

長期雇用志向企業における女性役員の「職務経歴」

Work experience of internal promotion of female directors
in companies with long-term employment trends

杉山 佳子

Abstract

This study focused on the work experiences of women promoted to executive positions in firms with long-term employment trends.

Based on a qualitative study of 31 internally promoted female executives, the following findings were revealed. First, they were not necessarily developed as candidates for senior management early in their careers; second, they tended to have more discretionary work experience in new business areas in their 30s; and third, even if their job areas became limited, they tended to have company-wide perspectives in non-profitable divisions.

The study finds that structural factors such as statistical discrimination (Phelps, 1972) affected the overall promotion of female executives in firms with long-term employment, and the new areas of work are important for their development into managerial talent.

キーワード

内部登用女性役員、長期雇用慣行、職務の裁量性、経営幹部人材、組織内キャリア

1. はじめに

本研究の目的は、日本的経営の特徴を有し「終身の関係 (Lifetime commitment)」に基づく長期の雇用を志向する企業(以下「長期雇用志向企業」という。)に焦点をあて、当該企業の組織内部から役員に登用される者を中心に、経営層となる女性のケースについて定性的な分析を行い、主に組織のマネジメントの側からそのメカニズムを明らかにすることである。社内役員の女性に関する育成プロセスについては未だ解明されていないことが少なからずあるため、本研究では定性調査により明らかにすることを目的とする。

1.1 経営層の女性を取り巻く現状

世界的に経済や技術革新の変化のスピードが激しい現在、経営の意思決定の場に多様な観点をもち寄ることや、経営の透明性の監視機能を強化する声が高まっている。内閣府男女共同参画局

(2022)によれば、国内上場企業では、女性役員が不在の企業は減少しつつあるが、欧米を中心とする世界の主要国では企業役員における女性のクォータ制の導入以降、大きく女性比率が向上し、3割のラインを超えつつあるところ、日本の女性役員比率は現在まだ低い(12.6%)。国内の女性の労働参加率(就業率)そのものはここ数年で毎年伸び、OECD諸国の平均を上回るのとは対照的に、経営層で活躍する女性人材の比率は低い状況にある。

前提となる管理職の女性について帝国データバンク(2023)の調査によれば、管理職(課長相当職以上)に占める女性の割合は、平均9.8%で過去最高を更新している。しかし、前年(2022年)比0.4ポイント増と改善幅は微増にとどまり、企業規模別では「小規模企業」(平均12.6%)に対して「大企業」は7.5%にとどまり、規模が大きいほど割合は低い。業界別のトップは、女性従業員数が比較的多いとされる「小売」で18.6%なのに対し、特に「製造」「運輸、倉庫」「建設」では5%前後の低水準

にとどまっている。

続いて女性役員について日本総研(2023)によれば、プライム・スタンダード市場の上場企業3,258社における役員(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、女性は3,693人(役員に占める女性比率は10.9%)である。その内訳は、社外役員が2,457人(のべ人数)であるのに対し、社内役員は529人(社内役員に占める比率は2.9%)とごく少数にとどまる。

続いて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研究では、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、2020年度の調査を行った杉山(2021)では、成長中の組織であるかを、組織の拡大が止まり成長が鈍化するの創業から40年が区切りだとする樋口・新保(1999)の調査に基づき、成長企業等と成熟企業等に区分し各々の特徴を探った。そして、成熟企業等では社外役員は、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だが、内部登用者は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く、さらにその約6割は転職者であることを明らかにしている。

次に国内企業全体の状況を確認する。総務省の「令和3年経済センサス活動調査」によると、2021年時点での全国の企業数は368万社である。そして経済産業省の企業活動基本調査(2022)によれば、40年を超える1979年までに約64%の企業が設立済みであり(製造業全般では約8割)、国内では製造業を中心に創業40年を超えた企業が多い。また総務省統計局の「産業別民営事業所数と従業者数」の2016年のデータによれば、大企業に該当する従業員が1,000人以上の国内企業は、全体の1.06%とごく一部に限られる。

以上からは、特に創業からの年数が長く大規模な企業では現在まだ、女性が組織内部から生え抜きで役員に登用されるには困難な状況にあることが伺われる。しかしながら、設立40年以上を経過する企業が国内の6割超を占め、また大企業は少

数ながらその規模から事業活動が国内経済や雇用の動向に及ぼす影響も大きいことから、これらの組織における人材の多様化は、グローバルな土壌で持続的に発展することに重要な意味を持つことが予想される。

1.2 女性の内部からの経営層登用が持つ意義

改めて経営層の女性人材の意義を確認する。2015年のコーポレートガバナンス・コードの制定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研究結果が複数あり、その評価は定まっていない(一例として、Morikawa, 2020)。他方で、女性人材に関しては、執行役員がいる企業で業績が上がる傾向との報告がある(松田, 2022)。

海外では、スペインの先端的な企業を対象とした調査で、企業のイノベーションに直接かつポジティブな影響を与えるのは人的資本の独自性であり、その独自性はエンパワーメント、学習能力や対人能力に基づく従業員選抜などのHRMの実践によって強化されること、そしてイノベーションが企業のパフォーマンスを向上させると結論付けるものがある(Carmen et al, 2011)。女性を役員に登用する意義はリスク管理による透明性向上のほか、イノベーションの創出も挙げられるが、業務に携わり知識を有するからこそ生み出されるものもあり、企業の独自性を有する社内役員が女性では稀少である現状では、新しい役員人材に期待される潜在的機能が十分に発揮されるとは言い難い可能性がある。

なお女性の雇用全体では、これまで長らく統計的差別理論(Phelps, 1972)に代表される雇用差別の存在が指摘されてきた。近年の研究でも同差別が残るとする指摘や(加藤・川口ら, 2013: 山口, 2014)、同一組織で男女の処遇が異なる一國二制度の存在が指摘されている(今野, 2012)。これらの先行研究からは、女性人材に対する職務経験を通じた投資は現在まで十分に行われて来たとはいえず、組織の内部から女性が役員に登用されるには高い障壁があったことが示唆される。企業の側からは、特に大企業で女性管理職が少ない

要因に、現在はまだ管理職を担えるスキルの者がいないことや女性自身が昇進を望まないことなどが挙げられている(労働政策研修・研究機構, 2015)。

改めて組織のマネジメントで制約的な状況がありつつも、男女雇用機会均等法(1986年施行)から30年以上が経過し、創業家関係者や大株主など企業と特別な関係を持たない一部の女性人材がなぜ経営層となったのか、そのメカニズムを明らかにすることは今後、女性を含む多様な人材の組織のマネジメントを考えていく上で、重要な意義を持つと思われる。国内の企業における上級管理職の女性のプール拡大にも繋がっていくと考えられるためである。そこで本稿は、国内企業が経営幹部候補の女性人材の育成に取組むことを通じて長期的な企業価値を向上することを目的に、国内の長期雇用志向企業では先駆的な取組みを行い、組織内部の従業員から役員に登用された女性のケースについて、組織のマネジメントと職務経験の機会を通じて経営層に至るメカニズムに関する定性的な分析を行うこととする。

