

# 経営層の女性人材に関する実証的研究（1）

—— 外資系企業経験者とダイバーシティ経営 ——

杉 山 佳 子\*

## Abstract

The woman, who developed her main work experience within a foreign-affiliated company by changing jobs, had become a senior manager with a boundary-less career path.

When she first started working, her work experience was limited in a traditional domestic company, but by moving to a foreign company, she was able to gain work experience under fair management. After promotion to manager, they took on more challenging responsibilities to move toward the senior management level.

Behind this is the diversity management in their home country, which is more advanced than that of domestic companies. In particular, bosses themselves are trained in career development for women. For example, supervisors provide support to women reluctant to be promoted during the childcare period by allowing them to choose from multiple jobs, enabling them to manage both work and family life, and promoting them to managerial positions.

And where life events occur, supervisors provide flexible support and allow women to move forward in their careers.

Since there are still only a small number of women in management positions in domestic companies, the careers of women who have gained experience in management at foreign-affiliated firms have many implications for the future of domestic firms.

## 1. はじめに

外資系企業で経営層となる女性は、どのようなマネジメントに拠る職務経験を積んでスキルを形成し、経営幹部となるのだろうか。

2015年に東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの制定を契機に、上場企業には社外役員の登用や中核人材の多様性が求められるようになった。女性役員は2023年10月公表の日本総研の調査で、上場企業の役員（取締役（監査等委員を含む）及び監査役をいう）33,997人のうち、3,693人（役員に占

める女性比率は10.9%）である。その内訳は社内役員の529人に対し、社外役員が3,164人（のべ人数）と女性役員の約85%を占め、圧倒的に社外役員が多い。国内企業で経営幹部として内部育成された女性人材は現在まだ極少であるため、実務経験のある女性役員としては、外資系企業などで主な職務経験を積んだ女性が現在、登用されている実態がある。社外取締役は会社法で義務化され、2021年のコーポレートガバナンス・コードの改訂でさらに独立社外取締役の登用が強化されて、特に外資系企業で経験を積んだ女性は独立社外取締役として登用される機会が増えてきた。

しかしながらこれらの女性たちが外資系企業

\* 東北大学大学院経済学研究科 博士研究員

でどのような職務経験を経て上級管理職となり、経営層として役割を果たすのかの知見は、現在までに多くはない。国内では今後、シニアマネジメントの女性人材のプールを増やすことが課題と国際的なコーポレートガバナンスの機関は指摘する（ICGN, 2022）。後述のダイバーシティ経営と外資系企業の女性のキャリアを明らかにすることは、長期雇用の傾向を有することもある国内企業で今後、経営幹部の女性を育成する課題を前進する上でも有用と考える。

そこで本研究では、本国のマネジメント方針の影響を受ける外資系企業経験者の女性の経営層への職務経験によるスキル形成のプロセスを、国内企業との比較を交えながら分析することを通じてダイバーシティ経営について検討することを目的とする。

創業からの年数が長くなるにつれ、新卒一括採用や長期雇用志向を有する傾向を有する伝統的な国内企業に対し、外資系企業では職務要件が明確に定められ、ジョブ型雇用を前提とするマネジメントが行われる（濱口, 2009）。そして外資系企業経験者は昇進などを目的に、積極的に転職も活用する特徴がある。他方、従来ライフイベントの影響は特にこれまで女性人材全般に大きく、外資系企業の女性エグゼクティブにおいても、キャリアの半ばなどでライフイベントとの両立の課題に直面し、多岐にわたる経験を経てきていることが推察される。

そこで以下では先行文献の確認を経て分析の枠組みを提示し、質的研究で上記の問いを明らかにすることを試みる。

## 2. 先行研究

### 2.1 外資系企業の特徴

外資系企業の特徴を確認するにあたり、はじめにその現況を確認する。経済産業省の2021年調査によれば、2020年度時点の常時従業者数は51万人と、同年1月時点の日本の生産年

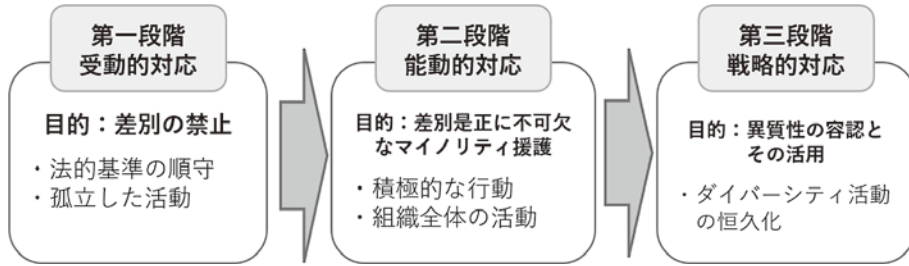
齢人口約7,650万人（総務省調べ）のうち約0.67%に該当する。近年、米国系、欧州系企業は減少傾向にあるという。所在地別では東京都が約65%、神奈川県約10%、大阪府約5%と続き、大都市に所在する傾向である。業種では、製造業が489社（17.4%）、非製造業が2,319社（82.6%）と非製造業が多く、業種別では卸売業（39.0%）、サービス業（15.7%）、情報通信業（10.2%）と続く。総合的に、大都市で非製造業の従事者が多い傾向を有する。

国内の外資系企業は、労働管理関連の規定は国内の法律にも準拠する。米国のアファーマティブアクションなど、欧米を中心とする本国の社会的な文化や価値観、制度の影響で、国内企業より進んだダイバーシティ・マネジメントを行ってきた特徴を持つ。

国内では先進的な取組を行う企業として、2000年前後を中心に外資系の個別企業を対象としたケーススタディの研究がみられるようになった。例えば牛尾（2002）はIBMの事例研究で、米国本社的女性登用の展開を3段階で示し、機会の均等を基本理念とするところからダイバーシティを戦略として捉える方向に移行する過程を述べる（図1）。そして、日本では米国に比べて時間的な遅れがあること（例えば1990年代に米国では第三段階に到達してきているのに対し、日本は第一段階で人事部主導で福利厚生が検討される状況であったこと）、米国に比べて日本では性別役割分業意識が強いことを指摘している。他方で加藤（2005）は、国内の外資系企業はポジティブアクションにより女性の登用は日本企業より進んでおり、働き甲斐もあるが、ジェンダー意識の面で働きやすい環境にあるとは言えないとした。なお、2000年代当初では、牛尾（2002）が日本IBMを第二段階と位置付けたように、男女均等施策から両立支援に重点が置かれている特徴がある。

近年の研究では、末田・井上（2017）が外資系IT企業を対象とした女性管理職のコミュニ

図1 女性登用の三段階の特徴



出所: 牛尾 (2002) を元に、筆者改訂。

ケーション・スタイルの研究で、女性管理職は個々の部下に対して「相手に合うコミュニケーション・スタイル」を実践するが、それは社員が女性管理職に慣れているという開放的な企業風土に根ざしたものであることが要因だと指摘する。そして離職意思の決定要因のアプローチでは、母国との制度的距離が特に大きい日本では外資系企業の人事労務管理慣行が「現地同型化」(local isomorphism)の圧力に晒され、国内と外資系企業の労働市場の区分はグローバルスタンダードへの移行の中で解消されてきているとした上で、個々人の側の職務満足度やスキルの企業固有性の影響などを指摘している(Hasegawa, et al., 2018)。

## 2.2 女性の経営層へのプロセスの特徴

### 2.2.1 女性の雇用における固有要因

労働経済学の初期の代表的な理論では、Phelps (1972) が編み出した「統計的差別理論」がある。企業にとって個々の労働者に関する情報が不完全であり、かつ男女など異なるグループ間の平均に差があることの情報をも企業が持つ場合、個人の資質を確定することにコストや時間がかかるため、コストをかけずにグループの平均の違いを考慮して雇用や賃金の決定することが合理的であるという。男女の賃金格差の観点からは、Lazear & Rosen (1990) が「仕事による差別」の理論で、男性と女性の賃金差の多くは男性と女性が異なる仕事に割り当てられ

