

【研究ノート】

「管理職を志向する女性のインセンティブ形成に関する
予備的考察：リカレント教育が果たす役割から」Preliminary Considerations on the Formation of Incentives for Women
Seeking Managerial Roles: Focusing on the Role of Recurrent Education

戸田 香

京都女子大学ジェンダー教育研究所 専任研究員

京都女子大学ジェンダー教育研究所 助教

1, はじめに

本研究の目的は、女性が管理職を目指す理由を官民双方の調査において明らかにすることであり、本稿はその過程において中間的成果をまとめた予備的考察である。

まず、本研究が最終的に目指すところを示す。日本での管理職の女性比率は諸外国と比較して少ない。ジェンダーギャップ指数の経済分野での女性管理職比率は、世界 148 か国中 127 位である¹。その理由は、管理職への挑戦を阻む阻害要因（例えば性別による職務分担、残業や転勤、家庭での役割分担等）を中心に研究が蓄積されてきた。しかし、数は少ないものの、日本にも管理職を目指す「予備軍」や管理職の女性たちがいる。多くの阻害要因が指摘される中、彼女らはなぜ管理職を目指すのか。彼女らからは阻害要因は解消済みなのか。仮に解消済みであった場合、それは彼女らにどのような意識変容をもたらし、管理職への挑戦に繋がっているのか。これが本研究の 1 つ目のパズルである。次に、解消されないまま挑戦しているとすれば、別の何かが促進要因として存在し、挑戦へのインセンティブに接合している可能性がある。それは何か。これが 2 つ目のパズルである。また、阻害要因と促進要因の関係は民間企業と地方政府では異なるのではないかと。これが 3 つ目のパズルである。本研究は、民間企業と官（都道府県と市町村）の各組織で勤務する女性たちを観察対象とし、ヒアリングとアンケートで 3 つのパズルを解き、ジェンダー研究と地方自治研究の架橋を目指す。明らかにした内容が、京都女子大学の「新グランドビジョン（2020-2029）」が目指す SDGs への貢献と多様性を尊重する持続可能な社会へと繋げたい。

2, 私たちは女性管理職について、何をどこまで知っているのか

1) 問題意識

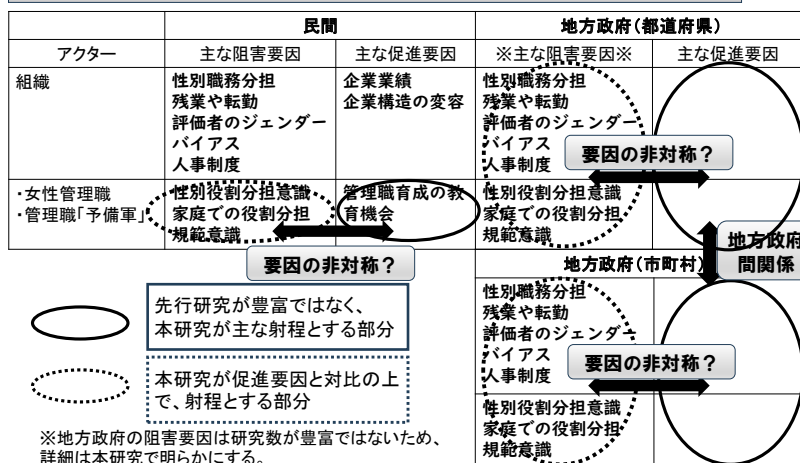
¹ WORLD ECONOMIC FORUM, Global Gender Gap Report 2025, INSIGHT REPORT JUNE 2025,p.227. https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf
(2025/10/19 最終確認、以下本稿で示す URL は全て同)

日本の管理職に占める女性の割合は部長相当職で令和6年度調査では8.7%（令和5年度7.9%）、課長相当職では12.3%（同12.0%）²で、微増傾向ではあるが、それでも低い。女性管理職が少ないとジェンダー平等社会実現にほど遠いのは論を俟たない。この社会的課題への学問からの応答は、女性の挑戦を阻む阻害要因の指摘にとどまり、処方箋を提示するには蓄積が十分でないと考えたことが、筆者の問題意識である。

