

グローバル企業の女性社員に対する人事担当者の関わり方について —キャリア・パースペクティブとの関係から—

The Involvement of Human Resources Representatives with Female Employees in Global Companies in Terms of Their Career Perspectives

岩田 英以子^{†1}

Iwata Eiko^{†1}

^{†1} 青山学院大学大学院 社会情報学研究科

^{†1} Graduate School of Social informatics, Aoyama Gakuin University

Abstract: In this paper, we interviewed three HR representatives in global companies about 12 female employees who work for global companies to investigate their evaluation and involvement in terms of their career perspectives. The results suggest that HR representatives in global companies may evaluate the career perspectives of female employees from four aspects: "English Proficiency," "Execution of their duties," "Desires for Improvement/Promotion," and "Work-Private Balance." In addition, combining these four aspects led to the identification of five different career perspectives of female employees perceived by HR representatives in global companies. Furthermore, HR representatives categorized female employees into three evaluation perspectives: "Working hard at both work and private life," "Prioritizing work-life balance," and "Excessively prioritizing private life." HR representatives classified the 12 female employees based on their evaluation, and we organized their distinctive evaluation and involvement with each female employee as HR representatives.

キーワード: グローバル人材, 人事担当者, キャリア・パースペクティブ, 評価, 関わり方

Keywords: Global Talent, HR Representative, Career Perspective, Evaluation, Involvement

導 入

本研究では、グローバル企業の人事担当者が、グローバル女性人材のキャリアに対してどのような関わり方をしているのかを、探索的なインタビュー調査を通して検討する。具体的には、人事担当者が捉えている女性社員のキャリア・パースペクティブを、質的コード化（Coffey & Atkinson, 1996; 徳田, 2004）を用いて分析し、キャリア・パースペクティブごとに行われる関わりの特徴を明らかにする。

近年、男女共同参画社会の推進や働き方改革の進展

に伴い、これまで以上に女性が社会に進出しやすい環境が整いつつある（内閣府男女平等参画局, 2020）。また、情報技術の発展により世界規模で情報やデータが飛び交い、新たなビジネスモデルが多様な形で生み出されている国際社会において、国際的な事業を展開している企業（以下、グローバル企業）で働く女性人材が求められている（加藤, 2005）。本稿では、こうしたグローバル企業で働く女性をグローバル女性人材と呼び、こうした人材に対し、人事担当者がどのように関わっているのかを明らかにする。

1. HRBP としての関わり方

石山（2021）によれば、近年、「戦略人事」に加えて「サステナブル人事」が大事だと言われている。サステナブル人事では「People（人）」「Planet（地球）」「Profit（利益）」という、三つの“P”が重要だとされており、経営側と社員側の間に立って、「戦略人事」と「サステナブル人事」を両立させていくことが、人事担当者にとって必要であると述べられている。そのためには、「社員との対話」が必要であり、その役割を担うのが主にグローバル企業での人事部の機能と役割である。人事ビジネスパートナー（Human Resources Business Partner, 以下 HRBP）であると述べられている（清瀬, 2017）。この中で、HRBP は、これまでの異動や昇格のみに関わっていた人事の役割ではなく、「ビジネス上の戦略と人事戦略とを関連付け、ビジネス上の成果を最大化することを目的として、人事諸施策を企画・実行していく役割」と定義されている。

石山（2021）も指摘しているように、人事担当者は、HRBP として、これまでの、昇給や昇格、異動などを決定するような関わり（戦略人事・賃金視点人事）だけでなく、人事担当者として社員個人を尊重し、社員と共にキャリアをとともに考える存在になりつつある。とりわけ、本研究が対象としているグローバル企業では、先駆けてこうした変化を受容しているといえよう。したがって、グローバル企業の人事担当者は、社員とともに、人として満足できるキャリアのあり方を考えていくことを通して、様々な関わり方を行っていることが想定される。しかしながら、先行研究において、こうした人事担当者の具体的な関わり方のあり方について、詳細な検討はなされていない。

2. 女性の就業継続とキャリア・パースペクティブ

激しく変化する社会経済環境のもとでは、一生のなかで会社が変わったり、職務内容が変わったりする転職は頻繁にあると述べられている。この転職とは「人生において何らかの出来事が起きること、できごとに遭遇すること」あるいは「予測したことが起きないた

めに、その影響を受けておきる変化のこと」をいうとされている（宮城, 2002, p.97）。この転職に困惑している相手に対して、適切な対応が取れる様なサポートが必要であると言われている。

人事担当者は、上述したような HRBP や転職の考え方にに基づき、女性社員のキャリアをサポートする際、女性特有のキャリアをめぐる問題を考慮する必要がある。

ここでいう女性特有のキャリアをめぐる問題とは、不妊治療・妊娠・流産・出産・産休や授乳・女性特有の症状や疾患などの仕事以外の事柄に関わる事柄のことを指す。プライベートに関する問題は、仕事をする女性にとって重要な関心事である。妊娠・出産という転職が起きるか起きないかなど、自身の仕事の中に集できない状況では、自らの職業的な今後の仕事に対する見解が不透明になることがあるからである。

こうした自らの将来展望の諸相については、発達心理学において、時間的展望（time perspective）概念から研究が蓄積されてきた（都築・白井, 2007）。時間的展望は、「ある一定時点における個人の心理学的過去、および未来についての見解の総体」（Lewin, 1951 / 1979, p.65）と定義されている。そこで本研究では、あるキャリアを生きる者の職業に関わる様々な事柄に関する将来展望を、キャリア・パースペクティブと定義する。

杉村（2005）は、「就職」と「大学院への進学」という2つのキャリアの間で揺れ動く女子大学生に対する縦断的な面接調査を通して、こうした揺れ動きが、これまでの経験から生じる自らの能力への認識や、就職を願う親との関係から生じていることを指摘している。したがって、キャリア・パースペクティブも、職業的な価値観や能力だけでなく、人間関係やライフイベントなどの経験の総体から形成されるといえよう。とりわけ、様々なライフイベントとの関わりで働き続けることを求められる女性をサポートする際には、就業継続に際して、働くという役割だけでなく、上述した、女性特有のキャリアをめぐる問題を考慮する必要がある。

キャリア・パースペクティブに関する先行研究として、金井・矢崎（2005）や桐井・岡田（2011）、西分・児玉（2014）などがある。キャリア・パースペクティブは「職業生活を中心とした生き方の実現可能

性が加味された短期的・長期的見通し」と定義されている(金井・矢崎, 2005, p.308)。この定義は「職業生活を中心とした生き方」の部分からも明らかのように、職業以外のプライベート要素など、様々な見通しも含んでいるように思われ、一見すると本研究の定義と類似しているように見える。しかし、その後の研究では、この定義が職業要素のみの見通しに限定されていると捉えられ、そうした限定を踏まえた尺度開発などが行われている(金井・矢崎, 2005)。もちろん、人事担当者はこうした職業的な見通しを意識して関わると考えられるが、上述した HRBP の考え方に従うならば、女性社員のプライベート要素の見通しをも考慮して関わるのが想定される。

また、プライベートをどの程度重視するのかについては、個人差があることが指摘されている。本田(2014)の調査では、社会進出した女性を分類する変数として「バリキャリア／ゆるキャリア／ハウスイフ」の3つが挙げられており、これらは年収によって区分されている。ただし、ハウスイフという命名からもわかるように、バリキャリアからハウスイフにかけて、仕事に対して家庭を重要視する度合いが高まっていると考えることができよう。さらに武田(2016)は「バリキャリア」を、「私生活よりも仕事での成功やキャリアアップの実現を優先する」(武田, 2016, p.11)傾向であると定義している。バリキャリア以外にも、「私生活の充実を重視し、それが許す範囲で仕事をする「ゆるキャリア」」(武田, 2016, p.11)や、「フルキャリア」という「どちらか一方を選ぶのではなく、どちらも可能な限りに Full (最大限) に頑張りたいと考え、そのため時間的にも肉体的にも精神的にも Full (溢れるほどいっぱい) になりやすい側面を持つ」(武田, 2016, p.11)といったように、私生活と就業継続のバランスによって多様なキャリアのあり方があることを指摘している。

以上のことから、人事担当者は従業員と関わる際に、プライベートも含めたキャリア・パースペクティブを考慮していると想定されるが、これまでの研究では人事担当者が従業員のキャリア・パースペクティブをどのように捉え、それを踏まえてどのような関わりを行ってきたのかについて、詳細に明らかにされていない。

3. グローバル女性人材への人事担当者の関わり方と本稿の目的

また、本研究の調査対象であるグローバル女性人材に特有の問題があると考えられる。英語圏の諸国では、従業員が職務を遂行するにあたっての特性を細かく分けて考えるが、日本では「能力」という1つのカテゴリーにまとめようとすると言われている(高橋, 2008)。そのため、人事評価は曖昧となり、評価される能力は必ずしも業務の成果に直接つながるものではなく、長時間残業、職務変更、転勤を厭わず会社に尽くす態度であると述べられている(石山・山下, 2017)。多くの日本人社員のキャリア開発は会社の異動命令、教育受講命令に従うことが主である(石山・山下, 2017)。しかし、上述した HRBP の考え方が普及しつつあるグローバル企業では、異動命令、教育受講命令だけではなく、キャリア・パースペクティブを踏まえた、より積極的かつ主体的なキャリアサポートを行っていると考えられる。さらに、キャリアサポートを担うのは、人事担当者である。よって、人事担当者は、従業員に対して、上述した HRBP の考え方を踏まえて、多種多様な関わりを行っている想定される。こうした人事担当者の関わり方の諸相が明らかにすることは、今後の関わり方に重要な示唆を与えるといえる。また、女性の働き方や、キャリア発達や生涯発達といった心理学的問題を考える上でも重要な知見であるといえ、意義があるといえる。

