(D1-41) ・(女性ならではの感情) 男性の上司に伝えても理解してもらえないところがある。	III.l 県 IV.f 県 V.q 県	親しい受講生	【コミュニケーション後の変化, 効果】《気持ち》(D1-44) ・共感を獲得する。  【社会的学習】 《会話》(D1-32, D2-39, D2-40, D2-41, D2-42, D2-43) ・厳しいことははっきりと嫌味がなく伝える方法。 ・伝え方の方法。	V.q 県	D 氏	【男女の違いに対する気づき】(D1-42, D1-44) ・(女性に相談する効果) 共感してもらって心が落ち着く。 ・(女性) 解決よりも共感を求めている。 ・相談内容によって、男性と女性、相手を選ぶことが得策であるという気づき(自社内での立ち回り)。

3	Ⅲ. l 県 Ⅳ. f 県 Ⅴ. q 県	D 氏	【特に親しい受講生】《かかわり》(D1-17, D1-18, D1-19, D1-20, D1-22, D1-25, D1-29, D2-25, D2-26, D2-46) ・頻繁なやりとり	Ⅲ. l 県 Ⅳ. f 県 Ⅴ. q 県	親しい受講生	【特に親しい受講生】《かかわり》(D1-36) ・落ち込んでいた時に励ましてもらった。 ・良いところを教えてください。	Ⅲ. l 県 Ⅳ. f 県 Ⅴ. q 県	D 氏	【コミュニケーション後の変化, 効果】 《思考》(D1-53, D1-54, D2-6, D2-7, D2-30, D2-31, D2-32, D2-65) ・つらいのは自分だけじゃないと考えられるようになった。 ・「経験がいくらあっても、自分がやりたいことにつなげるんじゃないかって思えるようになって」 ・自分の生き方について考えることができたようにになった(こういう人になりたい, 付き合える自分でいたい)。 ・「あの異動がすごく私の人生にはよかった」 ・「今思えば, あの転勤が私の人生を変えた」
			【特に親しい受講生】《かかわり》(D2-25) ・会うことがご褒美となる。		D 氏	【特に親しい受講生】《かかわり: 相談, 悩みの解決》(D1-26, D1-37, D1-103, D1-123, D1-124, D2-102) ・受講生に気持ちをさらけ出す(言葉や涙/感情的に)。			【コミュニケーション後の変化, 効果】 《気持ち》(D1-27, D1-31, D1-36, D1-39, D1-42, D1-44, D1-124, D1-126, D2-28, D2-33) ・楽しい気分になる。 ・前向きな気持ちになる。 ・自信がもてる。 ・もやもやした気持ちが整

									<p>理される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・心が落ち着く</li> <li>・共感を獲得する</li> <li>・自分の行動を肯定し、喜んでくれる（受け入れられた、認めてもらえたと感じる）</li> <li>・「いつも守られている」（安心感）</li> </ul>
					親しい受講生	<p>《かかわり：相談，悩みの解決》（D1-32，D1-38，D1-40，D2-31，D2-103，D2-106）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的なアドバイスや意見ももらう。</li> <li>・悪いところ，直した方が良いところも指摘してもらえる。</li> </ul>			<p>【コミュニケーション後の変化，効果】</p> <p>《行動》（D1-68，D2-21，D2-80）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場でのコミュニケーションが円滑になった。</li> <li>・職場でアドバイスをする際の参考になっている。</li> <li>・職場でアドバイスをする際の情報源として活用している。</li> </ul>
4	全期	D氏	<p>【自社の女性管理職（ロールモデル）】（D1-81）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・身近なところに女性の管理職はいない（ロールモデル不在）</li> </ul>	Ⅲ.1 県 Ⅳ.f 県 Ⅴ.q 県	親しい受講生	<p>【特に親しい受講生】《かかわり》（D1-17，D1-18，D1-19，D1-20，D1-22，D1-25，D1-29，D2-25，D2-26，D2-46）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁なやりとり</li> <li>・食事や旅行に出かける。</li> <li>・Zoomでのコミュニケーション。</li> </ul>	V.q 県	D氏	<p>《憧れ》（D1-32，D1-33，D1-34，D1-35，D1-36，D2-48）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「この人だったらどう考えるかな」</li> <li>・F氏とS氏（この二人のように生きて行きたい）</li> <li>・自分の制限を決めずに。</li> <li>・自分の経験や知識が誰かの役に立つのではないかと考えられるき</li> </ul>