2. 先行研究と分析のフレームワーク

2.1 役員への登用に関する先行研究

はじめに、役員への登用に関する主な文献を確認する。まず、取締役・執行役・監査役である法律上の役員は、部長や執行役員といった上級管理職とは経営層という点で共通するが、身分や責任は異なり、組織内での連続した昇進の延長上にあるとは限らない。上級管理職までの役職者は会社に雇用される従業員であることが多いが、役員は株主総会で選任されて就任している。経営判断に属する事項について善管注意義務違反が問題となる場合、判断内容が著しく不合理なものでない限り、経営判断の原則により一定の裁量は許容されるものの、逸脱行為は任務懈怠責任を問われ(会社法423条)、取締役が損害賠償責任を負う場合、株主代表訴訟の対象にもなりうる(同法第847条)。このように個人として重い責任を有し、不祥事などで引責してポストが生じて登用される場合がある。また合議体全体のバランスの中、限られた人数の適任者が選出される特徴を持つ。経営

の意思決定権者として組織内外の幅広いステークホルダーの利害に配慮した高度な知識と判断能力が求められる存在である。

しかし、特に2015年のコーポレートガバナンス・コード制定前まで、国内の企業組織における役員への登用の実態は次の昇進構造で述べるように、企業内部からの選抜・昇進の延長であることが多く、また圧倒的多数が男性である。そこで近年までの役員に関する先行研究は、男性人材を対象に経営幹部候補としての育成から役員に至る登用プロセスについて述べるものであった。

2.1.1 国内企業における昇進の特徴

以上を前提に、国内における昇進の特徴を確認する。まず国内企業では、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、長期的雇用を前提とする昇進構造が挙げられる。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について、企業が、①配属業務・部署を限定せずに新卒を採用し、②OJT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、であるという。また須田(2015)はかつて有効に機能した日本型経営の根幹を「日本型人事戦略」として、前述の特徴に加えて、半スペシャリスト・半ジェネラリスト型の一律型人材育成、集権的人事管理(人事に関する意思決定構造)、人(職能)ベースの社員等級・賃金決定もその特徴であるとし、各制度は制度補完的に存在していることを指摘する。その伝統的日本型人事戦略はここ20年ほど変化があり、具体例として成果主義人事や職務ベースの人事管理が導入されるようになってきたという。

以上のように日本的経営における雇用慣行は変化もありつつ、現在はまだ、長期雇用の特色も失っていない。そして役員ではこれまで、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、企業特殊的人的資本の多い生え抜き社員が昇進しやすいことを指摘している。

なお昇進の判断権者については八代(1993)が、能力・業績および資格制度上一定レベルに到達したことに加えて、管理職までは職場の上司の推薦が要因となることが多いが、部長では既に相当程度の人事情報が蓄積されており、上司の意向に依存する必要性が低下しており、全社的な観点からの適性配置が重要であることを指摘している。また須田(2010)は、管理職以上では形式的であれ、社長・副社長レベルが最終決定権者であることが少なくないことを指摘する。そして役員への選抜の段階ではポストが少なくなる中、学歴も考慮されるという。

また昇進構造全体でも、企業特性との関連性が指摘されている。花田(1987)は、企業の特性により選抜のパターンが異なるとした。伝統的・保守的な人事施策を採用している企業や大量の新卒を採用している企業では、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という観点で行われる。国内では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が、革新的な企業では、上に挙がっていくための勝者の厳しい選抜が行われ、どのような実績を上げたかという積極的な基準が採用され、厳しい競争原理が適用されているものの、敗者復活の道があるという。また、企業の規模別では石毛(2005)が、コーポレートガバナンスの観点から、より規模が大きい企業ではより多くの利害関係者の監視の目があることから、小規模な企業の方が内部昇進による役員への就任可能性が高いことを示唆する。

次に個人の観点からは、まず能力・業績を有することが重要となってくる。高橋(2010)は国内企業の特徴として、昇進に関わる人事評価では、業績や成果といった職務関連の部分だけではなく、個々人の能力や態度といった属人的要素を含み入れて、個人業績の概念をより幅広く捉えることを挙げる。人的資源の評価要素として、知的能力、

職務遂行能力、コンピテンシー(高業績に関連し、行動として顕在化することを特徴とする、職務遂行能力に関わる新しい概念)があり、企業が大切にしている価値や文化に照らして、社員にはこうあってほしいと思う理念を行動指針に落とし込む、「価値ベース・アプローチ」が一つの手法であるという。

なお、管理職前後のそれぞれの時期に必要とされる個人の能力では、Hill(1992)が表1のように述べている。例えば職務遂行については、担当者がスペシャリスト・実行者であるのに対し、管理職はジェネラリスト、アジェンダの設定者であるという。

さらに部長の職務について坂爪・吉川・高村(2022)は、部門の現在ならびに未来の両方を視野に、対個人と仕組みづくりの両方に働きかけを行う、4つの役割で構成される幅広い仕事であるという。1,300人を超える対象者への調査で、全体では部長が費やす時間は現在志向の方が多いが、仕事の軸足は未来志向にあるという。

2.1.2 女性人材の登用

しかしながら女性人材については、長期雇用を前提とした従来の役員への昇進構造は必ずしも当てはまらない。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、

表1 担当者と管理者の比較

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

出所) Hill(1992)を元に筆者改訂

男女別昇進管理が行われてきた可能性を指摘する。

海外でも女性の昇進について、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ことを指摘している。また 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とし、Douglas (2012) は、米国でも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、「サイドステップ」から取締役となると指摘した。具体的には、女性の方が有利な分野である学术界、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ことを述べるなど、男女の昇進構造の違いを指摘している。

国内の女性人材の処遇では、1986年施行の男女雇用機会均等法が一つの大きな契機だが、八代(1984)は労働経済学の立場から、均等法施行前の時期の企業内の業務上の訓練機会の配分に着目し、企業が投資効率を重視する結果、訓練機会は男女間で不平等に配分され、それが結果として能力差に繋がっていたことを指摘している。採用時は差別の経済学(勤続可能性及び訓練可能性の不確実性、昇進機会の希少性)を反映したOJTで過剰投資の回避が行われるも、これはあくまで採用時の配分にすぎず、一定期間経過後には個々の有能な女性に対しては再配分される可能性があったことを指摘している。

均等法施行以後の管理職への登用の課題を論ずる国内の幾つかの事例研究は、性差による職域分離の存在を指摘している(橋本・佐藤, 2014; 駒川, 2014; 堀内, 2015)。例えば地方銀行のケースでは、上位役職への女性の昇進は、少数の者が間接部門の部署を渡り歩くルートが少数の者にのみ開かれていたという(松繁・梅崎, 2003)。

経営層の女性については、石井(2016)が部長職までの昇進を明らかにしている。女性は下級管理職の割合が多く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、業種による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という。また杉山(2021)は女性の社内役員について、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。具格的には、女性役員全体ではそもそも「監査役・内部監査等」が最も多く、次いで「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」の順に続く。そして部長等全体では「事業部門や店舗統括」、「グループ会社等統括」、「その他・不明」の順となっている。全体としてその管掌部署は企業の利益を左右する主要な事業部門ではない傾向がある。また業種別の違いもあり、製造業の部長等は「コンプライアンスや法務・CSR」、「技術・研究開発」といった専門的知識を要することが多い部署に約4割が該当し、金融・不動産といったコース別人事管理制度を有する非製造業の役員では、経理、コンプライアンスや法務、人事といった間接部門の担当が多い傾向にあるという。

