慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	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
Sub Title	The field survey of the female executive officers and the management system
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 高田, 朝子(Takada, Asako)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2010
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.1 (2010. 4) ,p.117- 146
JaLC DOI	
Abstract	2008年12月現在，東京証券取引所１部，２部，JASDAQ，マザーズに上場している企業の女性上級管理職（執行役員以上）312人を対象に，質問紙調査を行った。調査目的は，女性上級管理職を生んだ組織マネジメントと本人の行動特性などについて把握することにあった。本稿では，記述統計による単純集計結果を報告している。回収数は78人，回収率は25％となった。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20100400-0117

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第53巻第１号
2010 年 4 月

2010年３月２日掲載承認

資　料

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――

横 田 絵 理　　高 田 朝 子

＜要　　約＞

2008年12月現在，東京証券取引所１部，２部，JASDAQ，マザーズに上場している企業の女性上級管理職（執行役員以上）312人を対象に，質問紙調査を行った。調査目的は，女性上級管理職を生んだ組織マネジメントと本人の行動特性などについて把握することにあった。本稿では，記述統計による単純集計結果を報告している。回収数は78人，回収率は25％となった。

＜キーワード＞

女性上級管理職，東証上場企業，組織マネジメント，キャリア継続

1　本稿の問題意識と研究目的

経営者，医師，弁護士等，従来は「男性の職業」とみなされていた職業に女性が進出して久しい。昨今では大企業における女性の役員や，医学部の女性教授，弁護士ランキングに名前の載る女性弁護士など，未だに少数派ではあるが，上級管理職に昇進する女性は確実に存在するようになっている。企業の中でも管理職以上を女性が占める比率は増加傾向にある。しかしながら，彼女達をとりまく組織マネジメントについては未だ「手探り」状態で確固たる指針が無いのが現状である。我が国の上場企業（東証１部，２部，JASDAQ，マザーズ）で取締役以上の役職についている女性は約300人強[1)]で，比率にすると１％以下である。これは米国 FORTUNE 500社における女性取締役比率13.5％と比較しても非常に低い（Catalyst, 2009）。

日本政府は，平成17年12月に決定された男女共同参画基本計画において，2020年までに指導的地位にある女性が少なくとも30％を占めることを目標に置いている[2)]。政府が力を入れる背景には急速に進む少子高齢化の中で，我が国の国力を維持するためには，女性の社会進出を促進することが不可欠であること，そのための仕組み作りが企業側からも強く求められていることがあげられる[3)]。現状のように，女性の上級管理職が特別な存在で，恵まれた条件と類まれな努力と能力を持っている極少数の人だけのポジションという状況から，男女問わず，力を発揮した人が得るポジションへと

1）　2008年12月現在。日経 WHO'S WHO（現日経テレコン21）より抽出した。

2）　内閣府男女共同参画局　第二次男女共同参画基本計画（平成17年12月決定）より。

3）　同上。

状況を変えるには，これまでの組織マネジメントの延長では難しい。上級管理職への女性進出の流れを促進し，彼女たちが組織の中で力を発揮できる仕組みを作ることは，今後我が国の経済においても最重要な課題とされる。

このような問題意識を背景とした研究を行うため，まず，現状の女性上級管理職が置かれている組織マネジメントの実態を把握するために，実態調査を行った。女性上級管理職を育て，彼女たちが活躍できる組織とは，どのような組織マネジメントの仕組み（たとえば，業績評価，人事システム，教育システムなど）を持っているのかについて明らかにするためである。

本稿はこの調査の基本的な集計結果を示すとともに，今後の研究の課題を列挙することとする。

2　調査方法と回収結果

本調査は，2009年１月に実施された。調査対象は，日本の東証１部，２部，JASDAQ，マザーズの各市場に上場している企業から「社内取締役」および社内常勤監査役以上の役職の女性を日経テレコン21により抽出し（512人），そのうち，明らかに創業者，あるいは創業者の配偶者であることが明確であるものを除いた。創業者ならびに創業者の配偶者を除いた理由は，本研究が，女性上級管理職を育成するための組織マネジメントについて考察することを目的としているため，創業者や創業者の配偶者は組織マネジメントによるものとは異なる事情によってその役割を任じているものと判断したためである。また，各市場からのリストアップをするなかで重複した企業がないように確認を行った。その結果，2009年12月最初の時点で312名の女性上級管理職のデータベースが作成された。[4)]

312名に向けて，2009年１月20日付けで，付録として本稿に添付した質問紙を郵送にて配布した。締め切りは2009年２月５日と設定し，締め切り日１週間前に再度の依頼状をはがきにて送付した。

2009年１月20日付けで配布された312通に対し，回答数は78通であり，回収率は25％であった。当時は2008年11月におきたリーマンショックの影響を受けた可能性がある時期である。

3　調査内容の概要

質問紙は大きく７つの部（Ⅰ～Ⅶ）から構成されている。そのうち，問Ⅰは，回答者の所属する企業についての属性や規模，人員構成を問うものである。また，問Ⅵは自由記述によって女性上級管理職についての意見を求めたものであるので，今回の集計結果の報告において記述を行わない。問Ⅶは回答者のプロフィールについての把握を目的とした質問を行った。

問Ⅱにおいては，回答者の所属企業の組織マネジメントの仕組みや制度について，問Ⅲでは組織運営の進め方，問Ⅳでは回答者自身が仕事を進めるうえでのさまざまな行動について聞いた。問Ⅴは本調査の中心的な内容であり，仕事上と仕事以外での人間関係，人脈，コミュニケーション，影響を与えた人物など多岐にわたる角度からの内容となっている。したがって，本研究における質問の中心は主として問Ⅴであり，現状の女性上級管理職がどのような状況と行動を行っているか，そしてそれを支えている組織マネジメントとは何かが明らかになる。

本稿では，主として記述統計による本調査の概要の報告を行う。

4　調査結果（１）　回答者の所属組織の属性

まず，回答者の所属組織の属性について示す。

業種，事業規模については，それぞれ図表１から図表３に示している。業種は卸売・小売，サービス業の割合が高く，また，従業員数は300人から3,000人の間で半数以上の回答者を占めている。売上高についても500億円以下が６割以上を占めていた。また，男女比の人員構成については，正社員はばらついてはいるものの，管理職，取締役は，男性の比率が高くなっていることがわかる。

4）本調査は，執筆者および，慶應義塾大学大学院経営管理研究科高木晴夫教授との３人連名による調査として実施した（付録質問紙参照）。

図表１　回答者所属企業の業種（問１-１）

	度数	構成比(%)
無回答	0	.0%
建設業	1	1.3%
製造業（衣服・繊維関係工業）	1	1.3%
製造業（石油・化学関係工業）	5	6.4%
製造業（鉄鋼・非鉄金属製造業）	1	1.3%
製造業（機械製造業）	2	2.6%
製造業	7	9.0%
電気・ガス・水道・熱供給業	0	.0%
卸売・小売業	19	24.4%
飲食業	4	5.1%
金融・保険・不動産業	4	5.1%
運輸・通信業	2	2.6%
情報サービス・調査・広告業	11	14.1%
その他サービス業	18	23.1%
医療関係	1	1.3%
その他	2	2.6%
合計	78	100.0%

図表２　従業員数の分布（問１-２-１）

	度数	%	有効回答内比(%)
無回答	1	1.3%	.0%
300人未満	16	20.5%	20.8%
300～999人	18	23.1%	23.4%
1,000～2,999人	22	28.2%	28.6%
3,000～4,999人	8	10.3%	10.4%
5,000～9,999人	4	5.1%	5.2%
10,000人以上	9	11.5%	11.7%
合計	78	100.0%	100.0%

図表３　売上高の分布（問１-２-２）

	度数	%	有効回答内比(%)
無回答	1	1.3%	.0%
500億円未満	46	59.0%	60.3%
500億円以上 1,000億円未満	9	11.5%	13.2%
1,000億円以上 3,000億円未満	11	14.1%	13.2%
3,000億円以上 5,000億円未満	4	5.1%	4.4%
5,000億円以上 １兆円未満	3	3.8%	2.9%
１兆円以上	4	5.1%	5.9%
合計	78	100.0%	100.0%

図表４-１　男女比構成（１）　正社員

	度数	%	有効回答内比(%)
無回答	5	6.4%	.0%
男９：女１	5	6.4%	6.8%
男８：女２	22	28.2%	30.1%
男７：女３	14	17.9%	19.2%
男６：女４	16	20.5%	21.9%
男５：女５	8	10.3%	11.0%
男４：女６	6	7.7%	8.2%
男３：女７	2	2.6%	2.7%
男２：女８	0	.0%	.0%
男１：女９	0	.0%	.0%
合計	78	100.0%	100.0%

図表４-２　男女比構成（２）　管理職（執行役員を含む）

	度数	%	有効回答内比(%)
無回答	8	10.3%	.0%
男９：女１	50	64.1%	71.4%
男８：女２	11	14.1%	15.7%
男７：女３	6	7.7%	8.6%
男６：女４	1	1.3%	1.4%
男５：女５	1	1.3%	1.4%
男４：女６	0	.0%	.0%
男３：女７	0	.0%	.0%
男２：女８	0	.0%	.0%
男１：女９	1	1.3%	1.4%
合計	78	100.0%	100.0%

図表４-３　男女比構成（３）　取締役

	度数	%	有効回答内比(%)
無回答	9	11.5%	.0%
男９：女１	53	67.9%	76.8%
男８：女２	10	12.8%	14.5%
男７：女３	3	3.8%	4.3%
男６：女４	0	.0%	.0%
男５：女５	3	3.8%	4.3%
男４：女６	0	.0%	.0%
男３：女７	0	.0%	.0%
男２：女８	0	.0%	.0%
男１：女９	0	.0%	.0%
合計	78	100.0%	100.0%

5　調査結果（2）　組織マネジメントの仕組み・制度

問Ⅱの群では回答者の所属している企業が導入している経営の仕組みについて聞いている。図表5は導入している経営管理手法を聞いた結果である。各項目については全社に導入しているかという項目のほか，一部組織のみ導入，導入後廃止，導入していないという項目を設定した。こうした項目を設定した理由は，経営管理手法にも流行があり，流行が過ぎると手法を変えることもあるためである。また，新しい手法を導入するときには，いきなり全社レベルで入れずに一部の組織で導入することも考えられる。結果として，図表5のように，持株会社制，事業部制の導入の割合が高く，そのほかの組織については導入企業は少なかった。一方，成果を短期的に金銭的報酬に反映させる制度や目標管理制度は導入している企業が一部組織のみ導入も含めると5割を超えており，その普及度の高さがわかる。