									っかけになった。
5	Ⅲ. l 県 Ⅳ. f 県 Ⅴ. q 県	D 氏	【ワーク】 (D1-65, D1-66, D1-75, D1-79, D1-80, D1-99, D1-100, D1-101, D1-102, D1-103, D1-117, D1-118, D1-119, D1-120, D1-121, D2-1, D2-2, D2-5, D2-8, D2-10, D2-13, D2-20, D2-50, D2-51, D2-52, D2-59, D2-75) ・職場で何らかの悩みや, 社内で相談しにくい事象が発生した時。	Ⅲ. l 県 Ⅳ. f 県 Ⅴ. q 県	親しい受講生	【特に親しい受講生】《かかわり》(D1-17, D1-18, D1-19, D1-20, D1-22, D1-25, D1-29, D2-25, D2-26, D2-46) ・頻繁なやりとり。 ・食事や旅行に出かける。 ・Zoomでのコミュニケーション。	Ⅲ. l 県 Ⅳ. f 県 Ⅴ. q 県	D 氏	【自分の強みに関する気づき】(D1-36, D2-14, D2-18, D2-65) ・「マイナスばかりに目を向けるのではなくて, いいところをもう一回見つめ直そう」 ・女性である自分がアプローチできることもある(女性である強み)。 ・顧客やチームのメンバーと良好な関係性を構築することができる強みに気がつけた。

表 38 アキシャル・コーディングの結果 (垂直的キャリア)

No	状況/条件			行為/相互行為			帰結		
	時期	誰	現象のスタート 時点の状況, 条件	時期	誰	行為/言動	時期	誰	最終的な結果
1	Ⅲ.1 県	外部環境の変化	《垂直的キャリア》(D1-76)・(社会的な変化)女性管理職の比率を高める要請が行われた。	Ⅲ.1 県	D 社	《垂直的キャリア》(D1-76, D1-87, D2-97)・会社のダイバーシティ・マネジメントの方針が決まる。	Ⅲ.1 県	当時 の 上 司	【昇進に向けた D 社の取組み】(D1-86)・可能性のある評価基準の段階の授業員には等しく試験や研修を受けさせた。
							Ⅲ.1 県	D 氏	【昇進に向けた D 社の取組み】(D1-86)・管理者になるための試験の受験
							V.q 県 (2020 年)		《垂直的キャリア》(D1-76, D1-87, D2-97)・チャンスが巡ってきた。「たまたま」
							最近		《垂直的キャリア》(D2-96)・管理職の女性が増えた。
				Ⅲ.1 県	D 社	【昇進に向けた D 社の取組み】(D1-78, D1-85)・ダイバーシティ研修の開始(2013 年ごろ)。	Ⅲ.1 県	D 社	【昇進に向けた D 社の取組み】(D1-78)・女性本人の意識も変える必要があることから, ダイバーシティ研修を開始した。・ダイバーシティ研修は, 若手研修, 中堅研

								修，管理職研修の三段階。	
						Ⅲ. 1 県	D 氏	【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-86 ) ・中堅研修を受ける。	
						Ⅳ. f 県		【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-86 ) ・管理職研修を受ける。	
				Ⅲ. 1 県	D 氏	【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-86 ) ・管理者になるための試験の受験	Ⅲ. 1 県	【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-86 ) ・合格	
2	Ⅲ. 1 県	D 氏	《垂直的キャリア》( D1-79, D1-86 ) ・昇進させようと思っている，との打診を受けた。	Ⅲ. 1 県	D 氏	【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-86 ) ・管理者になるための試験に合格	V. q 県 ( 2020 年 )	D 氏	《垂直的キャリア》 ( D1-69, D1-72, D1-73 ) ・昇進
				Ⅳ. f 県		【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-85, D1-86 ) ・ダイバーシティ研修 ( 中堅研 ) の受講。			
						【昇進に向けた D 社の取組み】 ( D1-82, D1-86, D2-75, D2-76 ) ・管理職研修を受ける。			
						《悩み：垂直的キャリア》( D1-79, D1-80, D2-75 ) ・「できるかな」			