さらに、女性の管理職への登用に関する心的な要因では、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)。女性の昇進意欲の低さは、ライフイベントで現実的に育児や家事負担が生じること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であるかどうかという組織的要因の方が重要であるという(山口, 2014; 坂田, 2019)。このためこれまでの男性人材を前提とした昇進による効率や動機付けは、女性人材には同様に作用するとはいえない状況にあるといえよう。

2.2 長期的な職業キャリアと仕事経験の意義

2.2.1 長期的な職業キャリア

続いて個人のキャリアについて、本稿では長期的な雇用を前提に、組織内キャリアの代表的な論者であるSchein(1978)が提唱するキャリア・モデルに基づき検討する。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。さらにSchein (1978)は個人のライフサイクルとの関係についても触れ、組織内キャリアを歩む個人には、生物社会的サイクル、キャリア・サイクル、家族の段階と状況の3つがあり、各サイクルは重なり合い相互に影響し合うことを述べる。

また女性を対象としたライフサイクルの観点の研究では、Levinson (1996)が、10年ごとにキャリアのステージが存在し、各段階には過渡期があり、女性にも当該サイクルが該当すると述べる。後にはConnie&Kathy (2002)も、中年期における高業績の女性マネージャーを対象とした調査で、Levinson (1996)のライフサイクルが該当することを結論づけた。

2.2.2 仕事経験の意義

上記をふまえた上で、改めて女性の長期的キャリアにおける仕事経験の観点から、人材への投資が持つ意義に関する先行研究を確認する。

平野(1999)によれば、シニア・マネージャーへの昇進に向かう層は大きな先行投資が高い貢献度を生み出す「成長」のグループに位置付けられるという。そこで、入社時から企業が組織内で様々な職務経験の機会を与え、OJTにてキャリア・ディベロップメントが図られていくグループがこれに該当する。人的資源アーキテクチャ論(Lepak, et al. 2003; Lepak and Snell, 1999, 2002)から導かれる人材ポートフォリオの観点からは、人的資源への投資対象には、内部育成を行う経営幹部候補、すなわち「コア人材」に区分される層が該当する。

他方で、海外の女性マネージャーを対象とする研究では、女性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(Ohlott, et al, 1994)。異動による職務経験の幅は社内ネットワーク構築の意味合いも含むのに対し、職務経験の機会の数は、上位役職に必要なスキルの形成に繋がるものであり、その機会の有無は、特に経営層への女性の昇進に重要な意味を持つと考えられる。

続いて、キャリア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については、代表的なリーダーシップ開発研究においてMcCall, et al.(1988)が、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、その重要性を唱えている。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、もともと多く「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が含まれるという。そして、「視界の変化」を含む難易度の高い仕事を任される経験と合わせて、女性の場合は「対自己」に関する学習が重要であるとして、心因の要素も重要であることを指摘した。

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、その重要性を指摘する。中堅管理職を対象とした調査を行った田中・中原(2017)も、その主な役割は現在、分業化・標準化されたオペレーションの管理業務となり、既存事業で中堅管理職の育成に資する良質な経験を得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。松尾(2013)も、新規事業開発などの変革への参加経験が、中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを挙げている。

そして新規事業経験の成果として得られる内容についてはMcCauley, et al.(1994)が、個人が現在有する能力を超えた挑戦的で新規の業務を行う場合は創意工夫が必要であり、能力を伸長しやすいことを指摘している。守島・島貫他(2006)は事業部長を対象とした調査で、「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任」「他人を活かして事業を推進する力」「業務に関する専門知識やノウハウ」「リーダーとしての価値観」の獲得を挙げる。これらのスキルを獲得することは組織内キャリアの観点

からは、前述のSchein(1971, 1978)の3次元キャリア・モデルにおいて、経営層に必要な要件を満たし、中枢性や職位の上昇の境界を超える方向性に繋がりがやすくなることが推定されると言えよう。

また、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が、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。特に仕事上のトランジションについては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、高い裁量と高い新規性を有する仕事であるとする。

3. 分析の枠組みの提示

上記の一連の先行研究からは、特に国内の大企業における長期雇用を前提とした昇進構造においては、過剰投資の防止の観点から女性人材の雇用や配属に制約がある状況があった。しかし女性も長期的な職業キャリアにおいて投資対象の人材となることで、高い裁量を発揮しスキルを伸長できる職務機会を持ち、上位役職に必要なスキルを獲得し、経営層となる可能性が考えられる。

他方で、女性が経営層となるために必要な経験をいつどのような状況で持つことが役職の上昇に繋がるのか、石原(2006)の「一皮むけた経験」の調査では、女性役員が経験を持つ時期や状況、それに伴う心的要因の変化などは明らかではない。入職後の育成の具体的なメカニズムを把握するためには、インタビューに基づく調査が必要であると考える。

そこで本研究ではSchein(1978)の3次元のキャリア・モデルに基づき、当該視点から特に長期雇用志向の大企業で、内部から経営層に登用される女性が、どのような職務領域で経験を経て全社的視野を持ち、中枢性を有するようになったのかを、特に新規・裁量の高い業務との関連で明らかにすることとする。具体的には下記2点の分析を課題とする。

課題1

ライフサイクルに基づく長期的キャリアにおいて、女性はどうのようなプロセスを経て経営層となるのか。

また、男性との違いは何か。

課題2

課題1において、生え抜きの女性はいつどのように裁量的な職務経験の機会を得ているのか。

上記の分析において、長期的な時系列は、Levinson(1996)が述べるライフサイクルに基づき、10年ごとの年代に区分し分析することとする。

4. 定性調査の概要

2019年11月から2021年1月にかけて、国内の長期安定的な大企業(創業から40年以上、従業員1,000人以上)の生え抜きの女性役員を中心とする経営層の女性(法律上の役員・執行役員及びこれらと同位の役職)31名を対象としてインタビューを行った。従業員1,000人以上の大企業に限定したのは、組織内の部署、昇進構造が一定の幅を持つことから、役員までの昇進構造のプロセスの分析が可能となると考えたからである。

調査の依頼は、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つの方法を用いた。スノーボールサンプリング方式でインタビューデータを収集するに際しては、業種の分散を心掛け、紹介の依頼の際、新たな対象者に希望する業種の候補を複数伝え、該当する者を紹介してもらった。またインタビューが10件を超えた際、調査したい業種にいる内部登用の女性役員を調べ、当該企業に直接依頼することで複数のケースで協力を得て、可能な限り業種の分散を心掛けた。面談方式は対面21名、オンラインが10名である(表2(次頁))。

対象者の所属する企業はいずれも2022年時点で東証プライム市場上場の企業である。また、結果的に本報告の対象者のコホートは、男女雇用機会均等法施行(1986年)を契機として、同法施行の数年前に総合職ないし男女同待遇の基幹職として入社した者から、同法施行後10年間(1996年)までに入社をした、いわゆる均等法世代(大内, 2012)となっている。

