

経営層の女性人材に関する実証的研究（2）

—— 長期雇用志向企業との比較に基づく成長企業の「職務経験」——

杉 山 佳 子*

Abstract

This study is a qualitative survey of female executives with major work experience in growing companies in Japan. In these firms, female executives have experienced discretionary work since their 20s, and have formed skills and become managers early in their careers while competing for promotion.

Young companies with fewer business units offered more discretionary and responsible work, and women were able to gain work experience at a faster pace through strong organizational socialization early in their careers. The speed of promotion was generally faster than in companies characterized by long-term employment.

Women often gain work experience in the company's core business units. As for management, good relationships with superiors were not always significant in promoting careers. Though the organizational hierarchy became more complex as companies grew larger and matured, and statistical discrimination was easier to occur, it was rather important that the founders and other executives tried to promote women who had leadership skills and abilities.

1. はじめに

国内の成長企業で主なスキルを形成し経営層となる女性は、どのようなマネジメントに拠り、いついかなる職務経験を積むのだろうか。そして個人の側ではライフイベントを含み、どのように組織と関わり合いながらそのスキルを形成しているのだろうか。

杉山（2023）では特に、国内の長期雇用志向企業の経営層の女性は、従来男性を前提としていた役員への昇進構造とは異なり、必ずしも入社時からコア人材として育成されるとは限らず、組織で中心性を獲得していく時期で3つのパターンに区分されることを、組織内キャリアの代表的論者である Schein（1978）の3次元

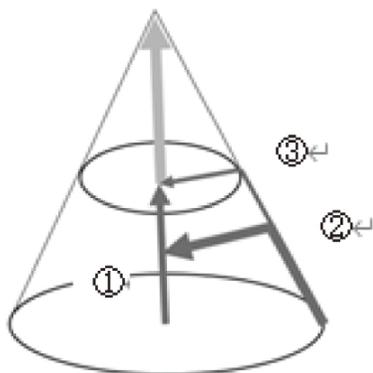
のキャリア・モデルに基づき示した（図1）。そして、特にそのキャリアを促進する契機となる裁量ある職務経験としては、既存の主力の事業部門の統括など企業利益に直結する部署ではなく、新規の事業やプロジェクトの担当が多いこと、また年代別では20代での経験者は少数にとどまり、30代・40代での経験者が多いことを明らかにしている（表1）。

上記のような長期雇用志向企業における女性の職務経験には、既に企業が成熟しており上位役職ほどポストが不足する中、特にキャリアの初期に統計的差別（Phelps, 1972）が、ライフイベントが生じる可能性がある女性人材に働きやすいことが影響していることが示唆される。

それでは企業が成長中であり、人材を次々と事業の中で必要としていく環境では、経営層となる女性はどのような職務経験を、いついかな

* 東北大学大学院経済学研究科 博士研究員

図1 中心性への移動
(時期による3つのパターン)



出所：杉山（2023）から一部抜粋

る職域で得ているのだろうか。

本研究は上記の視点に基づき、長期雇用志向企業における職務経験者と比較しつつ、国内の成長企業で経験を積んだ経営層の女性について調査を行うことを目的とする。

2. 先行研究と分析のフレームワーク

はじめに当研究の文脈として国内の女性の役員への登用状況を述べる。続いて先行研究において、国内企業のマネジメントの特徴を確認し、個人の側では長期的な職業キャリアのうち組織内キャリアと仕事経験の意義を、特に女性人材に関する昇進の観点から確認する。

2.1 研究の文脈

2.1.1 女性役員をめぐる現状

日本総研（2023年）によれば、国内上場企業の役員総数33,997人のうち女性役員は3,693人であり、役員に占める比率は10.9%である。また、女性役員675人（女性役員に占める割合では24.6%）は別の上場企業の役員を兼務し、女性の経営人材は限られる状況にある。そして、女性役員のうち社内役員は529人と少数にとどまる。内閣府男女共同参画局によれば、2012年から2022年の10年間で上場企業の女性役員

表1 長期雇用志向企業における年代別・新規業務内容一覧

新規業務内容	部門	具体例	年代				合計
			20代	30代	40代	50代	
新規プロジェクト	直接	・新規ブランド立ち上げ ・特命プロジェクト	1	1	3		5
	間接	・本社移転 ・リストラ ・組織改革 ・全社改善／改革 ・内部統制対応 ・トラブル（システム）の収束 ・CSR関係（SDGs対応） ・コーポレート・ガバナンス対応		1	6	1	8
	研究	・新領域の研究	2	2			4
新規事業	直接	・海外生産拠点立ち上げ ・新規部署・事業立ち上げ ・女性の営業部隊立ち上げ ・社内システム部署の立ち上げ	2	7	2		11
	間接	・ダイバーシティ関連部署立ち上げ		1	2		3
新商品開発	研究	・研究開発結果の新商品を実用化	1	3	3	1	8
国内新会社・店舗	間接	・国内新拠点立ち上げ ・子会社立ち上げ ・立ち上げ間もない新会社等トップ就任		1	3		4
海外新会社	間接	・海外新会社設立・事業開始業務		1	3		4

出所：杉山（2023）から一部抜粋

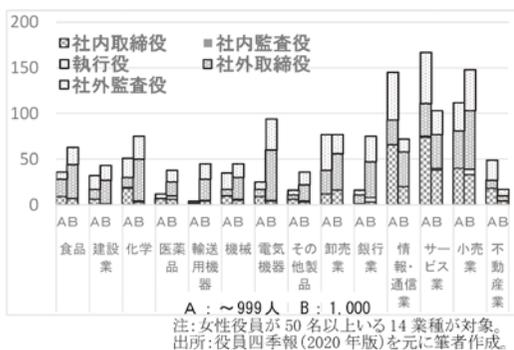
数は5.8倍に増え、女性活躍に関する政府を含めた取組は着実にその成果は上がっているものの、30%以上が並ぶ欧米諸国の女性役員割合と比較して低い水準にとどまるのが現状である。

他方で国内の資本市場は投資家の属性別では海外投資家の割合が高く、東京証券取引所の調べでは2023年10月現在、プライム市場で日々の売買高の約6~7割にのぼる。これらの機関投資家は経営の意思決定に多様性を求め、諸外国に比べて女性役員の割合が低い日本の現状に対し、エンゲージメントを通じて登用を促す動きがある。2023年の株主総会では、国内の機関投資家も含みTOPIX100などの大規模な企業を対象に、女性取締役不在の企業に対し取締役選任案に反対票を投じる動きが広がった。2023年の政府の男女共同参画に関する方針でも、上場企業（プライム市場）の役員に占める女性の割合を2030年までに30%以上にすることを目指すことが示されており、これらの動きを受けて、現在、上場企業を中心に女性を役員として登用する動きが高まりつつある。

2.1.2 内部登用女性役員の状況

続いて女性役員を改めて社内外に区分してその状況を確認する。次の図2は、役員四季報（2020年版）に基づき、従業員数別・業種別に女性役員の属性を集計したものである。業種別

図2 従業員数別・業種別 女性役員の属性（社内外、役職の別）



では、非製造業であるサービス業、小売業、情報・通信業の順に多い。またこれらの業種は社内役員も約2割から5割前後存在し、他業種よりも多い状況にある。

先行研究では、女性役員を社内外に区分し、その属性と企業の特徴との関係を述べたTanaka (2019)が2015年までの調査で、社内役員は経営者の所有率が高く小規模・若年の企業に、社外役員は外国人の所有率が高く低成長の見通しの大企業に多い傾向にあることを指摘している。また、コーポレートガバナンス・コード制定後の2020年度の状況について杉山(2021)では、社外役員は企業規模の大きさに比例して業種を問わず存在する傾向があるが、内部登用女性役員の約6割は転職者であり、また厳格な年功序列の昇進構造が出現していない成長企業等に多いことを明らかにした。

2015年のコーポレートガバナンス・コードの制定、その後2019年の会社法での義務付けを機に上場企業では社外役員が増加したが、近年の検証では社外取締役の登用と企業業績の向上に有意な関係が見られないとする複数の研究結果もあり、その評価は定まっていない（一例として、Morikawa, 2020）。他方で執行役員の女性人材がいる企業では業績が上がる傾向にあるとの調査がある（松田, 2021）。

現在、少数ではあるものの、国内上場企業の経営幹部の女性は将来的に社外役員を含む女性役員全体の人材プール拡大に繋がる可能性を有し、また企業業績を向上させる可能性を有する存在ともいえよう。ステークホルダーとしての機関投資家からの関心も高い状況にあり、その経営層へのプロセスを本稿で明らかにする意義があると考えられる。