3	IV . f 県	D 氏	《垂直的キャリア》(D1-79, D1-86) ・昇進させようと思っている, との打診を受け, 昇進に向けた社内研修を受講した。	IV. f 県	自社の女性管理職	【昇進に向けた D 社の取組み】 (D1-82, D2-75, D2-76) ・(研修の目的 1) ロールモデルに話をざっくばらんに聞くこと。	IV. f 県	D 氏	(D1-83, D1-84, D2-92) ・ロールモデルとなる女性は「すごいな, タイプが違うな」 ・判断力もあるし, 前に立てる人たち。(自分は前に立つタイプではない)
						【昇進に向けた D 社の取組み】 (D1-82, D2-75, D2-76) ・(研修の目的 2) 他の管理職候補の女性従業員とのネットワーキング。			【自社女性従業員と受講生の違い】(D1-105, D1-106) ・管理職研修に集められた女性たちとのやり取りはない。
						【昇進に向けた研修】(D1-82, D2-75, D2-76) ・(研修の目的 3) 女性の意識改革 「皆さんの力が必要」 「自分がファーストペンギンになって, 後輩がついていけるように」			【昇進に向けた研修】 (D2-76) ・「誰かの役に立ちたい」と思う気持ちを刺激された。
4	IV . f 県	D 氏	【自社の女性管理職(ロールモデル)】 ・管理者研修で出会う。	IV. f 県	自社の女性管理職	《D 氏から見た自社の女性管理職の特徴》 (D2-71, D2-72, D2-73) ・自分と同世代で, 早く昇進している女性管理職は, 勢い, 判断力, 覚悟がある。男性よりも強く, くよくよしたところを見せない。	IV. f 県	D 氏	《リーダーシップの違い》(D2-74) ・自分と提示されたロールモデルが違うタイプであることへの気づき。 ・自分はサブリーダータイプ。

					<p>《D氏から見た自社の女性管理職の特徴》(D2-92, D2-93, D2-94)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の力で階段を登っている人。</li> <li>・D氏と入社時期が同じか後の女性。最高責任者になっている女性もいる。</li> </ul>					
					<p>《リーダーシップの違い》(D1-82, D1-83, D1-84)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本部長, 部長クラスの女性もおり, すごいと感じた。</li> </ul>					
5	全期	D氏	【自社の女性管理職(ロールモデル)】(D1-81)	・身近なところに女性の管理職はいない(ロールモデル不在)	III, IV, V	親しい受講生	<p>《親しい受講生》(D1-60, D2-44, D2-45, D2-47)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人をどう楽しませようかと考える人。</li> <li>・学びに対する意欲が貪欲である(学ぶ姿勢)。</li> </ul>	III, IV, V	A氏, F氏, S氏	<p>《憧れ》(D1-32, D1-33, D1-34, D1-35, D1-36, D2-48)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・こうなりたい女性, 人生の目標の発見(同一視, 社会的学習)。</li> </ul>
					III, IV, V	親しい受講生	<p>【特に親しい受講生】《かかわり》(D1-17, D1-18, D1-19, D1-20, D1-22, D1-25, D1-29, D2-25, D2-26, D2-46)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁なやりとり</li> </ul> <p>【特に親しい受講生】《かかわり》(D1-36)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・落ち込んでいる時に励ましてもらおう。</li> <li>・良いところを教えてください。</li> </ul>	III, IV, V	D氏	<p>【特に親しい受講生】《かかわり》(D2-25, D2-26, D2-27, D2-29)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会うことがご褒美となる。</li> <li>・会うとポジティブな気持ちになる(気分が変わる)。</li> </ul>

					<p>【特に親しい受講生】《かかわり》(D2-34, D2-36)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・耳の痛いことも伝えてくれる。</li> <li>・些細な事柄, 感謝を言葉にして伝えてくれる。</li> </ul>			<p>【リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い】(D1-83, D1-84, D2-74)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既に管理職として活躍する女性と自分は違うタイプであるという気づき。</li> <li>・自分はサブリーダータイプ(誰かのステージを作るのが得意)。</li> <li>・リーダーとは, 目標とビジョンを掲げて引っ張れ</li> </ul>	
6	V . q 県	D 社	《今後の垂直的キャリアの見通し》(D2-89, D2-90, D2-91)	V . q 県	D 氏	【リーダーとしての自分と他の女性管理職の違い】(D1-83, D1-84, D2-74)	V . q 県 ( 現在)	D 氏	《今後の垂直的キャリアの見通し》(D2-89, D2-90, D2-91)
			・現在の役職(課長)は49歳までしかできない。			・既に管理職として活躍する女性と自分は違うタイプ(判断力もあり, 前に立てる人)。			・室長(課長の次の役職)まで行きたい(53歳まで)。それ以上は望まない。
						・自分はサブリーダータイプ(誰かのステージを作るのが得意)。			
						・リーダーとは, 目標とビジョンを掲げて引っ張れるタイプ(他の女性管理職のタイプ)。			