内訳では、製造業が18名であり、業種別では

表2 調査対象者一覧

| 製造・非製造 | 業種 (各上位3業種) | 役職* | 年代 | | | | | 子供 | | 企業規模(平均) | | 創業からの年数 (社数) | | 本店所在地 |
|--------|---|----------------|------|------|------|------|------|----|---|------------------|--------------|-----------------|-------|---------------------|
| | | | 40代後 | 50代前 | 50代後 | 60代前 | 60代後 | 有 | 無 | 売上高 (単位100万円) | 従業員数 (連結) | 100年未満 | 100年超 | |
| 製造業 | 食料品(4) 輸送用機器(3)、 非鉄金属・機械・ 化学(各2) | 取締役・ 監査役 9名 | | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 6 | 4,136,371 | 63,376 | 12 | 6 | 首都圏14 関西2 中部1 |
| | | 執行役員 8名 | 1 | 2 | 5 | 1 | | 5 | 4 | | | | | |
| 非製造業 | 陸・空運送業(4) 金融(3) 電気・ガス(2) | 取締役・ 監査役 3名 | | | 2 | 1 | | 0 | 3 | 1,887,648 | 34,534 | 7 | 6 | 首都圏9 関西3 東北1 |
| | | 執行役員 10名 | 1 | 5 | 4 | | | 4 | 7 | | | | | |

※役職には経験者を含み(計4名)、執行役員等は同位に相当する上級管理職も含む。

食品(4名)が首位である。企業の平均では、売上高は4兆1千万円強、従業員数(連結)は6万3千人強、創業からの年数は約92年だった。役員就任時年齢は、40代(後)が1名、50代(前・後)が17名であり、子どもを有するのは約半数(10名)だった。

非製造業は13名であり、業種別では陸・空運送業(4名)が首位である。平均で、売上高は1兆8千万円強、従業員数(連結)は3万4千人強、創業からの年数は約100年であり製造業の平均よりも長い。これは主に電気・ガス及び金融といったインフラ関連の企業で創業から130年前後と創業年数が長いことに起因する。役員就任時年齢は、40代(後)が1名、50代(前・後)が12名、子どもを有するのは4名で全員が執行役員だった。なお、表3は売上高、表4は従業員数(連結)の具体的な分布の内訳である。

対象者の所属企業全体では、創業からの平均年数は100年近くであり、長い歴史を持つ大規模な企業であることが特徴である。労働省の調査では令和元年の一般労働者の平均勤続年数は11.9年であるところ(複数企業での勤務を含む)、対象者の所属企業は平均16.6年(1社あたり)であり、長期雇用の傾向を有する。また役員就任時年齢は50代が圧倒的多数であり、業種は違えど昇進スピードからは昇進構造に類似点が多いことが推察される。なお、40代で執行役員となった2名(製造業、非製造業各1名)の所属する企業はいずれも、創業家関係者が経営トップであった。

そして非製造業の1社(首都圏以外で事業を展開)を除く残りの30社は全て、事業の内容及び展開地域が現在多角化・分散しているグローバル企業であるという特徴を有する。

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職と思うこと、人間関係、③ライフイベント(結婚、出産・育児、介護)を有する人はその具体的内容、であり、半構造化インタビューを実施した。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、後日、MAXQDAで質的な分析を行っている。

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。この方法は、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ものである。

5. 調査結果と考察

先行研究の視点に基づき、以下では大きく、対象者のキャリアのプロセスと職域、裁量ある職務経験の意義、の2点から調査結果を述べる。

5.1 対象者のキャリアのプロセスと職域

ライフサイクルの理論に基づき、およそ10年を一区分として対象者の職域を確認した(図1(次頁))。先行研究に基づき、女性人材が間接部

表3 売上高(連結)の分布

| | 製造業 | | | 非製造業 | | |
|-----------------|-----|------|------------|------|------|-----------|
| | 人数 | % | 平均 | 人数 | % | 平均 |
| 5千億円未満 | 7 | 38.9 | 303,572 | 3 | 23.1 | 184,549 |
| 5千億円以上 1兆円未満 | 1 | 5.5 | 930,496 | 0 | 0 | 0 |
| 1兆円以上 5兆円未満 | 7 | 38.9 | 2,151,005 | 9 | 69.2 | 1,792,016 |
| 5兆円以上 | 3 | 16.7 | 18,118,929 | 1 | 7.7 | 7,857,641 |
| 合計 | 18 | 100 | 4,136,371 | 13 | 100 | 1,887,648 |

表4 従業員数(連結)の分布

| | 製造業 | | | 非製造業 | | |
|-------------------------|-----|------|---------|------|------|--------|
| | 人数 | % | 平均 | 人数 | % | 平均 |
| 1,000人以上 5,000人未満 | 3 | 16.7 | 4,506 | 4 | 30.8 | 2,387 |
| 5,000人以上 10,000人未満 | 3 | 16.7 | 7,059 | 0 | 0 | 0 |
| 10,000人以上 500,000人未満 | 6 | 33.3 | 33,831 | 5 | 38.4 | 33,965 |
| 500,000人以上 | 6 | 33.3 | 150,516 | 4 | 30.8 | 67,393 |
| 合計 | 18 | 100 | 63,376 | 13 | 100 | 34,534 |

門に配属される傾向があるかの確認のため、直接部門と区分を行った。さらに役員的女性の中には技術・研究職出身者も含まれることから、研究所等の業務を研究開発関連部門(内訳は研究職4名、技術職4名)として、間接、直接、研究開発関連の計3つの部門に分け、年代別に配属部署のキャリア・パターンを確認している。

結果として最も多いのは、40代の管理職昇進前後に間接部門に移動するケース(パターン3)だったが、約3割は20代・30代のうちに間接部門を経験しており(パターン1・2)、全てを合わせると女性人材はやはり間接部門にて職務経験を積むケースが多い。間接部門の所属部署は人数が多い順に、人事(11名)、広報、秘書(各5名)、経営企画(4名)、財務(2名)と続く。パターン4は研究職・技術職のキャリア・パターンであるが、製造業を中心として生え抜き役員的女性では、理系の専門的知識をキャリアの途中まで生かして昇進し、その後経営の視点に移る者が少なからずみられる状況にあった。

続いて、Schein(1978)の3次元キャリア・モデルを用いて、昇進と関連する対象者全体の職域と中心性への移動を示したのが、図2(次頁)である。同モデルでは、ある職能の中心性にいくことが必ずしも職位の上昇に繋がることを意味するものではないが、本研究の対象者については、中心性に向かうことが職位の上昇に繋がっている状況があった。職能について、対象者たちは入職した20代に各部門の様々な部署で経験を積んでおり、直接部門では営業経験者も珍しくない状況にある。しかしながら全体として異動を機に、また垂直方向に上がるにつれて、職域が限られていくケースが多い。直接部門からは間接部門へ異動したり、直接部門の中で利益をあげ人数も多い「営業」に関する部署の経験者は、30代以降50代までの各年代とも全体の2~3名以内という非常に少数にとどまることが挙げられる。その他の直接部門経験者も、対象商品や地域が主要部門ではないケースが大半であり、役職が上がるにつれて特に直接部門で職域が限定されていく様子が見られた。