そこで本研究ではグローバル企業の人事担当者に面接調査を行うことで、人事担当者がグローバル女性人材のキャリア・パースペクティブをどのように捉え、それを踏まえてどのような関わりを行っているのかを探索的な面接調査を通して検証する。

方 法

1. 対象

詳細な質的分析を行うため、グローバルキャリアに関わりそうなグローバル女性人材(以下「対象者」)

の選択にあたっては、グローバル企業の人事担当者や経験者（以下「インフォーマント」）であり、社員の評価、昇給や昇格に対して影響のある者を選定した。そのような類似性のなかで、個々の対象者の語りや意味づけの差異と共通性を捉えることとした。具体的なインフォーマントは、グローバル企業の人事経験者3名であった。この3名のインフォーマントに対し、これまでの職務のなかに関わりのあった、グローバルキャリアを持つ対象者の詳細を、下記のように合計12名分聞き取った（表1）。

なお、本研究では、上記12名に対して直接インタビューを行っているわけではない。その点で、妥当性にやや不足がある可能性がある。しかしながら、インフォーマントの人事担当者としての経験が十分であること、および参考資料としては十分な妥当性があると考えられる。したがって、インフォーマントは3名であるが、以下の分析では、表1の「対象者」の列に示した、上記3名のインフォーマントが考える12名分の対象者のキャリアパースペクティブの特徴、およびそうしたキャリアパースペクティブを持っている対象者に対する人事担当者の関わり方について分析を行った。グローバルキャリアを持つ女性自身への面接調査については、今後の課題としたい。

今回のインフォーマントは、表1に示されているように、外資系企業で18年から27年間、社員の評価、昇給や昇格にかかわっていた。インフォーマントはそれぞれ違う企業を経験しており、YとZは面接調査当時、外資系企業の人事部に所属していたため、面接調査時に評価対象であった対象者を選んでもらった。Xに関しては、面接調査当時は人事担当者ではなかつ

たため、過去に関わりのあった対象者を思い出してもらい、語ってもらった。

2. 面接調査の方法

面接調査は、対象の意味づけを深く尋ねるために、質問項目を予め用意しつつ、場合に応じて項目を変更可能な半構造化面接を用いた。筆者と初対面の対象もいたことから、緊張をほぐしつつラポールが形成できるように、できるだけ自然な会話形式でやりとりを行うよう努めた。なお、面接調査の実施に先立ち、具体的な質問項目リストを作成した。ただし、質問以外の発話がなされている場合は、そちらを尊重し、継続してもらうこととした。面接調査はすべてオンラインで行われ、許可を得た上で録画、録音し、逐語化して分析資料とした。実施回数は2名が1回、1名が2回、実施時間は1～2時間であった。2回実施した1名に関しては、分析を進めて行く中で、不明な点があり、追加で約1時間実施した。

調査の倫理的配慮として、回答は任意とし、得られたデータを今回の調査以外の目的で用いることはないこと、個人が特定できる情報の公開はされないことをあらかじめ説明し、同意を得た。また、プライベートに関わりそうな部分は、意味づけを損なわない程度に内容を改変した。

表1 インフォーマントと対象者の詳細

インフォーマント	年齢	性別	主な経歴	時間軸	対象者	年齢	専門	家族構成
Zさん	60代前半	男性	人材紹介会社12年 外資系企業人事27年 人事コンサルタント4年	2009年-	Aさん	42歳	人事	夫
					Bさん	40代後半	人事	子供2人
					Cさん	50歳	物流	夫・子供1人
					Dさん	30代後半	営業	夫・子供2人
Yさん	40代後半	女性	外資系企業人事26年	2020年	Eさん	47歳	購買	夫
					Fさん	40歳	需要計画	独身
					Gさん	46歳	教育	独身
					Hさん	46歳	経理	独身
Xさん	40代前半	女性	日系企業人事5年 外資系企業人事18年	2020年	Iさん	36歳	デザイン	夫・子供1人
					Jさん	30代後半	接客	夫・子供2人
					Kさん	40歳	接客	独身
					Lさん	42歳	広報	夫・子供2人

3. 調査の流れ、および、女性 社員の選定理由

面接調査では、まず今の会社の社員、あるいは直近1年で関わり、35歳を超えても働き続けている女性（対象者）を3名～5名選んでもらった。その後、各対象者について人事担当者の目線から、彼女たちが有するキャリア・パースペクティブについて、および彼女たちへの関わり方について尋ねた。

35歳を超えても働き続けている女性を対象者として選定した理由は、この世代の女性たちは、結婚や出産などのプライベートな役割が増え、職業面でも転職や昇格などのイベントが多く、就業継続にあたり人事の積極的関わりが必要であることが想定されたからである。

4. 分析

本研究では、グローバル企業人事担当者の考えるグローバル女性人材のキャリア・パースペクティブの特徴を明らかにすることが目的である。そこで、分析者の恣意的解釈をできるだけ避け、文脈のつながりと、より一般化可能なシステムティックな形で示すことができる質的コード化（Coffey & Atkinson, 1996; 徳田, 2004）の手法を用いた。質的コード化の手法は、データに即した分析カテゴリーを生成する質的分析法の一つである。質的コード化では、あらかじめ設定された枠組みではなく、得られた逐語データそのものからカテゴリーを生成していく。手続きとしては、まず、発話の特徴に沿ってデータを切片化し、切片ごとにラベルを与えていく。続いて、それらのラベルを整理、統合するカテゴリーを生成していく。質的コード化の手法は、近年心理学の研究においても使用されており（徳田, 2004; やまだ, 2000）、少数の対象者からもカテゴリーおよびそのパターンを抽出可能なことから、本研究においても利用可能であると判断した。

以上の手続きのもと、データそのものから各々の語りの特徴を捉えるカテゴリー、および分析の観点を抽出し、そのような手続きによって得られた分析枠組みを用いて、各対象者の特徴を捉えた。なお、分析カテゴリー生成のためのコーディング作業は、筆者ら2

名で行った。

結果

1. 人事担当者の考えるグローバル女性 人材のキャリア・パースペクティブの類 型化とその評価の特徴づけの概要

上記の手続きの分析を通して、まず、インフォーマントから得られた対象者ごとの語りの分析を行い、対象者のキャリア・パースペクティブおよび人事の関わりを構成する主要な要素に関するカテゴリーを生成した。具体的には、働くことに関連するカテゴリーとして「英語力」と「業務遂行能力（関係調整能力、専門性、職務上の強み）」、自らの将来の働き方に関連するカテゴリーとして「成長志向」（地位向上志向／専門性向上志向）、プライベートへの向き合い方として「プライベート」、人事としての関わり方として「人事の関わり方」の5つのカテゴリーを生成した。その後、以上のカテゴリー間の関係から、意味づけのパターンを抽出した。各パターンの特徴については、個人ごとの語りの特徴を捉えとともに、各意味づけのパターンに含まれる個人間の比較を類似性と差異に基づいて繰り返し行うことによって抽出した。対象者のキャリア・パースペクティブの特徴から、大きく分けて3つのパターンを得た（パターンA～パターンC）。さらに、パターンAとパターンBに関しては、2つのサブパターンが得られた（図1）。

含まれるカテゴリーの特徴から、それぞれのパターンを「パターンA-1：仕事もプライベートも手を抜かない型（課題解決型）」、「パターンA-2：仕事もプライベートも手を抜かない型（人間関係構築型）」、「パターンB-1：バランス重視型（課題解決型）」、「パターンB-2：バランス重視型（人間関係構築型）」、「パターンC：プライベートの過度な重視型」と命名した。

以下、パターンごとに、「英語力」、「業務遂行能力」「成長志向」、「プライベート」、「人事担当者の関わり方」について具体的な特徴を述べる。なお、以下の節では、視認性の観点から、対象者の発話抜粋を二重鉤括