					<p>《リーダーとしての自分》(D2-90, D2-91, D2-74)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内 省 「ある程度任されているとやりやすい」 「自分はサブリーダータイプ」 「現場をより良くしていく方が自分には合っている」</li> </ul>			
					<p>( D2-91 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リーダーに対する考え 「部長以上はビジョンが示ないと難しい」</li> </ul>			

表 39 アキシャル・コーディングの結果（水平的キャリア）

No	状況/条件			行為/相互行為			帰結		
	時期	誰	現象のスタート 時点の状況, 条件	時期	誰	行為/言動	時期	誰	最終的な結果
1	III ⇒ IV ( f 県 へ の 異 動 )	D氏	《悩み：水平的 キャリア》 (D1-65, D1- 66, D1-88, D2-1, D2-2, D2-20, D2- 59 ) ・金融部門から 製造流通部門へ の異動(当時, 異動の希望はな かった。) ・異動を受け入 れられなかった。	III ⇒ IV ( f 県 へ の 異 動 )	D氏	《悩み：働くこ とについて》 (D1-66, D2- 59 ) ・何のために働 くのか, 考え た。	IV. f 県 ( 1 年 目 )	D氏	【キャリアに 対する気づ き】(D1-66, D1-67, D2- 19, D2-63, D2-64 ) ・好きなこと を仕事にでき たら力が発揮 できるという 気づき。 【キャリアに 対する気づ き】(D2-20) ・自社が好き。 転職した いわけではない という気づ き。
				F 氏 , S 氏	《かかわり：相 談, 悩みの解 決》(D2-30, D2-31, D2- 32, D2-65 ) ・「やっぱりつ らい時期って人 生でつらい時期 っていうのがある わよね。ただ それが, 振り返 ってみたら, あ のときが良かった わねっていう 時期がきつと来 るんじゃない」	IV. f 県 ( 1 年 目 )	D氏	【コミュニケ ーション後の 変化, 効果】 《思考》(D2- 30, D2-31, D2-32 ) ・「やっぱりつ らい時期って人 生でつらい 時期っていう のがあるわよ ね。ただそれ が, 振り返 ってみたら, あ のときが良かった わねって いう時期がき つと来るんじ ゃない」(F 氏, S氏) ・つらいのは 自分だけじゃ ないと考えら れるようになった。	

									<p>《かかわり：相談，悩みの解決》（D1-27， D1-39， D1-40， D1-42， D1-43， D1-44， D1-124）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・話をすることで前向きになれる。</li> <li>・気持ちの整理になる。</li> <li>・共感してもらうことで心が落ち着く（解決より共感を求めている）。</li> <li>・話を聞いてもらうだけで心が落ち着く。</li> </ul>
							IV. f 県（2年目以降）		<p>【コミュニケーション後の変化，効果】</p> <p>《行動》（D2-21）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2年目以降，仕事に前向きに取り組めた。</li> <li>・職場でのコミュニケーションが円滑になった（異動時に惜しまれる存在となれた）。</li> </ul>
2	IV. f 県	ハイヤーセルフセッション	<p>【キャリアに対する気づき】（D1-66， D1-67， D2-19， D2-63， D2-64）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・好きなことを仕事にできたら力が発揮できるという気づき。（・G社のgエンターテインメント施設が好き）</li> </ul>	IV. f 県	D氏	<p>《水平的キャリアの見直し》（D2-63，D2-64）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社のプロジェクトとしてG社にかかわれることを知る。</li> </ul>	IV. f 県	D氏	<p>《水平的キャリアの見直し》（D2-63， D2-64）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異動の希望を出した。</li> <li>・すぐには異動ができず，明確にやりたいことを意識して，f県で働いた。</li> </ul>

3	Ⅲ ⇒ Ⅳ ( f 県 へ の 異 動 )	F 氏 , S 氏	《かかわり：相 談，悩みの解 決》(D2-30, D2-31, D2- 32, D2-65) ・「やっぱりつ らい時期って人 生でつらい時期 っていうのがあ るわよね。ただ それが，振り返 ってみたら，あ のときが良かったわねっていう 時期がきっと来 るんじゃない」 (F氏, S氏)	Ⅳ. f 県 (1 年 目 )	D氏	【社会的学習】 《思考》(D2- 31) ・悲観的な状況 において「あの 時がよかったわ ねって時期がき っと来るんじゃ ない」と考えら れるようになった 。 ・つらいのは自 分だけじゃない と考えられるよ うになった。	Ⅳ. f 県	D氏	【キャリアに 対する気づ き】(D2-65) ・f県での経験 がいずれやり たいことにつ ながると思え るようになった。
							V . q 県		【キャリアに 対する気づ き】(D2-6, D2-7) ・「結果的にあ の異動が良か った」と振り 返ることがで きるようになった。 《水平的キャ リアの見直 し》(D1-89) ・今はもう金 融部門に戻 りたいと思っ ていない。

