

氏名(本籍地)	渡邊 祐子(神奈川県)		
学位の種類	博士(学術)		
学位記番号	博甲第52号		
学位授与年月日	平成21年9月30日		
学位授与の要件	昭和女子大学学位規則第5条第1項該当		
論文題目	長期勤続女性の活用による新しい職場経営の構築に関する研究 ー女性のマネジメント・スキル、リーダーシップ特性からのアプローチー		
論文審査委員	(主査)	昭和女子大学教授	坂東 眞理子
	(副査)	昭和女子大学教授	森 ます美
		昭和女子大学教授	三浦 香苗
		目白大学特任教授	森田 一壽

論文要旨

日本の職場での女性活用は、労働力確保、経済の活性化という点においても、また、働く女性労働者が充実した職業人生を送るうえでも、極めて重要な課題である。しかし、日本では女性活用が進んでいるとはいえ、なかでも、女性管理職割合は、主要な先進諸国と比較して著しく低い。

本研究の目的は、女性管理職の増加に対する阻害要因と促進要因を明らかにし、女性の働く意欲の向上と、企業、女性従業員双方の意識改革を促すことである。

上記の目的を達成するための研究方法として、政府統計データ、公的データを活用するとともに人事担当者を対象とした2本の調査（「女性の活用についてのアンケート調査[人事担当者向け]」、「女性を有効活用できる状況をつくるための調査」）、長期勤続女性を対象とした1本の調査（「女性の活用についてのアンケート調査[長期勤続女性従業員向け]」）の三つの独自調査を実施し、その結果をあわせて考察した。

本研究の意義は、男女差を積極的に肯定し、職場内の男女共同参画を推進することによって新しい職場経営を構築することにある。また、その独自性は、第1に、マネジメントスタイルやリーダーシップスタイルの男女差を検討し、既存の評価に疑問を投げかけたこと、第2に、企業の意識と女性従業員の意識を比較し、ミスマッチを明らかにしたことである。

本研究は、序章に続き、第1章から第5章、終章で構成されている。

序章では、問題意識、本研究の課題と概念的枠組、本研究の目的と方法、本研究の意義と

独自性を述べた。第1章「日本における女性活用の現状と国際比較」では、日本の政府統計を用いて女性管理職割合の少なさは、国際社会の中で、主要な先進諸国に比較して下位に位置する事実を確認し、次の2点を指摘した。第1に、女性管理職が少ない理由として企業が指摘している女性の勤続年数が短いことについて、ベテラン層（勤続10年から20年未満）の割合の男女差が減少してきている事実、第2に、社会全体の意識として、女性の社会進出を肯定する傾向、女性の継続就業支持が上昇してきているなど社会構造としての女性労働に対する意識の変化を明確に示した。

第2章「均等推進表彰企業の取組と業績についての考察—ポジティブ・アクションの効果—」では、厚生労働省が実施する「均等表彰企業」を受賞した企業が、その後、女性比率の増加、役職者女性比率の増加、勤続年数の伸長が見られ、経営パフォーマンスの上昇が見られたことを確認した。その結果第1に、女性活用には制度の充実も重要であること、第2に、女性活用の促進は、女性のためばかりではなく、企業業績にも資することを指摘した。

第3章「女性活用および女性従業員に対する企業の意識」では、企業調査「女性の活用についてのアンケート調査（人事担当者向け）」を分析し、次の諸点を明らかにした。第1に、マネジメント・スキルに男女差があること、第2に、女性活用の方策として、企業は、制度の充実を重視していたこと、第3に、人事担当者の個人レベルでは、女性全般やベテラン層の女性に対する偏見がないことを明らかにした。

第4章「インフォーマルリーダーとしての女性従業員についての研究」では、企業調査「女性を有効活用できる状況をつくるための調査」を分析した。第3章で扱ったマネジメント・スキルに加えて、管理職に要求される能力であるリーダーシップの男女差を明らかにした。そのうえで、従来型ではないヒューマン・スキルを活用した新しいリーダーシップスタイルが、職場経営の向上に貢献していることを導き出し、今後の経営戦略に組み込む有効性を提言した。そのため、男女差を積極的に肯定する必要性、管理職登用の際には、既存のものではないあらたな評価システムが必要であることを提言した。

第5章「長期勤続女性従業員の管理職への意欲と企業の女性人材育成への期待」では、「女性の活用についてのアンケート調査（長期勤続女性従業員向け）」を分析した。3章、4章が人事担当者を対象とした調査であるが、本章では、管理職に就く可能性が高い長期勤続の女性を対象とした。その結果、第1に、女性が企業に期待する最上位は、自己の成長の機会であったことから、動機づけ要因の重要性を指摘した。第2に、長期勤続女性の仕事上の強みと行動特性から導き出された「職場のスキル」は、勤続年数や年代によって高まる傾向にあり、長期勤続によって培われる職場でのスキルを活用することの重要性を指摘した。第3に、管理職に就くには、女性もその意欲をもつ必要があること、第4に、職場で男女間に格差があることによって、女性の「管理職への意欲」が低下している傾向、また、男性中心に評価される企業風土があることを、女性が意識していることを明確に示した。

結論となる終章「本研究から得られた知見と女性活用に対する新しい職場経営への提言」では、本研究の結果を総合的に考察し得られた知見を述べた。第1は、管理職に必要とされるマネジメント・スキル、リーダーシップの再評価の必要性、第2は、企業側の女性に対する不利な固定観念と女性が感じる格差のミスマッチ、第3は、女性や非管理職層の意見を尊重する必要性、を企業に対して指摘し、第4に、女性従業員に対しては、チャンスを活かす意欲をもつ重要性を提言した。第5は、本研究の独自性として強調した点であるが、従来、女性管理職が少ない要因として企業側から指摘されてきた問題点を、女性従業員の側から捉え直し、企業と女性間の意識のギャップを明らかにした。具体的には、女性活用における動機づけ要因の重要性と、長期勤続女性の職業経験の再評価の必要性を指摘し、これら2点が長期勤続女性の活用による新しい職場経営の構築にとって不可欠であることを提言した。