ているために存在するとして、女性が良い仕事の方向へ昇進する可能性が低いことが賃金の格差に繋がっていることを指摘した。

入職時は強い組織社会化を経験する時期でもあり、(若林, 1987) は入社後 13 年間の上司との垂直的な交換関係がその後、管理職へのキャリア発達に大きな影響を有する時期であるとする。そこでキャリアの初期に性差による職務経験の制限があることは、その後の昇進可能性にも大きな影響を有することが指摘できよう。

このような統計的差別の背景にあるのはライフイベントが起きる可能性である。女性個人の立場からは一例として Eagly & Carli (2007) が、エグゼクティブの女性を「キャリアの迷宮」と名付け、家庭との両立では男性(夫)が家事を負担しても、親としての務めや職場での地位に伴う時間的拘束などの負担が増すため追いつかない状況の時間的制約を指摘した。

国内では統計的差別理論に関して八代(1984)が、男女雇用機会均等法施行前、入職時には「統計的差別」がある場合も、意欲のある一部の女性は上司の経験的な評価で是正され役付階層へ昇進するケースを明らかにしている。しかし一方で近年の調査でも、統計的差別は現在も国内企業に存在するとする複数の調査がある(加藤・川口ら, 2013; 山口, 2014)。

統計的差別は具体的には、性別職域分離や職務経験の機会の制約となって現れる。性差による職域分離は、国内の複数の業種の事例で指摘

されている（橋本・佐藤，2014；駒川，2014；堀内，2015）。また経営層の女性では，石井（2016）が部長職までの昇進について，女性は部長職では少数となるどころ，金融などコース別人事を導入する業種ではこの傾向がより明確であり業種により役職への登用に違いがあることや，部長職では女性は学歴が重視されず，大卒よりむしろ高卒者が多く，男性と昇進要因が異なることなどを指摘している。また女性役員では杉山（2021）が，特に長期雇用志向の企業では社外役員が多い傾向にあり，組織内部から登用される女性役員はその管掌部署が企業利益を左右する重要な事業部門ではなく，経営層においても性差による職域分離が存在することを明らかにした。

### 2.2.2 シニアマネジメントへの登用

続いてシニアマネジメントへの登用をめぐる国内外の研究動向を確認する。

海外ではこれまで，米国を中心に女性の登用に関する知見が積み重ねられてきた。キャリアパスの観点からは Hurley, et al. (1997) が，トップへの競争における一連の勝ち負けとしてのキャリアの「トーナメント」モデルは，男性と同じ程度には女性には当てはまらないとし，Gersick and Kram (2002) は女性のキャリアはさまざまな経路やパターンを反映しジグザグであることを述べるなど，男女の違いが指摘されてきた。経営層への登用では，主要な先進国でも特に大企業では組織内部からダイレクトにシ

ニアマネジメントになることの困難性が指摘されている（Terjesen and Sealy, 2016）。シニアマネジメントへの女性の登用が進む米国でも，過半数の女性取締役は企業組織の中で縦に伸びるのではなく「サイドステップ」から取締役となるという。具体的には，女性の方が有利な分野である学術界，非営利団体，政府，コンサルティング，中小企業などでキャリアを積み，その後，ビジネス界の主要な舞台で再登場するようなキャリア・パスの特徴が指摘されてきた（Branson, D.M., 2012）。また DEZSŐ (2016) は女性が直面する「暗黙のクォータ」として，S & P1,500 の企業を対象とした調査で，企業はトップマネジメントに少数の女性を置く努力はするが，より多くの女性を置く努力はしないことを指摘する。

なお，そもそものマネージャーへの移行については，Hill (1992) が，職務の遂行と関係構築の2点について担当者と管理者を対比し，特に職務遂行では，スペシャリストかゼネラリストかの違いが求められていることを述べている（表1）。

担当者と管理者のそれぞれの時期に職務経験を積んでいくことが重要であるのに対し，女性人材については職務経験の機会の不足が指摘されてきた。一例として Oakley (2000) は，大企業の女性 CEO が少数である要因として，ライン経験やキャリア機会の不足，ジェンダーに基づく固定観念などを挙げる。そしてビジネス界

表1 担当者と管理者の比較について

	担当者	管理者
職務遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スペシャリスト，実行者</li> <li>・専門的・技術的な仕事を直接に遂行する者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゼネラリスト，アジェンダの設定者</li> <li>・財務，製品開発，生産や組織の多様な仕事に目を向ける</li> <li>・事業やマネジメントの専門職</li> </ul>
関係構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人的な行為者</li> <li>・個人の努力で物事を遂行する</li> <li>・比較的独立していることを強く認識する個人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワーク構築者</li> <li>・他の人びとを通じて職務を遂行する</li> <li>・他者への依存度が高い</li> </ul>

出所：Hill (1992) を元に筆者改訂

で優秀な女性が会社生活を避けて起業家的キャリアを選ぶことが多い可能性を指摘した。

以上のように海外先進国の企業でも、経営層が従業員の多様性の割合を必ずしも反映せず、役職を得るために必要な職務経験を積める女性人材は少数に限定される傾向がある。

続いて国内では長期的雇用を前提とした昇進構造で、役員になるためには幅広い職務経験をjて企業内部特殊な技能を形成することが重要であるとされてきた(川本, 2009)。しかし国内でも女性人材には、従来の昇進構造は必ずしも該当しないという(武石, 2006)。

さらに女性は、転職で役職を上げていくことが特徴であるとされる。女性の転職理由の首位(約6割)は仕事への不満であり、第二位(約5割)は仕事の行き詰まり感であること(Center for Work-Life Policy, 2011)、女性は転職で昇進確率を高めること(労働政策・研修機構, 2017)などが指摘され、ライフイベントよりも職務関連が主な転職要因だった。

また企業の特性も指摘されてきた。経営者の所有率が高く小規模・若年の企業には内部登用の女性取締役が多く、外国人の所有比率が高く、低成長が予想される大企業には女性の社外取締役が多い傾向があり(森川, 2014; Tanaka, 2019)、女性の上級管理職への登用は企業上層部のみの推進によるものである傾向が指摘され

ている(Mun & Jung, 2017)。

### 2.3 長期的な職業キャリア

次に個人の側から、長期的なキャリアに関する代表的な先行研究を確認する。組織内キャリアの代表的な論者であるSchein(1978)は、職業キャリアには①階層、②職能、③内部化・中心性の次元、の3つの次元のキャリア・モデルがあり、組織内での長期的な就業を前提に、個人は各次元の境界線を越えて進んでいくとする。しかし1980年代初めにアメリカでは、安定した雇用が崩れ始めたことを契機に、組織内で異動や昇進の機会を与えられる形でキャリアを形成するだけでなく、個人が主体的に行動し、キャリアを形成していくニューキャリアが注目されるようになる。

代表的な理論には、バウンダリレス・キャリア(e.g. Arthur and Rousseau, 1996)及びプロティアン・キャリア(Hall, 2002)がある。伝統的キャリアと現代的キャリアの特徴を記したのが次の表2である。

### 2.4 先行研究からの分析の視点

以上の先行研究からは、外資系企業では本国でのアフーマティブ・アクションなどを背景に、同時代の国内企業より女性活用のマネジメントが早くから進み、戦略的な活用に早期から

表2 伝統的キャリアと現代的キャリアの主な特徴

伝統的キャリア	ニューキャリア(現代的キャリア)
境界に制約されたキャリア	様々な境界を超えるキャリア
キャリアの主導権を持つのは組織	キャリアの主導権を持つのは個人
変化や移動が小さい	変化や移動が大きい
組織コミットメントを重視	専門的コミットメントを重視
組織との関係的契約	組織との取引的契約
長期的な雇用の保証(組織内キャリア)を重視	就業可能性(労働市場における価値)の向上を重視

出所: 柏木仁「キャリア論」(2020)を修正加筆

向かう傾向があったが、国内の外資系企業が日本の雇用慣行にも調和する形でそのマネジメントを調整すると、外資系企業の女性が、本国と日本の雇用慣行の双方の影響をどのように受けながら長期にわたる職務経験を積み経営層となったのか、現在はまだ知見が少ない状況にある。また外資系企業で職務経験を積む過程では転職を行うケースも少なくないが、外形的には職務の幅を広げたりするようなニューキャリアに該当すると思われるキャリアも、自発的な転職であるのかを含めて明らかでない点も多い。さらに国内の外資系企業で職務経験を積む女性も、ライフイベントや上級管理職への登用では制約を受ける可能性があるが、先行研究ではこの点の知見の積み重ねも多くはない。