女性の社内役員は現在、他社から当該企業の役員として直接入社するケースもあるため、本研究は転職者を含めて当該企業で従業員として職務を経験した後に役員（執行役員を含む）となった者を「内部登用女性役員」と定義して、

調査を行うこととする。

2.2 国内の昇進構造と企業特性

国内企業は従来その特徴として、日本的経営に基づき無限定な雇用慣行から導き出される昇進構造を有してきた。佐藤（2019）は、無限定の雇用契約から導き出される長期的な育成を前提とする雇用慣行の特徴として次の5つを挙げる。すなわち企業が、① 配属業務・部署を限定せずに新卒を採用し、② OJT で内部育成し、③ 学歴別年次管理を基本とする「遅い昇進方式」が長期の昇進競争による仕事への動機付けを重視し、④ 労働時間は残業付きのフルタイム勤務で、⑤ 定年まで継続的に勤務することを基本とするもの、である。

企業組織は多少の違いはあれピラミッド型の構造をしており、上位の役職ほどポストは少なくなるため、調整のメカニズムが働く。今田・平田（1995）は、この調整メカニズムを解明するための分析枠組みとして3つのキャリア・モデルからなる重層的な昇進構造を示した。一つは一律年功モデル、残る二つは競争型のキャリア・モデルである。トーナメント型の競争モデルは、Turner（1960）によって定式化された、初期に有能な者を選抜して専門的訓練を施し、効率的にエリートにする庇護移動と、選抜は仮にあってでも出来るだけ遅延し動機づけを行う競争移動のモデルを再構成したものであり、Rosenbaum（1979, 1984）がキャリアトリー法とよばれる手法で示したモデルである。そして大手製造業の大規模な事例で、一律年功型の初期キャリア、同一資格上に横一線で並ぶ昇進スピード競争型の中期キャリア、トーナメント競争の後期キャリア、の昇進の三層構造があることを示した。また竹内（2016）は昇進パターンを2つの軸で類型化し、ある職階に昇進するときに同時昇進するか時間差があるか、最終的にある職階に多数が昇進するか一部の者しか昇進しないか、の2つの軸を交差させ、同期同時昇

進、同期時間差昇進、選抜、選別、に区分した。これらはいずれも、キャリアの段階で昇進の方法は変化することを述べるのが大きな特徴である。

さらに花田（1987）は、企業の特徴により選抜のパターンが異なることを指摘している。伝統的・保守的な人事施策を採用する企業や大量の新卒を採用する企業では、課長レベルの第一次選抜が重要な意味を持ち、選抜は落とされていく者を選び出す観点で行われるという。コア人材は早期に選抜され、その企業が事業を行う上で重要な部署でOJTで経験を積みつつ、長い期間をかけて上位役職に昇進する。これに対し革新的な企業では、勝者の厳しい選抜が行われ、どのような実績を上げたかの積極的な基準による厳しい競争原理が適用されるが、敗者復活の道も残されているという。そして若林（1987）は、成長企業が長期的に安定した成熟企業になるにつれ、トーナメントが出現する可能性を指摘した。

日本的経営は近年、変化しつつあるとされるが、現在はまだ長期雇用の特色を失ってはいない。このような状況の中、役員についてはこれまで、生え抜きの人材が幅広い職務経験を経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）。また佐藤（2018）は、企業規模が大きいほど内部労働市場が厚くなるため内部昇進が好まれるとするDeVaro and Morita（2013）の理論に拠り、特に事務・営業のライン管理職では、企業特殊な人材の多い生え抜き社員が昇進しやすいという。

2.3 組織内キャリアと仕事経験の意義

2.3.1 長期的な職業キャリア

続いて雇用される側のキャリアの視点から確認する。これまで国内では長期的な雇用慣行を前提として一組織の中でキャリアが生成されることが多かったこと受け、組織内キャリアの代表的論者であるSchein（1978）が提唱するキャ

リア・モデルを検討する。Schein (1978) によれば職業キャリアには、① 階層、② 職能、③ 内部化・中心性の次元、の3つの次元があり、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む。さらに個人のライフサイクルとの関係では、組織内キャリアを歩む個人には、生物社会的、キャリア、家族の段階と状況の3つのサイクルが重なり、相互に影響し合うという。

2.3.2 仕事経験の意義

それではキャリアの開発においてどのような職務経験の提供がコア人材に高い投資効果を生むのか、代表的なリーダーシップ開発研究を行った McCall, et al. (1988) は、現場での職務経験の重要性及び視界を飛躍させるような経験がリーダー人材の成長を促すとして、その重要性を唱える。同研究は男性を対象としているが、女性を対象にした調査もあり (Douglas, 2003)、国内の女性役員を対象とした「一皮むけた経験」の調査も行われた (石原, 2006)。同調査では、もっとも多く「一皮むける経験」をもたらすイベントは「視界の変化」であり、これまでと全く異なる仕事内容の部署への異動や昇格、転職など本人の職務が変化したものの他に、組織の変化などの経験を含むとしている。

また守島 (2002) は、スキルや視座を飛躍させる経験の中でも、特に新規事業への配置や新規事業立ち上げの経験が高いレベルでの育成機会だとして、その重要性を指摘した。中堅管理職を対象とした調査を行った田中・中原 (2017) も、既存事業で中堅管理職の育成に資する良質な経験をえられる機会が減少していることを指摘し、経営層となる人材に対しては新たな育成機会としての「新規業務」の機会を提供する重要性を指摘した。そしてその成果については McCauley, et al. (1994) が、個人が現在有する能力を超えて挑戦的で創意工夫が必要であることから、能力を伸ばしやすさを指摘する。

さらに、ライフサイクルの考え方は年齢に応じた各段階に過渡期があるとするところ、谷口

(2006) はこれはトランジションの概念でも捉えられるとする。中でも仕事上のトランジションに関しては Nicolson (1984, 1988) が、個人の仕事役割能力が伸長されるのは、探索的な高い裁量と新規性を有する仕事だとして、やはり新規性の重要性を挙げている。

2.4 女性と昇進

上記をふまえ、改めて女性人材のケースを昇進との観点から確認する。

海外文献では、例えば 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、Douglas (2012) も、米国で女性取締役の過半数 (約 67.3%) は企業組織の中で縦に伸びるのではなく、次のように「サイドステップ」と称されるトーナメント方式の大企業以外の組織を経て取締役となることを指摘している。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という。また女性マネージャーについては、上位役職に就くために必要な職務経験の機会の少なさが指摘されてきた (たとえば、Ohlott, et al, 1994)。

国内では、男女雇用機会均等法施行以後に管理職への登用の課題を論ずる幾つかの事例研究で、性差による職域分離の存在が指摘されている (橋本・佐藤, 2014; 駒川, 2014; 堀内, 2015)。

武石 (2006) は、管理職に昇進した女性は、職場で能力を認められて事後的に男性と同様のキャリア・ルートに乗るケースが多いとし、男女間では昇進の仕組みが異なり、年功序列的な内部昇進制は主として男性労働者のみに適用され、女性はそのシステムの外に置かれるという、男女別昇進管理が行われてきた可能性を指摘している。そして杉山 (2023) は 1. で述べたよ

うに、国内の長期雇用志向企業で結果的に経営層となる女性も、必ずしもキャリア初期からコア人材として育成されるとは限らず、裁量ある職務経験は30・40代に新規事業等の担当を経験することが多いことを、杉山（2021）では、性差による職域分離が経営層を含めて存在することを明らかにした（具体的には、「監査役・内部監査等」が最も多く、「入社と同時に役員に就任する者」、「グループ会社・海外地域統括等」が続く）。

また女性の管理職への登用の心的な要因では、昇進意欲の低さが指摘されている。先行研究では、女性の昇進意欲は総合職に限っても入社後に低下することが明らかになっている（高村，2017）。女性の昇進意欲は、育児や家事負担が主な理由ではなく（横山，2015）、組織が女性活躍推進に積極的かどうかという組織的要因の方が重要とされる（山口，2014；坂田，2019）。従来、男性人材を前提とした昇進による効率、動機付けは女性人材には必ずしも該当しない状況にある。

3. 分析の枠組みの提示

上記の一連の先行研究からは、国内企業では、特に創業からの期間が長く日本的経営の特徴を持つことが多い企業の雇用慣行と、同慣行を前提とした企業側の雇用システムにより、コア人材は基本的に長期にわたりフルタイムの就業継続が見込まれる男性人材が内部技能蓄積型人材として昇進で重視されてきたことが伺われる。OJTによる職務経験では、異動で主要な事業部門で経験を積む必要性が指摘されてきたが、女性人材は総合職でも性差による職域分離などが指摘されてきた。