2) これまで何が明らかになっていて、何が明らかになっていないのか

管理職挑戦への阻害要因については、まず、最近の民間を対象にした研究では、組織や業務への着目では、性別役割分担[乙部,2019]、残業や転勤[鹿嶋,2019]、評価者に存在するジェンダーバイアス[大沢,2019][治部,2020]、正社員にこだわる雇用制度[永瀬,2024][佐藤・武石,2014]等が指摘されてきた。また女性への着目では、家庭での性別分担意識[田中・脇,2023][阿古,2022]、日本における規範[Brinton,2022]も検討されてきた。一方、促進要因を組織に着目した研究は、女性役員と企業業績の関係[渡邊・守屋,2016]、企業構造の変容[車田,2023]等があり、女性への着目では「リーダー育成の教育機会」[出相,2023][小椋,2023]等があるが、数は少ない。本研究の問題意識である阻害・促進要因との関係に着目した研究は、[国保他,2021]が家庭状況と管理職昇進意欲とは無関係、と指摘しているが、観察対象が少なく、汎用性は十分ではない。一方、地方政府を対象にした研究でも阻害要因への指摘は複数存在するが、民間企業を対象とした研究と比較すると、絶対数が少ない[佐藤,2023]。促進要因については[出雲,2023]があるが、数はさらに少なかった。ここまでの検討を踏まえて、本研究の主な射程を図に示した。「図中の

女性管理職を観察対象とした先行研究の見取り図と本研究の主な射程 筆者作成



○印（丸印）」で囲った部分が、先行研究が豊富ではなく、本研究が射程とするところで、「図中の点線の○印（丸印）」部分が、本研究が促進要因と対

比の上で射程とするところである。本研究では「予備軍」と管理職に既に就任した女性双方を観察する。

上記射程をもとに、パズルから検討すると、本研究の問いは次の2つである。1つ目の問いは「彼女たちはなぜ管理職を目指すのか、目指したのか。阻害要因は解消された

² 厚生労働省 令和6年度雇用均等基本調査
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r06/06.pdf>

のか」と「阻害要因が解消された上で、管理職を目指したとすれば、阻害要因の解消は彼女たちにどのような影響を及ぼしたのか」のセットで、1つ目のパズルを解くためにある。2つ目の問いは「彼女たちは阻害要因が存在したまま管理職を目指したとすれば、それはなぜか」となり、2つ目のパズルを解くためにある。本研究の問いは先行研究での「彼女たちはなぜ管理職を目指さないのか・なぜ管理職になれないのか」と一対での議論が可能で、筆者は「ある結果をもたらした要因の非対称」[Goertz & Mahoney, 2012=2015] が存在するのではないかと考えている。その上で3つ目のパズルを解くことが本研究全体の目的である。

3) 本稿は何をどこまで明らかにするのか

本研究のうち本稿は先述の通り、本研究の過程における予備的考察である。本稿の問いは、「管理職を志向する女性のインセンティブを形成するものか何か」とし、次の2点を主に議論する。1点目は、管理職に挑戦する女性たちの意識を探った調査の一部結果を示す。具体的には筆者が所属する京都女子大学のリカレント教育課程の「女性リーダー・管理職育成コース」(以下、同コース)の2022年度の全修了生27名のうち4名にヒアリングを行い、明らかになった内容を示す。同コースはその名称が示す通り、管理職へ一定のインセンティブを保持した女性たちが受講する場であるため、観察対象として適当と考えた。2点目は、国内で京都女子大学と同様に社会人の女性向けのリカレントコースを設置している2つの大学に設置経緯と現状についてヒアリングを行い、その内容を示す。ここまでを検討し、本稿の問いに答えたい。最後に、今後の方向性と本稿で表出した疑問を今後いかに明らかにしていくかを述べる。本研究が射程とする地方政府の状況は、別稿にまわす。

3, 管理職を目指す女性たちのインセンティブとは

1) ヒアリングの分析枠組み

京都女子大学の同コースには実施初年度(2022年度)に定員20名のところ想定を超える44名の応募があった。受講生の多くが民間企業勤務で、受講時点での平均年齢は41.7歳であった。本稿では、一致法³の枠組みに基づき、共通する結果(管理職志向)を有する複数事例の比較を行う。一致法を採用したのは、管理職へのインセンティブの形成が、異なるキャリアや環境を保持する女性間で共通点があるかどうかを確認するためである⁴。そのため、ヒアリング対象は、年代・職種・業種が異なる4名を選択した。ヒアリングをもとに記述した内容は、肩書・組織名・数字等は特に断りがない限り、ヒアリング時点のものである。ヒアリングの方法や場所はヒアリング先と協議して決定した。