そこで本研究はこれらを明らかにすることを目的とする。改めて外資系企業ではどのようにダイバーシティマネジメントが機能し、女性人材のキャリアが促進されたのか、またその過程で統計的差別の影響があったのか、また個人の

側では、ライフイベントの影響も受けつつどのように職務経験を積んだのか、という点を検証する。これらの課題を明らかにするため、長期的な時間軸で分析を行った。

### 3. 実証分析

上記の各課題を明らかにすべく、インタビュー調査を行い、質的データを分析した。

#### 3.1.1 研究方法

対象者は、国内の大企業と売上等を競う規模にある外資系企業とし、インタビューの対象者は転職で国内外の複数の属性の企業に勤務経験を持つ中で、特に主な職務経験を外資系企業で積んだ女性エグゼクティブ計10名とする。

対象者の属性は表3の通りである。職務上の知り合いを通じて直接依頼を行う、または同時期に並行して実施した国内企業のインタビュー対象者から各社で社外役員等を務める外資系企業出身者を紹介してもらい、スノーボールサン

表3 外資系企業で主な経験を積んだ対象者の属性 (10名)

	年代	業種	インタビュー時役職	転職	社会人留学	国内企業役員経験	面談日付	面談方式	入職時学歴	文/理
1	50代前	非製造業	COO	3	有(大学)	無	2020.1.9	対面	短大卒	文
2	50代前	非製造業	執行役員	1	無	無	2020.2.5	対面	大学院(博士課程満期退学)	理
3	60代前	非製造業	元執行役員	3	無	無	2020.2.18	対面	専門学校卒	
4	60代前	非製造業	元執行役員	5	有(海外大院)	有(執行役員, 社外取)	2020.3.12	対面	大学院卒	文
5	60代前	製造業	代表職務執行者社長	4	無	有(社外取)	2020.5.22	オンライン	大学卒	文
6	60代前	製造業	元代表取締役社長	3	有(MBA取得)	有(社外取)	2020.6.5	オンライン	大学院卒	文
7	60代前	製造業	元副社長	4	有(CPA取得)	有(社外取)	2022.11.30	対面	大学院卒	文
8	60代前	製造業	取締役	3	有(海外大院)	有(取締役)	2020.10.20	オンライン	大学院卒	文
9	50代前	非製造業	執行役員	4	有(語学学校)	無	2021.1.27	オンライン	大学卒	文
10	50代前	非製造業	専務執行役員	1	有(海外大学院)	無	2021.1.29	オンライン	大学卒	文

出所：筆者作成

プリング方式で協力を得た。調査期間は2020年1月から2021年1月、追加のインタビューは2022年11月である。

主な特徴として、全員が転職経験者であり後述のように入社タイミングは各自で異なり、新卒一括採用ではない。文系出身が大半を占め、理系出身の1名も入職直後から経理・財務が主担当だった。

上記のうち7名は、入職後に国内外の大学や大学院に社会人留学をして学んだり職務の専門性を深めることに関連する専門学校で学ぶなど、組織内のOJTに限らず組織外でも主体的に学び、新しく得た知見を糧に後の転職などに繋げている。そして半数の者(5名)は現在国内企業にて、2名が社内の取締役・執行役員、3名は社外取締役である。

なおライフイベントについては表3の対象者のうち、結婚歴を有する者は7名、未婚・離婚歴がある者は各2名である。そして子どもの有・無は各5人ずつだった。

### 3.1.2 調査と分析の方法

2020年1月から2021年1月にかけて半構造化面接を実施した。1人あたりのインタビュー時間は約70分から140分で、平均は約90分である。インタビューは協力者の許可を得てICレコーダーに録音し、後日全てテキスト化した。新型コロナウイルスの流行と重なったため、10名のうち5名はオンライン(Zoomを利用)で調査を行っている。なお、分析にはMAXQDAを用いた。長期的なキャリアから包括的に要因を分析するため、ナラティブ分析のアプローチによりテーマを中心とする質的分析(Kuckartz & Kuckartz, 2002; Kuckartz, 2014)を行っている。課題を明らかにするため具体的には、企業特性やマネジメントに関連して、①入職時からの職務経験を大きく管理職前と後の時期で区分して確認し、個人の領域では、②ライフイベントの影響、③本人の自己の強みの認識、を日本的な雇用環境の影響をふまえつつ確認

した。

## 3.2 入社からマネージャーとなるまでの職務経歴

対象者たちは複数回の転職を経ているが、最初に外資系企業に入社した契機を確認する。いずれもマネージャー前の時期に外資系企業に入社し、仕事のスキルを積んでいた。4名は大学卒業時に新卒で入社しているが、残る6名は国内企業から転職している。

初職時に8名は特段の昇進意欲は有していない。しかしほぼ全員が、終身雇用を前提としない外資系企業でも何らかの形で仕事を継続する、長期就業継続意思を有していた。

### 3.2.1 外資系企業への入職時の状況

はじめに、本研究の対象者達が外資系企業に入社した契機を確認した(表4)。

各対象者に共通するのは、国内企業の長期的な雇用慣行の影響を何らかの形で受けている点である。自発的に転職した者はいずれも国内企業でキャリアを伸長する制約を乗り越えるためなどの理由で、自ら外資系企業を選び転職していた。

これに対し創発的な事由では、働くタイミング、入社者のバックグラウンド、入社時期を含め、外資系企業の方が国内企業より採用に柔軟性があったことが要因に挙がっている。例えば海外MBA取得後、国内企業に就職では全く学んだことの専門性が生かされないと感じて外資系企業に行った者もあり、改めて国内企業は新卒一括採用や長期的な雇用を前提に、内部で育成する姿勢が明確であることが浮き彫りになっている。

対象者の中には、男女雇用機会均等法施行前、国内企業で活躍したい意思を持ちつつも叶わず、外資系企業しか選択できなかったケースもあった。

表4 外資系企業への入社契機

カテゴリ	コード	具体的なケース	入職前
自発的	職位の境界の打破	・入職時の職種で上がれる職位の限界が決まっている現状の打破	国内企業→海外 MBA
	性別職域分離の打破	・国内企業に総合職で入社しても、当初から性別で職域・職域が分かれておりその状況の打破	国内企業
	スキルの強みを作る	・英語ネイティブな人とディベートが出来るようになりたいという意思を実現	国内企業
創発的	タイミングの合致	・海外大学を卒業して、すぐに働きたかったが、国内企業は新卒一括採用だったため、柔軟に対応する外資へ	海外大学
		・夫の都合で海外から一時的に日本に帰国していた時期に就職	国内企業→海外大学→日系企業
		・以前のアルバイト先が外資系の新組織となる時に声がかかる	国内企業等
	門を閉ざす国内企業	・国内企業の就職案内が来ず、大学のゼミの先生が勧めた	国内大学
		・海外で取得した MBA を日系企業は評価せず、外資系企業は評価	国内企業→海外大学
		・大学時代に出産してから就職	国内短大→夫と海外赴任→国内四大
		・希望した国内企業に就職できなかった	国内短大

出所：筆者作成

◇国内企業への就職が閉ざされていた状況—雇用機会均等法施行前の時期—

私は本当に城山三郎の小説を読んでいたように、日本のエスタブリッシュされた大企業に行きたかったです。ですから本当に日本企業志向だったんです。

ですけれどもご存知のように85年は雇用機会均等法の前で、各社から来るダイレクトメールが男子は段ボール3箱くらいだけど、女子には1枚も来ないんです。暗闇でした。就職説明会もないでしょうかと思ひ…

…ゼミの先生に外資系を選びなさいと言われてた時に、外資系はまず一番最初に入る時に職種が決まっている、部門別採用だからと。どういふキャリアに進むかは自分で選べると。私はマーケティングに興味があったのでマーケティングで入りました。2つめに先生が仰ったのは、外