しかしながら、Tanaka（2019）が若年の企業に社内役員の女性が多い傾向を示したように、成長中の企業では人材の不足や高い流動性を背景に、女性人材も入社当時から必ずしも日本的

経営の影響を強く受けず、職務経験を積んでいることが考えられる。

そこで改めて、国内成長企業の経営層の女性はどのように職務経験を積んだのかを確認する。新規業務が多い成長拡大中の事業では、女性人材もキャリアの初期から成果主義に基づき、主要な事業部門などで職務経験を積み重ねたことが考えられる。他方で、ライフイベント時には時間的な制約が生じ、無限定で働く人材ではなかった可能性もある。そこで以下では、ライフイベントをふまえた職務経験の特徴を確認することとする。

4. 定性調査の概要

本研究では国内成長企業としてインタビュー当時、従業員が1,000人以上の大企業のうち、対象者が入社時に創立から40年未満の企業を調査の対象とする。大企業とするのは、職務や階級が一定程度分化した組織を比較対象とするためである。

樋口・新保（1999）によれば、企業の成長が鈍化してマイナスに転じるのは、設立から約40年という。そこで同基準により創業から40年未満の企業を「成長企業」と定義し、成長過程の企業で主な職務経験を積んできた女性を対象に調査を行った。

調査では、スノーボールサンプリング方式と企業への直接依頼の2つの方法を用いて、2020年2月から2021年1月に半構造化面接を実施した。面接方式は対面7名、オンラインが3名である（表2）。主なインタビュー内容は、①成長期からの両親の教育方針や自己の職業観、②入社時からの主なキャリアパスや転機、人間関係、③ライフイベント（結婚、出産・育児、介護）とその具体的内容、となっている。

調査対象者に了承を得て、インタビュー内容はICレコーダーに録音し全てテキスト化し、

表2 インタビュー対象者一覧（国内成長企業で主な経験を積んだ対象者）

	年代	製造/ 非製造	本社所在地	インタビュー当時役職	面談日付	面談方式	学歴	文/理
成長企業 生え抜き								
1	50代後	非製造業	東京	執行役員経営サポート部長	2020.2.18	対面	大卒	文系
2	60代前	非製造業	東京	取締役執行役員 (子会社代表取締役社長)	2020.2.18	対面	大卒	理系
3	50代前	非製造業	東京	元執行役員	2020.2.20	対面	大卒	文系
4	50代後	非製造業	東京	グループ執行役員 (子会社代表取締役社長)	2020.7.9	オンライン	大卒	文系
5	50代後	非製造業	東京	執行役員	2020.7.28	対面	大卒	文系
6	60代前	非製造業	東京	元常務執行役員	2020.9.29	オンライン	大卒	理系
7	50代後	非製造業	東北地方	常務取締役	2021.1.19	オンライン	専門学校卒	
成長企業 転職								
A	50代後	非製造業	東京	取締役執行役員開発本部長	2020.2.18	対面	大卒	文系
B	40代後	非製造業	首都圏	取締役	2020.7.17	対面	大卒	文系
C	50代後	非製造業	京都	上席執行役員	2020.12.3	対面	大卒	文系

後日、MAXQDAで質的な分析を行った。データ分析は、テーマを中心とする質的分析（Kuckartz, 2014）を用いた。テーマに対する反復的で多段階的な分析プロセスを経て類型構築を目指し、データの理論的解釈を可能とするためである。

対象者10名のうち、生え抜きは7名（部長職まで成長企業を経た者を含む）、転職者は3名である。業種は、全て非製造業だった。

本研究の対象者のうち7名は生え抜きである。従業員1,000人以上の企業を対象としており、創業からの時間の経過に伴い従業員数が増えて昇進構造が複雑化する中、企業の成長とともに自らも成長し、組織の全体を知り支えた人材として、生え抜き人材が登用された可能性がある。複数の対象者の話では、特にキャリアの初期に男女問わず離転職者が周囲に多かったという。雇用の流動性が高い成長企業で、彼女たちは一組織で勤務を継続していた。また転職者3名も20代で転職し、主な職務経験を成長企業で積んでいる。そこで本研究では成長企業経験者の長期的なキャリアを、組織内キャリアの

分析枠組みに拠り確認することとする。

5. 調査の結果

5.1 対象者の属性と類型

はじめに、対象者たちの主な属性と、職業キャリアのプロセスに基づき類型化を行った（表3）。主要なキャリア・パスは次の4つに分類された。成長企業の特徴として、事業セグメントは単一か少数であり、それぞれの部署・部門の中で経験を積み専門性を高めていくことが挙げられる。

全てのパターンで、特にキャリアの初期から能力開発的な業務経験があり、20代で実力を発揮し、更なる職務経験を重ねて昇進に繋がっていていることが共通していた。

成長企業の対象者達の管理職昇進時期は、早い人で20代後半、遅い人が40代半ばとライフイベントの影響で広く幅があるが、最も多いのは、30代前半だった。後述のように組織の特徴や本人の両立状況などの複数の要因で、その昇進の速さは異なっていた。

5.2 入職時の状況

はじめに対象者達の入職時の意識とその後の組織社会化の状況について述べる。特に長期雇用志向の企業との違いとして、強い組織社会化を全員がキャリアの初期に受けていた。

5.2.1 入職時の意識・考え

次の表4は、生え抜きの対象者7名の入職時の状況と具体例である。

入職時、長期就業継続意思保有者は5名、なしは2名である。入職時に既に昇進意欲を有する人は4名と半数近くで、その割合は長期的雇用志向の企業よりも多い。敢えて有名な大企業ではなく、女性も実力で評価される企業を選び入社した者もいた。統計的差別が強く働くと推察される長期雇用志向企業の忌避が、企業選択にも及ぶ状況が伺われる。

入社する企業組織へのコミットメントは決して強くはない。すぐ辞める意思の人もいた。結果的に大企業に成長したが、彼女達の入職時は創業からまだ日が浅く、将来、組織が成長を続けるのか、方向性も明確ではないことも一因だった可能性がある。

ある対象者（非製造業・執行役員）は男女均等処遇の背景を次のように語っている。優秀な人材確保の困難性から、採用後に性別問わず能力のある人を育てて活用していこうという、経営トップである創業者の考えが入社時の男女均等処遇の背景にあったという。

◇性別に関わらず教育で伸ばす

…〇〇は割と新興だったので。当時、トップだった創業者の〇〇さんが言っていましたけれども、昔、色々な会社がある中で、そんなに頭の良い人は入ってこない、と。

<Q. 伝統的な大企業の方に流れていくということで。>

A. だから、教育が重要なんだと。社員を探って研修をして学ばせないといけないと言っていましたね。そういった意味では、男性・女性という序列は関係なく、仕事が出来ると人は処遇しようという、そういう感じだったかと思いますね。

5.2.2 強い組織社会化の状況

次に、対象者たちの入社後の状況を確認した(表5)。

全ての対象者にとり企業が事業の立ち上げ期で多忙であり、新規業務を含む裁量のある幅広い業務に取り組み、仕事の面白さを知る機会があったことが共通していた。

5.3 職務経験の状況

続いて対象者達の裁量的な職務経験を年代別にまとめたのが表6である。

成長企業では特に40代以降のマネジメント経験として、子会社や店舗のトップとなるケースが多い(6例)。2名は、大赤字の子会社トップとして赴任し、3年以内に黒字化させる実績を出していた。また既存の配属部署が拡大中で、新規案件や大きな改革を行い、自律的で裁量性の高い職務経験を積む機会が多いのが特徴的で

表3 成長企業 対象者の主な属性とキャリア・パスの類型

	直接部門 早期昇進型	直接部門 遅い昇進型	間接部門 専門型	SE出身 (直・間)混合型
人数	3人	3人	2人	2人
配属部署	営業	開発、マーケティング	人事、広報	開発→間接部門
管理職 昇進年齢	20代後半～30代前半	30代後半～40代半ば	30代後半～40代半ば	30代前半
子供有/無	有:1人 / 無:2人	有:3人 / 無:0人	有:1人 / 無:1人	有:2人 / 無:0人