³ method of agreement. 同じ結果を示す複数事例に共通して現れる要因を原因とみなす。

⁴ 本稿の場合は、従属変数が女性の管理職へのインセンティブ形成で、独立変数が形成をもたらす要因であるため、従属変数からの事例選択がないよう留意した。(King, Gary., Keohane, Robert O., & Verba, Sidney., 1994=2014)

ヒアリング前に、4名の受講前の「志望動機」への記述内容を確認した⁵。そこには「リーダーを目指したい」「管理職になりたい」という前向きな言葉が並ぶ一方で、同時に「管理職昇格試験を保留」「自信がない」「何から取り組めばいいのかそれすらも把握できていない」「管理職に必要な能力が不足していて、必要な能力が何かも明確に理解していない」「ロールモデルがない」といった文言が記されていた。ここからは管理職へのインセンティブや関心は一定程度あるものの、それは不安や課題と併存していて、このいわばアンビバレントな感情を保持したまま、受講を決定したことが伺えた。

2) ヒアリングにみる女性の管理職挑戦のインセンティブ

(1) 「組織のメンバーと信頼関係が築けているかどうか」：40代 A さん⁶

東京都内に本社がある工業製品メーカーの研究開発部門につとめる技術職 40 代の A さんは、受講前は、子供がいたこともあり、管理職挑戦への自信がなかったという。A さんの会社は「男性優位」で、これまで上司は全て男性であった。管理職の女性比率は約 13%。しかし、「実力をつける」ことを目的に、同コースを受講し、「(自分も管理職が) できなくないかも」と考えるようになった。別の受講生が「管理職として 100% 完璧な状態で臨んだわけではなく、女性として悩む中で、管理職になった」という話を聞き、自身も「ダメもと」で挑戦したいと考えるようになった。さらに受講する中で「管理職=強いリーダーシップ、ではなく、サーバントリーダー⁷のような形ならば、自分の特性としてできるのでは」と考えた。挑戦へのインセンティブは「組織内のメンバーと信頼関係が築けているか、だった」と振り返る。「阻害要因」とされてきた点は「(自社の) 社内制度は整備されている。会社は、評価者に対しアンコンシャスバイアスがないよう教育をしていて、転勤や残業も考慮してくれている。しかし、それでも(私は、受講前は) 挑戦しなかった」と話す。A さんにとって、挑戦の理由は、受講での自らの意識変容で、「組織のモチベーションがあがるよう変革をしたい。その変革を引っ張る立場になりたい」という。「インセンティブは給与ではなく、会社への意識」という。また、女性を対象としたリーダー育成の教育があれば、挑戦しやすくなると考えている。なぜなら男性が多い職場では、女性はリーダーとしての自信が得られにくいと思うからである。受講前には、会社からの管理職への打診を断った A さんだったが、受講後改めて会社に希望を出し、受講後 1 年で管理職に昇進した。

⁵ 2023 年 8 月 1 日付で、京都女子大学ジェンダー教育研究所長名で京都女子大学地域連携研究センター長宛に、本研究の趣旨の説明と協力願及び「女性リーダー・管理職育成コース」の 2022 年度修了生全員の名簿等の借用願いが提出された。それを受けて同センター長名で 2022 年度修了生全員に対して調査協力の依頼文書が提出され、修了生からは調査への協力を拒否する旨の返答はなかった。

⁶ 2024/2/13 ヒアリング (オンライン)、2025/10/26 (メール)

⁷ サーバントリーダーとは、リーダーが自らを奉仕者として構成する他者志向的な信念を持ち、自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することで、フォロワーの向組織性が発揮されるというリーダーシップを指す。