表 40 アキシャル・コーディングの結果（ワーク・アイデンティティ）

No	状況/条件			行為/相互行為			帰結		
	時期	誰	現象のスタート 時点の状況, 条件	時期	誰	行為/言動	時期	誰	最終的な結果
1	IV. f 県 (1 年 目)	D氏	《悩み：働くことについて》 (D1-66, D2-59) 自分は何のために仕事をするのか	IV. f 県 (1 年 目)	ハイヤーセルフセッション	《水平的キャリアの見直し》 (D2-62, D2-63, D2-64) ・自分の琴線に触れる事柄を挙げていく。 ・G社gエンターテイメント施設の話をしている時の表情に変化があった。	IV. f 県 (1 年 目)	D氏	【キャリアに対する気づき】(D2-61, D2-62, D2-63) ・自分の力を最大限注ぐことができる仕事とは、「自分の好きなことを仕事にすること」だという気づき。
					D氏	《水平的キャリアの見直し》 (D2-63, D2-64) ・仕事についての自問(G社の正職員として働きたいのか, 自社を退職したいのか, 独立したいのか, 起業したいのか)			【キャリアに対する気づき】(D2-20) ・自社が好き。転職したいわけではないと気づく。
					F氏, S氏	【コミュニケーション後の変化, 効果】《思考》(D2-30, D2-31, D2-32, D2-65) ・思考の影響を受けた。 「あの時がよかったわねっていう時期がきっと来るんじゃない」 「つらいことがずっと続くわけじゃない」			《水平的キャリアの見直し》(D2-63, D2-64) ・自社のプロジェクトとしてG社にかかわれることを知る。
								【コミュニケーション後の変化, 効果】 《気持ち》(D1-39) ・もやもやした気持ちが整理される。	
								【キャリアに対する気づき】 (D2-65) ・f県での経験がいずれやりたいことにつながると思えるようになった。 (D2-6, D2-	

								7 ) ・不満もあったが「あの異動がすごく私の人生にはよかった」。	
						IV. f 県 (2 年目以降)		【コミュニケーション後の変化, 効果】《行動》(D2-21 ) ・2 年目以降, 仕事に前向きに取り組めた。 ・職場でのコミュニケーションが円滑になった (異動時に惜しまれる存在となれた)。	
2	IV. f 県 (2 年目以降)	D 氏	【キャリアに対する気づき】 ( D2-65 ) ・f 県での経験がいずれやりたいことにつながると思えるようになった。	IV. f 県 (2 年目以降)	D 氏	【コミュニケーション後の変化, 効果】《行動》(D1-68, D2-21 ) ・職場でのコミュニケーションが円滑になった	IV. f 県 (2 年目以降)	D 氏	【コミュニケーション後の変化, 効果】《行動》(D2-21 ) ・職場でのコミュニケーションが円滑になった (異動時に惜しまれる存在となれた)。
						【コミュニケーション後の変化, 効果】《行動》(D2-21 ) ・仕事に前向きに取り組めた。	V . q 県		【コミュニケーション後の変化, 効果】《思考》(D2-6 , D2-7) ・「あの異動がすごく私の人生にはよかった」 ・「今思えば, あの転勤が私の人生を変えた」

3	III ⇒ IV ( f 県 へ の 異 動 )	D氏	《悩み：ワーク・アイデンティティ》 ( D1-66 , D2-2 , D2-5 , D2-13 , D2-50 , D2-51 ) ・女性 SE であること。女性 SE に求められる役割曖昧性に関する悩み。	IV. f 県	D社	【男女の違いに対する気づき】 ( D2-75 ) ・男女の本質的な違いについて、管理者教育の場で学んだ。	IV. f 県	D氏	【ワーク・アイデンティティに対する気づき】( D2-14 ) ・「女性 SE」であることが顧客の役に立つこともある(女性向け商品を扱う仕事を通して)。 ・女性 SE であるからできる提案をした。
				V . q 県	D氏	【性差】《女性》( D1-46 ) ・自分は女性でよかった(性差を受け入れる)。			
				III. 1 県 IV. f 県	親しい 受講生	【男女の違いに対する気づき】 ( D1-42 , D1-44 ) ・(女性に相談する効果)共感してもらって心が落ち着く。 ・(女性)解決よりも共感を求めている。 ・相談内容によって、男性と女性、相手を選ぶことが得策であるという気づき。			
4	III. 1 県 ( 金 融 部 門 担 当 )	D氏	《悩み：ワーク・アイデンティティ》 ( D2-8 , D2-10 ) システム構築をしたことがないのに、SE を名乗って良いのか。	IV. f 県	D氏	【ワーク・キャリア】《D氏》 ( D1-1 ) ・1 県 ( 10 年間 ) ⇒ f 県 ( 4 年間 )	IV. f 県	D氏	【ワーク・アイデンティティに対する気づき】( D2-14 ) ・「女性 SE」であることが顧客の役に立つこともある。 ・「女性 SE」の受容。  【自分の強みに関する気づき】( D2-15 , D2-16 , D2-17 ) ・相手の強みに気がつくことができる。 ・1 県から f 県への異動し、環境を変えることにより気がつくことができた ( q 県への異動の後
				III ⇒ IV ( f 県 へ の 異 動 )	親しい 受講生	【特に親しい受講生】《出会い》( D1-30 , D2-23 , D2-24 , D2-25 ) ・特に親しい受講生とのコミュニケーションの開始。			