出所：筆者作成

表4 入職時の意識（長期就業継続意思、昇進意欲の有無）

長期就業継続意思	昇進意欲	具体的なコメントの例
有り	あり	・もっと大企業で安定していて腰掛でという志向があったら大きい会社に入っていると思います。その時、やはり自分が活躍できそうなサイズの、入って頑張れば、上上がったり認めてもらえるような会社でないかためだというのは就職活動をして思っていた節があるんです。当時〇〇という、友達には（社名を）知られていなかったです。自分的には二流の会社をわざと選んだつもりでした。・・・超一流企業で男性を伸していくのは相当難しいというのは、入社してから感じたし、就職活動の時も少々感じるころはあって。
	なし	・入社面接で「何年働けますか？」と聞かれ、「定年まで働きます」と答えると笑われました。結婚退職が常識の時代でしたが、父が高校2年のときに他界をしたんですね。母が一人になって専業主婦で。この人を一生支えてあげなきゃ、と思いました。それが一番大きいです。私が頑張らなければと思いました。
無し	あり	・（家業を継ぐ可能性があったため、将来のことは）ほとんど考えていなかったですよ。もう部活のノリですよ。・・・横見たら同期入社の仲間達が頑張っていて、あまり下のレイヤーに行ったら嫌だなとか、もうとにかく部活のような感じで。とにかく目の前にあるものを人に負けないように、精一杯できるものを頑張ってやっていたというのが2、3年でした。ビジョンだの、何かこうなりたいのがなくて、そんな余裕もないから、とにかく目の前の目標をどうクリアしていくのかしかなかったですね。
	なし	・今考えるとすごく生意気だったのかもしれないですけども、入社した日に直属の上司がランチに誘ってくれて、その時に「私は3年で辞めます。決めてます」みたいなことをその時に言っ。大学に戻りたかったんですね。何を職業としてやっていくというのものはっきりなかったです。もう一度、きちんと学びたいというのがどこかにあって。

出所：筆者作成

ある。

SE職の2名はIT化の流れの中、新人時代から開発案件を次々と担当し、職務経験を積んでいた。そして、育児と仕事を両立しながら30代前半に管理職となっている。

5.4 職務経験の具体的例

続いて、表3の4つのキャリア・パスの類型に基づき、成長企業における昇進や幅広い職務経験の状況を具体的に述べる。成長企業では、短期間の異動を挟むことがあっても、基本的に単一の部門で経験を積むことが多かった。本項ではこのうち特に直接部門で経験を積んだ対象者でライフイベントの有無の差異があることから、その影響を確認する。具体的には「早期昇進型」とライフイベントの影響による「遅い昇進型」を、両者の昇進のプロセスの違いを含めて確認する。その後、長期雇用志向の企業と資本関係があり、経営層にその出身者がいる、IT系企業のSE出身の女性2名の経験例を述べる

こととする。

5.4.1 タイプI（直接部門・早期昇進型）

当該タイプは、長期雇用志向企業と比較して最も対照的だった。該当する3名は、いずれも20代に営業を中心に厳しい経験を積み（うち1名は外資系企業で営業を経験し、30代前に転職で入社）、20代・30代に新規性の高い大きな業務を経験し、40代前半までに部長に昇進する、「早い昇進」を経験している。4つのキャリア・パターンの中でも成長企業の対象者の特徴的なタイプである。具体例は次の通りである。

1 裁量ある業務経験の具体例

26歳で課長になった対象者は、入社2年目にインストラクターになり、全国を飛び回って経営を教えつつ学び、部下を育てる状況だった。そのプロセスを次のように語る。

◇短いサイクルで仕事経験を積む

うちの会社はがーっと伸びたので、実は私、26歳で課長になっています。1年だけ店舗に勤務したあと、2年目の夏前に出店をするためのインストラクターにな

表5 入社時の強い組織社会化の状況に関する具体例

類型	入社時の状況	組織社会化への様子
会社の急成長期	ものすごく混沌としている時代で。私が採用になった年は新卒を100人採用すると言っていたんですよ。全体でまだ200人しかないような時で。100人が新卒で採用で、中途も100人採用すると言ってそのような勢いで採用活動をやっていたり。	(3年で辞めると上司に言ったものの) そうしたら「いや、そんな甘いものではないよね」みたいなことを言われた記憶があるんですけども、結局辞めないで30年もやっているというよな。 …とにかく必死にこなしている感じで。誰かに教えられたというよりも、とにかく目まぐるしかった感じです。
	伸びてる時に、20代の前半から当社の成長期に当たったので。自分のライフスタイル云々は考える日はなく、会社の急成長の波の中に、その時の従業員全員がわーって、巻き込まれながらわーって行ってる状況だったので。	将来はどのようにしたいということもなく、目の前の仕事をこなすのに精一杯の20代という感じです。…毎日始発でしたからね。…帰るのもそんなに早い時間ではないので。出張もあちこち。2、3年までは就業規則で週一の休みでしたから。週休2日はない時代。1日の休みさえも移動で潰れることもあったので、母は体壊すのではないかと心配して「辞めなさい」と言い続けていました。
	私が入社した年、〇〇は新規事業をやったり、M&Aをやったりということで、とても活気があって。あと、〇〇は男女関係なく、昇格については、試験があって。…割と先が見えやすかったんですよ。	すごく仕事が面白かったということと、〇〇が色々、広報案件が沢山あり、猫の手も借りたいよな、もう人手がないから、本来的には私がやるような仕事ではないことも、やらせてもらったのはそれは良かったです。私が今でも忘れられないんですよけれども、一番最初に取材に同席したのは、副社長の、東洋経済の四季報のインタビューに、取材に同席したのが初めてで。
企業の風土	もう部活のノリですよ。…横を見たら同期の仲間たちが頑張ってる、あまり下のレイヤーに行ったら嫌だとか、もうとにかく部活のような感じでした。	とにかく目の前にあるものを人に負けないように、精一杯できるものを頑張ってるやっていたというのが2、3年でした。ビジョンだの、何かこうなりたいたいのがなくて、そんな余裕もないから、とにかく目の前の目標をどうクリアしていくのかということしかなかったですね。
事業の創業期	そもそも〇〇が自社企画、自社の工場を立ち上げる時に私が入ってきました。で、ありとあらゆる道なき道に線路を作っていくような状態だったんですよ。私が入社して2か月後に、自社工場が同じ敷地内に作られました。10人位人を雇って、そこからモノづくりが始まる形だったんですけども。 …そこを誘導してくれる上司は、〇〇と社長しかいないという状態でした。	ある程度お任せするよっていう形で任された上で、動いていたものですから。本当に経験がない者が、取りあえず、道をこう、作っていったっていう形です。 …無我夢中で、将来どうなりたいとかあなりたいとかっていう展望もないですし、もう一生懸命、工場を回していくことで精一杯だったっていうところですよ。

出所：筆者作成

れとって、当時店舗にいた女性社員が全員そういう形でインストラクターになったんです。なって、1年やったら3年目にエリアを担当するスーパーバイザーになって、その1年後にチーフスーパーバイザーになって、1年後に課長になりました。毎年級が一個ずつ上がっていくような時代。…それ位やらないと回らない会社の勢いで。

さらに課長となって間もなく、会社の上場準備の担当となる。自社のビジネスモデルに始まり、全業務を把握して審査に対応し、全社的視野を持つ経験を得ている。企業にとって上場は、組織の内部体制を整え、情報を公にしていくと

いった大きな変革の時期であり、その重要な責務を20代の女性が担うことも上場企業では初であったという。

◇当時の20代女性初で上場審査を経験

上場した時は課長だったので、私と1つ上の女性課長が実は上場審査に出ています。当時、20代で上場審査の席の答弁者に出たのも初めてだと言われましたし、ましてや女性は初めてで。ビジネスモデルとして成り立つわけがない。…絶対うまくいくわけがないとみなさん思ってたと思うんですね。…だからずいぶんそこは突っ込まれましたね。マニュアルをどのように徹底するんだとか、経営理念をどのように末端のアルバイトまで浸透させるんだとか、ずいぶん質問を受け