資系は若い時から責任を持って仕事をさせてもらえるから、自分がモノになるかならないかは5年で分かる。5年経ってマネージャーになれなかったらもう多分、才能がない、自分の努力が十分でないというのは分かるから、そうしたら結婚したら良いのではと言われました(笑)。

上記対象者はゼミの教授のアドバイスのに従い入社後5年間、主体的に仕事に取組み、マネージャーに昇進している。

3.2.2 マネージャーまでの時期の職務経験

次に、外資系企業の入職後の職務経験を確認した。結果として次の3点が特徴として挙げた。すなわち、① 専門的スキルを早期に形成していること、② それには上司との垂直的関係の影響が大きいこと、③ 本国のダイバーシティマネジメントが影響し、統計的差別が見ら



れないこと、である。さらに OJT 以外でのスキル形成には、各種の研修の機会が手厚く提供されていること、入社後に自ら専門性を高めたり上位の役職を得るため、大学院などで自主的に学ぶことを大半(10名中8名)の対象者が行っていたことがある。

外資系企業ではそれぞれが専門領域で早期に一人前になることを目指して業務を行う中、いずれの者も上司やメンターとの具体的な関わりの重要性を述べており、個別具体的な関係性がそのマネジメントにあるのが特徴的である。以下ではこの時期に特に重要な、② 上司との関わりの中、① 専門的スキルを形成していく具体的なケースを、一人前となる時期、管理職に向かう時期、の2つに区分して確認する。

### 3.2.2. (1) 一人前となる時期

外資系企業の調査対象者では、入社後すぐに仕事経験を積む機会が豊富に提供され、それに対して早期に専門性を身に着けていく状況が各人に共通していた。

#### ◇フラットな組織で複数上司から教えるを受ける経験

すごくユニークな上司が沢山いました。私は自分で選んで、この相談事はこの人に言おうなど、直属の上司ではなくても考えました。とても怖い人で、泣かされたこともありますし、人としていかなものかなと思っても、この方面に関しては一番今、適切な回答をくれる人に違いないと選ぶと相談をしに行きました。個性の強い人が沢山いました。

…上司たちとの距離が近いんですよ、それがすごく良かったんです。階層がない。色々な人の物事の見方や、判断の仕方や、決定の仕方が、価値観が違うのですが、そういうのがダイレクトで伝わってくる。随分痛い思いも沢山しましたが、何でも良くも悪くもダイレクトに影響が伝わってくる。組織自体があまり複雑な階層がなかった。

また外資系企業の特徴の一つに、既に女性マネージャーが存在していたことが挙げられる。実力があれば女性も役職に登用されることを対象者も自然な感覚として持っていた。

#### ◇マネージャーが女性のケース

もう本当に全てのことが新しかったので、全てのことを学んでいながら…

で、その中でやはり、上司が女性のマネージャーだったんですね、彼女が切り盛りしている状態というのが、その時点では非常に普通に感じられたというか。外資にありがちな女性のマネージャーっていうのが本当に身近にありましたので、そこには全く違和感はなく、こういうものなんだろうなと新人の頃から過ごしておりました。

### 3.2.2 (2) 管理職への移行時期

続いて管理職までのプロセスでは、HR やマーケティングなど一つの事業の中で専門性を高め職責を広げていく傾向が挙げられる。そのプロセスでも上司が果たす役割が大きかった。特に本国のダイバーシティ経営の影響を反映するものとして、女性を役職に登用するためのトレーニングを上司の側が受けており、上の役職に引き上げていくのが特徴的だった。

以下では、この時期の上司との関わりの具体的なケースを2例を述べる。

#### ◇やる気がある人の昇進をサポートする上司

その外資系企業では、クライアントもイギリスだったりアメリカだったり、海外のお客様の日本での広告戦略や広告キャンペーン/クリエイティブを作るといった仕事だったので、大学院で学んだことも活かして楽しく過ごしました。

ここで途中で産休も取りました。すごく上司に恵まれて。当時はトップマネジメントにすごく外人が多かったんですよ。アメリカ人とか。そのいい悪いは置いておいて、そういう上司たちは非常にその時代から、女性のキャリアにも

サポートイブで。あるべき論をかざすというよりもごく自然に、やる気があって、会社に貢献できているような人材だったら、どんどん育てて上にあげていくといったことがごく当たり前のように行われていて。

国内では、女性に昇進意欲がないことが管理職が少ない要因の一つともされるところ、対象者のうち昇進を拒否した2名は、外資系企業ではいずれも上司が説得し引き上げていた。

#### ◇部下のキャリア開発に長けた上司の存在

子供が一人生まれたばかりの時期に、マネージャーをやりませんかと会社から言われて。

「絶対に嫌だ」と答えました。育児もあるし、通勤もリモートがあっても週に2~3回はオフィスに来ていたので。それでも会社の方で、「絶対にサポートをするし、100%在宅でも良いからマネジメントをやらないか」と…割とリモートで働きやすい形で調整をしてくれて、仕事を選べたというのは非常に大きかったかなと思います。

…ディレクターになる位までは昇進の話が来て初めはずっと断っていました。自信がないのもありますし、ライフワークバランスをきちんと取りたいなという思いはあったので。…いつもやりたくない、辞めたい、そういう所に持っていけないで欲しいと話をするんですけども。その度に、そこからはいつも外国人の女性のリーダーが出てきます。

…皆さんとてもキャリア開発やコーチングに長けていて、そういう考え方ではなく違う視点で見た方がいいとアドバイスを受けました。実際、一つずつ階段を上ると意外と出来るなど。上に上がるほど忙しくなると思っているかもしれないけれども、色々な人を上手く巻き込んでチームとして動くことで、より自分の時間を上手くマネジメント出来るようになるかもしれないから、比例して忙しくなると思えるべきではな

いと結構言われました。

上記ケースでは、ライフイベントと管理職の両立が必要な女性に関して2つの示唆がある。すなわちマネジメントでは、上司が部下のキャリア開発の訓練を受けていること、またオンラインが必要かつ合理的である、アジア地域という複数の国をマネジメントする職務を選択し、管理職の業務を在宅勤務で行うことを可能としている点である。

対象者は結果的にこの時期、ライフイベントと両立してマネジメントを遂行することで自己効力感 (Bandura, 1977) を形成し、上位役職に繋がる心理的資本を形成する状況が見受けられる。

#### 3.2.3 小括

以上のように本研究の対象者たちは管理職登用前の時期、階層構造の緩やかな組織で実力の公平な評価、上司との良好な関係性を背景に、それぞれの専門領域でスキルを形成していた。初期に女性人材ということで統計的差別を受ける様子は特段見られず、早期から育成を受けて仕事で成果を出し、高業績の人材には次の仕事機会が提供されるサイクルがあった。管理職への昇進時期は20代後半から30代半ばだが、特に外国人の上司が能力ある女性を、昇進意欲の有無がライフイベントにも左右されることを理解した上で、マネジメントが出来る人材と客観的に見極めると引き上げて環境のサポートをするように、育成のプロセスで本国のダイバーシティ経営の影響が見られるのが特徴的である。

#### 3.3 管理職昇進後の職務経験

次に、管理職昇進後の職務経験を確認した。外資系企業で経験を積む女性は、専門性を高めて実力を形成した後、シニアマネージャーへの移行期では、企業のマネジメントでより難易度が高い業務を自己の裁量で行うことが求められたり、経営層としてグローバルな研修を受ける

などの経験を積んでいた。管理職となった後も「転職」を積極的に活用し、7名は管理職昇進後に転職し、キャリアの停滞を防ぎ上位役職へ向かっていた。

なお、経営層へのキャリアパスという観点からは、特定の職域のエキスパートとなる専門職(8名)と、マーケティング、営業、財務など複数の職務を経験するゼネラリスト型(2名)に分かれた。ゼネラリスト型のうち1名は、20代後半に転職後は英米系の同一企業で勤務を続け、3年に一度は進んで異動を希望し、同一組織内で幅広い職務経験を積んでいる。もう1名はドイツ系企業経験者である。1つの部署の専門性では上がっていかず、トップマネジメントには海外勤務の経験、マネジメント経験など幾つかの条件があり、それらの経験を満たすことで登用されており、日本的経営に基づく長期雇用との類似点を有していた。