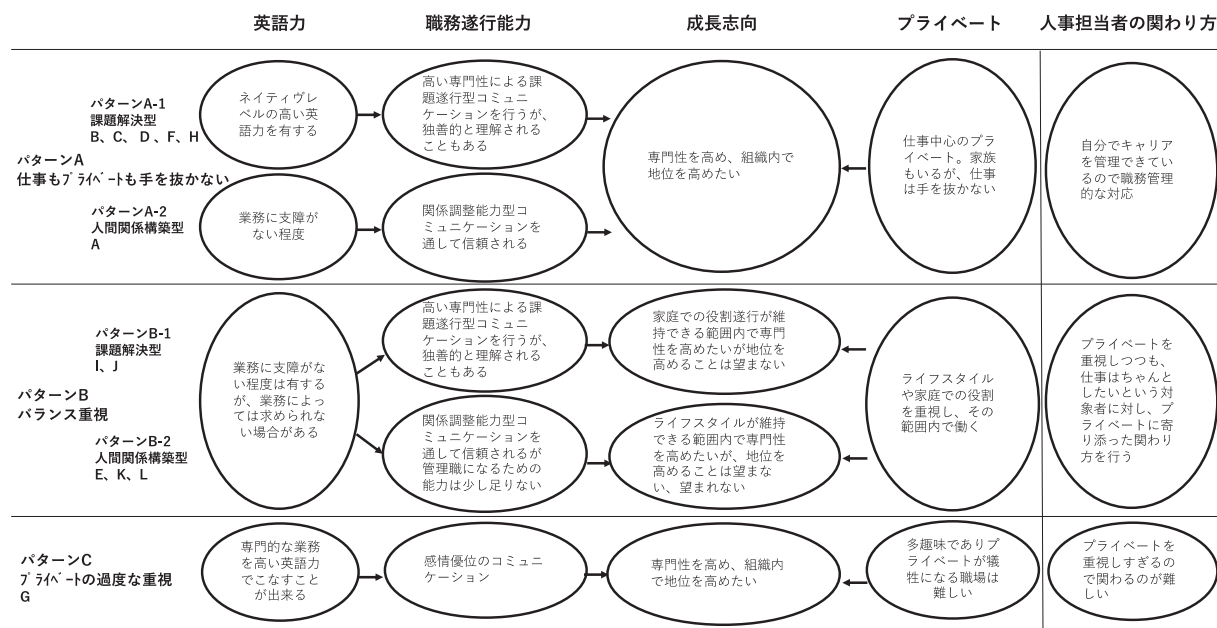


図1 人事担当者の関わり方とキャリア・パースペクティブの諸要素との関係

弧（『』）でマークする。また、抜粋内の丸括弧は、文脈を補足するために筆者らが補足した情報が記入されている。

2. パターンA：仕事もプライベートも手を抜かない型のキャリア・パースペクティブの特徴と人事の関わり方

このパターンに分類された対象者は、就業を継続できる英語力や能力を持ち、自らを成長させ、組織の中で地位を高めていくことに積極的に取り組んでおり、その一方でプライベートにも手を抜かないと人事担当者から認識されており、それゆえ高い評価を得ていた。よってこのパターンを「仕事もプライベートも手を抜かない型」と命名した。仕事もプライベートも手を抜かない型のキャリア・パースペクティブは、武田（2016）の指摘する「フルキャリア」に相当すると考えられ、業務中の周りとのコミュニケーションの取り方の違いから、2種類のサブパターンに分類できた。そこで、第一のサブパターンを、高い専門性を元に課題遂行を目的としたコミュニケーションを行っている課題解決型（A-1）、第二のサブパターンを周りと良い人間関係を構築するコミュニケーションを行う人間

関係構築型（A-2）と命名した。以下ではまず、各パターンの特徴について事例を抜粋しながら示す。また、人事担当者の関わり方については、A-1、A-2に共通した語が見られた。そこで、パターンA-1、パターンA-2のキャリア・パースペクティブの特徴を示したのち、パターンA全体への人事担当者の関わり方をまとめて示す。

（1）A-1：課題解決型の特徴

仕事もプライベートも手を抜かない・課題解決型（A-1）に該当する対象者は、B、C、D、F、Hの5名であり、業務に際して課題遂行を第一とするコミュニケーションを行うタイプであると人事担当者より認識されていた。

a) 英語力 パターンA-1に分類された対象者は、人事担当者より、海外の大学を卒業しているなど、概ね高い英語力を有すると理解されていた。ただし、Dに関しては、人事担当者からは、ネイティブレベルの英語力は有していないと理解されていた。ただし、『お客様の要望を聞いて、ちゃんとそれをグローバルとか周りに相談して、情報をお客さんに戻せば大丈夫ですって言ったので』といった発話からも理解できるように、業務遂行は問題ないと理解されていたようである。ゆえに、全員が英語力を利用してキャリアを作

り上げることが可能であると理解されていた。

b) 職務遂行能力 パターン A-1 に分類された対象者は、高い専門性があると理解されていた。例えば、B、D、F、H について、人事担当者は以下のように述べている。『(B、D、F は) やっぱり業務的な能力、職務的な能力っていうのは極めてそれぞれに高いですよ。』

また、こうした専門性を背景として、課題遂行型のコミュニケーション能力があると理解されていた。課題遂行型のコミュニケーション能力とは、職務上の課題を解決するために周りに指示を出すなどの能力のことを指す。後述する関係調整のためのコミュニケーション能力とは、人間関係に志向するか、業務に志向するかの点で違いがある。以下の抜粋では、B が自分の職務上の課題を常に意識している様子が確認できる。『(B は) 現状これでいいじゃないですかというふうにあんまりならず、やっぱり何か問題意識を常に持っていて、解決すべき課題ってのを』。ここで人事担当者は、『解決すべき課題』に対して、B が問題意識を常に持っていると言っている。このような課題遂行を目指す姿勢は、他の 3 名にも同様に窺えた。そして、A-1 の対象者らは、以下の抜粋が示すように、自らが動くだけでなく、周りに指示を出すことで課題遂行を目指していると理解されていた。『(D は) ルール上はいろいろ制約があると思うんですけど、”こういうことできませんか、ああいうことできませんか”みたいな。変な言い方すると、わがままって言われちゃうかもしれないけど』。この抜粋では『できませんか』といった形で、周りの部下に指示を出している様子が確認できる。このように、課題遂行というゴールを最優先し、各所に指示を出していくような職務スタイルを持つと評価されているのが、仕事もプライベートも手を抜かない・課題遂行型の特徴の一つである。

ただし、彼女たちはこのような課題遂行型コミュニケーションを通して、権威的ともいえる評価が与えられることがあった。例えば、上記の抜粋では、D の『わがまま』な側面が語られている。また、『彼女 (D) としては最適解を出したい求めたいみたいな、そういうところは常にありますね』といったように、他者と協調的に課題遂行を目指すのではなく、組織にとっての『最適解』を出すために周りに指示を出す姿勢を持っている様子が確認できる。この姿勢が、人事担当者には『わがまま』に見えることもあるようだ。こうした傾向は、パターン A-1 に分類された他の対象者にも窺える。

c) 成長志向 パターン A-1 に分類された対象者は、人事担当者より成長志向が強いと人事担当者より認識されていた。ここでいう「成長志向」とは、第一に組織内での地位向上志向、第二に自身の専門性向上志向のことを指す。

第一の地位向上志向については、例えば『(D は) 早くマネージャーになれるように頑張りたいですみたいな感じでした』と語られている。すなわち、『早くマネージャーになれるように』といった発話からわかるように、D は人事担当者より、より上位のポジションを目指すために努力していると理解されていた。また、他の A-1 の対象者も、面接調査内の発話事例として地位向上志向が確認されたわけではないが、事実として昇進しており、同様の傾向を有することが推察された。

また、第一の地位向上志向を支える基盤として、第二の専門性向上志向があると考えられた。例えば、D は『営業で使うシステムを導入するときに、彼女は自分で積極的に使って、先取りで勉強するんですね。他の人は通常の営業活動で忙しいから、必要に迫られないとみんな普通やらないと思うんですけど、彼女は前もってやって、それをみんなに説明するみたいな。彼女自身も忙しいと思うんですけど、えらいなあと思って』と語られている。また、C は『やっぱり自分を改善していくというか、そういうパーソナルリーダーシップが非常に強いので』と語られている。このように、A-1 の対象者は、自身の役割に責任を持ち自分を成長させること、また、それに伴い組織の中で地位を高めていくことに対して積極的であり、成長志向が高いと理解されていた。

d) プライベート これまで示したように、A-1 の対象者は、高い専門性を用いた課題解決能力を用いて、業務への強いコミットメントを示していた。その一方、A-1 の対象者は、武田 (2016) の指摘する「バリキャリ」のように、プライベートを顧みずに働いているわけではない。彼女たちは、人事担当者たちから、いわば仕事中心のプライベートを過ごしていると理解されていた。仕事中心のプライベートとは、仕事以外にプライベートの役割を担いながらも、仕事に重きを

置くことを指す。

例えば、F 以外の 3 名は家庭内で育児の役割を担っていたが、仕事にも手を抜かない、また仕事に重きを置く姿勢が窺えた。以下に、育児と仕事を両立する姿勢が確認できる抜粋を示す。『(B は) お子さんを育てながらやって、保育所を活用しながらですけども、保育所と時々、ご実家のお母さまが手伝うような形でサポートもあって』、『(C は) ご本人と子どもだけ、単身赴任をしました。確かベビーシッターかなんかと保育園を活用しながらやってたと思うんですけども』。

このような仕事とプライベートの両立の背景には、家族の協力的な姿勢があるといえよう。例えば以下の抜粋では、子育ての両立に際して、夫が育児休暇の取得などを通してサポートする姿勢がみられる。『(D の育児に関して) 前回は 1 人目のときも旦那さん 1 カ月ぐらい取ってくれたんですよ。比較的、柔軟というか会社も含めて、そういうところはあるみたいなんですけども、彼女をサポートするっていう体制は家族にはあるみたいなんですけど』。このように、A-1 には、家族が対象女性のキャリア形成をサポートする姿勢がしばしば観察できた。