次に，従業員をまとめるための組織内の制度について質問をした。内容は，メンター制度や交流会などである。結果は図表6のように，会社主導による全社員対象の交流会は7割以上の企業が導入しているが，女性のみに絞った交流会や活用のための部署などは，ぞれぞれ一部の導入という企業を含めても，交流会は10％未満，女性活用部署の設置は25％の導入となっている。

経営管理制度の質問群の最後では，成果主義報酬制度において，評価結果と報酬がどのように結びついているのかということについて聞いた。これについては5点尺度を用いて質問に書かれた記述がどの程度回答者の所属する企業にあてはまるかを聞いている。したがって，ここでは平均値と分散について報告する。1点が「まったく当てはまらない」であり，5点が「非常に良く当てはまる」となっている。3点は「一部当てはまる」である。図表7のように，組織業績も個人業績も給与に反映させるよりも賞与に反映させることへの平均値が高くなっている。また，業績管理指標について明示されていないものを利用している企業は中心値よりも平均値は低くなっている。また，財務業績と非財務業績を比較すると財務業績を重視している企業の平均値が高くなっている。

図表5　導入している経営管理手法（問2-1）

		度数	列のN%	有効回答内比（%）
a. カンパニー制	無回答	19	24.4%	.0%
	全社に導入	4	5.1%	6.8%
	一部組織のみ導入	5	6.4%	8.5%
	導入後廃止した	1	1.3%	1.7%
	導入していない	49	62.8%	83.1%
	合計	78	100.0%	100.0%
b. 持株会社制	無回答	14	17.9%	.0%
	全社に導入	21	26.9%	32.8%
	一部組織のみ導入	5	6.4%	7.8%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	38	48.7%	59.4%
	合計	78	100.0%	100.0%
c. アメーバー組織	無回答	23	29.5%	.0%
	全社に導入	0	.0%	.0%
	一部組織のみ導入	4	5.1%	7.3%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	51	65.4%	92.7%
	合計	78	100.0%	100.0%

図表５　続き

		度数	列の N%	有効回答内比(%)
d. ミニプロフィットセンター	無回答	22	28.2%	.0%
	全社に導入	3	3.8%	5.4%
	一部組織のみ導入	9	11.5%	16.1%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	44	56.4%	78.6%
	合計	78	100.0%	100.0%
e. 事業部制	無回答	11	14.1%	.0%
	全社に導入	33	42.3%	49.3%
	一部組織のみ導入	10	12.8%	14.9%
	導入後廃止した	2	2.6%	3.0%
	導入していない	22	28.2%	32.8%
	合計	78	100.0%	100.0%
f. シェアードサービス	無回答	21	26.9%	.0%
	全社に導入	2	2.6%	3.5%
	一部組織のみ導入	11	14.1%	19.3%
	導入後廃止した	1	1.3%	1.8%
	導入していない	43	55.1%	75.4%
	合計	78	100.0%	100.0%
g. フラット型組織	無回答	23	29.5%	.0%
	全社に導入	6	7.7%	10.9%
	一部組織のみ導入	8	10.3%	14.5%
	導入後廃止した	2	2.6%	3.6%
	導入していない	39	50.0%	70.9%
	合計	78	100.0%	100.0%
h. BSC	無回答	21	26.9%	.0%
	全社に導入	2	2.6%	3.5%
	一部組織のみ導入	8	10.3%	14.0%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	47	60.3%	82.5%
	合計	78	100.0%	100.0%
i. ABC・ABM	無回答	22	28.2%	.0%
	全社に導入	2	2.6%	3.6%
	一部組織のみ導入	5	6.4%	8.9%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	49	62.8%	87.5%
	合計	78	100.0%	100.0%
j. EVA	無回答	22	28.2%	.0%
	全社に導入	0	.0%	.0%
	一部組織のみ導入	5	6.4%	8.9%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	51	65.4%	91.1%
	合計	78	100.0%	100.0%
k. 成果報酬制度	無回答	19	24.4%	.0%
	全社に導入	14	17.9%	23.7%
	一部組織のみ導入	15	19.2%	25.4%
	導入後廃止した	1	1.3%	1.7%
	導入していない	29	37.2%	49.2%
	合計	78	100.0%	100.0%
l. 目標管理	無回答	12	15.4%	.0%
	全社に導入	40	51.3%	60.6%
	一部組織のみ導入	14	17.9%	21.2%
	導入後廃止した	0	.0%	.0%
	導入していない	12	15.4%	18.2%
	合計	78	100.0%	100.0%

図表６　組織における従業員交流などのための制度（問２-２）

		度数	%	有効回答内比（%）
a. 女性活用を推進する部署	無回答	1	1.3%	.0%
	全社に導入	9	11.5%	11.7%
	一部組織のみ導入	10	12.8%	13.0%
	導入後廃止した	1	1.3%	1.3%
	導入していない	57	73.1%	74.0%
	合計	78	100.0%	100.0%
b. CSR 専門の部署	無回答	2	2.6%	.0%
	全社に導入	16	20.5%	21.1%
	一部組織のみ導入	16	20.5%	21.1%
	導入後廃止した	1	1.3%	1.3%
	導入していない	43	55.1%	56.6%
	合計	78	100.0%	100.0%
c. メンター制度	無回答	1	1.3%	.0%
	全社に導入	10	12.8%	13.0%
	一部組織のみ導入	17	21.8%	22.1%
	導入後廃止した	4	5.1%	5.2%
	導入していない	46	59.0%	59.7%
	合計	78	100.0%	100.0%
d. 全社主導での公式の女性限定の交流会	無回答	2	2.6%	.0%
	全社に導入	1	1.3%	1.3%
	一部組織のみ導入	5	6.4%	6.6%
	導入後廃止した	3	3.8%	3.9%
	導入していない	67	85.9%	88.2%
	合計	78	100.0%	100.0%
e. 全社主導の公式の全社員対象の交流会	無回答	2	2.6%	.0%
	全社に導入	32	41.0%	42.1%
	一部組織のみ導入	7	9.0%	9.2%
	導入後廃止した	6	7.7%	7.9%
	導入していない	31	39.7%	40.8%
	合計	78	100.0%	100.0%

図表７　業績評価制度と報酬制度（問２-３）

	平均値	標準偏差	最頻値	欠損
a. 組織業績が給与に反映	2.88	1.19	3	1
b. 組織業績が賞与に反映	3.62	1.10	3	1
c. 個人業績が給与に反映	2.97	1.10	3	1
d. 個人業績が賞与に反映	3.35	1.09	3	1
e. 業績管理指標が明示	3.79	.94	4	1
f. 明示されていない業績管理指標の利用	2.79	.94	3	5
g. 財務業績を重視	3.62	.83	3	2
h. 非財務業績を重視	2.73	.76	3	7

図表８　組織運営（問Ⅲ）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 配置に人間関係重視	2.97	.82	3	3	0
b. 仕事の内容や目標を変化	3.73	.75	4	4	0
c. 一定の新卒を実施	4.06	1.13	4	5	0
d. 関係者を巻き込み調整	3.86	.94	4	4	0
e. 担当範囲を越えて仕事	3.40	.97	3	3	0
f. 現場からの意見や提言が影響	3.19	.87	3	3	0
g. 後継者育成	3.13	.84	3	3	0
h. チームで仕事	3.40	.91	3	3	1
i. チャレンジや努力を評価	3.40	.81	3	3	0
j. 担当者の裁量が大きい	3.58	.71	4	4	1
k. 人事部は女性の配置に影響	2.48	1.05	2	2	1
l. 女性活用を推進する部署の影響	2.06	1.05	2	2	8
m. 命令報告経路の明確性	3.65	.77	4	4	0
n. 経営者，職務者の役割が明確	3.86	.80	4	4	0

6　組織運営と組織および人材の特徴

問Ⅲでは組織運営の仕方について，また，問Ⅳでは組織および人材の現状を把握するための質問を行った。このうち，問Ⅲ　組織運営のうち，最初の10項目，a～jおよび問Ⅳの４－１，４－２は，共同調査者である高木が行っている日本企業の特徴をつかむための質問として他の対象に対しても行っている調査項目である。これによって日本企業が人ベースの仕事の仕方かあるいは仕事ベースについての調査の一環として行ったものである。[5)]

まず，問Ⅲで組織運営を把握するための14の質問項目について図表８にまとめた。その中でｋ～ｎの４つの項目は女性活用に関するもの，ならびに，組織内の指揮命令，仕事の別れ方の明確さを聞いた。特徴的な項目としては，女性活用を推進する部署は女性の人事配置に影響を与えているという質問への回答の平均値が２（あまり当てはまらない）に近いこと（2.06），つまり女性活用部門は，人事に対してパワーは持っていない傾向にある企業が，回答者である女性上級職がいる企業においても多かったということである。

次に問Ⅳの４－１と４－２の10項目ずつ計20項目の質問への回答数値に因子分析を行った。Kaiserの正規化を伴うバリマックス法による回転を行った結果，４因子が得られた。結果は図表９，図表10のとおりである。この４因子は，高木（2010）による一部上場の大企業および横田・高木(2010)のJASDAQおよびマザーズ企業に対して行った同様の調査結果で得られた２因子「人ベース組織因子」「仕事ベース組織因子」に近い因子もあるが，因子負荷量から因子が２つの調査よりも分散している結果となった。なぜ女性上級管理職が所属している企業の場合には組織運営方法として４つの因子となったのかは，詳細な検討が必要とされるので，別稿に譲ることとする。

続く女性活用に関する組織運営についての17の質問項目（問４－３）については５段階評価で回答を求めた。結果は図表11にある。回答者が所属する組織においては「女性が孤立しやすい企業風土」「女性の採用は一般職のみ」「女性は主要ポストに付かない」「女性が入りにくいインフォーマルネットワークがある」という，いずれも女性が企業で働き続けるには否定的と思われる状況を示した項目の平均値が２未満となっており，所属企業はそのような状況にはないと回答者には判断されている傾向があることがわかった。

