

書 評

BOOK REVIEW

杉山 佳子 著

『大企業の内部昇進女性役員』

——企業特性と職務経験からのアプローチ

小泉 大輔

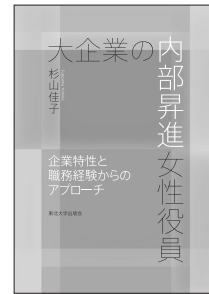
1 本書の目的と概要

本書は、日本企業における女性のキャリア形成の到達点ともいえる「役員登用」に焦点を当て、特に外部招聘ではない「内部昇進」による女性役員がどのような企業特性や職務経験を経て誕生するのかを、主に定性的なアプローチから解明することを目的とした学術書である。

従来の女性労働研究や人的資源管理論においては、管理職登用に関する分析は蓄積されてきたが、経営意思決定層である「役員」への内部昇進プロセスを、企業のガバナンス構造や個人のキャリアパスの細部にまで踏み込んで分析した研究は限定的であった。本書は、経営学的な視点、特に外部環境、ならびに人事管理のあり方と組織におけるキャリア論の知見を中心に置き、ガラスの天井を打ち破るメカニズムを理論的・実証的に検証している。まずは本書の構成と内容を確認したい。

2 構成と内容

第1章の「日本の経営と人材マネジメント、外部環境との関わりについての先行研究」では、企業を取り巻く外部環境について言及したあと、日本の雇用慣行と管理職・役員へ昇進するプロセスにおけるメカニズムについての丹念な先行研究のレビューとそれに対する考察が記される。日本の雇用慣行における企業組織では、長期の就業継続が前提となる中、幅広い異動に



●東北大学出版会
2025年9月刊
A5判・418頁
定価5500円（本体5000円）

●すぎやま・よしこ
准教授。東北学院大学情報学部

よる職能経験の付与という過程において統計的差別が生じ、結果、男性がコア人材としての人材育成の対象となり、性別による職域分離が生じているというメカニズムを指摘する。

第2章「長期的なキャリア——組織内キャリアを起点として」では、まずキャリア理論のレビューが展開される。ライフサイクル理論、組織内キャリア、プロティアン・キャリアやバウンダリレス・キャリアなどのニューキャリア理論について、国内外の研究を幅広くレビューする。次に、キャリア開発の文脈において個人が有する資本、具体的には、社会関係資本と心理的資本がどのように関係しているのかをキャリア・トランジションを通じて論じる。これらのレビューの後、女性がマネージャーにいたるキャリアについての研究レビューを述べたあと、続く第3章「既存研究に残された課題と研究の方向性の提示」では、経営層にいたるまでの女性が長期的にどのようなキャリアを経ているのかという点が既存研究では十分に明らかにされていないことを指摘し、本書のメインとなるリサーチ・クエスション（RQ）を明示する。本書のRQは、RQ1「経営層の女性の職務経験およびその職業キャリアにおいて、長期雇用を最大の特徴とする日本的な経営はどのように影響してきたのか」、RQ2「経営層の女性の職業キャリアにおける「転機となる経験」の特徴は何か」、RQ3「経営層の女性の長期的な職業キャリアにはどのような特徴があるか」である。

第4章から第9章までが、RQに対する実証パートである。第4章「国内上場企業の女性役員の現状に関する定量的調査」では、内閣府男女共同参画局の「有価証券報告書に基づく上場企業の女性役員の状況」、東洋経済新報社の『役員四季報（2020年版）』、金融庁「EDINET」の有価証券報告書データの分析を通じて、国内上場企業の全女性役員の特徴が明らかにされる。本書のタイトルにもある企業特性は、長期雇用志向企業、成長企業、外資系企業の3つに分類されるが、本章での主な発見事実は、長期雇用志向企業では、女性の社外役員が登用されていること、「遅い」昇進構造があること、内部登用の女性役員の所管にはコンプライアンスや技術・研究開発に関する専門性を有する部署への傾向が強いことなどである。これらの事実を踏まえ、第5章から第8章では、女性役員を調査対象として、彼女らの入社後から管理職、さらには役員にいたるまでの長期にわたるキャリアについての詳細な定性調査の分析結果と考察が示される。