このような本人の努力と家族のサポートがあることにより、人事担当者は A-1 の対象者を仕事もプライベートも手を抜かない人物であるという評価をしていた。

(2) A-2: 人間関係構築型のキャリア・パースペクティブの特徴

このパターンに分類された対象者は、A の 1 名であった。彼女は、A-1 の対象者に観察された課題遂行型コミュニケーションというより、人間関係構築型のコミュニケーションを行うタイプであった。

a) 英語力 A は、以下の抜粋で示すように、人事担当者から、そこまで高い英語力を有するとは理解されていなかったようである。『(A は) ただ英語は、でもね、実はそれほどそんなに強くはなかったんですよ、彼女は』。しかし、以下の抜粋にて、人事担当者が『ただ』と逆説の接続詞を用いて『ファンクショニングレベル』であると延べていることからわかるように、業務遂行は問題なく行われていた様子が確認できる。『ただファンクショニング（意味は伝わる）レベルなので、別に物おじせずに、多少ブロークンでも話

をするので』。このことから、人事担当者は洗練された英語ではないものの、業務に支障がない程度には英語力を有していると理解していたといえる。

b) 職務遂行能力 A は、A-1 の対象者と異なり、課題遂行型のコミュニケーションではなく、周りとの良い関係を構築する関係調整型コミュニケーションによって業務を遂行することができると人事担当者より理解されていた。

例えば、以下の抜粋では、A が周りとの良い人間関係を築きながら仕事をすすめていた様子が確認できる。『(A は) 必要に応じてどんどん、どんどんアプローチしていった、外のそういう方々とも話をできて、しかもそれほどそれが嫌みじゃないんですよ。すごく自然な感じで人間関係をつくれるので、信頼もされるし』。ここで A は、『どんどんアプローチしていった』と、自ら積極的にコミュニケーションを取ると人事担当者より理解されている。このように、A は、A-1 のように課題遂行を目指すものではなく、『人間関係』を作ることに重きをおいたコミュニケーションを行っている人事担当者から理解されていた。このようなコミュニケーションを通して人間関係構築を『自然』に行うことで、社内から『信頼』されていると評価されていた。

c) 成長志向 A は、A-1 の対象者と同様に成長志向が強いと人事担当者より理解されていた。まず、A は、『(A は) 人事のメンバーとして〇〇という仕事に就きまして、で、そこからいわゆる管理職ポジションにもういったんですよ』という語りからもわかるように、派遣社員から管理職にキャリアアップしている。明確に語られているわけではないが、派遣社員から管理職までキャリアアップする背後には、強い地位向上志向があったことが窺える。そして、『ご自身の能力開発っていうことがすごく大事だったと思うんですよ。自分に関係することに関しては、自分で調べたり、外部の担当者に声をかけたりして知識を探索していくのが強かったですね』と『自分に関係する』や『自分で調べた』など『自分』が強調された語りからもわかるように、こうしたキャリアアップは、A 本人の努力の賜物だと人事担当者は理解していたといえる。A が『能力開発』を大事にしており、専門性向上の志向があった様子が窺える。

d) プライベート A は、以下の抜粋で示すよう

に、A-1の対象者と同様、仕事中心のプライベートを過ごしていると人事担当者より理解されていた。『(Aは)ご主人にくっついて、自分のキャリアを犠牲にするという考え方はなくて、お互いに』。ただ、Aは『お子さんはいらっしゃらなかったの』の抜粋のように、結婚しているが子どもはおらず、A-1の対象者のように、第三者のサポートがなくても、仕事中心の生活を送ることができていた。子育てをするという時間的な制約が無いことが、仕事への集中を促していたと人事担当者より理解されていた。

(3) パターン A への人事担当者の関わり方

ここで、A-1・A-2の分析を踏まえ、パターン A のキャリア・パースペクティブを持つ対象者に対し、人事担当者がどのような関わりを行っていたのかを検討する。

また、全体としてパターン A に分類された対象者に対する人事担当者の関わり方は、対象者が自らのキャリアを管理することが可能であることを考慮し、キャリア・パースペクティブの相談に乗るといった共感的関わりではなく、人材配置や業務管理などの管理的なものが多かった。例えば、人事担当者 (Z) が A に対して、『派遣で最初に入って、その後、社員になったんですけども、非常に能力が高いので、人事のメンバーとして、〇〇仕事に就きまして。』と述べている。この語りにおいて、人事担当者は、能力や役職には言及しているが、A のプライベートに関するキャリア観に関しては特に言及されていない。また、上述した『お子さんはいらっしゃらなかった』ので『ご主人にくっついて、自分のキャリアを犠牲にするという考え方はな』かったといった語りから、A がプライベートよりも仕事に打ち込める状況にあったと人事担当者は理解していたといえる。また、人事担当者 (Y) は F に対して、『入社したときは普通のスタッフで入って、でも、できるねっていうので、今リーダーになったんですよ。結構すぐに、ぽんぽんとプロモーションがされた感じ。採る時点で良さそうだねって、良かったらすぐ上げようねみたいな感じでは採りましたけど』といったように、昇進を管理する形で関わっていた。

このように、パターン A に分類された対象者には、昇進や業務内容など、職務に関わる内容から関わっていた様子が窺える。このような関わり方を、本研究

では「職務管理的関わり」と呼ぶ。パターン A の対象者たちは、基本的に、自分でプライベートを管理できていた。あるいは、家族の献身的なサポートがあった。人事担当者側がプライベートに関与しなくてもよい状況だからこそ、職務管理にのみ集中することができたといえよう。

一方、例外的にプライベートに関して共感的な関わり方をしていた対象者も見受けられた。Y が育児休暇取得中の D と復職の面談をする際には、以下の抜粋で示すように、人事管理だけではなく、D の健康や日々の育児生活との関係で職場復帰を考えるように助言も行っていた。例えば、Y は「子どもを認可外でもいいから預けてやりたいと思ってる」と早急に復職を希望する D に、『何せ頑張り屋さんなので、あんまり無理しないでねとは言ってはいますけど。』と、D が無理をしてしまう可能性を考慮し、『無理しないでね』と助言を行っている。D がこのように頑張りすぎてしまう背景として、Y により、D の不安が語られていた。『絶賛育児中なんですけど、でも 3 月までこの生活が続くと思うと、耐えられないと思い始めちゃったんですよ、多分。やっぱ 1 カ月ぐらい前からもう復職したくてたまなくて。そう、コロナで人とも会えないし外にも出れない社会から、何て書いてあったかな、要は切り離されてる感じが、社会との接点がないことがつらいみたい』。ここで Y は、D が自らに社会との接点がなく、会社に戻れなくなる可能性を危惧していたと理解している。こうした不安は、D が働き続けることを自らのキャリアにおいて重要なものとして位置づけており、そのキャリアを継続することが不透明になったからこそ、生じたといえよう。

一方、Y は、D は前回の産休後の復職が早すぎたことにより、体調を崩したことを踏まえ、「前回のこともあるから早過ぎるのはよくない」と、いくら本人の要望といえど、生後 3 ヶ月の子どもを育児しながら復職することは、本人の負担を考慮すると早過ぎると理解している。そこで、D の不安を解消するために、以下の抜粋のように、社会との接点であるオンラインで人と関わることのできる取り組みを探すように提案している。『オンラインのママクラスみたいなやつないの？って聞いたら、探してみますって言ったから』。したがって、他のパターン A に分類された対象者たちと異なり、D にキャリア・パースペクティブ

がクリアにイメージできない事態が生じ、自身のキャリアに不安が生じた際には、Yはプライベートのバランスを崩さないように寄り添いつつも、職務復帰ではない方向性からサポートしていたと言えよう。このような関わり方を、本研究では「プライベート共感型関わり」と呼ぶ。パターンAに分類された対象者においても、自身のキャリア・パースペクティヴが見通せなくなる事態が生じた際には、例外的にプライベート共感型関わりをおこなうことがあるといえよう。

今回、パターンAに分類された対象者を評価したのは、人事担当者ZとYである。表1にも示したように、Zは人事担当者をしてきた過去の事例を思い出す形で語ってもらった。特にAは直属の評価対象者であったこともあり、Aさん自身に判断を委ねるよりも、指示的な管理がみられるなど、より職務管理的な関わりが強い印象があった。こうした関わり方については、Zさんが男性であり、Aさんが女性であるという性別の違いから来る価値観が関わっている可能性があるといえよう。さらに、当時ZとAが所属していた組織は、就業継続よりも昇給や昇格を目指す文化があり、メンバーのポジションを上げていくことを人事部の目標としていることも挙げられる。こうした組織文化的な、管理的な関わりに影響した可能性もある。

一方、対象者D、F、Hを評価した人事担当者Yは、対象者と同姓であり、同僚として、対等な立場で関わっている印象があった。特にDへの対応では、同じ女性として、出産などをサポートしていきたいという姿勢が見られた。事実、DはYに産まれたばかりの赤ちゃんの写真を送るなど、業務とは関係のないプライベートな関わりも持っていた。これらの点から、上述のZの関わりとも合わせて、ジェンダーバイアスがキャリアサポートのあり方に影響を与える可能性があるといえる。