表6 成長企業の女性の裁量的な職務経験

カテゴリ	コード	具体例	20代	30代	40代以降	合計
幅広い業務経験	担当業務で実力・裁量を発揮	・新人からの広報業務（11年間）で、大きなイベント（新聞に掲載されるような）の数々を担当 ・コンペで次々案件を獲得（従来の自社の平均勝率をはるかに上回る） ・新規出店の際の店舗マネジメントや経営指導 ・既存の店舗を新しいコンセプトで抜本的に変えていく ・銀行等の莫大なIT予算のシステムの担当で評価を得る	4	2	2	10
	人事改革	・人事部長として、ダイバーシティを思い切って進める ・人事制度（給与、昇進体系等）の改革案を一人で抜本的に刷新し、採用される			2	2
	海外拠点改革	・海外のメインの生産拠点の変更（中国撤退）を社長に進言し、変更プロジェクトの首頭を取る ・海外生産拠点を自ら率先して視察して取引継続先を整理			1	1
新規業務経験	工場建設と稼働	・自社工場を主要メンバーとして立ち上げる	1		1	2
	システム導入	・作業効率化のため、システム化を企画し導入		1		1
	経営統合	・2つの大きな組織の経営統合をコーポレート部門で担当		1		1
出向経験			1	4	5	
その他の裁量的業務経験	赤字部門の立て直し	・赤字子会社の社長として出向し、財務面・マネジメントを見直し黒字化させる			2	2
マネジメント経験	メンバーを守る	・新規事業の打ち切り検討時に、関わる従業員の雇用を守るために立ち上がる ・業務の効率化徹底で、育児期女性の就業継続を可能に		1	1	2
	子会社・店舗のトップ	・子会社の社長としてトップマネジメント ・地方転勤し店長としてマネジメント		2	4	6

出所：筆者作成

ました。

経営理念やビジネスモデルの説明などを経て、上場し、会社の成長拡大に寄与していた。

ライフイベントとの関係では、30代に入り子供を持ちたい旨を配偶者と義理の両親に伝え、その理解を経て義理の両親と同居の家を建てて育児の基盤を作っている。34歳と36歳で2度の出産を経験しているが、すでに20代で職務経験を次々と積んで実績を出し、30代での2度の出産が昇進の妨げになることはない状況だった。一人目と二人目の出産の合間の35歳の時に部長に昇進し、45歳で子会社社長、

50歳で執行役員となりさらに同年、取締役となった。職域は全て「営業」を役員まで一貫して所管している。

残る2名は、20代に営業で職務経験を積み、その後は会社の経営統合に伴い多くが自主的に企業を去る中、企業に残り経営統合に関わる広い業務を経験するなど、一度全社的なプロジェクトに携わり、30代終盤に部長に昇進していた。

管理職昇進後、さらに経営層となる時期の職務経験のケースは下記の通りである。

◇社内ネットワークを生かして大赤字の子会社を抜本的に再建

何十億という赤字で、通常の営業改善をするレベルでは通用しない数字だったんです。販促法を変えようとか、そんなレベルではなく、何もかも1からやり直さないととんでもなかったんです。(一代目、二代目とも、メディア露出などで社会的ステータスもある60代の男性たちが社長を務めたが) ダメで。

…やり方だったり考え方だったり、売上だとか、もう何も変えて。プロジェクトチームを作って、全員が当事者意識を持ってやれるようにもしましたし、マイルストーンを作って、全社、全員を巻き込んでやったので、自分達のP/L表も持たせました。みんな多分、上は動いているけれども自分達は分からない、で来ていたので、逆に喜ばれましたね。自分達が使えるお金がこれだけなんだということが分かったので。

再建は会社で決めたことでしたが、就業規則や色々なものを作るにあたりせめて人員協力をしてほしいと頼んだんですけど、結果、もらえなかったんですね。協力を仰ぐとき、総務部の知り合いに「今、私、こんな会社のここに行くことになったので助けてほしい」というような、そういう人の繋がりからみんなが助けてくれて、本当に、自分の持っているネットワークで助けてくれて。…段々会社を巻き込んでいき、それで結果が出たという感じなので。

対象者は子会社再建当初、親会社の正式なサポートを得られず、自身の社内ネットワークを生かして主体的に乗り切りっていた。一連の立て直しで、数十億の赤字から黒字化させた実績が評価され、取締役への就任に繋がっている。

5.4.2 タイプII (直接部門・遅い昇進型)

当該タイプの2名は30代まで仕事では実績を挙げてきたが、ライフイベント(いずれも子供は2人)で一時的に時間的制約を受け、管理職昇進は30代後半または40代だった。

うち1名は初期の事業立ち上げ時から関わり、工場でのデザイン考案や製造工程から出荷までの一連を主導し、当該企業の事業の中核を担った。もう1名は20代半ばに長期雇用志向の企業から転職し、その後、店舗開発に関わる新規事業がスタートする際に手を挙げて異動し、男性が圧倒的に多い環境の中で経験を積ん

でいる。

彼女たちは30代になり、ライフイベントの影響で一時的に仕事に制約が生じているのが共通点である。しかし長期的雇用志向企業との違いとして、ライフイベントとの両立期にも裁量ある職務の機会があり、本人の努力とともに、むしろこの期間もキャリアを促進する機会を得ている。子育てがひと段落をしたところで、ライフイベント発生前、あるいは両立中の仕事実績で管理職に昇進し、さらに権限を得た上で、新規業務や既存事業の改革を行う大きなプロジェクトを経て役員に登用されていた。

以下は当タイプに特徴的な、各対象者のライフイベントとの両立期の仕事状況と、管理職昇進後の裁量ある仕事経験の状況である。

1 ライフイベントと両立期の仕事の状況

◇子育て期の出張経験

…出張は毎週ありまして。こちらを朝7時台の新幹線が出るんですけども。その時も、出産間もない時期からすぐに出張に行くっていうことをしていました。

もう、子供にスキーウェアを着せまして。寒いので、冬とか。暗い中、子供を実家に連れていって、そして出張に行くということをしていました。帰りはもう夜の8時半くらいなんですね。実家の方に着いて子供を引き取って連れて帰って、また家のことをやってっていうことをしていました。

それをしないと、私はもうここにいられないのではないかという、それ位の危機感を持ってやっていたので…

当該対象者は、事業が成長軌道に乗るにつれて、男性の上司が増えて活躍の幅を狭められていった。30代後半に管理職になるまで女性の活躍に対する風当たりがきつく大変だったが、育児期も出張をしつつ仕事を継続し、実績を認められて、管理職に昇進している。

もう1名は、2人目の子どもの出産後、職務復帰日に経営トップが音頭を取る新規プロジェクトにアサインされている。この両立期の新規プロジェクトで部長まで昇進した。

◇復帰直後の新規プロジェクトへの登用

二人目ができて、半年くらい休んで戻って来た時にあるプロジェクトがあって、本当にたまたま入ったんですよ。ある会議に出ていて、「女性だけのプロジェクトを作ったほうがいいよ」と創業者の会長が言って、その会議室にいる女性が4人くらいいたんですよ。「この4人でやったらいいじゃないか」というようなお気軽な感じに言われて。

…あるお店を新しいタイプのお店に再生させるといようなプロジェクトを男性たちがやいのやいの言っていたら、会長が「もう若い女性たちにやらせたほうがいいんじゃない?」と仰って。でも、私はその時、産休から戻って来た最初の初日でした。まだ今日、保育園に1日預けてるばかりで、ダメですダメですと言ったんですけど、聞いてもらえず。…産休から戻って来た初日にそこに飛ぶとは運命かなと思いますけど。そこで新規事業にいきなり移りました。

…逆に気を遣ってもらってないとか。二人目の子供はまだ小さいんですよ、と言っても大丈夫、大丈夫という感じでした。頑張れよというよりも、大丈夫だよ、やれることをやればいいんじゃない?というよな感じで。若い子が沢山いて一番年上だったので、アドバイザー的に関われば良いのではという感じでした。

職場復帰初日に新規事業に採用され異動したが、創業者の強いリーダーシップで若手の女性に新規のプロジェクトを割り当てるマネジメントがあり、育児中の対象者に、「やれることをやればいい」という形でサポートが行われ、育児期間中も新規業務で仕事スキルを伸長する機会を企業側が提供している。

当該対象者は最大3年間の短時間勤務の制度を2人の子供それぞれに利用し、計6年間制度を利用していたため、当該期間は昇進では制約を受けていた。

◇時短勤務終了後に急速に昇進

当時、産休や時短をしていると全く昇進させてもらえませんでした。ABCの評価で、例えばAを取ってもバツテンを付けられてBに変わっていました。時間を短く1時間2時間とすると、フルタイムで働いている人に対して悪いから、もうその時間が短いということだけで。だからいつも人事考課表が回ってくるとバツテンが付けられていました。

<Q. それは自分で見るのはショックですね。>

そう。ショックでした。でも、人よりマイナス1時間2時間近く働いてないから、仕方がないかなとも思いました。だから出世はとて遅かったんです。43か44歳くらいまで主任で、私と年が一緒か少し下の男の人たちが課長だ次長だと言ってる時に、「次長なんだ、すごいね」といったような会話をしていました。…そこから(育児の時短勤務終了後から)は逆に遅れていた分、早かったというか・・・47歳で部長まで行ったので。5年間で一気に昇進をしていった感じでした。ずっと新規事業の業務を続ける中で。