以上の組織運営に関わる項目からは，女性を特

5）大企業の場合の因子分析についてはダイヤモンド社より2010年中に出版準備中の著書に詳しい。「人ベース組織因子」と「仕事ベース組織因子」については出版予定物を参照されたい。

図表９　因子負荷量（問４－１および問４－２）

因子	初期の固定値			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の％	累積％	合計	分散の％	累積％
1	8.836	44.180	44.180	3.573	17.864	17.864
2	1.614	8.071	52.250	2.581	12.907	30.771
3	1.503	7.516	59.766	2.537	12.683	43.454
4	1.197	5.983	65.749	2.333	11.663	55.117
5	1.007	5.035	70.785	1.202	6.012	61.129
6	0.810	4.050	74.835			
7	0.752	3.762	78.597			
8	0.639	3.194	81.791			
9	0.502	2.510	84.301			
10	0.493	2.466	86.768			
11	0.460	2.302	89.070			
12	0.408	2.040	91.110			
13	0.345	1.724	92.834			
14	0.280	1.402	94.236			
15	0.253	1.263	95.499			
16	0.219	1.094	96.594			
17	0.211	1.056	97.650			
18	0.180	0.900	98.550			
19	0.155	0.773	99.323			
20	0.135	0.677	100.000			

因子抽出法：主因子法

図表10　回転後の因子行列（問４－１および問４－２）

	因子				
	1	2	3	4	5
a. 人材が豊富に育成	0.621	0.084	0.409	－0.088	0.371
b. 仕事を自主的に推進	0.568	－0.134	0.084	－0.179	0.066
c. 勤続年数は長い	0.064	0.535	0.418	－0.190	0.171
d. 意見対立は徹底的に調整	0.593	0.067	－0.179	－0.115	0.142
e.「前例」がなくともチャレンジ	0.617	－0.239	－0.361	－0.225	0.102
f. 異なった意見にも耳を傾ける	0.679	－0.233	－0.383	0.014	0.141
g. 会社のことを「自分のこと」と考える	0.729	－0.115	－0.050	－0.228	0.034
h. 部門や階層を越えたコミュニケーション	0.773	0.032	－0.157	－0.173	0.027
i. 裏方の仕事も公正に評価	0.653	0.008	0.134	－0.238	－0.251
j. 自律的に考え，行動する社員が多い	0.748	－0.344	0.142	－0.180	－0.022
a. 合理的な組織編成と人員配置	0.675	－0.174	0.039	0.282	0.186
b. 個々の仕事の目標や内容，権限などの明確化	0.671	－0.258	0.197	0.346	0.052
c. 適正な人数と能力レベルの社員	0.664	－0.003	0.313	0.160	0.153
d. インフォーマルな根回しでは決まらない	0.324	－0.334	0.228	0.244	－0.102
e. 組織の規則やルールが明確に整備	0.588	－0.003	0.106	0.214	－0.302
f. 会社の戦略目標がブレイクダウン	0.801	0.169	0.049	0.012	－0.325
g. 現場の社員は指示を忠実に実行	0.781	0.228	0.019	－0.106	－0.159
h. 幹部社員は適切な判断や指示	0.802	0.178	0.051	－0.017	－0.196
i. 業績評価指標は測定可能	0.679	0.459	－0.308	0.262	0.081
j. 報酬は業績評価指標に連動	0.551	0.363	－0.299	0.240	0.086

因子抽出法：主因子法

図表11　女性活用に関連した組織運営（問４－３）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 配置決定に人事担当部門が強い影響力	2.56	1.04	3	3	1
b. 配置決定にライン部門が強い影響力	3.27	.93	3	3	3
c. 昇進を促進するデータが公開	2.29	1.16	2	2	2
d. 女性が孤立化しやすい企業風土	1.87	.94	2	1	0
e. 女性の採用は一般職のみ	1.55	.93	1	1	1
f. 女性は主要なポストには付かない	1.90	1.06	2	1	1
g. 女性が入りにくいインフォーマルネットワークの存在	1.94	1.01	2	1	0
h. 仕事と家庭両立のための支援策	3.26	1.20	3	3	0
i. 第一線に女性を配置	3.47	.97	3	3	1
j. 女性を上級管理職に積極的に採用	3.15	.90	3	3	0
k. 取締役会等に相談を受け入れる雰囲気	3.30	.98	3	4	2
l. 取締役会等が立場を押し付けていない	3.47	.82	4	4	0
m.取締役会等に第一線職場へ情報が適切に伝達	3.44	.80	4	4	0
n. 取締役会等が業務実態把握の努力	3.77	.70	4	4	0
o. 取締役会等のメンバー間で意思疎通	3.53	.85	4	4	0
p. 第一線職場から上位組織へ情報が適切に伝達	3.40	.89	3	4	0
q. 他の職場との意思疎通	3.40	.74	3	4	0

図表12　日常的行動（問５－１）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 部下の面倒を見る	3.56	.80	4	3	1
b. 仕事のやり方やコツなどを上手に部下に教える	3.47	.72	3	4	1
c. 仕事の内容や今後の計画を部下に教える	3.68	.85	4	4	2
d. 上司は率先して課題の解決に取り組んでいる	3.76	.94	4	4	3
e. 部下に規則についてやかましく注意	2.63	.93	3	2	0
f. 部下に服装や動作についてやかましく注意	2.86	1.10	3	3	1
g. 部下をきびしくしかる	3.18	.98	3	3	1
h. チーム内で情報を共有	3.88	.83	4	4	1
i. チーム内でうちとけた雰囲気	3.95	.81	4	4	1
j. 部下の将来を気遣う	3.92	.81	4	4	1
k. 部下の個人的なことで世話を焼く	3.67	.85	4	3	0
l. 具体的に部下に指示	3.85	.67	4	4	0
m.目標達成の計画を綿密に立案	3.45	.87	3	3	2
n. 仕事内容を具体的に示す	3.84	.73	4	4	2
o. 達成すべきレベルを具体的に示す	3.88	.82	4	4	3
p. 部下を励ます	3.86	.78	4	4	0
q. 部下の意見や関心に耳を傾ける	3.96	.71	4	4	0
r. 部下を公平に扱う	4.03	.79	4	4	0

別扱いにするということは回答者企業ではあまり当てはまらないことであるという傾向が読み取れた。

7　女性上級職自身の行動と心情

問５では，女性上級職自身の仕事と仕事外での活動，支える人物，ネットワークなどについて詳細に質問を行った。

まず問５－１では女性上級職の日常行動について把握した。結果は図表12にある。平均値を見ると，多くは３から４の間にあるが，「e. 部下が規則で決められたとおり仕事をするようやかましく注意する」という項目では平均値が2.63と低めで

図表13　困ったことで相談する人（問５−２）

図表13−１　仕事関連の相談（問５−２（A））

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 社内の現在の職場の人間	3.01	1.06	3	3	1
b. 現在の職場以外の社内の人	1.99	1.14	2	1	2
c. 仕事で知り合った社外の人	2.60	1.32	3	1	1
d. 社内の以前所属していた職場の人	1.77	.96	1	1	1
e. 以前勤務していた別の会社の人	1.43	.82	1	1	2
f. 仕事に関係ない社外の人	2.21	1.26	2	1	3
g. その他	3.31	1.49	4	4	62

図表13−２　仕事以外の相談（問５−２（B））

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 社内の人が多い	2.25	1.23	2	1	2
b. 社外の人が多い	3.44	1.14	4	4	1

図表14　人脈の形成（問５−３）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. あなたの人脈は社内の人が多い	3.01	.89	3	3	2
b. あなたの人脈は社外の人が多い	3.51	1.08	4	3	0
c. その人たちは，実際に行動して貴方のことを助けてくれる	3.78	.91	4	4	0
d. その人たちは，あなたにヒントや知識を授けてくれる人	3.90	.83	4	4	0
e. その人たちは，あなたと接点がない別の集団の人々をあなたに紹介できる人	3.69	1.00	4	4	0
f. その人たちとはギブアンドテイクの関係	3.08	1.09	3	4	0
g. その人たちとのつながりは仕事での関わりを通じて形成される場合が多い	3.36	1.04	3	4	0
h. その人たちとのつながりは仕事以外での関わりを通じて形成される場合が多い	3.01	1.08	3	3	1
i. その人たちとは仕事以外のプライベートなことまで話しあうことが多い	3.04	1.10	3	3	0
j. 社内の人脈の人たちとは，意識して定期的にメールや電話などでコンタクトを取っている	2.85	1.06	3	2	0
k. 社内の人脈の人たちとは，意識して定期的に会うようにしている	2.81	1.07	3	2	0
l. 社外の人脈の人たちとは，意識して定期的にメールや電話などでコンタクトを取っている	3.04	1.12	3	2	0
m. 社外の人脈の人たちとは，意識して定期的に会うようにしている	3.05	1.17	3	2	0
n. あなたが人脈だと思う相手は，あなたのことをその人の人脈の一人であると思っている	3.52	.90	4	4	1

ある。一方で「r. 部下を公平に扱う」の項目は4.03が平均値であることから部下への公平性への意識の高さがうかがえる。

問５−２では仕事あるいは仕事以外での相談事を誰にしているのかということを把握した。結果は図表13にある。まず，仕事関連の相談事については「社内の現在の職場の人」が高く3.01であったが，最も高かったのは「その他」3.31であった。その他の自由記入欄に記述されていたのは，たとえば，夫，親など家族や仕事に関係がある社外の友人であった。また，仕事以外の相談事については「社外の人が多い」との回答の平均値が「社内

図表15　コミュニケーションの状況（問５-４）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 人脈を広げるために，意識的に社外の人とつきあう機会を増やしている	3.28	1.14	3	3	0
b. 仕事内の人々と多くのつながりを持っている	3.08	1.05	3	2	0
c. 仕事以外の人々とも多くのつながりを持っている	3.26	1.05	3	3	0
d. 見知らぬ人ともすぐに仲良くなれる	3.47	1.02	3	3	0
e. 仕事上の関わりを持つ相手に対して何かをしてあげたら，相手もそれに答えてほしい	2.47	.95	2	2	0
f. 仕事を進めるときにキーパーソンが誰かを見極める力がある	3.74	.75	4	4	0
g. 人に対して自分のことをオープンに話す方だ	3.55	1.03	4	3	0
h. ギブアンドテイクは人間関係の基本だと思う	2.61	.88	3	3	1