図1 職域・年代別 対象者の主なキャリア・パターン

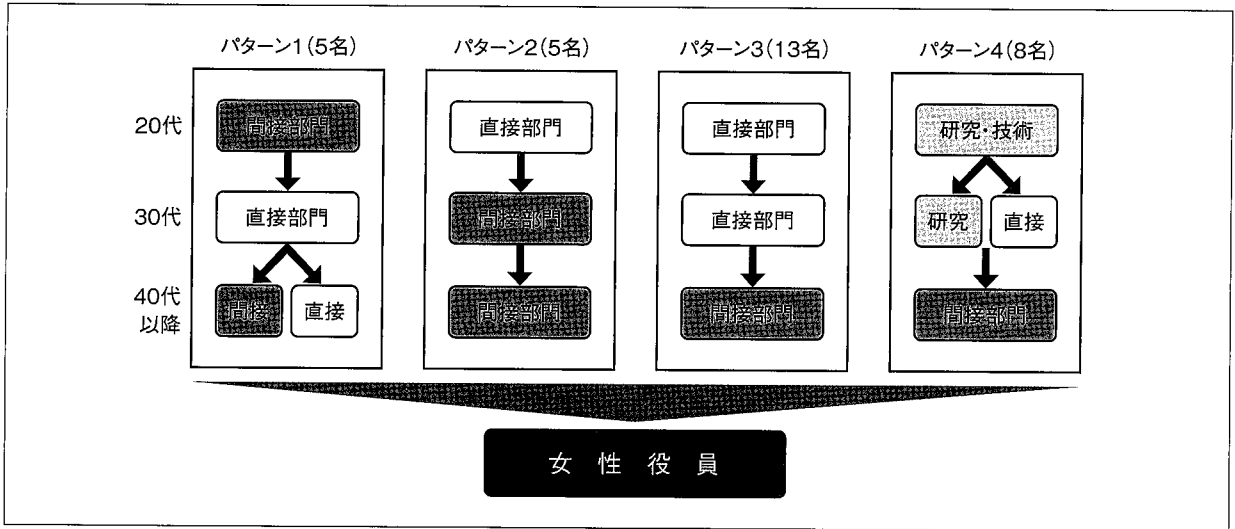
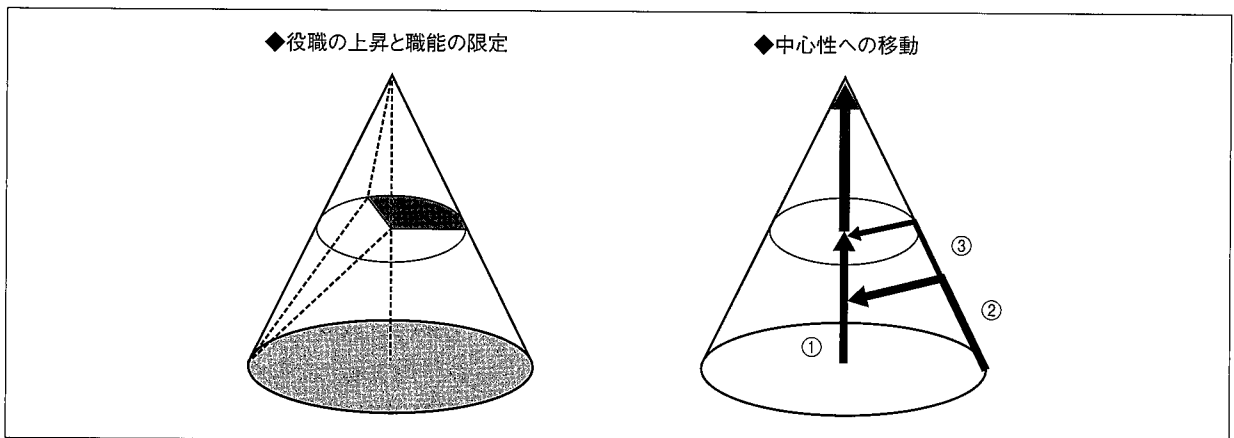


図2 Schein (1978)の3次元キャリア・モデルに基づく、職域・中心性の流れ



出所) Schein (1971)を基に筆者作成

表5 中心性を獲得する要因

| コア人材 移行時期による分類 | | 主な要因 | |
|-------------------|------------------------------|---|---|
| | | 主に個人の要因 | 主に外的要因(組織・環境) |
| ① | 早期からの コア人材 | <ul style="list-style-type: none"> 均等法施行の影響を受けた総合職・基幹職としての入社 理系の専門的知識の強み 高い学歴(国内最難関大学卒) | <ul style="list-style-type: none"> 均等法の制定を受けた、早期からの女性人材活用方針 力を持つオーナー経営者の方針 グループ経営から新規独立し他企業 民営化した新企業 全社的な大規模新規開発事業 |
| ② | コア人材 移行型I (20代半~30頃) | <ul style="list-style-type: none"> 仕事への意欲を持ち、自発的な働きかけが実る 仕事への真摯な姿勢、仕事スキルが評価される ライフイベントと就業継続の両立 | <ul style="list-style-type: none"> 事業の国際化(海外事業の新規展開) 同業他社の動きも受けた、女性活躍推進の流れへの対応 |
| ③ | コア人材 移行型II (30頃~30代半ば) | <ul style="list-style-type: none"> 上記②の各要因に同じ 担当業務が全社的に重要な業務に発展(例:IT関係) 一般職から総合職への転換 | <ul style="list-style-type: none"> 上記②の各要因に同じ 消費の変化による女性向けマーケットの広がり |

以下は、直接部門で職域に制限があった具体的なケースについて2例を述べる。

はじめは、20代後半、研究開発部門から主力商品の製造に携わりたいと希望したが、年齢が上の男性を統括することを理由に明確に断られたケースである。

ケース1: 製造業・執行役員(20代での経験)

学術部門というか、特許や情報管理といった理系の知識がないと出来ない仕事ですけれども、手を動かす現場の仕事ではありませんでした。

「折角、メーカーに入ったのだから現場を動かす仕事をしたい」と言ったんです。「〇〇を作りたいんだけど。〇〇と一緒にやりたいんだけど」と何度も言ったのですけれども。「自分のお父さん位の人たちを使わなければいけないんだよ」と、「それは今は、うちの会社ではまだ出来ない」と。だから女性を現場に行かす訳にはいかない、と明確に言われました。

続いては、40代に自身が人事部長としてダイバーシティを担当する中で、社内の女性従業員からの希望も多い「営業」の部署で女性も職務経験を積む重要性を認識し、当該部署に掛け合うが、女性人材の育成に困難を示し配置を拒否されるケースである。

ケース2: 製造業・取締役(40代での経験)

人事として女性の活躍を推進していく時に、ある特定の営業部門で、自分の部門は女性に合わない、という話がありました。その仕事をやりたいと言って入ってくる女性はとて多いのですが。

…お客様もやはり、女性のお客様を取り込みたいというところがあります。昔はうちに女性の営業をよこすのか、ということはありませんでしたが、今はもうそのようなことはなく。

若干、夜間の営業活動ということで、リスクが少しある仕事ですが、そのリスクを最大限回避をした上で機会を作っていくことを人事として、ダイバーシティを進めていく中では実現したかったのですが、人によってはどうにも話にならないのが残念でした。

…そこまで危険を賭してやる意味がない。育て

てもすぐに異動させるだろう、と。だからその部門でステップアップをさせるという意欲がなく。腰掛けで来られても、という管理職とのやり取りで、本当にこれだけ言っても分かってもらえないんだと、悔しい思いをしたというのがありました。