改めて以下では外資系企業の女性たちがシニアマネジメント職に向かうプロセスで経験した発達的な職務挑戦を述べる。表5は、マネジメント側が提供する「高い裁量の職務」「研修」、個人の意思も関わる「転職」の各カテゴリーの具体的なケースをコード化してまとめたものである。このうち一部のコードは、マネージャー前の時期にも該当していた。

各カテゴリーのうち特にこの時期の経験が重要であるマネジメント経験と、外資系企業に特徴的なマネージャー登用後の転職について、次で具体的なケースを述べる。

### 3.3.1 マネジメント経験

多国籍人材のマネジメントを経験し、さらに上位役職になると次第に組織そのものに関わり、マネジメントが複雑化していた。特に対象が多国籍の人材の場合、その国の社会的な文脈や働き方の価値観の多様性などが反映され、複雑な対応が求められていた。

### ◇ダイバーシティ・マネジメント経験

ダイバーシティという意味では、日本人ではない外国人の部下を持ったというのはすごく経験上、大きくて。やっぱり価値観が全然違いますし、働く、ワークライフバランスが違う。

日本で考えていたモデルが全てではないという感覚を身を持って体験をしたので、その後、非常にフレキシブルに、必ずしも答えはAではないという風なフレキシビリティを持ってたというのがまず、複数のマネジメントをやった経験というのがとても大きかったかなと思います。

### ◇組織をデザインするマネジメント経験

…組織作りも本当に学びました。ダイレクトレポートは15人位だったんですが、それも全部自分でデザインしました。…そこから上司が、チーフ・マーケティング・オフィサーをやらなにかと声をかけてくれて。全体で850人位いました。

…当時はかなりサイロで、そんなにサイロの組織で私はチア・リーダーをやるつもりはないですからと(日本法人の外国人の)社長に言ったならば、「自分でデザインしていい」「組織をデザインしなさい」と言われて。ものすごく考えて、自分でデザインしました。…ワンカンパニー・マーケティングチームを作りたいと。

…その時にまた面白かったのは、「ではその案でいいから、各事業本部長と交渉してきて」と言われて。各事業本部長は自分の城を持っている人達なのに、「え、私が説得するんですか」と言ったら「そうだよ」と社長に言われて。

### 3.3.2 管理職後の転職経験

続いて、管理職登用後の転職について述べる。自発的にキャリアを前進するための転職がある一方、外部環境の変化に伴うもので一見、他律的と思われる転職もあった。しかしその場合も、自分なりに次の道への意義を見出し進む点で自発的な面もあった。

表5 外資系企業における管理職女性の発達的な職務挑戦

契機	カテゴリ	コード	定義	具体的ケース	発達的な職務経験の時期	
					マネージャー	シニアマネージャー
高い裁量の責務	マネジメント経験	マネジメントレベルの上昇	役職が上がる	・事業本部長（ゼネラル・マネージャー）の役職経験 ・トップマネジメント（社長・副社長）の経験		2
			担当組織の広がり	・昇進と同時にフィールドの広がり（例：マーケティングから製造まで）		9
		組織作り	チームの組成	・これから組成するチーム，一人一人のジョブ・ディスクリプションをデザイン		2
		ダイバーシティ・マネジメント	多国籍の社員の管理	・価値観が全然違う，ワークライフバランスも全く違う各国の社員から成るリージョンのチームを統括	1	4
	成長機会	新規業務経験	成長分野に次々入る	・会社の事業が多角化する中で，新しい分野を次々経験する		3
		海外勤務の機会	国内より大きなマーケットでの勤務経験	・米国本社勤務を希望し，日本国内とは違う仕事の進め方や，ダイバーシティ・マネジメントを学ぶ ・大きく成長中の，アジア地域の支社に異動		2
研修	研修	研修での学びの機会	充実した研修による能力の伸長	・充実した研修プログラムで，専門性を高める ・特にシニアマネジメントに向けて，本国で集中的なプログラムを提供し，スキルを飛躍させる	7	6
転職	自発的	次の山を登る	職位の境界を超える	・上司の誘いで同業他社に転職し，ポジションが上がるとともに職務範囲が拡大	3	5
		やりたいことへ前進	やりたい仕事・ポジションへ飛び込む	・社長になりたいと希望していて，オファーを受ける ・やりたいことができる企業，新しくチャレンジしたい企業への転職		4
		基軸をずらす	新しい軸でキャリアを築く	・転職で，少しずつ自分がやりたい方向へシフトしていく	2	3
		相手企業で夢の実現	クライアント企業を良くしたい	・クライアント企業の業務の課題に真摯に取り組み，自分ならこう良くしたいという思いで顧客側に転職	1	1
	非自発的	思わぬ組織改編	本国がビジネスモデル変更	・築いていたもの（チーム）の内容が変わり，他企業でゼロからのスタート		2
		経済情勢の変化	国内法人の情勢悪化	・国内法人がアジアでの地位を低下していき，権限が小さくなったため，転職で打破		1
	貢献	日本への貢献意欲	自分のスキルで国内企業に貢献したい	・グローバルな視点から，このままでは日本企業はどうなるのかという危機感 ・50代になり，日本に貢献したい気持ちの高まり		3

出所：筆者作成

はじめに、自発的に転職をするケースを2例挙げる。

#### ◇職務の幅を広げるための転職

私は、偉くなりたいとかそういう気持ちは全然なく、ポジションが上がることよりも、広告だけでなくブランドにかかわる全体をやってみようという気持ちが強くなってきたんですね。…納得感がなかったわけです。本当はこうすべきなのにと、私だったらこうしたいのにというのがありました。ブランド側にいないと出来ない仕事なのでそちら側をやりたい。それで偉くなるだとかは考えていなくて、自分がこれが正しいと思う、出来るだけその企業のために広く全体をやりたいという気持ちが一番強かったです。

外資系企業では実力ある者は早期にマネージャーとなり、マネジメントを長期間経験する人もいる。次の対象者は、事業本部長を経験し、その後転職で2社の外資系企業（国内法人）の社長を務めるというプロセスでステップアップを重ねていた。

#### ◇上位役職の仕事の面白さを追求するための転職

ブランドマネージャーになりとても楽しくて、一つのブランドを自分のビジネスとして管理させてもらって、そしてチームを作って下の人を育てて良かったのですが、事業本部長の方が10倍面白いと聞いて。

この仕事よりも10倍面白い仕事はどんな仕事なんだろうと。それからずっとカテゴリーマネージャーではなくて、事業本部長になりたいと目標を立てていました。

…元上司から電話があり…その時に彼が言ったのは、「事業本部長もいけれども、君は外資系の社長になりなさい。外資系の社長は面白いよ」と言われて。…外資系の社長になりたいと思うようになりました。

次は、経済情勢等の変化による本国の経営方針転換など非自発的要因のケースである。

#### ◇マネージャー昇進後の転職③：本国（米）のマネジメント方針転換で他業種に転職

…ある意味、心血を注いで仕事を非常に楽しんでおりました。そうしたら別のサービスに大きく舵を取ります、と。時代的には正しいと思うんですね。…私に来てから、ローカライゼーションをものすごい勢いで推進したんですね。日本でデザインマーケティングが出来るように、日本のお客様のためにやるように組織も変えたし、本社も説得して相当変えて。10年間、ものすごく売上げが上がって。

それが組織改編になった瞬間、アメリカセントリックに戻ったんです。このキャリア人生でいいのかとそこで立ち止まりました。もし健康で、キャリアをあと少し継続出来るとしたら、全然違うことをやろうと思ったんです。それで転職を考えはじめて。〇〇に受かり、全く違うことをやろうと。

#### 3.3.3 研修や自主的な学びによるリスクリング

外資系企業では前述の通り、充実した研修があることを複数の対象者が指摘していた。業務の専門性を高めていく上で組織が人材に投資をすることに積極的な姿勢が伺われる。また企業が実施する研修のみではなく、対象者自らも専門性を高める意識を明確に持ち、大学院や専門学校で学ぶことでさらに、自己の知的資本を増加させていた。