図表16　コミュニケーションの頻度（問５-５）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 現在同じ職場の同僚	3.69	1.04	4	4	3
b. 社内の以前の職場の同僚	2.64	1.16	3	3	5
c. 社内の以前の職場の上司	2.58	1.21	3	3	5
d. 以前に勤務していた別の会社の同僚	1.84	1.16	1	1	11
e. 以前に勤務していた別の会社の上司	1.79	1.11	1	1	10
f. 社外の同業者	2.34	1.14	2	1	1
g. 社外の異なる職種職域の人	3.10	1.19	3	3	0
h. 社外の学生時代の知人・友人	2.96	1.23	3	2	0
i. 学生時代の先生	1.58	.93	1	1	0

の人が多い」との回答を上回っていた。

人脈の形成（ネットワーク）については問５－３で質問した。結果は図表14である。これによると，社内よりも社外の人脈が多いとの回答の平均値が高くなっており，また人脈の人たちは，「実際に行動して助けてくれる人である」，「あなたにヒントや知識を授けてくれる人である」，「別の集団の人を紹介してくれる人である」との回答の平均値がそれぞれ3.78，3.90，3.69といずれも高くなっていた。

次に女性上級管理職のコミュニケーションのとり方について，その考え方と頻度を聞いた（問５－４，問５－５）。考え方については，「あなたが仕事上の関わりを持つ相手に対して，何かしてあげたら，相手もそれに答えてほしい」あるいは「ギブアンドテイクは人間関係の基本である」という項目の平均値がいずれも２点台となっており，自分にとっての損得でコミュニケーションをとるという考え方が低いことがうかがえる。

またコミュニケーションの頻度は，現在同じ職場の同僚が最も高く，学生時代の先生や以前に勤務していた別の会社の上司，同僚も１点台の低めの平均値となっていた。

問５－６ではキャリア形成に影響を与えた人をキャリアのステージ別に把握しようとしたものである。その結果は図表17に示した。どのステージにおいても，直属の上司の影響は他の項目に比べて高い。一方で，卒業校の先輩についてはいずれも低い値となっており，学生時代の仲間はその後のキャリア形成にはそれほど影響を及ぼしていないという回答が多かった。

問５－７からは回答者に対する評価について聞いている。問５－７では勤務先からの評価について本人に問うものである（図表18）。これによると，平均値が最も高いのは，「b. 組織内でのエネルギッシュな行動」（4.00）と「仕事での業績の高さ（3.93）」であった。一方で項目の中で最も低い平均値であったのは「自社内に持っているネットワークの広さ」となっていた（2.97）。次に昇格に寄与してきた項目については問５－８で聞い

図表17　キャリアに影響を及ぼした人物（問５-６）

図表17-１　キャリア初期（問５-６（A））

社会人初期（５年目まで）	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
Aa. 人事部	1.51	.87	1	1	5
Ab. 直属の上司	3.63	1.28	4	5	6
Ac. 部署の先輩	2.86	1.33	3	2	5
Ad. 社内の他部署の上司	2.58	1.35	3	1	6
Ae. 卒業校の先輩	1.29	.66	1	1	5
Af. 社外の顧客	2.12	1.32	2	1	4
Ag. 社外の人（顧客以外）	2.03	1.26	1	1	4
Ah. 以前自分がいた部署の上司	1.92	1.28	1	1	7

図表17-２　キャリア中期（問５-６（B））

社会人中期（６年目から15年目）	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
Ba. 人事部	1.47	.75	1	1	6
Bb. 直属の上司	3.76	1.28	4	5	6
Bc. 部署の先輩	2.73	1.41	3	1	5
Bd. 社内の他部署の上司	2.71	1.33	3	3	5
Be. 卒業校の先輩	1.36	.77	1	1	5
Bf. 社外の顧客	2.54	1.55	2	1	4
Bg. 社外の人（顧客以外）	2.59	1.56	3	1	4
Bh. 以前自分がいた部署の上司	2.08	1.34	1	1	6

図表17-３　キャリア近年（問５-６（C））

社会人16年目以降現在	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
Ca. 人事部	1.63	.86	1	1	13
Cb. 直属の上司	4.01	1.13	4	5	11
Cc. 部署の先輩	2.57	1.43	3	1	11
Cd. 社内の他部署の上司	2.87	1.41	3	1	11
Ce. 卒業校の先輩	1.33	.84	1	1	11
Cf. 社外の顧客	2.62	1.57	2	1	10
Cg. 社外の人（顧客以外）	2.64	1.53	3	1	11
Ch. 以前自分がいた部署の上司	2.05	1.36	1	1	12

図表18　勤務先からの評価（問５-７）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 仕事での業績の高さ	3.93	.87	4	4	4
b. 組織内でのエネルギッシュな行動	4.00	.75	4	4	3
c. 自社内にもっているネットワークの広さ	2.97	.98	3	3	4
d. 社外のネットワークの広さ	3.15	1.12	3	3	3
e. 組織内でのムード作りのうまさ	3.41	.87	3	3	3
f. 社内の調整能力	3.60	.82	4	4	3
g. 社外の調整能力	3.32	1.07	3	4	3
h. 部下の面倒見のよさ	3.41	.93	3	3	3
i. 後輩や部下の育成力	3.51	.93	3	3	4

ており，結果は図表19に示している。ここでも最も高い平均値であった項目は「組織内でのエネルギッシュな行動」であり（3.81），次に，「その時々の上司からの高い評価（3.74）」「職場の課題，問

図表19　昇格の要因についての自己評価（問５-８）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. その時々の上司からの高い評価	3.74	1.06	4	4	5
b. 個人の業績の高さ	3.49	1.00	4	4	4
c. 女性管理職のパイオニアとしての評価	3.42	1.22	4	4	5
d. 部下育成の成功	3.16	1.04	3	3	5
e. 自社独自の製品・サービスに関わるノウハウ	2.88	1.24	3	3	4
f. 特殊な経験やノウハウ	3.12	1.22	3	3	5
g. 自社の文化や組織風土に従う形で仕事を推し進める能力	3.43	.98	3	3	2
h. 社内の暗黙のルールや手続きに反しないように仕事を推し進める能力	3.08	1.06	3	3	3
i. 職場の課題，問題点を日々の業務の中で改善していく能力	3.71	.90	4	4	3
j. 自社の戦略や職場の方針を日々の仕事に反映させる能力	3.55	.88	4	4	4
k. 同僚や関連部署の仕事の内実，進捗状況を把握し仕事を推し進める能力	3.43	.86	4	4	4
l. 組織内のキーパーソンを把握する能力	3.51	.93	4	4	4
m. 組織内でのエネルギッシュな行動	3.81	.84	4	4	5
n. 自社内に持っているネットワークの広さ	2.80	.99	3	3	4
o. 社外に持っているネットワークの広さ	3.08	1.25	3	2	4

図表20　自己評価（問５-９）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 仕事での業績の高さ	3.26	.82	3	3	2
b. 組織内でのエネルギッシュな行動	3.56	.82	4	3	1
c. 自社内に持っているネットワークの広さ	2.96	.84	3	3	2
d. 社外のネットワークの広さ	3.08	1.13	3	2	1
e. 組織内でのムード作りのうまさ	3.21	.89	3	3	1
f. 社内の調整能力	3.42	.82	3	3	1
g. 部下の面倒見のよさ	3.38	.84	3	3	1
h. 後輩や部下の育成力	3.36	.86	3	3	2
i. 女性管理職のパイオニアとしてのプレゼンテーション力	3.27	1.03	3	3	3
j. 自社独自の製品・サービスに関わるノウハウ	2.95	1.16	3	3	1
k. 特殊な仕事経験やノウハウ	3.04	1.08	3	3	2
l. 自社の文化や組織風土に従う形で仕事を推し進める能力	3.30	.99	3	3	1
m. 社内の暗黙のルールや手続きに反しないように仕事を推し進める能力	3.06	.98	3	3	0
n. 職場の課題，問題点を日々の業務の中改善していく能力	3.56	.75	4	4	1
o. 自社の戦略や職場の方針を日々の仕事に反映させる能力	3.45	.72	3	3	1
p. 同僚や関連部署の仕事の内実，進捗状況を把握し仕事を推し進める能力	3.33	.85	3	3	2
q. 組織内のキーパーソンを把握する能力	3.48	.85	3	3	1
r. 組織内でのエネルギッシュな行動	3.58	.90	4	4	2
s. 自社内に持っているネットワークの広さ	2.93	.92	3	3	3
t. 社外に持っているネットワークの広さ	3.04	1.17	3	2	3

図表21　ビジネスパーソンとしての自分に最も影響を与えた人（問５-10）

図表21-１　影響を与えた人とは（問５-10（A））

	度数	%	有効回答による%
無回答	8	10.3%	.0%
学生時代の先輩あるいはお世話になった人	0	.0%	.0%
社会人になりたてのころにお世話になった人	14	17.9%	20.0%
中堅時代にお世話になった人	21	26.9%	30.0%
家族	18	23.1%	25.7%
その他	17	21.8%	24.3%
合計	78	100.0%	100.0%

図表21-２　影響を与えた人の特徴（問５-10（B））

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 部下の面倒を見る	3.63	.97	4	4	6
b. 仕事のやり方やコツなどを上手に部下に教える	3.27	.91	3	3	7
c. 仕事の内容や今後の計画を部下に教える	3.50	1.01	3	3	6
d. 上司は率先して課題の解決に取り組んでいる	3.89	.97	4	4	8
e. 部下に規則についてやかましく注意	2.61	1.09	3	3	6
f. 部下に服装や動作についてやかましく注意	2.74	1.16	3	3	6
g. 部下をきびしくしかる	3.25	1.12	3	3	6
h. チーム内で情報を共有	3.52	.97	4	4	5
i. チーム内でうちとけた雰囲気	3.48	1.03	4	4	5
j. 部下の将来を気遣う	3.66	.96	4	4	5
k. 部下の個人的なことで世話を焼く	3.51	.99	3	3	5
l. 具体的に部下に指示	3.86	.82	4	4	5
m.目標達成の計画を綿密に立案	3.72	1.01	4	4	6
n. 仕事内容を具体的に示す	3.75	.96	4	4	6
o. 達成すべきレベルを具体的に示す	3.83	.93	4	3	6
p. 部下を励ます	3.67	1.00	4	4	5
q. 部下の意見や関心に耳を傾ける	3.58	.97	4	4	5
r. 部下を公平に扱う	3.58	.88	4	3	5