									でも、その強 みが発揮され ている)。
									《悩み：ワー ク・アイデン ティティ》 ( D2-13 ) ・悩みの解決 (メンタル面 の不調には陥 らなかった)。

表 41 アキシャル・コーディングの結果（職場でのコミュニケーション）

No	状況/条件			行為/相互行為			帰結				
	時期	誰	現象のスタート時点の状況, 条件	時期	誰	行為/言動	時期	誰	最終的な結果		
1	Ⅲ.1 県	D 氏	《悩み：職場のコミュニケーション, 関わり》(D1-3, D1-52, D1-61, D1-64) ・伝えることがうまくできなかった。 ・意見が通りにくく, 職場内でぶつかることが多いと感じていた。	Ⅲ.1 県 (2009 年以前)	D 氏	【講師 β】《出会い》(D1-3) ・職場で可愛がられている後輩との違いが何か考えた。	Ⅲ.1 県 (講師 β との出会い以降)	D 氏	《講師 β の特徴》(D1-61, D1-62, D2-49) ・捉え方の学習。 「まずは自分がどう幸せでいるかを, 自分で自分のご機嫌を取れるようにならないと」		
					講師 β	【講師 β】《出会い》(D1-4) ・講師 β の考え方が好きで, 話を聞きに行った。				Ⅲ.1 県 (2009 年以前, 20 代)	《講師 β の出会い以降》(D1-62) ・「20 代の時は自分でも何でもできることなく, 会社の中でもんもんとした」 ・気持ちに劇的な変化はなかった。
				Ⅲ.1 県 (2009 年ごろ)	講師 α・β, 特に親しい受講生	【コミュニティ内イベント】(D1-4, D1-5, D1-6) ・d 村への旅行。 ・親しい受講生との出会い。	Ⅲ.1 県 (2009 年ごろ)	講師 α	《講師 α》(D2-49, D2-118) ・講師 α との出会い	講師 α	【受講後の変化】(D1-64) ・職場内でのコミュニケーションがうまくできるようになり, 自分がやりたいことも意見できるようになった。社内で認められることが増えた。
					講師 α						

						《講師α》 (D2-49, D2-118) ・研修αの受講			
2	I.1 県 II. j 県 III.1 県	D 氏	【ワーク/ライフ】《コミュニケーション上の悩み》(D2-49, D2-118) ・誰かの役に立ちたいけど、できないという悩み(人との関係性についての悩み)を抱えていた。	III.1 県 (2009 年以降)	特に親しい受講生	【特に親しい受講生】《かかわり》(D1-17, D1-18, D1-19, D1-20, D1-22, D1-25, D1-29, D2-25, D2-26, D2-46) ・頻繁なやりとり ・住む地域は異なるが、何かと会う(食事や旅行)。 ・会話が弾む。	III.1 県 (2009 年以降)	D 氏	【コミュニケーション後の変化, 効果】《気持ち》(D2-28, D2-33) ・自分の行動を肯定し、喜んでくれる(受け入れられた, 認めてもらえたと感じる)
	全期		《性格/人物像/自己評価》 (D2-61, D2-48, D2-49, D2-61) ・誰かの役に立ちたい。			【特に親しい受講生】《かかわり》(D2-36) ・些細な事柄, 感謝を言葉にして伝えてくれる。			
3	III.1 県	D 氏	《ライフイベント》 D2-58, D2-59, D2-88 ・結婚していないことにコンプレックスを感じていたことも。 ・コンプレックスや出来ないことを他者(特に年下)に伝えられない。	IV. f 県 V. q 県	D 氏	【コミュニケーションに関する気づき】 (D2-85, D2-86, D2-103) ・自分のコンプレックスやできないこと, 失敗を共有することで, 親しみを感じてもらえたり, 他の人の気づきや元気につながることもある。	IV. f 県 V. q 県	D 氏	《部下からの相談, アドバイス》 (D2-81, D2-82, D2-83, D2-84, D2-87, D2-103) ・具体的なアドバイスを行う。
						《苦手なこと》(D2-103) ・年下に自分の失敗の経験やコンプレックス, 感情を吐露するのが苦手だったが, 1 県で女性の後輩が増え			