研修で特筆すべきなのは、マネージャー昇進後も経営幹部候補が世界中から本国に集められて集中的に研修が行われるなど、経営層のための研修が行われていることである。人材の多様性を含む高度なマネジメントや全社的な戦略の視野を持つことなど、経営層となるために必要なスキルに焦点を充てて研修を受けることは、重要な意義を持つと考えられる。

次は、外資系企業（本社：イギリス）と日本

の具体的な研修に関する言及例である。

#### ◇研修を重視する外資系企業（本国：英国）の例

…結構人を育ててくれる会社で、研修も多くて。すごく色々な研修に出させてもらえて、グローバルは研修専門の場所があるんですけども。とても素敵なお屋敷に色々な国の人が集まって研修をして、社長やエリート教育ではないけれども、「皆選ばれし者なんだよ」ということを言われるんですよ。（自社の）巨大な組織の中で君たちはこの辺にいるんだけど、ここに上がれる人達なんだから、そのためにここに来て2週間学ぶんだ、と言われることはすごく、モチベーションも上がります。研修が終わった後も、その人達と夜、遊びながら飲み放題のお酒を飲んで夜中まで騒いで、すごく楽しくて。…その意味では日本はとても遅れているな、と思います。日本の企業でグローバルなビジネスをやっている会社は色々あって、海外の方が社員の数も多い会社もありますが、でもあくまでも日本国で本社は終わり、海外は現地に任せていますね。緩くはまとめるけれども、それ以上でも以下でもない、みたいな。

#### 3.4 女性人材に特有の経験

インタビューではまた、国内企業との関わりで外資系企業と認識の違いを知り、改めて国内企業に長年存在する統計的差別の存在の例を知るケースも少なくなかった。またこれまでライフイベントは女性のキャリアに特有の制約要因となるが多かったのが事実である。この2点に関する対象者たちの経験は次の通りである。

##### 3.4.1 外資系企業と対比した国内企業への視点

外資系企業で職務経験を積んだ女性は、国内企業と関わる折に、性差による取扱いの違いや職域分離などを経験している。表6は、各年代の具体的なケースをまとめたものである。

各ケースからは改めて、特に20代から30代は上司のサポートのもとキャリアを前進させてきたことが伺われる。これに対し40代以降はこれまで女性がいなかった役職や仕事を女性が担うことに国内企業の男性がバイアスを持つ中、自らの職務能力やコミュニケーションスキルを発揮して対処し、課題を解決していることが特徴的である。

##### 3.4.2 ライフイベントの影響

最後に、女性のキャリアにとり大きな制約要因と考えられてきた、仕事とライフイベントの両立状況を確認する。外資系企業の女性たちは、多くは若手のうちに仕事の実績を積み、マネージャーとなった後にライフイベントを迎えていた。しかし、ライフイベントとの両立期も成果を上げていくことが求められており、キャリアの停滞は見られない。その要因として、上司による柔軟かつ個別具体的なマネジメント、性別等を問わず昇進意欲を持つことをモチベーションに職務を行う外資系企業の組織風土、配偶者との関係性が大きな役割を果たしていた。杉山(2020)による、ライフイベントとの両立期にキャリアを促進するプロセスは、図2のとおりである。

次に育児との両立と柔軟なマネジメントの関りの具体的なケースを挙げる。

##### ◇柔軟な働き方の許容

家庭を持ってから、担わなければならないというプレッシャーは非常に大きくなりました。どちらかという、外資なので同じことを年々続けていると、それは成果、成長とみなされなくて、それは他の人でも良いのではないかと言われてしまうので、とにかく自分がやってきたスタンスというのは、結婚したから、子供がいるからということとはなかなかそこを変えるのはリスクが高いというのがあったので、そのスタンスは変えずに今まで来ています。

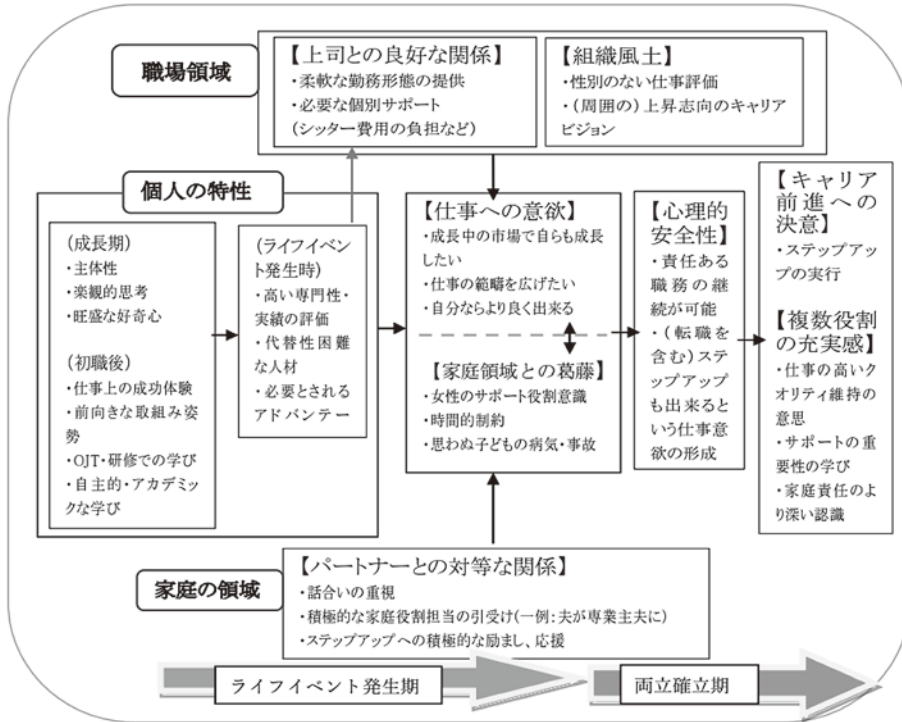
<Q. それでは、これまでに加えて家庭の責

表6 外資系企業の女性が経験した国内企業の保守的な対応例

状況	経験年代	国内企業と関わる具体的ケース	対処のプロセス
一人前の扱いの相違	20代	当時、銀行系のネットワークに代表されるミッションクリティカルなネットワーク設定の業務に携っていましたが、女性が夜に仕事をするのですとか、何故女性をアサインするんだと、お客様の国内企業の側でものすごく抵抗がありました。保守的な業種で、お客様の方で私が担当することに対してとても、否定的なところでした。	上司が外国人だったので、「彼女を変えるんだったらもう、うちのプロジェクトごと撤退します」という位なことを言ってお下さったりしていました。非常に外資は、すごくフェアだという風に思いつつ、それ位サポートをして頂いていたので、上昇志向というよりは、必ず期待されたことは提供したいな、という風に思いました。
		(入社をして経理の仕事で)常に補助仕事でした。2年目に四大卒の男性が入ってきて、「先輩が教えない」と言われ、教えてあげました。3年目にその男性が主任になり、私の上司になると課長に聞かされて、すごくショックを受けました。その男性が私から見て優秀と思えない人で、何故この人が私の上司になるんだと思いました。	もしその人が本当に仕事ができる人だったら、もしかしたら私は会社にいたかもしれないです。でもあまりにも理不尽に思ったので、私はもう、3年4か月で辞めて。たまたま実家にホームステイしていた女性がアメリカの大学生で。私はその彼女を頼ってアメリカに留学をしました。
	20-30代	…上司は反面教師としての存在でしかなくて。私はこういう風になりたくない。私としては、第一線に出てお客さんに向きあって何をやりたいかを理解して、マーケティングを考えるというのをやりたかったのですが、営業のサポート部隊という感じで…本当に私はもう、こういう風にならないようにしようという完全な反面教師でした。	外資系企業に転職をして広い裁量となり。〇〇(前職の国内企業)は部下がいなかったところ、初めてイギリスの本社からの2人が私の部下になりました。日本でも2人、いきなりイギリス人と、更には日本人を直接して部下として、最初はもう訳が分からないですね。…デッドラインが決まっていたので、ただ無我夢中にやっているだけで。本当にもう目先のことをやるので精一杯でした。
社外の学びで得たスキル評価の違い		(アメリカの大学院時代後に就職活動を行い)、日本の会社も幾つかアプライしたのですが、ようやく男女雇用機会均等法が施行され、総合職の概念が出来てきた時代です。しかし日本の会社は急には変わらず、海外の大学院を出た女性を採用する気もないような返事しか来ませんでした。	やはり外資系だと2年間こういう勉強をしたのかという感じで、興味を持ってくれる度合いも全く違いました。折角アメリカで広告やマーケティングを勉強したので、グローバルな環境でマーケティング・コミュニケーションの仕事に携われたらいいなという気持ちで、この〇〇(外資系企業)という会社に入りました。
担う職責に対するジェンダーバイアスの克服	40代	社長になって、営業の得意先に対して社長として会う、あとは業界の会合に、というのがあって。本当に女性がいないのはビックリしましたね。200人なり300人なり、各社3人くらい来るようなイベントがあるんですけども、もう本当に全体で1人か2人くらいです、女性は。一番最初にその会合に行きましたら、各社の社長さんが並んでいて、挨拶に行くけれども、みんな「あぁ」と取りつく島がないという感じですよ。	それではいけないと思って、その中でも偏見なく女性としゃべって下さるようなシニア、かつ業界で発言力を持っていらっしゃる方と自分と何か共通になるような取っ掛かりを見つけて。1回目の会合では5分だったのが、2回目の会合では10分になり。段々長くしゃべっていったら、周りの人がそれを見ながら、あの人としゃべっているということは、〇〇さんは信用が出来る人なんだと思われて、次の会合はその人達としゃべれるようになっていったという。もう本当に、積み重ねでしたよね。
		(国内企業に転職後)ある上司から、「あなたは汚れ仕事はできないだろう」と言われたことがあります。イメージ的に人事の中でも「これは男性に任せたいほうがいいだろう」と思われる仕事があります。ある年配の役員からは「夜道は気をつけた方がいいよ。」と言われたこともあります。	両方とも心配して、親心で言ってくれているので有難いと思う一方で、やはり日本の企業は女性と男性の役割を無意識のうちに区別していると感じました。自身で(女性には)出来ないだろうと言われていた、他の社員が後ろ向きな仕事を一人で成し遂げました。