題点を日々の業務の中で改善していく能力(3.71)」であった。一方平均値が低めであったのは，「あなたが自社内に持っているネットワークの広さ(2.80)」「他社にはない自社独自の製品・サービスに関わるノウハウをあなたが独自に持っていること（2.88)」であった。ここでもエネルギッシュな行動についての評価が高いと認識していることがわかる。

問５－９ではさまざまな行動を例にあげて，自己評価をしてもらっているが（図表20)，これによれば「b. 組織内でのエネルギッシュな行動」が3.56と最も高く，「c. 自社内に持っているネットワークの広さ」「j. 自社独自の事業やプロジェクトに参画したことにより得られる，特殊な仕事経験やノウハウ」がそれぞれ2.96，2.95と低くなっている。[6)]

次にビジネスパーソンとしての自分に影響を与えた人を選んだ上で，その人の特徴を把握する質問を行った（問５-10)。影響を与えた人としても最も多かったのは「中堅時代にお世話になった人」（有効回答率の30.0%）であり，次に「家族」（同25.7%）であった。その人たちに対する特徴とし

6)　問５－９においては，bcd と rst の項目がほぼ同じ内容となっていた。ここでは上部にあった項目の平均値を示している。

図表22　仕事に対する考え方（問５-11）

	平均値	標準偏差	中央値	最頻値	欠損
a. 上位の管理職に昇進できると信じてきた	2.34	1.27	2	1	2
b. 幹部として活躍できると信じてきた	2.64	1.33	3	1	2
c. 方針策定に深くかかわることができると信じてきた	3.08	1.22	3	4	2
d. 周囲の信頼を獲得していると信じてきた	3.36	.98	3	4	2
e. 責任や役割を十分に果たしてきた	3.80	.83	4	4	2
f. 知識や経験の部下への継承に貢献した	3.39	.85	3	3	2
g. メンターとして後輩・若手の支援をしてきた	3.41	.90	3	3	2
h. 社会人キャリア初期において今の地位を目標	1.74	1.08	1	1	2
i. 社会人キャリア中期において今の地位を目標	2.09	1.13	2	1	2

図表23　今の地位を目指した時期（問５-12）

図表23-１　キャリア何年目か？

	度数	%	有効回答による%
無回答	35	44.9%	.0%
５年目未満	8	10.3%	18.6%
５年目以上 10年目未満	5	6.4%	11.6%
10年目以上 15年目未満	5	6.4%	11.6%
15年目以上 20年目未満	12	15.4%	27.9%
20年目以上 25年目未満	11	14.1%	25.6%
25年目以上 30年目未満	1	1.3%	2.3%
30年目以上	1	1.3%	2.3%
合計	78		

	平均値	欠損
今の地位を 目標にしたのは 何年目（平均）	13.30	35

図表23-２　何歳のころか

	度数	%	有効回答による%
無回答	33	42.3%	.0%
25歳未満	2	2.6%	4.4%
25歳以上 30歳未満	7	9.0%	15.6%
30歳以上 35歳未満	5	6.4%	11.1%
35歳以上 40歳未満	6	7.7%	13.3%
40歳以上 45歳未満	16	20.5%	35.6%
45歳以上 50歳未満	6	7.7%	13.3%
50歳以上	3	3.8%	6.7%
合計	78		

	平均値	欠損
今の地位を 目標にしたのは 何歳（平均）	37.58	33

ては，おおむねどの項目も高い評価であったが，「部下が規則で決められたとおり仕事をするようにやかましく注意する」「服装や動作などをきちんと整えるようにやかましく注意する」という項目については2.61, 2.74と低めに平均値が出ていた。

最後に女性上級職たちの仕事に対する考え方を聞いたところ（問５-11），図表22のように，「社会人キャリア初期（社会人５年目まで）において今の地位を目標としていた（1.74）」というよりもむしろ，「私は職場で与えられてきた責任や役割を十分に果たしてきた（3.80）」結果として現在があると考えていることがわかる。この傾向は，問５-12で具体的に今の地位につくことが目標となった時期を聞いた結果，平均13.3年，37.58歳のころとなっており，キャリアの初期ではなく，中堅以上になってからということがわかる。

以上から，女性上級管理職の仕事への考え方や影響を与えた人，人脈などについて把握したが，その結果，女性上級管理職自身は，自分の職責を果たしてきたことが上司たちに評価され，今の地位を築きあげたと受けとっているように推察できる。

図表24　回答者のプロフィール（問７－１）

図表24－１　年齢（問７－１－１）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	0	.0%	.0%
25歳以上30歳未満	0	.0%	.0%
30歳以上35歳未満	0	.0%	.0%
35歳以上40歳未満	5	6.4%	6.4%
40歳以上45歳未満	12	15.4%	15.4%
45歳以上50歳未満	10	12.8%	12.8%
50歳以上55歳未満	23	29.5%	29.5%
55歳以上60歳未満	12	15.4%	15.4%
60歳以上65歳未満	10	12.8%	12.8%
65歳以上	6	7.7%	7.7%
合計	78		

図表24－２　キャリア年数（問７－１－２）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	2	2.6%	.0%
15年未満	4	5.1%	5.3%
15年以上20年未満	6	7.7%	7.9%
20年以上25年未満	15	19.2%	19.7%
25年以上30年未満	13	16.7%	17.1%
30年以上35年未満	18	23.1%	23.7%
35年以上40年未満	11	14.1%	14.5%
40年以上45年未満	4	5.1%	5.3%
45年以上	5	6.4%	6.6%
合計	78	100.0%	100.0%

図表24－３　現企業での勤続年数（問７－１－３）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	1	1.3%	.0%
５年未満	6	7.7%	7.8%
５年以上10年未満	7	9.0%	9.1%
10年以上15年未満	9	11.5%	11.7%
15年以上20年未満	12	15.4%	15.6%
20年以上25年未満	12	15.4%	15.6%
25年以上30年未満	8	10.3%	10.4%
30年以上35年未満	11	14.1%	14.3%
35年以上40年未満	8	10.3%	10.4%
40年以上45年未満	2	2.6%	2.6%
45年以上	2	2.6%	2.6%
合計	78	100.0%	100.0%

図表24－４　経験会社数（問７－１－４）

平均値	欠損
3.17	7

図表24－５　最終学歴（問７－１－５）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	1	1.3%	.0%
中学卒	1	1.3%	1.3%
高校卒	15	19.2%	19.5%
短大卒	11	14.1%	14.3%
大学卒	41	52.6%	53.2%
大学院修士課程	4	5.1%	5.2%
大学院博士課程	2	2.6%	2.6%
専門学校卒	1	1.3%	1.3%
その他	2	2.6%	2.6%
合計	78	100.0%	100.0%

図表24－６　結婚経験（問７－１－６）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	1	1.3%	.0%
既婚	44	56.4%	57.1%
未婚	20	25.6%	26.0%
結婚歴あり	13	16.7%	16.9%
合計	78	100.0%	100.0%

図表24－７　子供の有無と人数（問７－１－７）

		度数	%	有効回答内比（%）
無回答		1	1.3%	.0%
なし		39	50.0%	50.6%
あり		38	48.7%	49.4%
	1人	14		36.8%
	2人	13		34.2%
	3人	9		23.7%
	4人	1		2.6%
	5人	1		2.6%
	小計	38		100.0%
合計		78	100.0%	100.0%

図表24－８　創業者か否か（問７－１－８）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	0	.0%	.0%
はい	24	30.8%	30.8%
いいえ	54	69.2%	69.2%
合計	78	100.0%	100.0%

図表24－９　経営者関係か（問７－１－９）

	度数	%	有効回答内比（%）
無回答	0	.0%	.0%
はい	17	21.8%	21.8%
いいえ	61	78.2%	78.2%
合計	78	100.0%	100.0%

図表25　社会人としてのスタート職種（問７-２）

	度数	%	有効回答内比(%)
無回答	1	1.3%	.0%
一般職	26	33.3%	33.8%
総合職	24	30.8%	31.2%
専門職	20	25.6%	26.0%
その他	7	9.0%	9.1%
合計	78	100.0%	100.0%

図表26　現ポジションの在籍年数（問７-３）

平均値	欠損
6.25	5

8　回答者のプロフィール

最後に，回答した女性上級管理職のプロフィールについて問Ⅶで把握したものを図表24から26で示した。これによれば，回答者の年齢は50歳前後に多く，キャリアも20年以上の者が多かった。現企業での勤続年数も聞いたが，これは「経験年数」としてとらえられた可能性が高く，信憑性に欠けるが，結果だけを示せば15年から25年に多く分布していた。経験してきた会社の数は平均で3.17社であり，ひとつの会社で長く働くということではなかった人が多かったことがわかる。

最終学歴では大卒が最も多く，結婚については未婚者が約４分の１であった。子供がいる人といない人の割合はほぼ半数ずつであった。

調査対象を絞るときには創業者あるいは創業者メンバーは除いたのであるが，結果的に回答者の30％は創業者あるいは創業者メンバーであった。また，親族が経営に関与しているかということについては21.8％が関与しているものであると答えていた。

現女性上級管理職が初めて社会人になったときの職種は，一般職あるいは専門職が多く，総合職も30％いた。

最後に現在のポジションの在年数を聞いたところ，平均6.25年となっていた。

以上のように，女性上級管理職として回答したものの中には，創業者，経営者との関係があったものも含まれていた。これについては今後コントロールしたうえで，調査結果の分析を進める必要があるものと考える。

9　まとめと今後の課題

本稿では，2009年１月～２月に実施した女性上級管理職に対する質問紙調査の記述統計について，概要を報告した。質問紙の内容は多岐に渡っていたが，ここでは単純集計からの報告のみにとどめている。

今後はインタビューから得た仮説に基づいた分析を進める予定である。

謝辞：この調査は，文部科学省科学研究費補助金（基盤研究（C）研究代表　横田絵理）および慶應義塾大学学事振興資金（部門横断）の助成を得て行われた。この場をお借りして感謝の意を表します。

参　考　文　献

内閣府男女共同参画局「第二次男女共同参画基本計画（平成17年12月決定）」http://www.gender.go.jp/kihon-keikaku/2nd/index2.html（最終アクセス日：2010年１月29日）

Catalyst, “2009 Catalyst Census: *Fortune 500* women executive officer and top earners” Catalyst, 2009, http://catalyst.org/publication/358/2009-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners（最終アクセス日：2010年１月29日）

高木晴夫，『日本企業の組織能力（仮）』ダイヤモンド社，2010（刊行予定）.