次に図2の中心性への移動の観点を確認したところ、①～③の3つのパターンに分かれる様子が見られた。

①は、入社時から新規業務を担当したり、人一倍の努力が理解ある上司に評価されて仕事経験の機会を持ち、早期から速い昇進ルートにいるケースである(11名)。1986年の男女雇用機会均等法施行前後の時期に、早期に法に対応する取り組みを行った企業や、大学時代に理系を専攻し、専門的知識を有する者が入社しているケースが該当する。しかし②や③に該当する残り(20名)は、20代では特段大きなイベントはなく、そのような状況の中で着実に仕事を積み重ねる様子が見られた。むしろ全体の約3割では、キャリアの初期には仕事での成長に制約がある様子が伺われる。このような状況の中、仕事機会の提供を上司に訴えたり(6名)、自発的に仕事機会を取りに行く(2名)、上司が成長させる必要を感じて移動させる(2名)といった具体的なイベントを契機に仕事経験を得てコア人材へとシフトしていく状況が見られた。また入社時に、総合職女性も採用されていたが枠が狭く、一般職として入社したため元々の職務範囲が限定されていた(2名)といった、就業を継続する中で会社の活用方針が変更したケースもあり、合わせてキャリアの初期から必ずしもコア人材として扱われる状況にはなかった。

以下では、初期の頃の仕事状況に制約があった具体的なケースを2例述べる。

ケース3: 製造業・取締役

〔投資しても無駄な人材の扱い〕

入ってすぐ23歳位になった時に、ここが若い女性が多かったので、年寄り扱いされてしまうんです。もう24歳だとか。すごく年寄り扱いをされてしまうので、何かそれも違和感があったのと。…大体が24～5歳で結婚する。クリスマスイブやクリスマスケー

キと言われていた時代ですね。

だから最初、それに違和感があったのと、「どうせ結婚して辞めるんでしょ」と入った時からすぐに言われて。だから研修の時も「教えても勿体ない」、「実習しなくていいよ」、「投資するだけ無駄」などと口にして言われたので。

そうすると、絶対に寿退社はしない、辞めるのなら転職で辞めてやる、というような。何か、入ったその日から反骨精神だけですね(笑)

ケース4: 製造業・取締役

〔きちんとした打席に立てない〕

本当に、きちんとした打席に立たせてもらえない、女性は、という感じですよ。仕事のテーマがあるときでも、表に出るのは男性で、女性は補助の役というのがずっと続きましたよね。

それが当たり前の感覚でいて。先輩でそのことに文句を言っている人がいましたが、そういう人はやっぱり辞めていってしまいましたね。すごく優秀でしたけれども。

たまたま私が入った職場は花形職場では全然なくて。…(上司からも)そんなに指導も受けられなかったと思います(笑)。

上記の例のように、初期には仕事内容に制約がありコア人材としての扱いを受けていないものの、外部の環境変化や当人たちの仕事への意欲で後に変化があるのが女性役員特有の状況である。なお、心因的な要因との関係では、入社時に明確に昇進意欲を有していた者は3名にとどまるが、一つの組織で就業継続するとは必ずしも考えていない中でも、長期就業継続意思は大多数(30名)が有していた。「長く働く以上はやりがいのある仕事をしたい」と述べる対象者もあり、昇進意欲とは異なる、やりがいのある仕事を求める意欲を持つ傾向が見られる。なお、対象者全体の傾向として、各人のキャリア・パスに関わらず管理職への昇進を機に自己効力感を有し、特に部長職では部長会議で他部署の情報が多く入るようになったり、複数部署にまたがる業務を経験することが増えて全社的な視野が形成されて経営に関心を持つようになる。そして上級管理職となる前後に更に上の役職を担

う昇進意欲を有するようになるといった、心理的資本が蓄積されていくのが特徴的である。最終的に役員に登用となるタイミングでは、9割を超える対象者が役員就任を前向きに受け止めて、キャリアを促進させている。

また、中心性を獲得する要因は、時期ごとに環境と個人の双方があり、両者が組み合わさる傾向が見られた。特にコア人材に移行するタイプ(②③)では顕著だった。

事業の国際化、担当するIT業務が社内で重要な位置づけとなってきたこと、女性向け商品のニーズなど消費の変化、といった社会・外部環境の変化が影響し、企業の中での中心性が変化していく状況が見られる。

改めて経営層の女性全体の職域と中心性に関する一連の状況からは、長期的な雇用志向を持つ大企業の女性人材は、職位が上昇するにつれて職域が限られる中、経営層の女性を取り巻く外的・個人的な要因が組み合わさり、中枢性を獲得していく様子が見られた。

5.2 裁量ある職務経験の意義

次に個人の要因について、いつどのような裁量の高い職務経験があり、対象者達のキャリアの促進に影響を及ぼしたかを具体的に確認する。本稿ではNicolson(1984, 1989)をはじめとする一連の先行研究や、インタビュー対象者たちの発言から、裁量性がある職務のうち、中でも新規事業がスキルの伸長に大きな影響を与えるのではと考え、特に新規事業・プロジェクト経験の分析を行った。

新規事業の経験に関する対象者の発言の具体例は下記である。各発言からは、新規業務では上下や性差の固定がまだなく、各担当の職務範囲も細分化されておらず、対象者が柔軟に挑戦をする機会を持ち、実力を発揮していくことができる様子が伺える。

ケース5: 海外現地生産拠点の立ち上げ 製造業・取締役(30代での経験)

すごく良かったことは、誰にとっても新しい仕事なので、男性とか女性とか、経験があるとかないとか関係なくて、皆がスタート地点だったんですね。そ

れはすごく良かったな、と思います。

…だから色々なこともやらせてもらえたし、何と云うのか、新しいことでもやってみるかといった雰囲気がありましたし。

ケース6: 新規の販売方式の導入 非製造業・執行役員(40代での経験)

(新設の営業部門で)自分で〇〇をするというのが、全く周りの人と同じ仕事だったわけです。で、ヨーイドンと始まって、自分がお客様にどう接すれば良いのかを考えながらあたっていくところでは、全く(男性と)同じだったので、壁はなかったですね。

しっかり目の前の仕事をやり遂げるとというのが私のミッションでしたので、部下もいなかったですし、非常にやりやすかったですね。

表6は、年代別にどのような新規業務の経験があったかをまとめたものである。20代はパターンの違いに関わらず、上司との垂直的な関係で職務を一人前に遂行できるようになる時期であるため、裁量のある新規業務経験は少数にとどまり、30代・40代で経験するケースが多い。インタビューでは30代は子育てのため仕事機会がセーブされたことを複数の対象者が上げており、これらの者は子育てが

ひと段落する40代にかけて、裁量ある仕事機会を得ている状況であった。また、30代では直接部門で、40代の管理職昇進前後では間接部門で新規業務機会を得る傾向が見られた。

続いて表7(次頁)は各年代ごとに、新規業務経験前後の変化の具体例を挙げたものである。新規業務の経験で新たに仕事の範囲や人脈の範囲が広がり、職域や中枢性の境界を越えていく状況がみられた。

6. 考察

本研究の対象である長期雇用志向の大企業で内部から登用される女性役員は、男女雇用機会均等法施行前後に入社した女性や、理系の専門性の強みを有する場合は、入職後間もない時期から裁量的な仕事経験を経て、早い選抜でその後の昇進ルートを進む対象者もいた。しかし6割超はライフイベントの有無に関わらず、30代になり長期就業継続の志向が明確になってから挑戦的な仕事機会を得て、スキルを形成する傾向にある。結果的に経営層となる女性も、総合職の入社者を含めて必ずしも初期から経営幹部候補の人材として早期から育成されてきたとは限らず、特に