出所：筆者作成

図2 外資系企業女性のキャリアのプロセスとライフイベントの関係



出所：杉山（2020）

任があるということでも頑張っているという意識を有している。明確にサイクルの期間を定めているケースも少なくない。サイクルを述べた中で多いのは、3年（4名）、5年（3名）であり、この区切りで転職をしたり、同一組織内でも職務の担当を変えていた。

任があるということでも頑張っているという意識を有している。明確にサイクルの期間を定めているケースも少なくない。サイクルを述べた中で多いのは、3年（4名）、5年（3名）であり、この区切りで転職をしたり、同一組織内でも職務の担当を変えていた。

### 3.5 自己の強み（本人の視点から）

最後に長期的キャリアを振り返り、自己の強みを述べてもらった。対象者は全員、成長期に家庭環境などで自主性が尊重されたという。自己の特徴では、好奇心が旺盛であること（6名）、リスクテイクな姿勢・前向きな思考（4名）、負けず嫌い（3名）、の順に挙がった。

キャリアに関しては全員が、停滞させないという意識を有している。明確にサイクルの期間を定めているケースも少なくない。サイクルを述べた中で多いのは、3年（4名）、5年（3名）であり、この区切りで転職をしたり、同一組織内でも職務の担当を変えていた。

### 3.6 小括

上記のように、本研究の対象者たちは外資系企業入職後に実力を評価されつつ職務経験を積み、ライフイベント時には、既に形成した上司との関係性を要因に個別具体的な、柔軟なサポートを得て、ライフイベントと仕事を両立している。また単に両立するのみではなく、職場や家族のサポートがあることで心理的安全性を得て、仕事への意欲を再び持ち、子育て期も職務経験を積み成長を続け、より高次の業務を



経験する様子が見られた。

## 第4節 考察および今後の課題

### 4.1 本研究の結論

改めて本稿で確認した外資系企業で主な経験を積んだ女性たちは、全員が転職を経験しており、結果的にバウンダリレス・キャリアに代表されるような自律的なキャリアを歩みながら職務経験を積み経営層となっていた。初職に何らかの形で国内企業では門戸を閉ざされたり仕事経験を積むのに制約があり外資系企業に転じた時点では統計的差別の影響が見られたが、外資系企業入社後には実力による公平なマネジメントの中、結果的に早いスピードで職務経験を積み重ね、社内の充実したOJTと研修、社外での自主的な学びと合わせスキルを確立していた。そしてマネージャー昇進後も、研修などの経験や転職を経て経営層となっている。

その背景には改めて、同時期の国内企業よりも進んだダイバーシティ・マネジメントの存在があり、全面的に本国の経営手法の影響が強い状況が見られた。女性のキャリア開発について上司自身もトレーニングを受け、例えば積極的な昇進意欲を持たない実力ある女性も説得して引き上げ、育児期は両立できる複数の仕事の選択肢を提供するなど、個別具体的な関係性に基きキャリアのサポートを行い、女性を役職に登用するマネジメントが行われているのが特徴的である。

特に外資系企業経験者は、ライフイベントはマネージャーの役職時に経験するケースが大半のところ、既に高い実績があり、上司による各自の事情に応じた個別具体的、柔軟なサポートがあり、この時期もキャリアを停滞せず前進することを可能とするマネジメントが見られた。

男女雇用機会均等法施行から30年以上が経過したものの、国内企業では管理的地位に就く女性が現在も少数に限られる現実からは、上級

管理職の女性を育成するために、外資系企業のマネジメントにより、知的資本を形成した女性の職務経験の国内企業への示唆は多いと考えられる。

具体的には、次の2つが挙げられる。1つは、国内企業における女性の内部登用役員の育成に関してである。外資系企業の、人的資本を有効に活用するための公平なマネジメントや、トレーニングを受けた上司が女性人材のキャリアを開発し、ライフイベントとの両立では必要なサポートに柔軟に対応することなどのマネジメントの点である。もう1つは外国人材や、海外の外国企業で職務経験を積んだ日本人マネージャーの女性といった、海外の外資系企業で経験を積んだグローバルな人材の活用に広く目を向けることである。取締役会での議論の深化や透明性の担保のためには、特に各企業の経営トップが、より多様な人材に目を向ける姿勢が重要であると思われる。

### 4.2. 経営層としての外資系企業経験人材

それでは、外資系企業経験者の女性は国内企業の経営層としてどのように寄与するのだろうか。本研究では、外資系企業で国内よりも戦略的に進化したダイバーシティ経営の存在を改めて実証したが、今後国内企業が人材の多様化に取り組むにあたり、彼女達が外資系企業で先進的なダイバーシティ経営の下で受けた経験からの知見の影響が予想される。性別だけではなく国籍・人種の多様性の観点からも外資系企業を経験した女性は、総合的なマネジメントができる力を有しており、この点でも彼女達の独自の経験や知見を経営に取り入れることで、多角的な検討が可能となることが考えられる。

さらに本研究の対象者が職務を行う上で常に成長を求められる中で成果を出していく経験は、リスクテイク的な姿勢ともいえ、その知見を経営に取り入れることで積極的な設備投資や人的資本への投資、などの将来に向けた投資活

動の改革に繋がる可能性も考えるであろう。

他方で、経営層の女性を外資系企業の女性人材の活用に依存することは、国内の外資系企業の勤務者が国内労働人口のうち僅かな存在であり、長期的な経済の低迷などで、欧米が本国の企業が日本拠点の権限を縮小したり撤退する傾向にある中では、将来的な女性役員の候補者のプールの中でリスクもある。本研究でも対象者のうち3名は、転職要因に日本の経済的地位の低下による国内法人の規模の縮小を挙げている。国内の外資系企業経験女性を役員として登用することに依存し続けることは、長期的な国内企業の女性役員のプール増加に資するかは疑義がありやはり、特に長期雇用志向の国内企業における育成が重要であるといえよう。