横田絵理，高木晴夫，「新興・成長企業のマネジメント層の情報活用―― JASDAQ およびマザーズ上場企業の実態調査からの示唆――」三田商学研究　52（５），2009. pp. 67-86.

高田朝子
［法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科］

付　　録

「女性上級管理職と組織マネジメントに関する実態調査」
ご協力のお願い

慶應義塾大学　ビジネス・スクール教授　　高木晴夫
慶應義塾大学　商学部教授　　横田絵理
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科
（ビジネススクール）准教授　　高田朝子

拝啓　時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

私どもは，文部科学省の研究助成金（文部科学省研究費補助金基盤研究 C）によって，女性上級管理職をいかす組織マネジメントについての研究を行っております。そこで，実際に企業で上級管理職として活躍なさっているみなさまに調査をさせていただきたく，このたび質問表を送らせていただきました。

本調査は，日本企業がより多くの有能な女性を活用するためにどのような仕組みを企業として持てば良いのかを考えるため，女性上級管理職の現状とそこに至るまでの組織環境を明らかにしようとするものです。現在，我が国の上場企業（東証１部，２部，JASDAQ，マザーズ）で，取締役以上の役職の女性は312名（平成20年12月調べ），全取締役との比率で１％以下（CWDI 調べ）という現状です。これは米国のフォーチュン500社においての女性取締役比率が11.9％（Catalist 調べ）であることと比較しても非常に小さい値です。

本調査は，この312名の皆様を対象に行うものです。お忙しいところ恐縮でございますが是非，調査へのご協力をお願いいたしたく存じます。

いただきました情報は統計処理をした上で研究目的に利用いたします。御社およびご回答者にご迷惑を掛けることは一切ございません。各質問は原則として該当箇所に○をつけていただく形式ですが，自由記述部分もぜひご記入いただきたくお願いいたします。

ご希望の方にはアンケート調査をまとめた報告書をお送りいたしますので，アンケートの最後にご希望の有無，送付方法をご記入ください。

また，もし可能であれば，アンケート調査結果を踏まえまして直接お話を伺う機会をいただけましたら幸いです。お許しいただける場合には，調査票の最後にご連絡先もご記入いただけるとありがたいです。

ご回答は同封の封筒にて平成21年２月５日（木）までにご投函いただけますようお願いいたします。

以上お忙しいところ誠に恐縮でございますが，ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。なお，ご質問やご不明な点がございましたら，下記宛ご遠慮なくご連絡ください。

末筆ながら皆様のご健勝をお祈り申し上げます。

敬具

平成21年１月20日

問い合わせ先

（略）

「女性上級管理職と組織マネジメントに関する実態調査」質問票

慶應義塾大学ビジネススクール教授　高木晴夫
慶應義塾大学商学部教授　横田絵理
法政大学ビジネススクール准教授　高田朝子

この調査は，女性上級管理職の現状とそこに至るまでの組織環境を明らかにしようとするものです。
いただきました情報は統計処理をした上で研究目的に利用いたします。
各質問は原則として該当番号に○をつけていただく形式ですが，
自由記述部分もぜひご記入いただきたくお願いいたします。

Ⅰ　貴社について，該当するものに○をお付けください。

1-1　業種

1．建設業　2．製造業（衣服・繊維関係工業）
3．製造業（石油・化学関係工業）　4．製造業（鉄鋼・非鉄金属製造業）
5．製造業（機械製造業）　6．製造業（その他）
7．電気・ガス・水道・熱供給業　8．卸売・小売業
9．飲食業　10．金融・保険・不動産業
11．運輸・通信業　12．情報サービス・調査・広告業
13．その他サービス業（具体的に　　）
14．医療関係　15．その他（具体的に　　）

1-2　事業規模

1-2-1　従業員数

1．300人未満　2．300～999人　3．1,000～2,999人
4．3,000～4,999人　5．5,000～9,999人　6．10,000人以上

1-2-2　直近の会計年度（1年間）における売上高　□年度のデータ

1．500億円未満　2．500億円以上1,000億円未満
3．1,000億円以上3,000億円未満　4．3,000億円以上5,000億円未満
5．5,000億円以上1兆円未満　6．1兆円以上

1-3　人員構成

それぞれ下記内容の【男性社員 対 女性社員】の対比をお聞かせ下さい。だいたいでけっこうです。

		男対女	男対女	男対女	男対女	男対女	男対女	男対女	男対女	男対女
		9対1	8対2	7対3	6対4	5対5	4対6	3対7	2対8	1対9
1-3-1	正規社員の男女比	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-3-2	管理職(執行役員を含む)の男女比	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-3-3	取締役の男女比	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ⅱ　組織マネジメントの仕組みや制度についてお聞かせください。

2-1　現在貴社が導入している経営管理手法をお教えください。
各項目の状況を示す１～４の中で当てはまる数字に○をお付けください。

		全社に導入	一部組織のみ導入	導入後廃止した	導入していない
a.	カンパニー制	1	2	3	4
b.	持株会社制	1	2	3	4
c.	アメーバー組織	1	2	3	4
d.	ミニプロフィットセンター	1	2	3	4
e.	事業部制	1	2	3	4
f.	シェアードサービス	1	2	3	4
g.	フラット型組織	1	2	3	4
h.	BSC（バランストスコアカード）	1	2	3	4
i.	ABC（活動基準原価計算）・ABM（活動基準経営管理）	1	2	3	4
j.	EVA（経済付加価値）	1	2	3	4
k.	成果を短期的に金銭的報酬に反映させる制度	1	2	3	4
l.	MOB（目標管理制度）	1	2	3	4

2-2　貴社には下記の組織や制度は存在していますか？
各項目の状況を示す１～４のなかで貴社に当てはまる数字に○をお付けください。

		全社に導入	一部組織のみ導入	導入後廃止した	導入していない
a.	女性活用を推進する部署	1	2	3	4
b.	CSR 専門の部署	1	2	3	4
c.	メンター制度（年上の相談者を組織として設定する制度）	1	2	3	4
d.	会社主導での公式の女性限定の交流会	1	2	3	4
e.	会社主導の公式の全社員対象の交流会 (例：社員旅行，運動会，クリスマス会等)	1	2	3	4

2-3　経営管理制度の特徴を示すａ～ｈの記述について，現在の貴社の状況に当てはまる程度を示す番号を１～５の中から選び○をお付けください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	組織業績が給与に反映する	1	2	3	4	5
b.	組織業績が賞与に反映する	1	2	3	4	5
c.	個人業績が給与に反映する	1	2	3	4	5
d.	個人業績が賞与に反映する	1	2	3	4	5
e.	業績管理指標は明示されている	1	2	3	4	5
f.	業績管理指標は明示されているもの以外にも実際には使われている	1	2	3	4	5
g.	事業業績管理には，財務業績を重視している	1	2	3	4	5
h.	事業業績管理には，非財務業績を重視している	1	2	3	4	5

Ⅲ　貴社の組織運営の考え方全般についてお尋ねします。

a～nの記述について貴社に最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	人の配置では業務に対する適性に加え，人間関係（相性）が重視される	1	2	3	4	5
b.	担当する人の能力レベルに応じて，与える仕事の内容や目標を変えている	1	2	3	4	5
c.	毎年一定数以上の新卒採用を行っている	1	2	3	4	5
d.	仕事で成果をあげるためには，多くの関係者を巻き込み調整しながら進めなければならない	1	2	3	4	5
e.	現場の管理者や担当者が自分の担当範囲を越えて仕事をすることが求められている	1	2	3	4	5
f.	経営計画や事業計画には，現場からの意見や提言が大きな影響を与える	1	2	3	4	5
g.	幹部社員は，自分の後継者を積極的に育成している	1	2	3	4	5
h.	担当者レベルにも，関係者をまきこんでチームで進めるような仕事を与えている	1	2	3	4	5
i.	仕事の結果にかかわらず，社員のチャレンジや努力を評価するようにしている	1	2	3	4	5
j.	仕事の進め方は，担当する人が考えて決められる余地が大きい	1	2	3	4	5
k.	人事部は女性の配置に影響力を持っている	1	2	3	4	5
l.	女性活用を推進する部署は，女性の人事配置に影響を与えている	1	2	3	4	5
m.	命令報告経路がキッチリと定められている	1	2	3	4	5
n.	経営者，職務者の役割が明確になっている	1	2	3	4	5

Ⅳ　貴社の組織や人材の現状についてお尋ねします。

４-１　人々の積極性の度合いについてお尋ねします。

a～jの記述について貴社に最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	重要な仕事を任せられる人材が，豊富に育っている	1	2	3	4	5
b.	誰が担当すべきかが明確になっていない仕事でも，誰かが自主的に推進している	1	2	3	4	5
c.	原則的に社員の勤続年数は長い	1	2	3	4	5
d.	仕事上の意見の対立は，徹底的に議論をして調整することがよしとされている	1	2	3	4	5
e.	「前例」がなくても，チャレンジさせることが多い	1	2	3	4	5
f.	決断すべき人は，異なった意見にも十分に耳を傾けて，責任を持って決めている	1	2	3	4	5
g.	幹部から現場の社員まで，会社のことを「自分のこと」として考え，前向きな意見を述べる人が多い	1	2	3	4	5
h.	部門や階層を越えたコミュニケーションが活発に行われている	1	2	3	4	5
i.	裏方の仕事も，公正に評価されている	1	2	3	4	5
j.	自律的に考え，行動する社員が多い	1	2	3	4	5