評価の面では育児での制約を受け、ショックな面もあったというが、社内でそもそも上位の役職に女性がほとんど見られなかった時代で、自身も含めて昇進を特に強く意識はしていなかったという。このため、昇進をしないことでモチベーションが下がる状況ではなくアサインをされた新規プロジェクトで実績を重ね、短時間勤務終了後に遅れを取り戻し、5年間で主任から部長に一気に昇進していた。

2 管理職昇進後の開発的仕事経験

ライフイベントを経て管理職になった2名はその後、それまでの担当とは違う職域で大きな裁量的経験を経て、いずれも取締役位に昇進している。早期昇進型では、早い昇進のまま、また基本的にはそれまで担っていた部署(営業等)のまま上位役職まで進むケースが見られたが、遅い昇進型の対象者達はライフイベントで一時的に昇進が止まり、復帰後、シニアマネージャーへの昇進では、別の職域で改めて大きな経験を経ている。事業の中核面で、今度は権限を得て行っているのが特徴的である。この時期の経験の代表例として、自社の海外工場を視察し品質向上を図った例を述べる。

◇自社の海外工場の自発的視察による改革と経営への貢献

品質を良くしたいという思いが常々あったんですね。規模拡大と共に品質の低下がちょっと見受けられてきた。

…ある程度商社任せにしていた部分があって、品質の低下が見受けられて。でも、品質に関してはやはり

私の責任という部分もありますので、その品質を絶対良くしたいという強い思いから、ちょうどその時に部長になったし、自分の判断で物事が出来るという思いもあって、そこから、4年かけて海外の14社の工場を、3回4回まわって歩いて、品質指導を行いました。その中で、経営者とも向き合いながら、経営者の考えに品質に対する考え方が希薄かどうかを見分けながら、私どもの会社にきちんと付いてきてくれる工場はどこだろうということを精査しながら。半分の工場はダメだったんですけれども、半分の工場は残して。で、また新たな工場を開拓してというのを、その4年間でやったような形です。

続くもう1名の対象者は、異動で男性が主体で女性は事務の補助がいる程度といった部署に突然異動になり、「アウェイ」の環境で部長として部署を率いていく経験をした。

◇男性ばかりの部署のトップに

女性ばかりの部署から突然男性が30人くらいいる部署で、いきなり開発本部長になりました。彼らからするといかにも女性らしい事業の部長で、きれいかワイイ何とかっていう事業をやってる女性でしょ、というイメージなのに、突然そこに開発本部長というとても男くさい部署の、しかも開発部長ではなくて本部長で来るというのは、私も「え？なんで私が？」と思いましたし、周りも「なんで？あの〇〇の人でしょ？そういう人が何故自分たちの上司に来るんだ」ということをみんなも思ったと思います。今になると笑話で「私のことをいじめたでしょ？」と言うけれども、当初のアウェー感はすごかったです。

…途中から、どうせアウェーなら思い切って良いと思いました。でもその時は権限があります、ゼロだっただけでできなかったかもしれませんが、応援してくれた人たちが数人いたので、頑張りましょうとか、応援していますという、外部や内部の数人を支えに。他の人たちは別にいじめてるわけでもなく、どうして良いかわからないから放ったらかしているだけでしたが、一気に業務の変更を行いました。

…中にはおかしいと思っていたとか、一緒に変えましょうと言ってくれる人は何人かいましたし、全く取り合わなかった人もいましたが、関係なくやってたら段々軟化してくれたり。元上司だった人もいましたから。

長期雇用志向企業では、管理職昇進後にコーポレートの部門を中心に部下が女性であること

が多い傾向だった。事業開発の部署の本部長として女性にトップを任せ、部署の変革を図る思い切ったマネジメントの姿勢は、成長企業に見られる特徴である。

対象者自身は、これまでの培ってきたスキルと経験を生かし、既存事業で疑念に思っていたことを改革の方向を示し、一気に改革を進め、当初は取り合わなかった部署の男性達も次第に態度を変容していく転機のプロセスを経験している。この時期、性別を問わず理念に理解を示し、支持をしてくれる人材が周囲に一部でもいることの重要性が伺われる。

5.4.3 SE職の職務経験の特徴（資本関係にある長期雇用志向企業の影響）

当該タイプの2名は1980年代以降、IT産業への需要が高まりつつある時代を背景に、初期はシステムエンジニア（SE）として経験を積んでいった者である。資本関係に伝統的な大企業（総合電機メーカーや商社）があり、新興企業でありつつ伝統的な大企業のマネジメントの色彩も強く有する組織という特徴を有する。

2名とも初期から性差による職務経験の違いを感じることはあったが、新規業務が豊富にあったため、20代では次々と大型のシステム開発案件に従事している。その後、30歳前後のライフイベント発生の時は、既にそれまでの仕事実績で評価されて、いずれも職場に復帰して間もなく管理職に昇進していた。30代半ばでマネジメント経験を積み、その後、経営層となっている。新規性と専門性が高い業務で実力を発揮していきつつ、親会社などの影響で職務経験の制約を受けてきた経験の具体例を下記に記す。

◇性差による職務経験の機会の多さの違い（SE職、初期）

その頃は4割が女性で6割が男性といった感じでしたけれども。やはり同じチャンスがあると、同期の男性のほうにどんどん良いチャンスや魅力的な仕事、例えば海外出張とか、海外赴任とか、こちらも希望して

いるけれども男性に行ってしまう、というような。まざまざと見せつけられながら。

何でしょう、男性は期待値で評価されるんですけど、女性の実績がないと評価されないというのを、本当に若いころからずーっと感じてきていて。

30代前半でライフイベントと両立しながら管理職に昇進したものの、資本関係がある伝統的な会社から来た者が役員やトップにいる影響で、2名とも役員に向かうプロセスでは、性差による制約を強く受ける「ガラスの天井」が生じていた。

続いて、管理職から経営層へのプロセスを述べる。次は新規開発部署で自社オリジナルのパッケージを利益商品にしたが、業績が昇進に繋がっていない経験の事例である。

◇業績の客観的評価を周囲が主張

私は周りは皆、男性なので。部下も男性達なので。何でこの部は他の部よりも業績も良いのに、何でこの人が偉くならないんだって、部下達は私に対して思っていたみたいです。おかしいじゃないかと。会社にこんなに貢献しているのにと。男性達はすごいんですね。部下達もそういう昇格に対して、すごく敏感なんです(笑)

…「私は別にそんなに偉くなりたいと思っていない」と言っても、「納得いかないから、絶対、偉くするから、黙っていないから」と言ってくれる。…本当に、厚い信頼でしたね。あなたの下でなかったら私達は潰されていたよ、と。私はあまりそういう統制が得意でないので、割と部下の人たちに自由に。だからそういう風に言ってくれたんだと思います。

利益を生み出したという客観的な実績に加えて、昇進に対する公平な評価を望む部下たちの働きがあり、その後、事業本部長を経て執行役員へ昇進をしている。

もう1名の対象者は、成長中の大きなチームを部長として任され、受注を取るコンペで、高い勝率という大きな業績を上げていたが、突然、赤字の子会社へ社長として出向することを命じられている。当時を知る役員によれば、明らかに左遷の人事だったというのが、彼女は当該子会社を黒字化させる実績を挙げていた。

◇子会社の立て直しで客観的に利益に貢献

私はそれまでの業務で上手くいき過ぎて、でも結果的にそこが大きな節目でした。部長としてそれまでの部署で成果を出して、自分はこれまでの部隊をもっと大きくして収益の柱を支えていくくらいにやりたかったのにいきなり子会社に出向となり、でも社長でした。半分、心の中では飛ばされたなと思いましたが、そこで負けてたら負け犬だなと考え直しました。

…社長は何をして、子会社経営はどうやるのか。当時、商社から来ていた優秀な社長が、女性にも子会社の社長をステップアップのためにやらせてみようというアサインメントをしてくださったと聞いていたのですが、でも今の社長に聞くと、あれは飛ばしだったんだと言われて、やはりそうだったのかと。

でも私の会社人生にとっては大きな節目で、飛ばされたとか、飛ばされなかったとは関係なくチャレンジをして、会社の単年の赤字を黒字にするのに3年かかりました。3年目に業績を安定させて本社に帰ってきましたが、すごく良い経験をさせてもらったと思います。

…精神的には厳しかったです。全員出向者で、皆、お気楽族で全く知らない中年男性が沢山いるところに、ポーンと小娘が、当時40歳くらいで社長として行って、最初は「何だこいつ」というような目で見られました。