(4) パターンA：仕事もプライベートも手を抜かない型のまとめ

以上、パターンAに分類された対象者は、人事担当者から職務的能力・課題解決型能力という異なる2つの能力の観点から仕事に力を注ぎ、自らの専門性を向上させ、組織の中で地位を高めていくことに積極的であると認められていた。その一方、プライベートにも手を抜くわけではなく、子育てなどの困難な状況に

直面したときは、種々のサービスや家族のサポートを受けながら、自らの役割を全うしていたと認識されていた。

このように、仕事もプライベートも手を抜かない型の女性社員は「仕事およびプライベートの両方に手を抜かず、自らのキャリアを全力で作り上げていく」といったキャリア・パースペクティヴを有しており、自己管理が自身で完結しているため、人事担当者が相談を受けるような共感的関わりは必要ないと認識されていた。すなわち、一部例外を除き、人材配置や業務管理といった「職務管理的関わり」が主であるのが、仕事もプライベートも手を抜かない型の特徴であるといえよう。

3. パターンB：バランス重視型のキャリア・パースペクティヴの特徴と人事担当者の関わり方

パターンBに分類された対象者は、就業を継続できる英語力や能力を持ち、自らの専門性を向上させることには積極的であるものの、組織の中で地位を高めていくことには消極的であると人事担当者から理解されていた。また、プライベートの役割をこなすことができる範囲で「ほどほどに働くこと」が重要であると理解されており、管理職や昇格を目指して欲しい上司や人事担当者からの評価が高くはなかった。よってこのパターンを「バランス重視型」と命名した。武田(2016)の指摘する「ゆるキャリ」に類似するようと思われるが、バランス重視型は、専門性向上志向を有しており、プライベートを最重要視しているわけではない。あくまで両者のバランスを取ることに注力している点に違いがある。なお、バランス重視型は、パターンA：仕事もプライベートも手を抜かない型と同様に、周りとのコミュニケーションの取り方の違いから、課題遂行を目的としたコミュニケーションを行う対象者を課題解決型(B-1)、周りとの良い人間関係を構築するコミュニケーションを行う対象者を人間関係構築型(B-2)のサブパターンに分類できた。以下ではまず、各パターンの特徴について事例を抜粋しながら示す。また、人事担当者の関わり方については、パターンA同様、B-1、B-2に共通した語りが見られた。

そこで、パターン B-1、パターン B-2 のキャリア・パースペクティブの特徴を示したのち、パターン B 全体への人事担当者の関わり方をまとめて示す。

(1) B-1：課題解決型のキャリア・パースペクティブの特徴

バランス重視・課題解決型 (B-1) に該当する対象者は、I と J の 2 名であり、専門性を元に課題解決型のコミュニケーションを行い、プライベートが確保される範囲内で、仕事とのバランスを取りながら安定した働き方を好むと人事担当者より認識されていた。

a) 英語力 パターン B-1 に分類された対象者は、以下の抜粋が示すように、英語力を有すると人事担当者に理解されていた。『(I は) 日本語も英語もネイティブだからそれも強みですね』。一方 J は、『(J は) 全然求めてないですね。求めてないというか、できる人は採用してるけれども、できない人に、できるようになってくれるというふうに言ってるわけではないです』といったように、顧客と接する際に英語力を求められていなかった。よって、実際には基礎的な英語力を有していたかもしれないが、仕事においては英語力を活用できる場合とできない場合に分かれるといえよう。

b) 職務遂行能力 パターン B-1 に分類された対象者は、高い専門性を持つと理解されていた。例えば、以下の抜粋では、人事担当者が J、I が前職も含め、長期間専門的な業務の経験を重ねていたと理解している。『(I は) 入社、何年くらいなんだ？ 7、8 年くらいかもしれないですね(中略)デザインとかのエージェンシーに勤めてた、うちの会社の前は』。

こうした経験の積み重ねから、B-1 の対象者は、課題に対して責任を持ち、前向きに取り組む能力を持つと捉えられていた。例えば、以下の抜粋において、人事担当者は、J が、自分の職務上の責任を常に意識していると理解している。『(J は) 接客担当としてきちりしているっていうか、責任を果たそうという姿勢がすごいある人ですね』。ここで人事担当者は、J が『責任を果たそうとする姿勢が』あるとはっきり述べている。このように、人事担当者は、J が接客担当として売り上げに対して責任感を持っていると理解し、I についても同様に理解していた。

ただし、自らの責任や業務遂行の目的を果たすため

に、前述の A-1 のパターンと同じように、権威的ともいえる評価が与えられることがあった。例えば、以下の抜粋では、J の権威的に振る舞う側面が語られている。『(J は)、結構、主張がある人だったんですね。自分はこれだけやってるからっていうところの主張がある人だったけれども』。この姿勢に起因して、A-1 と同じように周りの人間には良好な関係が築きにくいと評価されることもあるといえよう。また、A-1 は、権威的でありつつも部内のマネジメントができていると理解されていたのに対し、B-1 は自分本位で主張を行う人であると捉えられていた。この違いが、評価の違いにつながっているようである。

c) 成長志向 パターン B-1 に分類された対象者は、組織内で地位を高める志向はあまり高くなく、安定して働くことを望んでいると人事担当者より理解されていた。例えば、『やっぱり、この程良いバランス感、好きなことはやらせてもらえる、ある程度の裁量も任せてもらえる。(中略)(I は) そこまで猛烈に働くことを求められてるわけでもない』といった抜粋において、人事担当者は、I が『猛烈』に働くことを求めているわけではない現状の労働環境に満足していると理解している。また、J も同様に、現状の労働環境に満足していると理解されていた。

d) プライベート パターン B-1 に分類された I、J はともに結婚し育児に従事しており、仕事と家族の役割のバランスを取る必要があると人事担当者から理解されていた。また、上記の地位向上志向の低さは、このプライベートでの役割と仕事のバランスを保つ必要性から生じていると理解されていた。A-1 の対象者に仕事以外の役割がある場合、第三者のサポートを得ることで、仕事に集中できていると理解されていたが、こうしたサポートが得られない場合、必然的に仕事だけに集中できない状況になるといえよう。以下の抜粋は、このことを端的に示している。『(J は) 子ども生まれて、旦那さんが自営業やってるから、あんまり、子どもを育てるっていうところに協力をしてもらえなくて』。

また、I は、仕事と家庭の役割だけでなく、『(I は) 彼女は、画家でもあるんですよ』と、個人的に注力している趣味があると理解されていた。こうした仕事、育児、趣味の 3 つの役割のバランスを取るために、自ら仕事の量や責任を増やさないようにしていると理

解されていた。

(2) B-2：人間関係構築型の特徴

パターン B-2 に分類された対象者は、E、K、L の 3 名であり、人間関係を重視し、能力を高めることには意欲的ではあるものの、組織内で地位を高める志向はあまり高くなく、プライベートとのバランスを取りながら安定した働き方を好むパターンであると人事担当者から理解されていた。さらに、B-1 のような課題解決型のコミュニケーションとは異なり、人間関係構築型のコミュニケーションを行うタイプであると認識されていた。

a) 英語力 パターン B-2 に分類された対象者は、以下の抜粋で示すように、L のみ海外勤務経験から高い英語力を有すると人事担当者より理解されていたが、他 2 名は A-2 と同様、そこまで高い英語力を有していないと理解されていた。『(E は) 英語は、リージョン（海外のエリアの担当者）にレポートするとかそういうのがあると思うので、使ってると思いますけど、抜群にできるわけではないと思います』。また K は、顧客と接する際に英語力を求められていないため、英語力は必要ないと理解されていた。『(K は) 英語は必要ないです』。よって、B-2 においても、B-1 と同様に、業務遂行のために必要な英語力は有しているが、それを活用できる場合とできない場合に分かれるといえよう。

b) 職務遂行能力 パターン B-2 に分類された対象者は、A-2 のパターンと同様に、人間関係調整型のコミュニケーションを行い、周りとの良い関係を構築することで業務を遂行することができると人事担当者から理解されていた。例えば、以下の抜粋では、人事担当者は、「人柄も信頼できる」「嫌いな人は多分いない」などの発言からもわかるように、E が自分の職務の責任を全うし、周りとの良い関係を構築することで業務を遂行することができると理解している。『(E は) すごく飛び抜けてっていうよりは、普通にちゃんと、きちんとやるっていう感じですよ。人柄も信頼できる感じの人だし、人当たりもいいし。嫌いな人は多分いないと思います、彼女のこと』。L や K にも同様の様子が窺えた。

一方で、以下に示すように、人事担当者や上司の評価として、管理職、管理職候補としての能力は高くな

いと評価されていた。『(E は) 今の部長の人は、たまに私にその人のことを相談してくるんですけど、もうちょっとねえみたいなことを言うんですよ。実務の量があると、そっちに気が回らないみたいで』。このように、一般職としての業務の評価は高いものの、今後昇格を期待する上司や人事担当者からは、現状ではまだ管理能力は足りないと評価されていた。

c) 成長志向 パターン B-2 に分類された対象者は、B-1 と同様に、現状の仕事に心地よさを感じ、地位向上を目指していないと人事担当者より理解されていた。例えば、K や E は、以下のように語られている。『(E は) 現状の中で改善してれば、それはそれでよくて、がらりと何か変えなくてもって感じですかね。やることいっぱいあるしみたいな』。