4-2　組織を合理的に機能させている度合いがどの程度であるかお尋ねします。
a～jの記述について貴社に最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	戦略目標を達成するために，合理的な組織編制と人員配置を行っている	1	2	3	4	5
b.	個々の仕事の目標や内容，権限などを明確にしており，必要な能力を備えた人ならば，誰が担当しても同じように仕事が進む	1	2	3	4	5
c.	各部門において，適正な人数と能力レベルの社員を揃えている	1	2	3	4	5
d.	インフォーマルな根回しによって物事が決まることはほとんどない	1	2	3	4	5
e.	組織の規則やルールが明確に整備されており，仕事上で困ることはない	1	2	3	4	5
f.	会社の戦略目標が，個々の職場まで具体的にブレイクダウンされている	1	2	3	4	5
g.	現場の社員は，幹部社員からの指示を忠実に実行している	1	2	3	4	5
h.	設定された戦略目標に従って，幹部社員は適切な判断や指示を行っている	1	2	3	4	5
i.	個々の社員の業績評価指標が，具体的に測定可能なレベルで設定されている	1	2	3	4	5
j.	給与や賞与などの報酬は，業績評価指標に連動させている	1	2	3	4	5

4-3　あなたの会社について下記の記述について，貴社に最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	配置決定に関して人事担当部門が強い影響力を持つ	1	2	3	4	5
b.	配置決定に関してライン部門が強い影響力を持つ	1	2	3	4	5
c.	管理職への昇進を促進するデータが公開されている	1	2	3	4	5
d.	女性が孤立化しやすい企業風土である	1	2	3	4	5
e.	実際の女性の採用は一般職のみである	1	2	3	4	5
f.	女性は花形部門の主要なポストには付かない	1	2	3	4	5
g.	女性が入りにくいインフォーマルネットワークがある。	1	2	3	4	5
h.	仕事と家庭生活の両立のための支援策がある	1	2	3	4	5
i.	第一線に積極的に女性を配置している	1	2	3	4	5
j.	女性を上級管理職に会社として積極的に登用しようとする	1	2	3	4	5
k.	取締役会など上位組織に第一線職場の相談を受け入れる雰囲気が感じられる	1	2	3	4	5
l.	取締役会など上位組織は第一線職場に上位組織の立場を押し付けてない	1	2	3	4	5
m.	取締役会など上位組織に第一線職場へ情報が適切に伝達されている	1	2	3	4	5
n.	取締役会など上位組織は第一線職場の業務実態について把握する努力をしている	1	2	3	4	5
o.	取締役会など上位組織のメンバー間で意思疎通が十分に図られている	1	2	3	4	5
p.	第一線職場から上位組織へ情報が適切に伝達されている	1	2	3	4	5
q.	あなたの職場では他の職場との意思疎通が十分に図られている	1	2	3	4	5

Ⅴ　あなた自身の会社における行動などについてお教えください。

5-1　あなた自身の下記の日常的行動について，最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	部下の仕事の能力や技術の向上のために良く面倒を見る	1	2	3	4	5
b.	仕事のやり方やコツなどを上手に部下に教える	1	2	3	4	5
c.	仕事の内容や今後の計画を部下が十分理解できるように教える	1	2	3	4	5
d.	私の上司は率先して課題の解決に取り組んでいる	1	2	3	4	5
e.	部下が規則で決められたとおり仕事をするようにやかましく注意する	1	2	3	4	5
f.	服装や動作などをきちんと整えるようにやかましく注意する	1	2	3	4	5
g.	部下がまずい仕事の仕方をするときびしくしかる	1	2	3	4	5
h.	部下を含めたチーム内で情報を共有しアイディアを出し合えるようにする	1	2	3	4	5
i.	部下を含めたチーム内でうちとけた雰囲気ができるように努力する	1	2	3	4	5
j.	昇進や昇給などの部下の将来のことについて気をつかっている	1	2	3	4	5
k.	部下が個人的なことで困っていると，親身になって世話を焼く	1	2	3	4	5
l.	しなくてはならないことが何か具体的に部下に指示する	1	2	3	4	5
m.	目標達成の計画を綿密に立てている	1	2	3	4	5
n.	仕事内容を具体的に示す	1	2	3	4	5
o.	達成すべきレベルを部下に具体的に示す	1	2	3	4	5
p.	部下を励ます	1	2	3	4	5
q.	部下の意見や関心に耳を傾ける	1	2	3	4	5
r.	部下を公平に扱う	1	2	3	4	5

5-2　あなたが仕事あるいは仕事以外で困ったことがある時の対応について，それぞれの項目であなたに最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

A　仕事関連で困ったことがあると相談する人

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	社内の現在の職場の人間が多い	1	2	3	4	5
b.	社内研修などで知り合った現在の職場以外の社内の人が多い	1	2	3	4	5
c.	仕事で知り合った社外の人が多い	1	2	3	4	5
d.	社内の以前所属していた職場の人が多い	1	2	3	4	5
e.	以前勤務していた別の会社の人が多い	1	2	3	4	5
f.	仕事に関係ない社外の人が多い	1	2	3	4	5
g.	その他　具体的に（　　）	1	2	3	4	5

B　仕事以外で困ったことがあると相談する人

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	社内の人が多い	1	2	3	4	5
b.	社外の人が多い	1	2	3	4	5

5-3　あなたの人脈を形成する方たちについてお伺いします，
それぞれの項目についてあなたに最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	あなたの人脈は社内の人が多い	1	2	3	4	5
b.	あなたの人脈は社外の人が多い	1	2	3	4	5
c.	その人たちは，実際に行動して貴方のことを助けてくれる人である	1	2	3	4	5
d.	その人たちは，あなたにヒントや知識を授けてくれる人である	1	2	3	4	5
e.	その人たちは，あなたと接点がない別の集団の人々をあなたに紹介できる人である	1	2	3	4	5
f.	その人たちとはギブアンドテイクの関係である	1	2	3	4	5
g.	その人たちとのつながりは仕事での関わりを通じて形成される場合が多い	1	2	3	4	5
h.	その人たちとのつながりは仕事以外の関わりを通じて形成される場合が多い	1	2	3	4	5
i.	その人たちとは仕事以外のプライベートなことまで話しあうことが多い	1	2	3	4	5
j.	社内の人脈の人たちとは，意識して定期的にメールや電話などでコンタクトを取っている	1	2	3	4	5
k.	社内の人脈の人たちとは，意識して定期的に会うようにしている	1	2	3	4	5
l.	社外の人脈の人たちとは，意識して定期的にメールや電話などでコンタクトを取っている	1	2	3	4	5
m.	社外の人脈の人たちとは，意識して定期的に会うようにしている	1	2	3	4	5
n.	あなたが人脈だと思う相手は，あなたのことをその人の人脈の一人であると思っている	1	2	3	4	5

5-4　あなたのさまざまなコミュニケーションの状況について，
それぞれの項目であなたが最も当てはまっていると思われる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	あなたは人脈を広げるために，意識的に社外の人とつきあう機会を増やしている	1	2	3	4	5
b.	あなたは仕事内（業界内）の人々と多くのつながりを持っている	1	2	3	4	5
c.	あなたは仕事以外の人々とも多くのつながりを持っている	1	2	3	4	5
d.	あなたは見知らぬ人ともすぐに仲良くなれる	1	2	3	4	5
e.	あなたが仕事上の関わりを持つ相手に対して何かしてあげたら，相手もそれに答えてほしい	1	2	3	4	5
f.	あなたは仕事を進めるときにキーパーソンが誰かを見極める力がある	1	2	3	4	5
g.	あなたは人に対して自分のことをオープンに話す方だ	1	2	3	4	5
h.	ギブアンドテイクは人間関係の基本だと思う	1	2	3	4	5

5-5　あなたのさまざまなコミュニケーションの頻度について，それぞれの項目について，あなたに最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		非常に低い	比較的低い	どちらともいえない	比較的高い	非常に高い
a.	現在同じ職場の同僚	1	2	3	4	5
b.	社内の以前の職場の同僚	1	2	3	4	5
c.	社内の以前の職場の上司	1	2	3	4	5
d.	以前に勤務していた別の会社の同僚	1	2	3	4	5
e.	以前に勤務していた別の会社の上司	1	2	3	4	5
f.	社外の同業者	1	2	3	4	5
g.	社外の異なる職種職域の人	1	2	3	4	5
h.	社外の学生時代の知人・友人	1	2	3	4	5
i.	学生時代の先生	1	2	3	4	5

5-6　あなたの今のお立場を獲得するプロセスで，どのような方たちの影響力が大きかったと思いますか？
あなたのキャリアを３つの時代に分けてそれぞれあなたが最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

A　社会人初期（社会人になって５年目までの期間）

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	人事部	1	2	3	4	5
b.	直属の上司	1	2	3	4	5
c.	部署の先輩	1	2	3	4	5
d.	社内の他部署の上司	1	2	3	4	5
e.	卒業校の先輩	1	2	3	4	5
f.	社外の顧客	1	2	3	4	5
g.	社外の人（顧客以外）	1	2	3	4	5
h.	以前自分がいた部署の上司	1	2	3	4	5

B　社会人中期（社会人になって６年目～ 15年目までの期間）

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	人事部	1	2	3	4	5
b.	直属の上司	1	2	3	4	5
c.	部署の先輩	1	2	3	4	5
d.	社内の他部署の上司	1	2	3	4	5
e.	卒業校の先輩	1	2	3	4	5
f.	社外の顧客	1	2	3	4	5
g.	社外の人（顧客以外）	1	2	3	4	5
h.	以前自分がいた部署の上司	1	2	3	4	5

C　社会人になって16年目以降現在までの期間

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	人事部	1	2	3	4	5
b.	直属の上司	1	2	3	4	5
c.	部署の先輩	1	2	3	4	5
d.	社内の他部署の上司	1	2	3	4	5
e.	卒業校の先輩	1	2	3	4	5
f.	社外の顧客	1	2	3	4	5
g.	社外の人（顧客以外）	1	2	3	4	5
h.	以前自分がいた部署の上司	1	2	3	4	5