(2)「地位と権限がもっとあれば、自分が進めたい方向に組織を進めることができる」:
30代Bさん⁸

兵庫県内に本社がある運輸系のビル管理(警備・設備)を業務とする会社で人事部門につとめる30代のBさんは、管理職挑戦の理由を「地位と権限がもっとあれば、自分の進めたい方向に組織を進めることができるから」と回答した。「会社の“古い体質”を変えるためにも管理職になりたい」と考えている。Bさんの会社には女性管理職はいない。Bさんも「受講が管理職への挑戦意欲をさらに高めた。すでに管理職として活躍している人からの刺激も多く、目指している人の考え方やモチベーションも知り、自分のやり方が間違っていなかったと自信に繋がった」という。同コースの成果報告会には、Bさんの上司3名が参加した。Bさんも受講後1年で、管理職目前のポジションまで昇進した。「そろそろ見えてきた」という。一方、挑戦へのインセンティブを組織であげていくためには、勤務時間の長短で評価が異なるような現状を変えていかないと“上司ガチャ”⁹が発生する」という。

(3)「管理職でないと重要な事案の検討や決定に関与ができない」:50代Cさん¹⁰

京都府内に本社がある医療計測機器メーカーでシステムエンジニアを務めるCさんは、管理職を目指す理由について「(管理職でないと)重要な事案の検討や決定に関与できないジレンマを感じていたため」と回答した。社内のシステム導入にあたり、自身が大きな方針を決めることができず、決定において、決定者への説明の場に関与できなかったことがあるという。Cさんの会社では、管理職の女性比率は約5.0%。「制度は整っている」という。Cさんも女性を対象としたリーダー育成機会の存在は、挑戦への意欲を高めるという。その理由に「仲間」の存在を挙げる。「ひとりでいると(社内の状況を)こういうものかと流されてしまうが、リカレントで仲間を得ると変わる。励まし合うこともでき、背中も押してもらえる」という。また「男性にも女性にもジェンダーバイアスは存在する。“上司ガチャ”¹¹もあり、そこが解消しないと挑戦者は増えないのではないか」と見ている。

(4)「自分でチームを動かしたい」:20代Dさん¹²

大阪府内に本社がある住宅メーカーの人事部門につとめる20代のDさんは、管理職挑戦については「まだわからない」という。「残業が多い」ことも心配だ。しかし、今後、昇格試験は受け、主任職にはなりたい。「自分でチームを動かすというこれまでとは違うステージで仕事をしてみたい」と考えたことが理由だとする。やはり同コース受

⁸ 2024/2/14 ヒアリング(対面)、2025/10/27(メール)

⁹ 配属先の上司次第で、職場環境や自身の評価が左右されるという状況を揶揄した言葉。ここでは、「職場において、管理職に挑戦しやすい環境か、しにくい環境かは、上司次第」という意味で使われていた。

¹⁰ 2024/2/17 ヒアリング(対面)

¹¹ ここでの“上司ガチャ”の使われ方は注9と同じであった。

¹² 2024/2/8 ヒアリング(対面)

講が最も大きなきっかけだった。受講で『何とかなる』とマインドチェンジできた」という。それまでは「何とかなる」という発想自体がなかった。また、受講で、「人とのつながり」という交流の場も得ることができ、同じ課題で悩む仲間とのコミュニティに参加し、多くの生き方を知ることにもできた。常に「リーダー」、「女性管理職」というキーワードが、講義以外の場で当たり前に交わされていたこともマインドチェンジに大きな影響を与えたという。

3) 女性たちへのヒアリングから見てきたもの

ヒアリングでは、「阻害要因」が「解消されている」と考える人と「解消されていない」と考える人に分かれた。その一方で「促進要因」、つまり本稿ではインセンティブ形成にあたるものは、「組織への信頼」「権限」「地位」「組織を動かしたい」「重要事案の検討・決定に関与したい」などの発言があり、「阻害要因」とは別に存在していたことが伺える。また、共通して示されたのは、女性を対象にしたリーダー養成機会の重要性で、本稿の場合はリカレント教育課程ということになる。「マインドチェンジ」「背中を押してもらえる」「何とかなると思えるようになった」「仲間」「人とのつながり」という趣旨の発言が得られた。ここからは、リーダー育成の講義内容は勿論であるが、ヒアリングでは「自身の意識変容」が語られていて、その「変容」が生じた理由が、ともに学ぶ同級生を繋ぐネットワークの存在ということであった。これが挑戦へのインセンティブに大きな役割を果たしている。さらに、組織や部署を少しでもよいものにしたいという思いも挑戦へのインセンティブを支えていることも共通していた。つまり、組織や部署への帰属意識とともに一種の愛着や共感の存在がインセンティブの前提になっている。全体を通してみると管理職挑戦へのインセンティブの内容は、異なるキャリア背景をもつ女性間で大きな差異は見られず、n数が少ないという問題はあるものの、むしろ共通点が多い。不安や課題を抱えながら同コースを受講した女性たちは、修了後は、挑戦へのインセンティブを強化したり高めたりしたことが示された。