朝会を行い、社長として「全員起立」といっても誰も言うことを聞かなかったり、聞いているふりをして聞かないという感じでした。でも段々、こちらが本当に一生懸命だと分かってきたら相手も打ち解けてきて、最後、3年経って自分が本社に帰る頃には、送別会でみんな涙をして帰るのを惜しんでくれた位、苦楽を共にしました。

上述の例では、理解を示して仲間となってくられる存在が一部でもおり、巻き込んでいくという関係性の資本の存在も重要であることが示唆される。

成長企業も昇進のポスト数は限られてくる中、事業で利益を上げたり赤字の子会社を黒字化するなど、客観的な数値で実績を挙げられる職務経験を経て、心理面では仕事に前向きだったことが、上位役職への昇進に結果的に繋がっていた。

5.4.4 組織拡大の影響

成長中の企業では、彼女たちが上位役職に昇進する時期と組織の規模が大きくなる過程が重

なり、対象者によっては次々と組織構造が複雑になり、例えば管理職として男性が中途採用者として入ってくるなどで、職務や昇進に制約的な状況が生じていく面もみられた。

ビジネスの拡大中は、広く裁量的な職務経験が出来ても、成長が落ち着く中で、女性人材に職域の制限が生じていっていた。

次の対象者は社長とともに一から工場を立ち上げたが、事業が軌道に乗り組織が大きくなるにつれ、管理職前の時期に女性の仕事の範囲に制限を感じるようになっていく。

◇次々と上司に中途採用の男性人材が来たケース

…商談の仕事について、やはり女性は駆け引きなどをやるものはしない方がいいよと20代で言われたときに、女性はそういうことをしてはいけないんだと思いました。商談をするために外部から人（男性）を採用して、そういった人達に商談をしてもらったという経緯がありまして、そういう時に女性はそこから上に行けないんだな、と思いました。

どんどん外部から人が入ってきて、全部上司になっていく。その時に、女性だから任せられないのかなとか、女性だから男性の管理職を外から連れてくるのかなといったような。心寂しい思いというか、そういったことは経験しました。

上記のように女性には相応しくない職務という理由で職務に制約が生じていたが当該対象者はキャリアの初期から既に裁量的な職務でスキルを形成しており、企業にとって必要な業務改革を進んで見つけ、別プロジェクトを手掛けた。自身の育児経験から、業務の効率化のためのシステム導入に自発的に取り組み、その成果で管理職に昇進し、その後もさらに自発的にプロジェクトを立ち上げて実行し、現在は取締役となっている。

5.5 経営者の意義

最後に、経営者の果たした役割を確認する。成長企業の経験者の語りからは、職務経験を得るにあたり、マネジメントでは経営者の役割が

大きかった。

対象者が属する組織の特徴として、IT関係の2社（SE出身の2名）以外は全て、入社時のトップが創業者だったことが挙げられる。Tanaka（2019）は、社内役員は経営者の所有率が高い企業にいる傾向を、山田他（2021）は、オーナーの力が強い企業は女性の社外取締役が少ない傾向にあることを指摘しているが、本研究からも成長企業でオーナーが経営者としてリーダーシップを発揮することは、女性人材を内部から経営幹部に登用する方向に働いていることが推察される。

例えば、入社4年目に20代で管理職に昇進した女性は、次のように語っている。

◇オーナーの強いリーダーシップ

社長をはじめとした仲間意識がありました。社長は、会社は一つの家族という言い方をされる方でしたし、創業者はこの業種こそ女性が活躍する場だとずっと言ってましたので。うちの会社は女性の意見を聞かなければ成り立たない、お店はお母さんが選ぶよね？お店で働く人は主婦が多いよね？って。主婦の方がよほどお掃除もお料理するのも得意だからそういう女性の力を生かさなくてどうする？というのが根本に流れているような人だったので、それを男性社員も私も含めてみんな受けてましたので、男性だから女性だからという職業上の分け隔てはないかわり、逆に男性が女性に良い仕事をさせるために気を遣うような感じでした。だからないんです、男性だから、女性だからというのは、初めから。

…女性にも普通に人として、男のマンではなく人間のマンとして取り扱ってくれた。それでも女性に対してはすごく気を遣う創業者だと思うので。…創業者が最初から開いている方なので昇進も関係なく、色々なところに抜擢されて、創業者からすると普通の選択。女性だから抜擢されたということではなく。

これに対しIT系の2社は創業からの日は浅いものの、経営やマネジメントに派遣されてくる伝統的な大企業の雇用慣行の考え方の影響を受ける側面が見られる中、女性活用の方針は経営者の判断に拠るところが大きい状況にあることが次の話から伺われる。

◇ダイバーシティの人事政策と経営

…私は人事部長の職について、執行役員でもあって。
…今までさんざん男性が最賃されてきているのを何十年もみんな静かに見守りながら働いてきているので、一回くらいそんなこと（女性の管理職への積極的な登用）があっても別に良いのではないか、というようなことを言い返したら、ある取締役からは「復讐ですか」と言われたと言われて私も驚きましたけども、そういう風に見ているんだと知りました。それでとても格差を感じてしまって、いや、古いな、と。日本企業はなんて古いんだろうと本当に思いました。

…でも今の社長さんはとても理解があって、色々な女性を引き上げてくださるタイプなんですけども。公平に見て下さるといふか。経営者の価値観一つでずいぶん変わるんだなということを感じます。

改めて、新規事業で組織が拡大し有能な人材を必要とする企業内部の要請があっても、組織が拡大して成熟する中で女性人材を活用できるかは、経営のトップのダイバーシティへの姿勢が大きく関わることが、上記一連の発言からは伺われる。

6. 考察

6.1 総括

成長企業では、企業の置かれた状況の違いはあるものの、対象者たちは全て何らかの形で20代に能力開発的な職務を経験し、昇進スピード競争の中で早期にスキルを形成していた。創業年数が浅く、事業部門が少数である中、組織が拡大中で人材の流動性があり、昇進のスピードも長期雇用志向企業と比較すると総じて速い傾向にある。職務経験を積む新規事業が企業の主力の事業部門であることも多い。長期雇用志向企業は、コア人材を長期にわたり育成することを特徴とするが、成長企業では人材の流動性がある中、性別を問わず能力ある人材には教育や職務経験の機会が積極的に提供され、育成される傾向があった。

またマネジメントでは、上司との良好な関係性という個別具体的な言及は特になく、上司と

の垂直的な交換関係が必ずしもキャリアの促進に大きな意味を持つとは限られない状況にあった。上司との垂直の関係性よりむしろ、創業家のオーナーをはじめ経営者がリーダーシップを有し、スキルを形成した女性を経営幹部に登用する姿勢が影響している。

個人の側では、長期就業継続意思や昇進意欲の有無の違いはあるものの、いずれもキャリアの初期から裁量性や責任のある業務が豊富にある中で強い組織化を経て、早いスピードで職務経験を積み、その後にはライフイベントを経ることもある状況だった。

6.2 3次元のキャリア・モデルとの関係

改めて本研究の理論的なインプリケーションを、Schein (1971, 1978) の3次元キャリア・モデルに沿って考察する。職能の観点では、営業など主要な利益に関係が深い事業部門で初期から一貫して職務経験を積むケースがあり、上位役職になるにつれ職域が制限されるような状況はなかった。各々の職能で性差なく実力を積み、中枢性の境界を越えていく。各境界を超える際は、新規事業や子会社再建といった幅の広い裁量の大きな業務があるが、長期雇用志向企業の傾向との違いとして、企業の利益を左右するなど経営の中枢に近い事業部門も経験することが挙げられる。一例として、子会社の再建者が当該プロジェクト開始時に取締役会に呼ばれ、反対もあり大議論となった案件がある。

昇進のスピードは、ライフイベントの有無で違いがあった。しかし育児との両立期に職位では停滞している間も、裁量的な職務経験の機会を得てスキルを継続して積んでいる。そして時短勤務終了時などのタイミングで、職能や職位の境界を超えていた。管理職への昇進スピードは、総じて長期雇用志向企業より速い傾向にある。組織が成長拡大中であることが統計的差別の影響を弱め、女性人材の職域の拡大と職務経験の増大等をもたらしていることが伺われる。