第5章「ケース・スタディⅠ 長期雇用志向企業——管理職昇進へのプロセス」では、国内の長期雇用志向企業の女性役員40名に対するインタビュー調査を通じて、女性管理職への昇進パターンには早期コア人材型のケースとコア人材移行ケースの2つのパターンが見られることが明らかにされる。ともに30代以降は間接部門で管理職に昇進するものの、前者ではキャリア初期からコア人材として男性と同じ職務経験をし、後者では初期に統計的差別によって限定されたキャリアを経験する点が異なるというものである。

第6章「ケース・スタディⅡ 長期雇用志向企業——経営層への成長プロセス」では、第5章と同じ調査対象者の分析を通じて、管理職からシニア・マネージャーへのキャリアプロセスが明らかにされる。ここでは、間接部門での全社的なプロジェクトや新規事業などの職務経験によって、キャリアが発達することが示される。

第7章「ケース・スタディⅢ 成長企業——早期からの実力形成プロセス」では、従業員1000人を超える企業のうち、対象の女性が入社した時に創立から40年未満の企業を成長企業とし、そこでの女性役員10名のキャリアインタビューを通じて、キャリア初期からの裁量のある業務経験によって早期にスキルを形成し

て、管理職になっていたことが明らかにされる。

第8章「ケース・スタディⅣ 外資系企業経験者——戦略的ダイバーシティマネジメントの関わりとスキル形成のプロセス」では、主に外資系企業でキャリアを重ねた女性経営層10名へのインタビューを通じ、転職を通じた自律的キャリア、実力による公平なマネジメントの中で早いスピードで職務経験、ならびに充実したOJTと研修、自主的な学習によって経営層にいたるメカニズムが明らかにされる。

第9章「ケース・スタディⅤ 所属組織・事業部門の変更とキャリアの促進」では、転職経験を持つ女性経営層の転職理由と、転職後の経営層にいたるプロセスでの組織との関わりを明らかにすべく、22名のインタビュー調査の結果と考察が述べられる。また、長期雇用志向企業において生え抜きで代表取締役社長兼CEOとなった女性1名に対するインタビュー調査を通じて、企業変革のメカニズムが明らかにされる。

結章「考察に基づく類型化・結論」では、第4章から第9章までの考察を振り返り、結論として企業特性と女性人材の経営層への4つの移行パターンと、3つの統合的なキャリア・パターンが提示される。また理論的・実践的インプリケーションと研究の課題が述べられ、論を閉じる。

3 本書の貢献と今後の期待

本研究の最大の貢献は、これまで不透明なブラックボックス的選抜慣行であった役員登用の選抜プロセスを、60名の女性エグゼクティブへのインタビュー調査を通じ、内部昇進という文脈で精緻に描き出した点にある。特に、単なる属性（女性であること）の分析に留まらず、どのような職務経験（キャリア・アサインメント）が管理職や役員としての資本形成に寄与するのかを特定した点は、人的資源管理やキャリアの研究、さらには実務においても極めて示唆に富む。

女性活躍の文脈で、指導的地位に占める女性割合の数値が話題に上るが、その議論の中心はまだ管理職である。上場企業の女性の役員数も増加傾向にあるものの、2025年時点で全上場企業の役員に占める女性の割合は14.0%となっている（内閣府男女共同参画局2025）。そもそも女性役員が少ない中、60名もの女性役員の、入社から役員にいたるまでの何十年にもわた

る長期のキャリア過程をレトロスペクティブな形で丹念に聞き取り、膨大な言説を分析・考察し、企業特性との関係性からパターンを発見した研究価値は極めて高いと評価できよう。特に、本研究において得られた対象者の主観的世界観を反映したナラティブ（語り）は、単なる情報の伝達に留まらず、対象者が置かれた文脈における『厚い記述』としての価値を有する。こうしたコンテクストに依存した固有の経験を伴う具体的経験の言語化は、理論化のプロセスにおいて不可欠な洞察を提供するものである。