4, リカレント教育を行う女子大学の現状

1) リカレント教育とは

ここまでの検討を踏まえて、次に、管理職挑戦における重要性が指摘されたりリカレント教育課程を擁する大学側の状況を示す。2つの女子大学へのヒアリングを行った。両大学はいずれもリカレント教育に10年以上の歴史を持ち、京都女子大学が受託した2023年度文部科学省「女性の多様なチャレンジに寄り添う学びと社会参画」を皮切りに、京都女子大学と協力している¹³。さらに、3, でヒアリングを行った4名が所属する京都女子大学の現状を検討する。

¹³ 2024・25年度に京都女子大学が文部科学省から受託した同種の事業には、日本女子大学、福岡女子大学および国立女性教育会館NWECと公益財団法人市川房枝記念会女性と政治センターに加えて椋山女学園大学、宮城学院女子大学の協力も得ている。

まず、日本におけるリカレント教育について述べる。リカレント教育とは、就職してからも、生涯にわたって教育と他の諸活動(労働,余暇など)を交互に行うという概念で、1970年に経済協力開発機構(OECD)が公式に採用し、1973年に「リカレント教育－生涯学習のための戦略－」という報告書が公表され、国際的に認知された¹⁴。文部科学省は「キャリアチェンジを伴わずに現在の職務を遂行する上で求められる能力・スキルを追加的に身に付けること(アップスキリング)や、現在の職務の延長線上では身に付けることが困難な時代のニーズに即した能力・スキルを身に付けること(リスキリング)の双方を含むとともに、職業とは直接的には結びつかない技術や教養等に関する学び直しも含む」¹⁵と定義している。また、日本ではリカレント教育は少子化に伴う労働力減少対策と接続もされている。「人づくり革命基本構想」(2018年閣議決定)、「第5次男女共同参画基本計画」(2020年閣議決定)以降、経済政策の柱とされ、「新しい資本主義実行基本計画2025」(2025年6月閣議決定)や「骨太の方針2025」(同)にも盛り込まれた¹⁶。尚、女性に特化したリカレント教育を行う大学同士で連携し、諸課題の解決を図ることを目的とした協議会も2019年度に発足した¹⁷。

2) 日本女子大学¹⁸

日本女子大学は、2007年に文部科学省「社会人の学び直しニーズ対応教育事業委託」に採択されたことを皮切りに、「再就職のためのキャリアアップコース」(以下、「再就職コース」)を開設し、女性を対象に再就職を支援するリカレント教育を実施してきた¹⁹。これまで「再就職コース」には719名が入学し、うち74.6%が日本女子大学以外の出身である。過去5年間の平均修了率96.1%、目的を「達成できた」と回答した修了生は77%と高い。平均年齢は40.7歳。「生涯教育」という大学設立の理念から、リカレント教育を「すべての女性にとって、人生航路の必要な時に立ち寄り、休息し、給油し、糧食を得て次の航海に再出発できる港」²⁰と位置付ける。「働く女性の裾野を広げ、主体的に働く女性を増やしていく過程で、結果として管理職に挑戦する人が増えてきた」という。2021年度に「働く女性のためのライフロングコース」(以下、「働く女性コース」)、2023年度に「次世代リーダーを目指す女性のためのDX人材育成コース」(以下、「DX人材育成コース」)を開設し、2025年度は3つのコースが設置されている。

¹⁴ 文部科学省「女性のリカレント教育に関する取組 令和6年4月25日」
https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/keikaku_kanshi/siryo/pdf/ka35-6.pdf