表6 年代別・新規業務内容の一覧

| 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 |

表7 職域・中心性に影響を及ぼす新規業務経験の具体例

| 属性 | 年代 | 新規業務経験前 | 新規業務経験後 |
|--------------|-----|--|--|
| 製造業・ 執行役員 | 20代 | 世に商品として出るというのが、すごく楽しくて、そういう喜びで毎日仕事していましたね。だけど、研究員をクビになりました(笑) あまり自分もやりながら、そんなにセンスや才能がないなって思って… | 全く異質の、これまで触れ合ったことのない人と一緒に仕事することによって、自分自身の世界がものすごく広がったんですね。今の私の考え方の礎を作ったのは、この新規事業で色々な方と触れ合って、現場の営業最前線の現場と色々な部署の人と触れ合って、物が生み出されてから、お客様の手に渡るまでの一連のステップを経験ができたことが、多分一番の核になっていると私自身もすごく感じています。 |
| 製造業・ 取締役 | 30代 | 本当に、ちゃんとしたところの打席に立たせてもらえない、女性はって感じですよ。何か、この、ちょっと、仕事のテーマを、仕事のテーマっていうか、表に出るのは男性で、女性は何て言うか、補助、補助の役って言うのがずっと続きましたよね。 | 時代がそういう方向に行っていたってということと、上司がそういう期待を私に向けてくれたという。逆に言うと、多分、際(きわ)の仕事というか、新しいアプローチに、超優秀な男性はつけませんよね、普通。…既存のコアでない部署がゆえにつけてもらえただと、そういうことなんだと思います。…もうそれでやはり違う世界を見たし。お客様も直接、触れることが出来たのと。社外から自社を見るが出来たし、それは大きかったですね。…私のミッション自体が、新しい技術課題を探索してこい、といったようなもので。 |
| 非製造業・ 取締役 | 40代 | 〇〇部という全然みんながあまり気にもしないところ、欲しがらないところでキャリアを積んできたので。例えばそこが人事総務とかで、人事部長の椅子は一つでそこを頑張らしようとかはなくてですね。〇〇部って皆欲しくないんですよ。はっきり言って。専門性もあるし、あんまり皆様狙いに来ない部なので、全く競争なく来て。 | …子会社で仕事をしていて、本社に呼び戻されて。J-SOXの本社全体の仕組みを作りなさいと言われて、内部統制の仕組みを作りました。コンサルの方と一緒に現場で入って色々な仕組み作っていくのがとても面白いなと思い、やっていたですね。今まで子会社にいたのであまり本社の人に人脈もなくて、ネームバリューも。内部統制は急に出来た仕組みで、でも皆にやってもらわなければいけないので、色々工夫を凝らして… |

キャリアの初期に統計的差別を受けやすい状況にあった。中堅から管理職に向かう30代以降に、長期に就業を継続する可能性が高くなり、人材投資の対象となっていく傾向がある。しかし裁量ある職務経験の機会を得るようになって、営業の部署など主要な利益を上げる事業部門への配属が少ないことなど性差による職域分離が、女性の管理職に関する先行研究と同様に存在していた。

性別職域分離の影響が存在しつつも、雇用機会均等法をはじめとする女性の活躍を目的とする一連の法律の要請や、社会の変化に伴い企業にとり重要な事業が変化の中で、長期雇用志向の企業のマネジメントにおいて新規業務など裁量ある職務経験の機会を得て、女性が上位役職まで昇進していくことを明らかにした点で、本研究は意義を有すると考える。

主なキャリアのパターンでは、30代で事業部門、研究開発関連部門にいる者は、中堅社員の時期に新規業務経験で実力をつける傾向がある。そ

して、初期に営業や現場で職務経験を積み、その後の間接部門で経営者の近くで職務を行う経験を経る者は、管理職昇進後に新規業務を経てさらに上位役職へ進むことが多い、といった傾向が見られた。改めて女性役員は、特に長期的な雇用志向を持つ企業では、特にキャリアの中期以降に非伝統的な形でキャリアを開発し、長い時間をかけてより組織の中核へ、そして上位の階層へ進む方向が見られる。また配属経験のある部署は、企業の中で主要な事業を担い人員も多い、営業を中心とする事業部門ではないケースが大半である。IT関係の部署や海外関連部署など、社会の変化に伴う企業の事業の中心性の変化で重要となっていく事業部門で経験を積み、昇進をしていく状況も見られたが、全体としては間接部門に多いことが特徴的である。ダイバーシティの担当を中心とする人事部の配属や管掌が多く、秘書や広報部門が続く。事業戦略に深く関わる経営企画や財務の配属は多くはなく、間接・直接

部門を合わせて全般的に主要な事業部門以外の部署という、配属の人数も限定された職域に配属される傾向が強かった。改めて、本研究の理論的、実践的意義は以下である。

6.1 理論的インプリケーション

本報告の調査結果は、長期雇用志向の大企業では、女性は特にキャリアの初期に統計的差別が強く存在していることと整合的である。ライフイベントの有無に関わらず、初期に離職せず長期就業継続の意思を持ち個々人の能力や仕事への意欲が明確になる30代以降のキャリア中期を迎える時期になって、事業のグローバル化や女性活躍推進の流れといった外部環境の変化に対応し、女性人材に本格的に投資して活用していこうとする企業の姿勢がある。このことは、人材ポートフォリオ (Lepak, et al. 2003; Lepak and Snell, 1999, 2002) でコア人材に位置付けられる人材にシフトしていくことに該当するともいえよう。新規に裁量ある職務経験の機会を経て、実績やスキルを獲得していく状況が見られた。

続いてライフサイクルとの関係について、Schein (1978) の提唱する組織内キャリアの観点では、必ずしもキャリアの初期から中核で垂直方向の境界を越えていくのではなく、むしろ中核性の外側から、新規業務経験などを契機に中核に水平移動することが多い状況があった。また、ライフイベントを有する者は特に30代に影響を受けることや、年代とともに仕事上のスキルが形成される面、新規業務による仕事上の転機を有する点は、Levinson (1996) が述べる女性のライフサイクル及び Nicolson (1984, 1988) の仕事サイクルとも整合的である。

6.2 実践的インプリケーション

上記のように、今回の調査では対象者の女性たちはコア人材として、必ずしもキャリアの初期から順調に仕事経験を積んでいたわけではなかった。現在経営層の女性たちは部分的に、早期の選抜ではないものの長期的な雇用における「遅い昇進」の中で、主に30代以降の裁量ある職務経験でスキルを積み、その後、コア人材に移行して中核性を獲得しつつ上位役職へ昇進していったことが推

察される。必ずしも早期からコアではない人材を、途中から登用し、職務機会を与えて育成していく人材マネジメントを可能としていることを示す点で、対象者たちの属する企業は、昇進では実績を重視する革新的な企業の面を持つともいえる。しかし一方で複数の者は、周囲の女性で職務上の挑戦の機会がないことに早期に失望をし、離職した者も多かったことを述べていた。挑戦の機会の多寡には、配属される部署やその業務内容も大きく関わりがあり、有能な人材の流出に繋がっていた面があるといえよう。