ただし、以下の抜粋が示すように業務遂行のために自分を高めていくことには関心があると人事担当者より理解されていた。『(L は) ヒエラルキーを上げることに對しては、そんなに興味が無いんですよ。なんだけど、やっぱり、新しいチャレンジをしていくってことだったりとか、自分が成長していくってことに関しては、関心がある人だと思います』。よって、人事担当者は B-2 のパターンの対象者に対して、地位向上志向はないが、能力向上志向はあると理解していたといえる。

d) プライベート パターン B-2 に分類された対象者は、B-1 と同様に、プライベートとのバランスを保ちながら仕事をしているが、B-1 ほどプライベートの役割に追われているわけではないと人事担当者から理解されていた。

例えば、以下の抜粋において、K は独身であり、実家暮らしであるために今後の不安がないと人事担当者は理解していた。『(K は) 実家暮らしで今の所に不安はないし』。

また、K 以外の 2 名は結婚しているが、この 2 名も、役割に追われるというより、現在のライフスタイルを重要視していると人事担当者から理解されていた。例えば、E は、現状の生活を維持するために、入籍後も引っ越し等をせず、そのままの生活をしていることが語られている。『(E は) 入籍されて、自分で持っているマンションにそのまま住んでるんです。比較的保守的かもしれないですね』。また、以下の抜粋の『バランスが取れる環境』からもわかるように、L も同様に、

現在のライフスタイルを重視し、バランスをとる姿勢が確認できる。『(Lは)彼女の中でも、やっぱり家庭はすごい大切に、キャリア100%、80%とかじゃなくて、50%、50%なんだと思うんですけど。だから、そういうバランスが取れる環境で、かつ、自分の好きに、ある程度成長させてくれてっていうところとしては、すごく心地いいんだと思います』。

このように、B-2の対象者は、現在のライフスタイルを重要視し、そのライフスタイルを崩さないように、仕事とバランスをとっていると人事担当者より理解されていた。

(3) パターンBへの人事担当者の関わり方

ここで、B-1・B-2の分析を踏まえ、パターンBのキャリア・パースペクティブを持つ対象者に対し、人事担当者がどのような関わりを行っていたのかを検討する。パターンBにおいても、課題解決型と人間関係構築型の2つのパターンが見られた。よって、人事担当者は、これらのパターンを区別し、課題解決型(B-1)は専門技能をより伸ばせるように、人間関係構築型(B-2)はコミュニケーション能力をより伸ばせるように、彼女たちのキャリアを支えていたといえる。

しかしながら、パターンBに分類された対象者は、上述したとおり、プライベートとのバランスをとることが難しい場合があった。このような場合、人事担当者は、上記の仕事もプライベートも手を抜かない者の例外事例でみられたような、プライベート共感型関わりを行っていた。プライベートが確保される範囲内で専門性を高めたい、仕事をちゃんとしたいが、地位を高めることは、望まない、望まれないという対象者は、キャリア・パースペクティブの作成をするのに、個別に手助けが必要であると認識されていた。よって、人事担当者はできるだけプライベートに共感するような関わりを行っていた。

人事担当者(X)は以下の抜粋で示すように、昇格の機会を得るかどうかで悩んでいるKに、職務管理上の指示とは異なる形で関わっていた。『定期的に調子悪くなって、”相談したいんです”ってなったときに、みんなが、”じゃあ、こうしたら、ああしたら”みたいなことを言うじゃないですか。それは結構、彼女の中でエネルギーになってんだらうなと思って、異動

を、自分に対していろんなことを考えてくれてるっていうことだったりとか、道を、いろいろみんなが動いてくれてるっていうことが、多分、彼女の栄養になってて』。ここで人事担当者は、パターンAで見られた職務管理的な関わりだけではなく、『調子が悪くなって』、不安を抱えているKに、話し合いの場を設けている。そしてそれが『彼女の中でエネルギーになって』いると理解している。ここでKが『エネルギー』をもらっているのは、Xによる職務管理的な指示からではなく、『みんな』が『自分に対していろんなことを考えてくれてる』という、職務メンバーの姿勢からであるといえる。このように、Xは、職務上の内容の指示だけでなく、メンバー同士の共感的な姿勢を確認し合う場を用意することで、仕事を継続しやすくする関わりを行っている様子が窺える。

また、以下の抜粋が示すように、人事担当者が、女性社員の上司の相談に乗ることで、両者の架け橋になり、女性社員に寄り添う関わり方をしていた。『その辺はお人柄もいいので、難しくって、今のマネージャーの人は、たまに私にその人のことを相談してくるんですけど、”もうちょっとねえ”みたいなことを言うんですよ。実務の量があると、そっちに気が回らないみたいで、(Eに) やってもらってもいいんだけど、管理職になっちゃったもんだから、管理職の期待をするけど、本当は主任さんぐらいの仕事を、彼女は今やってるんですよ。”そっちの実務やる人がいないから、彼女がやんなきゃいけないから、そっちのボリュームを抑えないと、管理職としての仕事のほうに移れないですよ”みたいな話は、その上司とはたまにするので、小さい会社だと、手も動かさなきゃいけないから、両方できる人ってなると、なかなか』。ここで人事担当者は、『たまに私にその人のことを相談してくるんですけど』といったように、人事担当者は、Eの上司の相談に乗るという関わり方をしている。そして相談のなかで、『もうちょっとねえ』、『実務の量があると、そっち(管理職としての仕事)に気が回らないみたいで』と、Eに対する上司の管理職としての期待を理解していた。その一方で、人事担当者は、『実務やる人がいないから、彼女がやんなきゃいけないから、そっちのボリュームを抑えないと、管理職としての仕事のほうに移れないですよ』といったように、Eの現状もしっかりと理解している。また、こうした現状

を踏まえ、人事担当者は、9時過ぎまでEの話聞いていたと語っている。『今は減りましたが、1年ぐらい前は結構、残業してましたね。私か彼女かみたいな時期がありました。もう1人いますけど、経理の人と私と3人で残って、9時ぐらいに、もう帰ろうよみたいな。そこでなんか20分ぐらい話してるみたいな』。よって、人事担当者は、Eの現状を理解し、これらの全体像を把握しつつ、話を聞くなどE個人に寄り添った関わり方をしていた。

以上から、人事担当者は、パターンBに分類された対象者の業務全体やキャリア・パースペクティブを考慮しつつ、プライベート共感的に関わることで、彼女たちがキャリア・パースペクティブをクリアにできるように関わっていたといえよう。

今回、パターンBに分類された対象者を評価したのは、人事担当者YとXである。とりわけ、パターンB-2に分類された対象者は、Xが評価した対象者が3名中2名を占めていた。ゆえに、X自身の価値観や、所属していた組織文化が、関わり方に影響を与えた可能性があるといえよう。事実、Xは以下のように述べている。「家族があつて子育てしながら、かつ、それなりに自分の好きなこともやらせてもらって…これがやりたいっていったときに…（中略）それをやるんだったら、家族かなぐり忘れて仕事頑張んなきゃ駄目だよ、みたいなことを言われるっていう会社じゃないですよ」。「（家族を捨ててがんばる）っていう会社じゃないですよ」といった発言からわかるように、Xは、Xの会社が、バリキャリ的に仕事を推進する組織文化ではないと理解している。むしろ、会社はプライベートと仕事の両立を図りつつ、両方とも持続可能な形でキャリアをサポートする姿勢を持っているといえよう。

また、パターンAに分類されたYでも見られたように、Xにも、インタビュー全体として、同性として女性社員に寄り添おうとする姿勢が見窺えた。このとき、上述した「家族かなぐり忘れて仕事頑張んなきゃ駄目だよ」といったアドバイスの関わりではなく、まず同性としてプライベート共感型関わりに徹することで、プライベート／仕事の両方を持続可能な形で関わるための落とし所を探っていると考えられよう。

(4) パターンB：バランス重視型のまとめ

以上、パターンBに分類された対象者は、パターンAと同様、異なる2つの専門性の観点から仕事に取り組んでいた。しかし、自らの専門性を向上させることには前向きでありつつも、組織の中で地位を高めるためにはまだ能力が足りない、あるいはそもそも地位向上へ消極的であると人事担当者より認識されていた。こうした消極性は、プライベートとの関係から生じており、家庭内での自らの役割を遂行するために仕事をセーブする、あるいは現状のライフスタイルを重視するために地位向上をあえて目指していないと人事担当者より理解されていた。このように、現状の仕事をほどこに充実させ、プライベートも充実させるといったキャリア・パースペクティブを有するのが、バランス重視型の特徴であるといえよう。

このように、パターンBに分類された対象者は現状の仕事をほどこに充実させ、プライベートも充実させるといったキャリア・パースペクティブを有していると人事担当者から認識されていた。そのため、人事担当者は対象者の業務全体やプライベートを理解した上で、各個別の状況に合わせた相談を受けるといった「プライベート共感型関わり」を行っていたのがバランス重視型の特徴であるといえよう。