¹⁵ 同上

¹⁶ 文部科学省「リカレント教育推進の現状について 令和7年7月25日」
https://www.mext.go.jp/content/20250725-mxt_syogai03-000043950_06.pdf

¹⁷ 女性のためのリカレント教育推進協議会
<https://www5.jwu.ac.jp/gp/kyogikai/>

¹⁸ 2024/6/19 ヒアリング(対面)、2025/10/28(メール) 日本女子大学通信教育・生涯学習事務部 生涯学習課長

¹⁹ 日本女子大学「リカレント教育課程 再就職のためのキャリアアップコース」

²⁰ 日本女子大学リカレント教育課程概要 <https://www5.jwu.ac.jp/gp/recurrent/gaiyou.html>

「働く女性コース」と「DX 人材育成コース」²¹に着目すると、講義形式はいずれもオンラインで夜間や週末に開講し、修了には 6.5 単位 63 時間以上の履修を必要で、期間は前者 8 か月、後者 6 か月。「働く女性コース」の受講生の平均年齢は 43.8 歳。すでに管理職となった女性や経営者も受講していて、これまでにのべ約 110 名が入学した。科目は「女性のライフスタイルと起業」「マーケティングマネジメント」「市場調査論」などのキャリア系科目や経営学系科目が設置されている。「DX 人材育成コース」は文字通り、組織における DX 推進の中核を担うリーダーの養成を目指し、「ICT 概論と AI 社会」「DX システム概論」などが設置されている。日本女子大学は、企業へも組織内研修等の人材教育としてコースの利用も呼び掛けている。受講生からは「学びと人的ネットワークの確保の両輪がまわる」「前向きな人が前向きな人と出会ってより前向きになる」「意欲のある人たちの集団」²²と受講の場でのネットワーク構築の重要性も指摘されていた。

3) 福岡女子大学²³

福岡女子大学は、働く女性向けのリカレント教育として、「女性トップリーダー育成研修」(以下、「トップリーダー研修」)、「～女性リーダー実践力～アドバンスプログラム 対話×リーダーシップ×イノベーション」(以下、「アドバンスプログラム」)、などを実施している。「福岡女子大学は、福岡を中心とした女性の力がもとに設立された。設立そのものが、当時イノベーションであった」という。設立当初は、一般教養を中心とした女性教育に力を入れてきたが、約 10 年前に趣旨を見直し、リカレント教育を開始した。

「トップリーダー研修」は 2025 年度で 10 回目となる²⁴。特徴はリーダーとしての事業発想力を高めるためのアート思考やデザイン思考を取り入れた教育を提供していることがあげられる。また、原動力となる「パッション」の重要性を伝えるために、九州の多様な業種の企業の経営陣との交流会も盛り込まれている。さらに、同じ状況にある受講生同士の人脈ネットワーク形成を目的に、合宿形式での研修と事後のフォローアップを行ってきた。これまでの受講生の満足度は平均で約 97%と高く、受講生の年代も 20～50 代と幅広い。また、2025 年度の「アドバンスプログラム」でも、「パッション」を実行力に繋ぐことを目的とした教育を行う。「対話型コミュニケーション

²¹ 日本女子大学「リカレント教育課程 働く女性のためのライフロングキャリアコース」「次世代リーダーを目指す女性のための DX 人材育成コース」他「日本女子大学リカレント教育課程」オフィシャルサイトも参照した。<https://www5.jwu.ac.jp/gp/recurrent/>