#### 4.3 本研究の課題と限界

本研究の対象者は10名であり、英米仏の企業を本国とする外資系企業経験者が9名と対象者に偏りがある。須田(2020)によれば、外資系企業の中には米系、それ以外の先進国、新興国があり、日系企業のマネジメントとの差異の大きさも異なるという。本研究でも外資系企業経験者では、本国が英米系の企業である人はその多くが特定の分野で専門性を高めた人材であり、少数ながらドイツ系企業でマネジメントを経験した者は、日本の組織と同じくゼネラリスト型であるという違いがあった。

資本市場と労働者の関係に関連して Hall and Soskice (2001) は、労働市場も流動的である英米の自由競争型市場経済に対し、ドイツや日本などの調整された市場経済は、メインバンク関係を通じて資本市場と継続的な雇用関係が組織化された労働市場が制度的補完関係を形成してきたと指摘する。国内はこれまでドイツ等と同様の調整型市場経済に属し、長期的な雇用に基づくメンバーシップ型組織が現在も根強く残っている。国内企業の実態に即した経営改革は、英米のジョブ型雇用に基づく専門職人材の登用

に依存するのみではなく、例えばドイツのようなゼネラリスト型の企業経験者にも目を向けるなど、自社の課題を解決するためのより適任者を検討することが必要であろう。外資系企業も本国により特徴は異なるため、調査対象者を増やし、各企業の本国の特性にも配慮することが必要である。

また今回は対象の女性本人へのインタビューであったが、取締役会の構成メンバーとして、他の取締役からの視点、また社内の従業員からの視点といった複数の視点から、その存在がどのような意義を持つかを今後、調査していくことも必要と考える。

－ 以 上 －

#### 【謝辞】

インタビューにご協力頂いた10名の外資系企業ご経験者の女性エグゼクティブの皆様感謝を申し上げます。

本研究の一部は日本学術振興会科学研究費助成事業若手研究(23K12499)の助成を受けて行われました。

#### 参 考 文 献

- Arthur, M.B. and Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principal for New Organizational Era*. London: Oxford University Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Branson, D.M. (2012). Pathways for Women to Senior Management Positions and Board Seats: An A-Z List.
- Douglas M. Branson. (2012). Pathways for Women to Senior Management Positions and Board Seats: An A-Z List, *2012 Michigan State Law Review* 1555-1585.
- DEZSÓ, C.L., ROSS, D.G., & URIBE, J. (2016) IS

- THERE AN IMPLICIT QUOTA ON WOMEN IN TOP MANAGEMENT? A LARGE-SAMPLE STATISTICAL ANALYSIS. *Strategic Management Journals*, 37-1, Special Issue : Question-Based Innovations in Strategy Research Methods (JANUARY 2016), 98-115.
- Gersick, C. and Kram, K. (2002). High-Achieving Women at Midlife : An Exploratory Study. *Journal of Management Inquiry* 11 (2), 104-127.
- Hall, P.A. and Soskice, D. (2001). *Varieties Of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. London ; Oxford University Press.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, Sage, CA : Sage Publications, Inc.
- Hasegawa, S., Hasegawa, R., and Akiyama, T. (2018). Comparative Analysis of Turnover Intentions between Japanese and Foreign-owned Companies in Japan. *IASS Working Paper Series* 2018-E001, 1-30.
- Hall, P and D. Soskice (2001) *Varieties Of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press. (遠山弘徳他訳『資本主義の多様性-比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年).
- Hill, L.A., (1992) *Becoming a Manager : Mastery of a New Identity*. Boston : Harvard Business School Press, 1992.
- Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65-2, 117-127.
- Hurley, A.E., Fagenson-Eland, E.A. and Sonnenfeld, J.A. (1997). Does cream always rise to the top? An investigation of career attainment determinants. *Organizational Dynamics*, 26(2), 65-71.
- ICGN (2022). 27th Council of Experts (“Council”) Follow-up of Japan’s Stewardship Code and Japan’s Corporate Governance Code. [https://www.icgn.org/sites/default/files/2022-05/11.%20Japan%20ICGN%20Letter%20to%20FSA\\_16%20May%202022\\_Eng%20and%20Jap.pdf](https://www.icgn.org/sites/default/files/2022-05/11.%20Japan%20ICGN%20Letter%20to%20FSA_16%20May%202022_Eng%20and%20Jap.pdf) (2024年2月13日閲覧)
- Kuckartz, A.M., & Kuckartz, U. (2002). Qualitative text analysis with MAXQDA. *Fundación Centro de Estudios Andaluces*, 1-29.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis : A guide to methods, practice and using software*. London : SAGE Publications Ltd.
- Lazear, P.E., and Rosen, S. (1990). Male-Female Wage Differentials in Job Ladders. *Journal of Labor Economics*, 8(1), Part 2 : Essays in Honor of Albert Rees, S106-S123.
- Lips-Wiersma, M., & Mcmorland, J. (2006) Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers : A Framework for Study and Practice *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167.
- Mun, E, & Jung, J. (2018). Change above the Glass Ceiling : Corporate Social Responsibility and Gender Diversity in Japanese Firms. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicolson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions : Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- Phelps, E.S. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review* 62, 659-661.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. New York : Addison Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年).
- Tanaka, T. (2019). Gender diversity on Japanese corporate boards. *Journal of the Japanese and International Economies*, 51-C, 19-31.
- Terjesen, S. & Sealy, R. (2016). Board gender quotas : Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23-65.
- 牛尾奈緒美 (2002) 「アメリカ型アファーマティブ・アクションの日本への導入—日本的ジェンダー・マネジメントの構築に向けて—」『三田商学研究』Mita business review 45(5), 155-173.
- 浦光博 (2021) 「インサイダーゆえの排除, アウトサイダーゆえの受容」『日本労働研究雑誌』63(10), 48-58.
- 柏木仁 (2020) 『キャリア論研究 [補訂版]』文眞堂.
- 加藤里美 (2005) 「外資系企業における女性登用」『日本経営診断学会論集』5(0), 246-258.
- 加藤隆夫・川口大司・大湾秀雄 (2013) Dynamics of the Gender Gap in the Workplace : An econometric case study of a large Japanese firm.

- 『RIETI Discussion Paper Series 13-E-038』.
- 川本真哉 (2009) 「20 世紀日本における内部昇進型経営者—その概観と登用要因—」『企業研究』15, 5-21.
- 経済産業省「外資系企業動向調査 第 54 回 令和 2 年 (2021 年) 調査結果」  
[https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result\\_54/result\\_54k.html](https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_54/result_54k.html)  
(2024 年 2 月 13 日閲覧)
- 駒川智子 (2014) 「性別職務分離とキャリア形成における男女差—戦後から現代の銀行事務職を対象に—」『日本労働研究雑誌』56(7), 48-59.
- 末田清子・井上美砂 (2017) 「女性管理職者のコミュニケーション・スタイルに関する研究 (1): 外資系 IT 企業における調査結果から」『日本コミュニケーション研究』45(2), 129-150.
- 杉山佳子 (2020) 「女性エグゼクティブのキャリアにライフイベントが及ぼす影響」『JAAS 第 23 回年次大会発表原稿集』93-99.
- 杉山佳子 (2021) 「日本の上場企業における女性役員の現状—内部登用者分析の視点から—」『人材育成研究』17(1), 51-69.
- 須田敏子 (2020) 「日系企業と外資系企業の比較から探る日本型人事管理の変化—特色間の補完性は維持されているか—」『日本労務学会誌』20(2), 27-46.
- 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 橋本由紀・佐藤香織 (2014) 「性別職域分離と女性の賃金・昇進」『経済研究』65(3), 221-237.
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店〔岩波新書〕.
- 堀内慎一郎 (2015) 「大手日本企業における女性総合職の配置と管理職昇進」『季刊家計経済研究』105, 68-77.
- 森川正之 (2014) 「女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか?—サーベイデータによる分析—」『RIETI Discussion Paper Series, 14-J-025』.
- 八代充史 (1984) 「女子労働者の雇用管理—大手百貨店の事例分析」『三田商学研究』27(5), 67-84.
- 山口一男 (2014) 「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『日本労働研究雑誌』648, 17-32.
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 「企業の多様な採用に関する調査」『JILPT 調査シリーズ』179.
- 若林満 (1987) 「管理職へのキャリア発達—入社 13 年目のフォローアップ—」『経営行動科学』2(1), 1-13.