4. パターンC：プライベートの過度な重視型のキャリア・パースペクティブの特徴と人事担当者の関わり方

このパターンに該当する対象者は、Gの1名であった。Gは、人事担当者より、自身の専門性を高め昇格することには意欲的であるとは理解されつつも、プライベートを重視するあまり、それらの意欲が行動に現れていない、あるいは空回りしていると認識されていた。こうした傾向は人事担当者や上司からの評価が低く、武田（2016）の指摘する「ゆるキャリ」に相当すると考えられ、本研究においてはこのパターンを「プライベートの過度な重視型」と命名した。しかしながら、以下詳細に見ていくように、G本人は熱意を持って仕事をしていると考えられ、必ずしも「ゆるキャリ」の定義に当てはまらない箇所もある。本研究では、インフォーマントである人事担当者が考える対

象者のキャリア・パースペクティブを検証することが目的であるため、あくまでインフォーマントの視点に沿った捉え方である点に注意されたい。

以下では、パターンCのキャリア・パースペクティブの特徴について事例を抜粋しながら示す。その後、パターンCへの人事担当者の関わり方を示す。

a) 英語力

Gは、以下の抜粋で示すように高い英語力を有すると人事担当者より理解されていた。『(Gは) 英語は普通にがんがんしゃべれる感じです』。また、Gの場合、『リージョンにレポートする必要があるから、多少、英語力がないといけない。グローバルから降りてくるプログラムを展開するとかもあるから、英語できなきゃいけない。で、研修の経験があるってなると、そんなに人もなくて』と、こうした研修に関する報告を、英語で行うことができる点も評価されていた。このように、特定の業務への専門性と英語力が評価されていたといえよう。

b) 職務遂行能力 Gは、以下の抜粋にあるように、研修に関する高い専門性を有する人材として人事担当者より理解されていたようである。『(Gは) こちらは人がいなくて、会社としては研修をとにかくしなきゃいけない。会社として研修に取り組まなきゃいけないってニーズがあります。でも、それをできる人がいない』。ここでは『できる人がいない』とやや消極的な言い方ではあるが、研修ができる人として人事担当者より理解されていると考えられよう。

また、最適解を出すために周りに指示を出す課題解決型コミュニケーションを行っていたA-1やB-1とは異なり、Gは、感情優位なコミュニケーションを取っていると人事担当者より理解されていた。Gが感情優位に業務を行うことは、以下のGが飛び込み営業を行ったエピソードから理解できる。『(Gは)、がっとう行くなって言われても行っちゃうところが若干あるような、飛び込み営業みたいなのをやって』。

ただし、こうした情熱は、いわば「空回り」することがあると人事担当者から理解されていた。例えば、以下の抜粋では、Gの研修の様子が語られている。『私が一回、出た研修は、もう、他の人が言ってたセリフですけど、「これ、何の研修？ Gの話聞く会なの？」って思うぐらいでしたよね」みたいなこと言って』。こうした振る舞いの原因については明示的に語

られていないが、前述の事例を踏まえて考えるならば、研修に対する情熱から、このようなコミュニケーションが行われていたと考えることができよう。また、『「なんの研修？ Gの話聞く会なの？」』などのセリフは、Gの感情的な振る舞いが一種の呆れのような感情を同僚に生じさせていた様子が確認できる。さらに、人事担当者はGの様子を説明するためにこの同僚の事例を語っていることから、人事担当者としても同様の理解を持っていた様子が窺える。

c) 成長志向 以下の抜粋からわかるように、Gは少なくとも地位向上志向は持っていたと考えられる。『(Gは) うん。だから私はこんなにやってるのに評価されないとか、機会がもらえないってふうに思ってるみたいなので、私は頑張ってるんだ、みんなのためになって思ってると思います』。こうした発言からわかるのは、G自身は機会があれば昇格したいにも関わらず、それが実現されない理由として『機会がもらえない』からであると考えていると、人事担当者が理解しているということである。ゆえに、G自身は地位向上志向を有するにも関わらず、上述の「空回り」と以下で示すプライベートへの志向から評価が高まらず、昇進や昇格は実現していないといえる。

専門性向上志向については、明示的な語りはないので、[英語力]の項で示した内容、および感情優位のコミュニケーションを行う点を鑑みると、ある程度の専門性向上志向を有することが想定されよう。

d) プライベート Gは、B-1、B-2よりも、プライベートを重視する傾向にあった。例えば、以下の抜粋からわかるように、人事担当者は、Gはプライベートが侵害されるような会社では適応が難しいと考えているようである。『(Gは) マラソンとのライフワークバランスが重要な人だから、すごい忙しすぎるのも、多分、駄目なんですよ。休みが取れないような会社、駄目なんだろうなと思います』。また、Gが多趣味であることが少し呆れ気味に語られており、プライベートに対するコミットメントが強いと人事担当者が考えていることが窺えた。

(1) 人事担当者の関わり方

ここまでの分析を踏まえ、パターンCのキャリア・パースペクティブを持つ対象者に対し、人事担当者がどのような関わりを行っていたのかを検討する。パ

ターン C に分類された対象者に対して、人事担当者は、プライベートを重視しすぎて与えられた職務への責任感がなく、人事担当者としての管理やサポートが難しいと感じている様子が窺えた。例えば、Y は G に対して『なんか本当、仕事しなさいって感じなんですけど、私からすれば、朝ジムとか行って、会社とか来たりするんですけど』と述べている。ここで人事担当者は、「朝ジム」に行き、「仕事しなさい」と感じるほどに与えられた仕事をないがしろにしていると理解している。職務上の責任の観点から、人事担当者は積極的にサポートをしないことを宣言しているわけではない。しかし、職務管理的関わりに関するエピソードは、職場内の配属など最低限なものに留まり、プライベート共感型関わりに関しては、エピソードはインタビュー中に観察できなかった。これらのことから、人事担当者は G を、キャリアのサポートが難しい状況であると理解していたといえよう。

今回、パターン C に分類された対象者を評価したのは、人事担当者（Y）である。同じ部署（近い距離）で勤務していたこともあり、G がプライベートを優先する姿勢を日々詳細に見ていたことも、否定的なコメントになった理由の 1 つと考えられる。このように、人事担当者も人間であるため、日々の経験と評価を切り離すのが難しい場合もあり、関わるのが難しくなることもあると考えられる。ただし、Y は、インタビュー外の発話において、個人的に関わりたくなかったわけではなく、あくまで会社として関わりが難しいと述べていた。ゆえに、G のスキルである英語と教育を活かした仕事のマッチングを模索するなど、できる限りの関わりを行おうとする姿勢が語られていた。

(2) パターン C：プライベートの過度な重視型のまとめ

以上、パターン C に分類された対象者は、感情優位のコミュニケーションを通じた業務を行うことで、人事担当者から評価されていなかった。また、プライベートを充実させることを優先していると理解されており、プライベートが侵害されるような会社では適応が難しいと考えられていた。このように、パターン C に分類された対象者は仕事よりもプライベートにより力を入れていると人事担当者から認識されており、「職務管理的関わり」「プライベート共感型関わり」のど

ちらも対応が難しいと認識されていた。

総合考察

本研究では、グローバル企業の人事担当者へ半構造化面接調査を行い、人事担当者の考えるグローバル女性人材のキャリア・パースペクティブのパターンとして「仕事もプライベートも手を抜かない（課題解決型／人間関係構築型）」、「バランス重視（課題解決型／人間関係構築型）」、「プライベートの過度な重視」があり、それぞれに対する人事担当者の関わり方の特徴を明らかにした。以下、パターンごとの人事担当者の関わり方の特徴について考察を行う。

1 パターン A：仕事もプライベートも手を抜かない型の考察

パターン A：仕事もプライベートも手を抜かない型は、これまで語られてきた典型的な女性管理職に適合する女性のキャリア・パースペクティブがまとめられたものであるといえる。世界経済フォーラム（2021）でのジェンダーギャップの議論を踏まえ、政府は 2020 年以降の出来る限り早期に女性管理職を 30% 以上にするという施策を打ち出した。パターン A に分類された女性たちは、こうした施策の結果、仕事とプライベート共に手を抜かず働くといったキャリア・パースペクティブを有する人材だと人事担当者から認識されていたといえよう。

また、仕事もプライベートも手を抜かない型の女性たちは、キャリア・パースペクティブを自分で実現できる存在として認識されていた。よって、人事担当者は職務管理的な関わりに専念していた。こうした関わり方は、これまでの日本の人的資源管理において指摘されてきた典型的な人事担当者の関わり方であるといえる。女性が自らキャリア・パースペクティブを管理できる場合、人事担当者は特にプライベートと仕事の調整をする必要がないといえよう。

しかしながら、こうした人材が、プライベートを自分で管理できる背景として、家族や保育所の協力があることを忘れてはならない。現状では様々な事情によ

り、こうした協力を要請・確保することが難しい場合も多い。今後、例えばパートナーの育児休暇取得の援助や社内託児所の整備など、女性が出来る限り自由にキャリアを作り上げるための協力体制が構築できるように、様々な制度的関わりを増やしていく必要がある。

ただし、こうした制度的関わりの充実には、現状では行き詰まりを見せている。これは、女性側にそこまでして働き続ける動機づけが生まれにくいことと、会社側がコストのかからない男性社員を昇格させることを優先し、グローバル女性人材を育成するためのコストを見積もりづらいといった事情による。