²² リカレント教育課程受講生の発言（日本女子大学リカレント教育課程紹介資料より、2024 年制作）2024/6/19 視聴

²³ 2024/11/8 ヒアリング（対面）、2025/10/22（メール）福岡女子大学 女性リーダーシップセンターセンター長

²⁴ 「トップリーダー研修」「アドバンスプログラム」の詳細は以下も参照した。

福岡女子大学女性リーダーシップセンター リカレント教育

<http://wb2.fwu.ac.jp/leadership/recurrent>

による意思決定」「アート・デザイン思考による課題発見」などの科目を設置した。

「不確実性の高い時代を既存の知識の延長だけでは乗り切るのは難しく、イノベーションが必要だと考えている」という。

4) 京都女子大学²⁵

2018年度からリカレント教育を開始し、2025年度は3コースを設置している。「女性のための実践・リーダー育成コース」(以下、「リーダー育成コース」。先述の「同コース」の名称とカリキュラム内容を改訂)が、「予備軍」と既に管理職の女性を対象としている。2024年度は20名が受講した。受講形式は基本的に週末の対面開講で、受講生同士のディスカッションや交流による相互作用からリーダーに必要な能力の育成を目指している。関西圏以外に居住し通学してくる受講生が2割いる。修了後のアンケートでは「リーダーシップ力」について、受講前は「自信があった」と回答したのは5%であったが、受講後は「自信がついた」「かなり自信がついた」をあわせると90%に上昇し、「マネジメント力」についてもほぼ同様の結果であった。2025年度は「経営戦略」「経営理念からサステナビリティを考える」などの科目の他に「DE&Iについての理解とジェンダーについての意識を高める」ことを目指す科目も設置された²⁶。2024年度の「リーダー育成コース」コーディネーターの地域連携研究センター特定教授は人的ネットワークの重要性を認識していた。「カリキュラムの早い段階で、グループワークを導入している。これは異なるバックグラウンドをもつ受講生たちが、最適解を導きだしながら、おのずとつながりを深め、将来の人的ネットワークを構築していくことが可能であるため」²⁷という。『(女性管理職は)候補者がいない』とよく言われるが、現場から見ると実態はそうではない。会社では教育機会はまだ十分整備されておらず、大学がそれを担う重要性はある。とりわけ女子大学でのリカレント教育課程ではロールモデルも見つけやすい。社外の仲間も増やして、ぜひ挑戦してほしい。女性管理職が増えるとダイバーシティへ理解も進み、誰もが住みやすい社会に近づくと考える」とする。

5) 大学へのヒアリングから見えてきたもの

管理職養成のためのリカレント教育は講義形式やカリキュラムの内容にバリエーションがある。一方で共通点も見出された。設置大学のそれぞれの創業者の理念が教育課程開始に影響を与えていること、また受講生同士や受講生と講師陣との人的ネットワークの構築に力を入れていることが共通していた。人的ネットワークの重要性を指摘している修了生と受け入れる大学側は、この点で符号していた。

5, 本稿は何をどこまで明らかにすることができ、また何が残されているのか

²⁵ 2025/10/21 ヒアリング (対面) 京都女子大学連携推進課長

²⁶ 筆者も2024年度の「キャリアマネジメント」の講師を担当したが、受講生の意欲は高く、講義終了後の昼食時にも「(ランチを食べながら講義に参加するので)このまま議論を続けてほしい」と要望があった。

²⁷ 2024/09/13 ヒアリング

本稿では2つの発見があった。まず、本稿の問い「管理職を志向する女性のインセンティブを形成するものか何か」への回答は、「組織内での意思決定権限・影響力の獲得を志向する意欲」となる。それは「仲間や組織への信頼」に支えられている場合もあった。これが1つ目の発見であった。これは本研究での「促進要因」に該当し、本研究の1つ目の問いである「彼女らは阻害要因が存在したまま管理職を目指したとすれば、それはなぜか」への回答は少し見えてきた。また、「促進要因」は「阻害要因」とは別に存在することわかり、「要因の非対称」が見出された。阻害要因が解消されても挑戦には必ずしも繋がっていない。しかし、n数が少ないという課題は残る。詳細は2022年度の修了生全員へのアンケートで明らかにしたい。次に、2つ目の発見は、リカレント教育課程に存在する人的ネットワークが挑戦へのインセンティブを強く支えているということである。これは直観的には理解できるが、管理職への挑戦は自らが所属する組織内での営為であって、リカレント教育課程といういわば社外組織でのネットワーク構築が、なぜ社内での挑戦へのインセンティブに接続しているのかの詳細はここまでの検討ではわからなかった。次への課題としたい。尚、本研究の2つ目の問い「阻害要因が解消された上で、管理職を目指したとすれば、阻害要因の解消は彼女らにどのような影響を及ぼしたのか」への回答はまだ残されている。