改めて、成長企業の対象者のキャリア・モデルを表すと、次の図3のようになる。

6.3 国内企業における女性活用への示唆

続いて実践的インプリケーションとして、国内を代表する大企業も多い長期雇用志向企業との比較の観点から述べる。国内成長企業の経験者は、ライフイベントの違いによる影響はあるものの、各職能で実績を上げ、上位役職でも目立った職域の制限が見られない。例えば部下が数千人規模の主力事業の本部長を務めるケースもあるなど、実力主義に基づき有能な人材を組織内部のニーズに基づき活用していく様子が見られた。

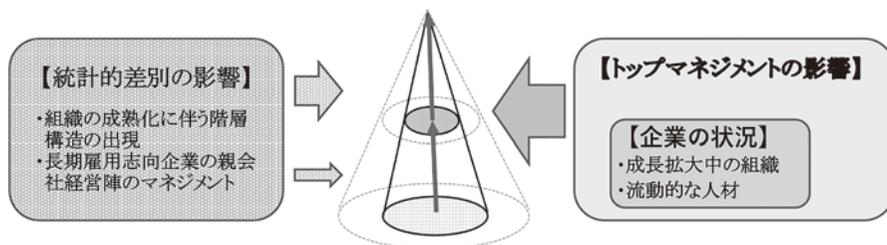
国内企業における女性の管理職への登用に關しては、個人の昇進意欲の低さや、経営を担う職務経験の不足が指摘されることがある（労働政策研究・研修機構，2015）。しかし成長企業の女性のケースからは企業側で採用した人材を教育することの重要性、入社後早期からの裁量性の高い職務経験とそれに伴う強い組織社会化、また主要な事業部門の職域で経験を積む機会を女性人材にも積極的に提供することを通じ、経営幹部候補の女性人材を育成していくことが可能であることが示されているといえよう。

成長中の企業において、長期雇用志向企業入社者より後に入職した者が組織内部で実力を形成し、女性役員としてより積極的に登用される

流れが生じている実情がある。入職時に、昇進意欲や能力を有する女性が敢えて長期雇用志向企業への入社を避けて成長企業に入職するケースもあり、このことは長期雇用志向企業で経営幹部候補となる有用な女性人材を逸してきた可能性も意味するであろう。

また長期雇用志向企業の対象者の語りからは、海外機関投資家等の株主が経営層の女性が不在であることを株主総会などを通じて問うエンゲージメントが影響している状況が見られていた。外部環境の影響で女性が役員に登用される傾向は、職域として主力の事業部門ではなく、3R（CSR, IR, HR）といわれる特定の間接部門に多いことに繋がっている可能性がある。これに対し国内成長企業の経営層の女性のケースは、有能な人材を性差なく教育して職域の制限なく、主力の事業部門の担当や、赤字部門の立て直し、子会社社長の経験といった、経営を学び業績を上げる機会を、実力に応じて女性人材にも積極的に提供し、組織が内発的に有能な経営人材を育成していくことの重要性が示唆されているといえよう。特に長期雇用志向企業において低成長が続く、上位役職へのポストの不足も続く中であっては、各階層や職域において経営幹部候補の多様性を積極的に意識して育成していくマネジメントの姿勢もまた重要であると思われる。

図3 成長企業における経営層の女性のキャリア・モデル



出所:上野山・山下(2013)を参考に筆者作成

7. 今後の課題

本研究では、国内成長企業の対象者が限られており、今後は対象者数を増すことが必要と考える。また特に大企業であることも多い国内の長期雇用志向企業における女性経営幹部候補育成において、取組の内容や程度、これらに責任を持つ経営者の姿勢について、企業のマネジメントの質を意識して働きかける機関投資家のエンゲージメントが果たす役割が高まりつつある。当該研究で明らかにした国内成長企業の女性役員の職務経験を前提に、機関投資家をはじめとする企業外部のステークホルダーが国内企業の多様な人材育成・登用の課題にどのように関わり、また変化の有無を捉えているのかについても今後、調査の必要があると考える。

【謝辞】

インタビューにご協力頂いた10名の成長企業ご経験者の女性エグゼクティブの皆様へ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 基盤研究 (B) (21H00669), 野村マネジメントスクールの学術研究の助成を受けて行われました。

【参 考 文 献】

- DeVaro, Jed and Hodaka Morita (2013). Internal Promotion and External Recruitment: Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Labor Economics*, 31(2), 227-269.
- Douglas, C.A. (2003). Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce: A Report on Research and Findings. Greensboro, NC: CCL Press.
- Douglas, M.B. (2012). Pathways for Women to Senior Management Positions and Board Seats: An A-Z List, 2012 *Michigan State Law*

Review, 1555-1585.

- 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, 岩波書店.
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態-昇進・昇格システムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』第21巻第2号, 44-53.
- 樋口美雄・新保一成 (1999) 「日本企業の雇用創出と雇用喪失-社齢・海外直接投資・研究開発との関連を中心に-」『三田商学研究』42(5), 111-133.
- 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.
- 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.
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 石原直子 (2006) 「女性役員の『一皮むける経験』-幹部候補女性を育てる企業のための一考察-」『Works Review』1, 22-35.
- 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.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. London: SAGE Publications Ltd.
- 松繁寿和・梅崎修 (2003) 「銀行業における女性従業員の管理職昇進-キャリアと家庭, 二者択一の局面-」『日本労務学会誌』5(2), 44-55.
- 松田千恵子 (2021) 『サステナブル経営とコーポレートガバナンスの進化』日経BP社.
- McCall, M.W., Jr, Lombardo, M.M., and Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCaughey, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., and Morrow, J.E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560.
- Morikawa, M. (2020). Effects of outside directors on firms' investments and performance: Evidence from a quasi-natural experiment in Japan. RIETI Discussion Paper Series 19-E-072.
- 守島基博 (2002) 「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」『一橋ビジネスレビュー』50

- (2), 34-45.
- 内閣府男女共同参画局「女性役員情報サイト」
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html> (2023.12.28 閲覧)
- Nicolson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Nicolson, N., and West, M. (1988). Managerial job change: men and women in transition. Cambridge: Cambridge University Press.
- 日本総研 HP「オピニオン 取締役会のジェンダーバランス調査 (2023 年度版)」<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=106458> (2023.12.28 閲覧)
- Ohlott, P.A., Ruderman, M.N., McCauley, C.D. (1994). Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67.
- Phelps, E.S. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, 62, 659-661.
- Rosenbaum, J.E. (1979). Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation During Periods of Growth and Contraction. *American Journal of Sociology*, 85, 21-48.
- Rosenbaum, J.E. (1984). Opportunity and Change. New York: Academic Press.
- 労働政策研究・研修機構 (1993)「大企業ホワイトカラーの異動と昇進—ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告—」『JILPT 調査報告書』37.
- 労働政策研究・研修機構 (2015)「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果」『JILPT 調査シリーズ』132.
- 坂田桐子 (2019)「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」大沢真知子編『なぜ女性管理職は少ないのか：女性の昇進を妨げる要因を考える』第一章, 青弓社.
- 佐藤香織 (2018)「企業内労働市場における転職と昇進の関係」『日本労働研究雑誌』60(6), 80-97.
- 佐藤博樹 (2019)「ダイバーシティ経営と人材マネジメントの課題：人事制度改革と働き方の柔軟化を」『RIETI Discussion Paper Series』19-J-024.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- 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).
- 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.
- 杉山佳子 (2023)「長期雇用志向企業における女性役員の『職務経験』」『人材育成研究』19(1), 21-39.
- 高村静 (2017)「男女若手正社員の昇進意欲—持続と変化」佐藤博樹/武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』第 5 章, 東京大学出版会, 105-134.
- 武石恵美子 (2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 竹内洋 (2016)『日本のメリトクラシー [増補版] 構造と心性』東京大学出版会.
- 田中聡・中原淳 (2017)「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究」『経営行動科学』30(1), 13-29.
- Tanaka, T (2019). Gender diversity on Japanese corporate boards. *Journal of the Japanese and International Economies*, 51(C), 19-31.
- 谷口智彦 (2006)『マネジャーのキャリアと学習—コンテクスト・アプローチによる仕事経験分析』白桃書房.
- Turner, R.H. (1960). Sponsored and Contest Mobility and School System. *American Sociological Review*, 25(6), 855-867.
- 上野山達哉・山下勝 (2013)「ホテルワーカーの職業的コミュニティとキャリア形成」『日本のキャリア研究：専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房.
- 山田仁一郎・好川透・マイケル・ウィット (2021)「経営者による企業統治の監視中和化のメカニズム：女性取締役選任の先行要因の質的比較分析」『組織科学』55(2), 31-47.
- 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.
- 横山真紀 (2015)「有配偶女性の昇進意欲を規定する要因」『生活経済学研究』42 (0), 29-41.
- 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.