2 パターンB：バランス重視型の考察

その一方で、母親や妻の役割、趣味との「バランス」を保ちながら就業継続をしていると人事担当者より認識されていたのが、パターンB：バランス重視型であった。彼女たちは、仕事以外のプライベートの時間が確保される範囲内で、自分らしく働きたい、そして、組織内の地位を高めることにはあまり興味を持たないといった傾向を持っていることが人事担当者により語られていた。こうした人材に対し、人事担当者は女性社員の業務全体やプライベートを理解した上で、各個別の状況に合わせた相談を受けるといった「プライベート共感型関わり」を行っていた。

上述したように、女性がプライベートと仕事のどちらも妥協することなく続けるためには、様々な協力を必要としていた。協力を得ることが難しい場合、仕事を調整しながら続けることになる。こうした状況において、女性が職務上の責任や負担が増えることを意味する管理職になることに抵抗を覚えることもあるだろう。パターンAに分類された対象者のように、家族などのサポートを背景として管理職の責任や負担を積極的に受け入れることができる者もいるが、パターンBに分類された対象者のように、プライベートに負荷をかけてまで積極的に受け入れられない人もいる。このような時、人事担当者は、管理職の責任や負担を受け入れられるように相談に乗るなど、当該社員のキャリア・パースペクティブを意識しつつ、できる限り社員の目指す働き方を実現できるように、プライベート共感型関わりをしていた。

パターンAに分類される人材を増やしていく必要があることは言うまでもない。これまでの女性活躍支援は、女性管理職の数を増やすことを目的として、様々な施策を行ってきた。しかし、本稿では、パターンBに分類されるような人材が増えることも、女性活躍支援の一部であるとする。男性と肩を並べる働き方を目指すのはよいが、現実問題として、子育てなどのプライベートと仕事の両立を目指す必要があり、パターンAに分類された対象者のような周囲の協力を得られない場合もある。このようなとき、できる限り専業主婦といった選択肢だけでなく、働き続けるという選択肢を残すことが、現実的に女性が主体的にキャリア・パースペクティブを選択する権利を確保することにつながるだろう。その意味で、パターンBに分類される女性が、こうしたプライベート共感型関わりを受けつつ継続的に働き続けることこそが、女性活躍なのではないだろうか。

本研究が対象とした人事担当者たちは、社内での評価はパターンAに分類された対象者ほど高くはないものの、プライベートと仕事を両立させ、働き続けるという選択をしている女性に対し、彼女たちのキャリア・パースペクティブに寄り添いつつ、関わっていた。HRBPの考えのもと、既存の人事担当者のイメージを超えて、プライベート共感型関わりができるように環境や制度を整えていくことも、女性活躍支援に資するといえよう。

3 パターンC：プライベートの過度な重視型の考察

ただし、以上の主張は、とにかく社員のプライベートを充実させるべきだというものではない。この点は、プライベートを重要視し、感情優位なコミュニケーションを取ることで、社内での低い評価を得ていると人事担当者より認識されていたパターンC：プライベートの過度な重視型の存在が示唆的である。プライベートの過度な重視型はバランス重視型とは異なり、プライベートと仕事のバランスを「保つ」というよりは、仕事よりプライベートを優先し、そのことが人事担当者から呆れられているといった記述も見られた。

企業の経営戦略としての人事を行う人事担当者は、あまりにプライベートを重視し過ぎたキャリア・パー

スペクティブを持っていると、関わりきれない可能性がある。人事担当者は、あくまで企業の利益を上げるために人事管理や関わりを行うからである。こうした原則に反するプライベート重視な姿勢は、プライベート共感型関わりを行う人事担当者といえども、終業継続のためには関わりきれない、むしろ退職を促す可能性があるといえよう。このような場合、グローバル女性人材側がプライベートを多少妥協するなど、歩み寄りを見せる必要があると考えられる。

4 全体考察

以上のように、人事担当者は、「仕事もプライベートも手を抜かない」パターン A に分類された対象者には「職務管理的関わり」、パターン B に分類された対象者には「プライベート共感型関わり」、を行い、「プライベートの過度な重視型」のパターン C に分類された対象者には関わりが難しいと認識していた。

パターン A に分類された対象者に対する人事担当者の「職務管理的関わり」は、これまでも戦略人事等の側面から述べられてきた（清瀬, 2017）。

今回特筆すべきは、パターン B に分類された「バランス重視型」に対する人事担当者の「プライベート共感型関わり」である。本稿の導入で「戦略人事」と「サステナブル人事」を両立させていくためには、「社員との対話」が必要であることを示した（石山, 2021）。今回インタビューを実施した人事担当者は、それぞれの社員が望むライフスタイルの中で、子育てや趣味などと仕事とのバランスを重視したいと望む社員と「プライベート共感型関わり」、すなわち「対話」を行っていた。グローバル企業の HRBP として、社員個々人を尊重し、社員と共にキャリアを考える存在になっていることが明らかになった。

上述した社員との対話の必要性は、プライベートを過度に重視しているパターン C に分類された社員とも必要であるといえよう。社員との対話を進めることで、個人の特性と職務のミスマッチや人間関係の悩みなど、仕事を重視していない理由や本人の課題も明らかになるのではないだろうか。一方で人事担当者も関わりが難しいと述べており、特にパターン C に分類

されるような社員には、関わりや対話の相手として外部のリソースなどの使用も検討が必要であろう。

5 今後の課題

最後に本研究の課題を示す。上述したとおり、今回の調査は探索的な定性的分析であり、今後はより包括的なキャリア・パースペクティブの調査および分析が行われる必要があるだろう。また、今回はグローバル女性人材以外の女性人材のキャリア・パースペクティブを検証することができなかった。比較の意味でも、女性全般のキャリア・パースペクティブの解明が必要であるといえる。さらに、今回の調査は人事担当者側を対象とした。こうした調査は外部視点から女性のキャリア・パースペクティブを把握する上では有用であるものの、人事担当者の評価や想像に依存する部分も多くある。また、今回の結果では、パターン B に分類された対象者が、ほぼ人事担当者（X）が語った対象者であった。したがって、インフォーマントの評価に関するバイアスや、インフォーマントの背後にある企業文化の影響、人事担当者のコミュニケーション能力の差等により、評価の方法に偏りが生じた可能性もある。さらに、評価する側と評価される側の組み合わせが評価・印象に与える影響もある。したがって、今後は、就業継続をしている女性本人に面接調査を実施し、企業文化や評価制度、人事担当者の性別、評価者と被評価者の組み合わせ等も鑑みながら、本人視点でのキャリア・パースペクティブについても検討していく必要がある。

参考文献

- [1] Coffey,A.,&Atkinson,P. (1996) *Making sense of qualitative data : Complementary research strategies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [2] 本田由紀 (2014) 家庭と職場における男女共同参画の規定要因と効果. 経済産業研究所 BBL セミナー
- [3] 石山恒貴・山下茂樹 (2017) 戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明——外資系企業と日本企業の比較事例研究. 日本労務学会誌, 18 (1), 21-43.
- [4] 石山恒貴 (2021) 戦略人事とサステナブル人事——2 つの S が企業を変える. 金融財政 business : 時事トップ・コンフィデンスシャル +, 10984, 14-18.
- [5] 金井篤子・矢崎裕美子 (2005) キャリア・パースペクティブ尺度作成の試み. 日本社会心理学会第 46 回大会発表論文集, 308-309.
- [6] 加藤里美 (2005) 外資系企業における女性登用. 日本経済診断学会論集, 5, 246-258.
- [7] 桐井久美子・岡田昌毅 (2011) 仕事の取り組みがキャリア・パースペクティブに及ぼす影響過程. 産業・組織心理学研究, 24 (2), 103-116.
- [8] 清瀬一善 (2017) 戦略パートナーとしての人事部の機能・役割——日本企業がとるべき道に着目して. Works Review, 12, 6-19.
- [9] レヴィン, K (1979) 社会科学における場の流論 (増補版) (猪俣佐登留, 訳). 誠信書房. (Lewin, K. (1951) *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.)
- [10] 宮城まりこ (2002) キャリアカウンセリング. シュロスバーグの理論 (p.97). 駿河台出版社.
- [11] 内閣府男女平等参画局 (2020) 男女の就業者数及び就業率.
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/honpen/b1_s02_01.html
 (情報取得 2022/6/5)
- [12] 西分翔太・児玉真樹子 (2014) 大学生のキャリア・パースペクティブ形成に及ぼすソーシャルサポートおよびメンタリングの効果の検討. 学習開発研究, 7, 19-27.
- [13] 世界経済フォーラム (2021) The Global Gender Gap report 2021.
- [14] 杉村和美 (2005) 女性のアイデンティティと語り——カタログ現場 (フィールド) 心理学. (pp.36-43). 金子書房.
- [15] 高橋潔 (2008) 内部・外部労働市場における職業能力評価の役割. 日本労働研究雑誌, 577, 4-16.
- [16] 武田佳奈 (2016) 企業競争力に直結する女性活躍支援のあり方. 知的資産創造, 7, 8-21.
- [17] 徳田治子 (2004) ナラティブから捉える子育て期女性の意味づけ——生涯発達の見点から. 発達心理学研究, 15 (1), 13-26.
- [18] 都築学・白井利明 (2007) 時間的展望研究ガイドブック. ナカニシヤ出版.
- [19] やまだようこ (2000) 人生を物語ることの意味. 教育心理学年報, 39, 146-161.