5-7　あなた自身に対して御社（現在の勤務先）から受けた評価は下記のそれぞれの項目についてどの程度であったとお考えですか？　最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく評価されていない	あまり評価されていない	一部評価された	かなり評価された	非常に高く評価された
a.	仕事での業績の高さ	1	2	3	4	5
b.	組織内でのエネルギッシュな行動	1	2	3	4	5
c.	自社内にもっているネットワークの広さ	1	2	3	4	5
d.	社外のネットワークの広さ	1	2	3	4	5
e.	組織内でのムード作りのうまさ	1	2	3	4	5
f.	社内の調整能力	1	2	3	4	5
g.	社外の調整能力	1	2	3	4	5
h.	部下の面倒見のよさ	1	2	3	4	5
i.	後輩や部下の育成力	1	2	3	4	5

5-8　あなたの御社内での昇格に寄与してきたことはどのようなことがありますか？
それぞれの項目で最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	その時々の上司からの高い評価	1	2	3	4	5
b.	個人の業績の高さ	1	2	3	4	5
c.	女性管理職のパイオニアとしての評価	1	2	3	4	5
d.	部下育成の成功	1	2	3	4	5
e.	他社にはない自社独自の製品・サービスに関わるノウハウをあなたが独自に持っていること	1	2	3	4	5
f.	独自の事業やプロジェクトに参画したことにより得られる，特殊な経験やノウハウを持っていること	1	2	3	4	5
g.	自社の文化や組織風土に従う形で仕事を推し進める能力	1	2	3	4	5
h.	社内の暗黙のルールや手続きに反しないように仕事を推し進める能力	1	2	3	4	5
i.	職場の課題，問題点を日々の業務の中で改善していく能力	1	2	3	4	5
j.	自社の戦略や職場の方針を日々の仕事に反映させる能力	1	2	3	4	5
k.	同僚や関連部署の仕事の内実，進捗状況を把握し仕事を推し進める能力	1	2	3	4	5
l.	重要情報の保有者や実質的な意思決定権者等，組織内のキーパーソンを把握する能力	1	2	3	4	5
m.	組織内でのエネルギッシュな行動	1	2	3	4	5
n.	あなたが自社内に持っているネットワークの広さ	1	2	3	4	5
o.	あなたが社外に持っているネットワークの広さ	1	2	3	4	5

5-9　下記の項目についてあなた自身を自己評価するとどの程度になると思われますか？
それぞれの項目で最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく優れていない	あまり優れていない	まあまあ優れている	かなり優れている	非常に優れている
a.	仕事での業績の高さ	1	2	3	4	5
b.	組織内でのエネルギッシュな行動	1	2	3	4	5
c.	自社内にもっているネットワークの広さ	1	2	3	4	5
d.	社外のネットワークの広さ	1	2	3	4	5
e.	組織内でのムード作りのうまさ	1	2	3	4	5
f.	社内の調整能力	1	2	3	4	5
g.	部下の面倒見のよさ	1	2	3	4	5
h.	後輩や部下の育成力	1	2	3	4	5
i.	女性管理職のパイオニアとしてのプレゼンテーション力	1	2	3	4	5
j.	他社にはない自社独自の製品・サービスに関わるノウハウ	1	2	3	4	5
k.	自社独自の事業やプロジェクトに参画したことにより得られる，特殊な仕事経験やノウハウ	1	2	3	4	5
l.	自社独自の文化や組織風土に従う形で仕事を推し進める能力	1	2	3	4	5
m.	社内の暗黙のルールや手続きに反しないように仕事を推し進める能力	1	2	3	4	5
n.	職場の課題，問題点を日々の業務の中で改善していく能力	1	2	3	4	5
o.	自社の戦略や職場の方針を日々の仕事に反映させる能力	1	2	3	4	5
p.	同僚や関連部署の仕事の内実，進捗状況を把握し仕事を推し進める能力	1	2	3	4	5
q.	重要情報の保有者や実質的な意思決定権者等，組織内のキーパーソンを把握する能力	1	2	3	4	5
r.	組織内でのエネルギッシュな行動	1	2	3	4	5
s.	貴方が持つ自社内にもっているネットワークの広さ	1	2	3	4	5
t.	貴方が持つ社外のネットワークの広さ	1	2	3	4	5

5-10　ビジネスパーソンとしてのあなたに最も影響を与えた人を頭に描いてください。

A　それはどなたですか？

1．学生時代の先輩あるいはお世話になった人
2．社会人になりたてのころにお世話になった人
3．中堅時代にお世話になった人
4．家族（夫，親，兄弟など）
5．その他（　　）

B　その方は次の項目にどの程度当てはまりますか？
それぞれの項目で最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	部下の仕事の能力や技術の向上のために良く面倒を見る	1	2	3	4	5
b.	仕事のやり方やコツなどを上手に部下に教える	1	2	3	4	5
c.	仕事の内容や今後の計画を部下が十分理解できるように教える	1	2	3	4	5

d.	私の上司は率先して課題の解決に取り組んでいる	1	2	3	4	5
e.	部下が規則で決められたとおり仕事をするようにやかましく注意する	1	2	3	4	5
f.	服装や動作などをきちんと整えるようにやかましく注意する	1	2	3	4	5
g.	部下がまずい仕事の仕方をするときびしくしかる	1	2	3	4	5
h.	部下を含めたチーム内で情報を共有しアイディアを出し合えるようにする	1	2	3	4	5
i.	部下を含めたチーム内でうちとけた雰囲気ができるように努力する	1	2	3	4	5
j.	昇進や昇給などの部下の将来のことについて気をつかっている	1	2	3	4	5
k.	部下が個人的なことで困っていると，親身になって世話を焼く	1	2	3	4	5
l.	しなくてはならないことが何か具体的に部下に指示する	1	2	3	4	5
m.	目標達成の計画を綿密に立てている	1	2	3	4	5
n.	仕事内容を具体的に示す	1	2	3	4	5
o.	達成すべきレベルを部下に具体的に示す	1	2	3	4	5
p.	部下を励ます	1	2	3	4	5
q.	部下の意見や関心に耳を傾ける	1	2	3	4	5
r.	部下を公平に扱う	1	2	3	4	5

5-11　あなたのこれまでの仕事に対する考え方についてお聞かせください。
それぞれの記述について最も当てはまる程度を示す数字を１～５から選び○をおつけください。

		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	一部当てはまる	ほぼ当てはまる	非常によく当てはまる
a.	私は上位の管理職に昇進することができると信じてきた	1	2	3	4	5
b.	私は会社や所属する部門の幹部として活躍できると信じてきた	1	2	3	4	5
c.	私は所属部門や組織全体の方針策定に深くかかわっていくことができると信じてきた	1	2	3	4	5
d.	私は所属企業において，周囲の信頼を獲得していると信じてきた	1	2	3	4	5
e.	私は職場で与えられてきた責任や役割を十分に果たしてきた	1	2	3	4	5
f.	私はこれまでに培った知識や経験を部下に継承することに貢献した	1	2	3	4	5
g.	私はメンター（助言者・支援者）として後輩・若手の支援をしてきた	1	2	3	4	5
h.	社会人キャリア初期（社会人５年目まで）において今の地位を目標としていた	1	2	3	4	5
i.	社会人キャリア中期（６年から15年）において今の地位を目標としていた	1	2	3	4	5

5-12　あなたが今の地位に付くことを目標としたのは社会人キャリア何年目，何歳くらいのときでしたか？

□年目くらい　　□歳のころ

Ⅵ　女性上級管理職についてのあなたのご意見をお聞かせください（自由記述）。

6-1　女性上級管理職を増やすため，企業としてどのような施策（仕組み）が必要だと思いますか？

6-2　今後女性上級管理職をめざす女性に必要なことは何でしょうか？（キャリア，生活，信条などどのようなことでも）。

Ⅶ　あなたご自身についてお教え下さい。
個人的な情報ですが，取り扱いには十分注意をいたしますのでご協力いただけましたらありがたいです。

7-1　あなたご自身のプロフィールについてお教え下さい。

7-1-1　年齢　1．25歳以上30歳未満　2．30歳以上35歳未満　3．35歳以上40歳未満
4．40歳以上45歳未満　5．45歳以上50歳未満　6．50歳以上55歳未満
7．55歳以上60歳未満　8．60歳以上65歳未満　9．65歳以上

7-1-2　社会人としてのキャリア年数　□年

7-1-3　今の会社での勤続年数　□年

7-1-4　今の会社は働き始めて何社目ですか？　□社目

7-1-5　最終学歴を教えてください。
1．中学卒　2．高校卒　3．短大卒　4．大学卒
5．大学院修士課程　6．大学院博士課程　7．専門学校卒
8．その他（　　）

7-1-6　ご結婚のご経験はありますか？　　1．既婚　　2．未婚　　3．結婚歴あり

7-1-7　お子さまはいらっしゃいますか？　　1．なし　　2．あり　　□人

7-1-8　あなたは貴社の創業者もしくはそのメンバーですか？　　1．はい　　2．いいえ

7-1-9　あなたの親族で現在もしくは過去において貴社の経営に関与した人はいますか？

1．はい　　2．いいえ

「はい」とお答えの方は次の２問にもお答え下さい。

a.　その方はどのようなご関係ですか？（例：父親など）。
複数名おいでの場合は最もあなたに近いかたをお答えください。
（　　）

b.　その方は貴社のどういうお立場にいらっしゃいますか？
あるいはいらっしゃいましたか？（例：創業者，現社長，現会長，前社長など）
（　　）

7-2　あなたがはじめて社会人になったときの仕事は次のどれに当てはまりますか？

1．一般職　　2．総合職　　3．専門職　　4．その他（　　）

7-3　今のポジションは何年目ですか？　　□**年目**

7-4　差し支えなければ下記についてお教えください。

貴社名	
御所属	
御役職名	
御氏名	

☆　アンケート後のインタビューにご協力をいただける場合には，下記に連絡先のメールアドレスを教えていただければ幸いです。
どうかぜひご協力をお願いいたします。

e-mail	

☆　報告書は希望されますか？　ご希望の場合には，送付先の e-mail あるいは送付先をお教えください。

e-mail	
郵送先	

以上で終わりです。
ありがとうございました。

同封の封筒に入れて平成21年２月５日までにご投函ください。よろしくお願いいたします。