						たことで、できるようになった。 ・それにより誰かの悩みが軽くなることが喜び。			
4	V . q 県 (昇進直後)	年下の男性部下	《悩み：部下とのコミュニケーション、管理》 (D1-75, D1-117, D1-118, D1-119, D1-120, D1-121 ) ・年上の男性部下からのいじめ (パワハラ)	V . q 県 (昇進直後)	講師 α	《講師 α の教え》 (D1-114, D1-115, D1-116, D1-117, D1-118 ) ・研修 α の再受講講。 ・具体的なアドバイスをもたらした。 ・「相手のマイナスオーラに飲み込まれないように毅然としなさい」	V . q 県 (昇進直後)	D 氏	《講師 α の教え》 (D1-114, D1-115, D1-116, D1-117, D1-118 ) ・解決にはならなかった。 ・気持ちが落ち着いた。
					親しい受講生	【男女の違いに対する気づき】 (D1-42, D1-44 ) ・(女性に相談する効果) 共感してもらって心が落ち着く。 ・(女性) 解決よりも共感を求めている。 ・相談内容によって、男性と女性、相手を選ぶことが得策であるという気づき。			【コミュニケーション後の変化, 効果】《気持ち》 (D1-27, D1-31D1-39, D1-42, D1-124 ) ・もやもやした気持ちが整理される。 ・楽しい気分になる。 ・前向きな気持ちになる。 ・自信がもてる。
5	V . q 県	部下	《若い部下》 (D2-99, D2-100, D2-101 ) ・自分から相談できない。 ・誰かの時間を奪ってしま	V . q 県	講師 α	《講師 α の教え》 (D2-99, D2-100, D2-101 ) ・「渦中は語るな」を実践できない人もいるという気づ	V . q 県	D 氏	《講師 α の教え》 (D2-99, D2-100, D2-101 ) ・教えを自分なりに解釈して活用

			っているという感覚。			き。 ・そんな人（部下など若い人）の気持ちを受け止められるように行動したい。			《部下とのコミュニケーション方法》（D2-103） ・悩んでいそうな部下がいたら、声を掛ける。 ・食事に誘い、自分の失敗談を話す。そうすると部下自ら悩みを打ち明けてくれる。
6	V . q 県	部下	《悩み：部下とのコミュニケーション、管理》（D199, D1-100, D1-101, D1-102, D1-103, D2-52） ・産育休取得者や時短メンバーに対するフォロー。 ・心理的不調者が活躍できるには。	V . q 県	親しい受講生	《かかわり：相談、悩みの解決》（D2-103, D2-106） ・相談（話題に上げる） ・具体的なアドバイスや意見をもらう。	V . q 県	D 氏	【コミュニケーション後の変化、効果】《気持ち》（D1-39, D1-42, D1-124） ・話をすることで前向きになれる。 ・気持ちの整理になる。 ・共感してもらうことで心が落ち着く（解決より共感を求めている）。 ・話を聞いてもらうだけで心が落ち着く。
7	V . q 県	部下	【上司/部下/同僚とのかかわり】（D2-80） ・部下からの相談。	V . q 県	D 氏	《部下からの相談、アドバイス》（D2-81, D2-82, D2-83, D2-84, D2-87） ・具体的なアドバイスをを行う。	V . q 県	D 氏	《コミュニケーション上の悩み》（D2-105, D2-106） ・他者の経験をまた別の他者に還元することはどうか。