また、定量分析によって「どのような企業特性のもとで女性役員が生まれやすいか」という構造的側面を捕捉しつつ、質的分析によって「彼女たちはどのようにして壁を乗り越えたのか」というエージェンシー（主体的側面）を補完する手法は、現象の全体像を捉える上で説得力も持ち合わせている。

一方で、今後のさらなる発展を期待して、以下の数点を指摘したい。第一に、比較対象の設定である。本書はいわゆる「成功した女性役員」に焦点を当てているが、同様の資質や経験を持ちながらも役員手前でキャリアが停滞した層（あるいは離職した層）との比較があれば、内部昇進を分かつ真の決定要因がより鮮明になったのではないか。

第二に、統計的差別の影響持続性に関する理論的考察である。本書では企業特性別の分析を通じて、特に長期雇用志向企業における経営層にまでいたる統計的差別の根深さと、それに起因する職域分離の顕在化を指摘している。本来、統計的差別は個人の能力に関する情報の非対称性に起因する合理的選択とされるが、キャリア中期にいたり、管理職として実績を積んだ女性については、当該情報の非対称性は一定程度解消されているはずである。それにもかかわらず、なぜ経営層への選抜プロセスにおいて依然として統計的差別の残滓が長期にわたり影響を及ぼし続けるのか。組織的な経路依存性や、暗黙的なプロトタイプに基づく選抜慣行が、情報の更新をいかに阻害しているのかという点について、より踏み込んだ理論的洞察が待たれる。

第三に、上記と関連するが、職種によるバイアスの検討である。分析では職務経験の多様性が強調されているが、依然として管理部門（人事・広報・法務等）経由の登用と、事業部門（ライン）経由の登用では、

その後の経営権限に差がある可能性が残る。この「権限の実質性」に関する検証も期待したい。

第四に、男性役員のキャリアパスとの比較である。この点は筆者も残された課題として指摘していることであるが、女性特有の障壁を浮き彫りにするためには、同世代の内部昇進男性役員がどのような「職務経験」を標準としているのかをベンチマークとして提示することで、ジェンダーによる経路の差異がより明確になったと考えられる。

第五に、女性の経営幹部候補への育成にあたっては、外資系企業に見られるようなキャリア初期に男性と同じ職務経験を付与することを提案している。しかし、第8章の外資系企業経験者の分析によれば、管理職昇進後、シニア・マネージャーに向けてその多くが転職を選択している実態が浮き彫りとなっている。この現象は、個人のキャリア自律の観点からは成功と言えるが、組織の人事管理の観点から見れば、高ポテンシャル人材の流出を阻止できていないという点で、一つの限界を示唆しているのではないか。すなわち、初期の平等な育成のみならず、昇進後のリテンション（人材保持）や、組織へのコミットメントをいかに醸成するかという「出口戦略」を含めた議論が、内部昇進モデルを構築する上での不可欠な論点となるだろう。

以上の諸点は本書の価値を減ずるものではなく、むしろ本書が切り拓いた地平の先にある発展的課題として提示したものである。本書は、象徴的な「数」の合わせとしての女性登用ではなく、企業の持続的成長に資する「内部人材の育成と選抜」としての女性活躍推進を論じた力作である。人事管理やキャリアの研究者はもとより、次世代のリーダー育成に悩む人事担当者や、自らのキャリアを切り拓こうとするすべてのビジネスパーソンに、確かな論理的指針を与える一冊として広く薦めたい。

参考文献

内閣府男女共同参画局（2025）「女性役員情報サイト」.<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>
（2026年4月15日最終閲覧）

こいずみ・だいすけ 横浜市立大学国際商学部准教授。人的資源管理論専攻。