・本研究を進めるにあたり、ヒアリングにご協力くださった皆様に心から感謝申し上げます。

・本研究は、京都女子大学2023年度学内研究助成「彼女らはなぜ管理職を目指すのか：そのインセンティブの構造を解明する」、同2024年度「彼女らはなぜ管理職を目指すのか：官民調査を通じて挑戦を阻む要因との比較から考える」、同2025年度「女性管理職挑戦における人的ネットワークの役割とは：京都女子大学リカレント教育課程および地方政府への官民調査からの分析」、JSPS科研費（課題番号24K21034）、の助成を受けて実施した。

【引用・参考文献】

- ・ Brinton, Mary C. (2022) 『縛られる日本人:人口減少をもたらす「規範」を打ち破れるか』(=池村千秋訳)中央公論新社.
- ・ Goertz, G., & Mahoney, J. (2012) *A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences*. Princeton, N.J.:Princeton University Press. (=西川賢・今井真士訳[2015]『社会科学のパラダイム論争：2つの文化の物語』,勁草書房.)
- ・ King, Gary., Keohane, Robert O., & Verba, Sidney. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, N.J.: Princeton University Press. (=真淵勝監訳[2004]『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』,勁草書房.)
- ・ Mill, John Stuart. (1843). *A System of Logic, Ratiocinative and Inductive, being a connected view of the*

principles of evidence, and the methods of scientific investigation, London, John W. Parker. (=大関将一・小林篤郎訳[1958]『論理学体系:論証と帰納 第3巻』春秋社, 第8章「実験的研究の四方法について」pp.185-220.)

・阿古真理 (2022)『家事は大変って気づきましたか?』亜紀書房.

・出雲明子 (2023)「公務で女性職員の管理職への登用がなぜ進まないのか:人事制度・運用への着目」『年報行政研究』 (58), pp.5-32.

・小椋幹子 (2023)「大学におけるリカレント教育課程:女性を対象とした働くための学びの場」, 出相泰裕〔編著〕『学び直しとリカレント教育:大学開放の新しい展開』ミネルヴァ書房, 6章, pp.108-123.

・大沢真知子〔編著〕(2019)『なぜ女性管理職は少ないのか:女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社.

・乙部由子 (2019)『「労働」から学ぶジェンダー論: Society5.0でのライフスタイルを考える』ミネルヴァ書房.

・鹿嶋敬 (2019)『なぜ働き続けられない?: 社会と自分の力学』岩波書店.

・車田絵里子 (2023)「相対的指標を用いた昇進施策効果の評価に関する探索的研究: 女性活躍推進に係る企業行動に着目して」『日本労務学会誌』 24 (1), pp.20-39.

・国保祥子・神吉直人・黒澤壮史, KOKUBO, Akiko, KANKI, Naoto, KUROSAWA Masashi (2021)「女性の管理職への意識に関する調査: A社リーダー研修応募者に対する質問票調査に基づく分析」, 『経営と情報』 34 (1), pp.1-25.

・佐藤直子 (2023)『女性公務員のリアル: なぜ彼女は「昇進」できないのか』学陽書房.

・佐藤博樹・武石恵美子編 (2014)『ワーク・ライフ・バランス支援の課題: 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会.

・治部れんげ (2020)『「男女格差後進国」の衝撃: 無意識のジェンダー・バイアスを克服する』小学館.

・竹安栄子 (2024)「地域社会の持続的発展に向けて: 女性のためのリカレント教育の意義と課題」, 鹿児島国際大学附置地域総合研究所編『地域探求の視角 清水基金プロジェクト最終報告論集』ラグーナ出版, pp.10-43.

・田中利佳・脇寛 (2023)「女性就業実態の現状から見る女性管理職登用の課題」, 『鈴鹿大学・鈴鹿大学短期大学部紀要』 6号, pp.139-150.

・出相泰裕 (2023)「現代日本におけるリカレント教育の意味: OECDの理念からの変容を踏まえて」, 出相泰裕〔編著〕『学び直しとリカレント教育: 大学開放の新しい展開』ミネルヴァ書房, 4章, pp.73-92.

・永瀬伸子 (2024)『日本の女性のキャリア形成と家族: 雇用慣行・賃金格差・出産子育て』勁草書房.

・渡邊峻・守屋貴司〔編著〕(2016)『活躍する女性会社役員の国際比較: 役員登用と活性化する経営』ミネルヴァ書房.