					<p>《部下とのコミュニケーション方法》(D2-103)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・悩んでいそうな部下がいたら、声を掛ける。</li> <li>・食事に誘い、自分の失敗談を話す。そうすると部下自ら悩みを打ち明けてくれる。</li> </ul>			<p>《部下とのコミュニケーション方法》(D2-103)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的なアドバイスをする(こんな人がいたよ、自分の引き出しの中から助けになりそうな情報を探る)</li> </ul>
			III, IV	<p>【悩みを抱えた状況に対する気づき】(D2-30, D2-31, D2-32, D2-80, D2-87)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・みんな同じような悩みを抱えている。悩んでいるのは自分だけではない。</li> </ul>				
				<p>【男女の違いに対する気づき】(D1-42, D1-44)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(女性に相談する効果) 共感してもらって心が落ち着く。</li> <li>・(女性) 解決よりも共感を求めている。</li> <li>・相談内容によって、男性と女性、相手を選ぶことが得策であるという気づき。</li> </ul>				
8	V . q 県	<p>《コミュニケーション上の悩み》(D2-105, D2-106)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他者の経験をまた別の他者に還元することは、どうなのか。</li> </ul>	受講生		<p>【社会的学習】《思考》(D2-106)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談しアドバイスをもらう。</li> <li>・「普段会うことのない人たちの経験を、必要な人のところに届けている」</li> </ul>			<p>【コミュニケーション後の変化, 効果】《気持ち》(D1-39)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・もやもやした気持ちが整理される。</li> </ul>

9	V . q 県	D 氏	《垂直的キャリア》(D1-71) ・評価を行う。	V.q 県	D 氏	《悩み：評価》 (D2-110 , D2-11 ) ・相対評価の難しさ。	V.q 県	D 氏	【自社従業員に対するD氏の認識】(D1-99 , D1-100 ) (悩みは継続中である ) ・(育児中の時短メンバーに対して)期待していたところで休まれると、わかっていても気持ちがついていかない。フォローしたくてもしきれない時がある。
10	V . q 県	D 氏	【上司/部下/同僚とのかわり】 《上司》(D1-41 ) ・自分の権限で判断できることを上司に相談すると、大事になってしまう(自社内で相談しにくい)。	V.q 県	特に親しい受講生	《かわり：相談、悩みの解決》(D1-27 , D1-39 , D1-40 , D1-42 , D1-43 , D1-44 , D1-124 ) ・女性の方が共感を得やすい話題については、受講生との会話の話題に上げる、	V.q 県	D 氏	【コミュニケーション後の変化、効果】《気持ち》(D1-39 ) ・気持ちが整理される。  【男女の違いに対する気づき】 (D1-44) ・相談内容によって、男性と女性、相手を選ぶことができるという気づき。

表 42 アキシャル・コーディングの結果（仕事・業務）

No	状況/条件			行為/相互行為			帰結		
	時期	誰	現象のスタート 時点の状況, 条件	時期	誰	行為/言動	時期	誰	最終的な結果
1	III ⇒ IV ( f 県 へ の 異 動 )	D 氏	《悩み：業務》 ( D2-4 ) ・異動後に担当 する予定の顧客 の評判（難しい 顧客）が耳に入 っていた。	IV. f 県	D 氏	【ワーク・アイ デンティティに 対する気づき】 ( D2-14 ) ・女性 SE であ るからこそ、顧 客目線で提案で きた。	IV. f 県	D 氏	【ワーク・ア イデンティティ に対する気づき】 ( D2- 14 ) ・「女性 SE」 であることが 顧客の役に立 つこともある (女性向け商 品を扱う仕事 を通して)。
				III. 1 県 IV. f 県	親 し い 受 講 生	【男女の違いに 対する気づき】 ( D1-42, D1- 44 ) ・(女性に相談 する効果) 共感 してもらって心 が落ち着く。 ・(女性) 解決 よりも共感を求 めている。 ・相談内容によ って、男性と女 性、相手を選ぶ ことが得策であ るという気づき。			
2	I. 1 県 II. j 県 III. 1 県	D 氏	《男女の違いに 対する考え方》 ( D2-50, D2- 51 ) ・(働き方, 評 価) 30代は, 男 女に違いはない と考えていた。	IV. f 県	D 氏	【男女の違いに 対する気づき】 ( D2-14 ) ・女性 SE であ るから可能な提 案があった(女 性であること が, 顧客や自分 の仕事の提案に 役立った)。	IV. f 県 V . q 県	D 氏	《女性》《男 性 》 (D1-41, D1- 45, D1-46, D1-47, D2- 52, D2-53, D2-55, D2- 56, D2-77, D2-78 ) ・女性, 男性 の本質的な違 いの受け入れ。
	III. 1 県					《悩み：業務》 ( D1-63, D1- 64, D2-57 ) ・女性であるた めに業務に制限 があると感じて いた(顧客先に 訪問させてもら えない, 等)。			D 社

						ないとチャレン ジしない。			
--	--	--	--	--	--	------------------	--	--	--