労働力人口が減少しつつある現在、また環境の変化が激しく従来にはない新規の業務が生じたり、企業内の重要な業務が変化していく中、女性をはじめとする有能かつ多様な人材の長期的な就業継続、仕事への意欲を持続するためには、早期から女性人材にも積極的な投資を行い、ライフイベント時には就業継続に必要なサポートを整えつつも、その期間を含めてスキルを伸長できる、裁量ある仕事機会を提供していくことが必要であると思われる。

裁量ある職務の経験自体は、男女を問わずコア人材の育成に必要なものであるが、特に性差による職域分離の影響を受ける女性人材にとっては、重要な意義を有する。現在は、経営層の女性が経験する仕事経験は新規事業等が多いという特徴があったが、グローバルな競争が増えて変化の激しい経済情勢の中、また2023年春からは、有価証券報告書に新設されたサステナビリティ情報の一つで男性人材の育児休業が開示情報となり、その長期的な職業キャリアにおいてライフイベントの影響が性差を問わなくなっていく中では、今後、その職務経験や結果として形成されるスキルを性差で固定化するのではなく、企業の主力の事業部門等でも、業務内容や組織体制を柔軟に見直し、女性を含む新しく多様なコアな人材も育成していくことが出来るかを企業が認識を新たに考えていくことが、時代のニーズに沿い組織の変化をもたらす上で必要なのではないと思われる。

有価証券報告書に新設されたサステナビリティ情報では、人材戦略についても透明性が求められるようになった。コア人材として、裁量ある職務を通じた仕事経験という組織内の教育訓練機会が多

様な人材に開かれているかもまた重要な視点の一つとなっていくことが考えられる。

7. 今後の課題

本研究は、対象者を女性としているが、今後は男性役員との比較も重要と考える。対象者の女性と同じ所属企業の男性役員の昇進について、具体的な相違点及び共通点、その昇進のパターンに変化があるのかなどの調査を行うことが必要と考える。また、特に女性役員については、以下の各観点で更なる分析を行うことが課題であろう。

まず、本報告の対象者のコホートは、男女雇用機会均等法施行(1986年)を契機として、同法施行の数年前から同法施行後10年間(1996年)までに入社をした、いわゆる均等法世代である。男女雇用機会均等法施行後、国内ではバブル経済が崩壊して就職氷河期を迎え、総合職(基幹職)として採用された女性たちも限定された。一方で企業では、均等法世代の女性の育成経験から学んだ点が蓄積されてきている可能性がある。このため統計的差別や日本の雇用慣行の影響が残る中でも、本研究の対象者と比較して、女性人材がより幅広い形で職務経験を積んできている可能性があり、今後、次世代のコホートに着目して女性役員の継続的な調査を行うことが必要と考える。

次に、今回の対象者達は長期的に安定した企業で結果的に役員に登用された生え抜き人材だが、同じように経験を積み実力を有しても役員とはならなかった人材も多数いることが想定される。労働政策研修・研究機構(2017)の調査では、女性は転職で管理職への昇進確率を上げる傾向があることを示すが、上場企業の内部登用の女性役員全体でも生え抜きより転職者が多い実情があり(杉山, 2021)、今後は転職者や非長期的雇用志向の企業の人材をも対象とした、より広範囲の調査を行うことが課題である。各対象者の属性の違いを対比した研究や、個人により焦点をあて、知的資本や心理的資本などをどのように形成したかのメカニズムを明らかにしていくこともまた必要であると考える。

—以 上—

【謝辞】

本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(B)研究課題:21H00669)の助成を受けたものである。

【参考文献】

- Connie, J. G. Gersick., and Kathy, E. K.(2002). High-Achieving Women at Midlife: An Exploratory Study. *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 104-127.
- 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.
- Gersick, C. and Kram, K. (2002). "High-Achieving Women at Midlife: An Exploratory Study." *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 104-127.
- 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.
- Hill, L.A. (1992) *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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.

石井清香(2016)「日本企業における女性管理職登用と昇進構造：平成19年男女雇用機会均等法改正以降の女性管理職登用の実態」『立教DBAジャーナル』7, 27-46.

石毛昭範(2005)「役員就任に至るキャリアの企業規模別比較－金融機関の内部昇進役員の昇進過程の分析－」『日本経営学会誌』15(0), 83-90.

石原直子(2006)「女性役員の「一皮むける経歴」－幹部候補女性を育てる企業のための一考察－」『Works Review』1, 22-35.

今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革－制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞社.

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(2022)「2022年経済産業省企業活動基本調査確報」

https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00550100&tstat=000001010832&cycle=7&tclass1=000001023579&tclass2=000001206520&cycle_facet=cycle&tclass3val=0&meta_data=1&data=1(2024.2.20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.

Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. London: SAGE Publications Ltd.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999). "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development." *Academy of Management Review*, 24(1).

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (2002). "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations." *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Snell, S.A.

(2003). "Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity." *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Levinson, D. J., (1996). *The Seasons of a Woman's Life: A Fascinating Exploration of the Events, Thoughts, and Life Experiences That All Women Share*. New York: Ballantine books.

松尾睦(2013)『成長する管理職』東洋経済新報社.

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.

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.

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.

守島基博・高貫智行・西村孝史・坂爪洋美(2006)「事業経営者のキャリアと育成－「BU 長のキャリア」データベースの分析」一橋大学日本企業研究センター(編)『日本企業研究のフロンティア』2, 有斐閣.

内閣府男女共同参画局資料(2022)「諸外国における企業役員の女性登用について」

https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/keikaku_kanshi/siryu/pdf/ka15-2.pdf(2024.2.20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.

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.
- 大内章子(2012)「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア:均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」『ビジネス and アカウンティングレビュー』9, 85-105.
- 大湾秀雄・佐藤香織(2017)「日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場』有斐閣.
- Phelps, E. S., (1972). "The Statistical Theory of Racism and Sexism." *American Economic Review*, 62, 659-661.
- 労働政策研究・研修機構(1994)「組織内キャリアの分析-ホワイトカラーの昇進構造-」『JILPT 調査研究報告書』58.
- 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.
- 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.
- 坂爪洋美・吉川克彦・高村静(2022)「部長の仕事の類型化とその特徴: 4つの部長役割に基づく検討」『日本労務学会 第52回全国大会』大会論文集.
- 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.
- 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.
- 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)
- 総務省統計局(2021)「我が国の事業所・企業の経済活動の状況」『令和3年経済センサス-活動調査の結果』
<https://www.stat.go.jp/info/today/pdf/195.pdf> (2024.2.20閲覧)
- 総務省統計局(2023)「産業別民営事業所数と従業者数」『日本の統計2023』第7章
<https://www.stat.go.jp/data/nihon/pdf/23nihon.pdf> (2024.2.20閲覧)
- 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(2010)『戦略人事論: 競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞出版社.
- 須田敏子(2015)『日本型』戦略の変化-経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社.
- 高橋潔(2010)『人事評価の総合科学: 努力と能力と行動の評価』白桃書房.
- 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.
- 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.
- 帝国データバンク(2023)「特別企画: 女性登用に対する企業の意識調査(2023年)」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p230808.pdf> (2024.2.20閲覧)
- 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.
- 八代充史(1993)「大企業ホワイトカラーの異動と昇進」『日本労働研究雑誌』35(6), 4-11.
- 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』56(7), 17-3.
- 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.