

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-

Current Status of Female Executives in Listed Companies in Japan:
Analysis of Women Inside Directors and Officers

杉山 佳子*

Abstract

The purpose of this study is to scrutinize the current status of women appointed as insider directors and managers as compared to outside directors in listed Japanese companies.

Regardless of the industry, companies with a large number of employees are more likely to screen external female candidates for director positions, rather than promote established employees. Internal promotion of female directors is more likely to be observed in small, young, and growing nonmanufacturing firms with a large volume of female managers and executives. As for insider directors' changing job experiences, the study also showed that even in large manufacturing companies that mainly hire college graduates as rookies, mid-career changers were more likely to be promoted to executive positions than non-career changers. Despite the enactment of the Equal Employment Opportunity Law, the number of mid-career changers has remained high.

Traditional Japanese employment practices based on Japanese management, such as employing college graduates, annual recruitment, and lifetime employment are not necessarily plausible for Japanese female directors.

キーワード

内部登用女性役員、日本的雇用慣行、役員への昇進、管掌部署、離転職

1. はじめに

1.1 国際的な女性役員登用の状況と背景

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求める声も高まり、各国で女性の役員への登用が増加傾向にある。G7各国の女性役員（上場企業）起用割合に関するILO（国際労働機関）調査では軒並み増加傾向で、2016年時点で欧州はフランス（37%）をはじめ、英国・ドイツ・イタリアが30%前後、米国・カナダは10%台後半となっている。対して日本は、上場企業を対象とした内閣府の直近の調査（2020年7月時点）で6.2%にとどまり、他国に遅れをとる状況である。

しかし国内の近年の推移を見ると、上場企業の女性役員数は2020年までの8年間で約4倍と大幅に増加した。近年の国内の動きとしては2013年に、安倍元総理が経済界に女性の役員への登用要請を

直接行ったことや、翌年に「企業内容等の開示に関する内閣府令」が一部改正され、有価証券報告書での女性役員比率等の記載が義務付けられ、東京証券取引所がコーポレートガバナンス報告書で女性役員の登用状況に関する開示を推奨するなど、情報開示からも女性役員の登用を促進するといった¹⁾官民の政策的な動きに企業が対応してきていることが挙げられる。

それでは近年の動きの中、内部から登用される女性の役員への道は開かれてきているのか。会社法上の役員には社外役員もおり、必ずしも従業員が内部昇進を経て就任をするだけではないため、女性役員の総数だけでは企業内部からの登用者の実態は分からない。そこで、1986年の男女雇用機会均等法²⁾施行から30年以上が経過した今、上級管理職となる年数を経てきている女性たちの企業内部からの役員への登用はどこまで進んできたのか、役員の情報が開示される国内上場企業を対象

論文受稿日：2020.12.7 論文受理日：2021.12.5

*SUGIYAMA, Yoshiko：東北大学大学院経済学研究科 博士後期課程

(Doctoral Program, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

に現状を明らかにするのが本稿の目的である。

社外役員は取締役会で自身の知見から経営上のアドバイスやモニタリングを行うのに対し、社内役員は経営の意思決定に参画するにとどまらず、管掌部署の業務執行の統括やステークホルダーとの対話など社内の重要業務を日々担う。現在、様々な企業で将来の幹部候補として育成の途上にある女性社員にとっては、内部から登用された女性役員はロールモデルとして大きな役割を果たす存在であり、また、彼女たちが経営の立場から多様な人材の活用について働きかけを行うことは、現在増加している女性労働³⁾の質的向上からも大きな意味を有すると思われる。

これまで少数の存在だったこともあり、女性役員を社内外に区別して傾向を確認した上で、さらに内部から役員に登用された女性に焦点を当てた知見は多くはない。本稿は、図1で示すように女性役員をタイプに分け、社外役員と社内役員に区分してその現状を確認した後、創業家関係者など企業との特別な関係で通常とは異なる昇進ルートで経営層に至る女性を除いた、企業内部の常勤の役員を内部登用女性役員と定義して調査を行うことにする。なお、本稿で対象とする女性役員は、具体的には有価証券報告書で開示が行われる会社法上の役員とする。

以下では、まず内部からの役員への登用の前提となる管理職への女性の登用状況を、続いて国内上場企業を対象に女性役員全般をめぐる状況を確認する。

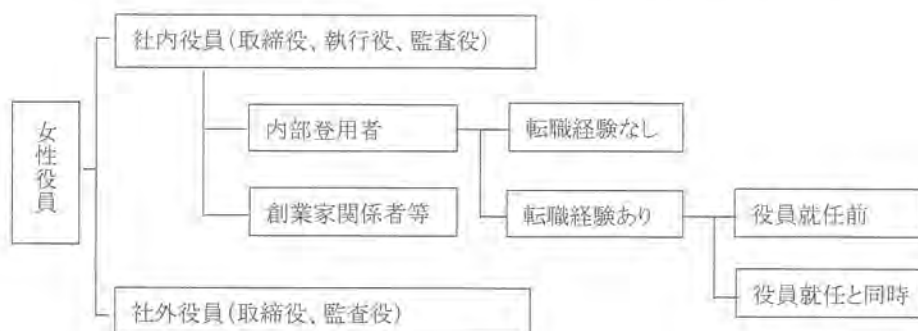
国内企業の女性役員数の増加は、一部のみではなく全体としての流れなのか、具体的にどのような企業で女性を役員として登用してきているのだろうか。また特に内部登用の女性役員は、従来の男性を前提とする役員と同様の経歴なのか、違いはあるのか。本研究ではこの2点について、企業が開示する情報に基づき実態を分析することとする。そして今後、より多様性が重視されると思われる新たな人的資源管理施策における、幹部候補人材のマネジメントにおける課題の一考察としたい。

1.2 女性の管理職および役員への登用状況

近年の女性の管理職への登用状況及び役員数の推移は、次の通りである。厚生労働省の「雇用均等基本調査」によると、女性の課長相当職以上（役員を含む。）に占める割合は、2015年が7.8%、2020年が9.7%と増加傾向ではあるものの1割にも満たない。また、2019年9月30日までの直近1年間について、企業規模別・役職別に新たに役職についた昇進者に占める女性割合は、従業員5,000人以上規模では課長相当職が13.8%、部長相当職が4.8%、従業員1,000～4,999人規模では課長相当職が10.3%、部長相当職が6.1%と、企業規模が大きいほど、また上級管理職であるほど女性の昇進割合は低くなっている。

続いて、社外役員を含む女性役員全体の登用状況を示したのが図2である。

内閣府男女共同参画局の女性役員情報サイト「有価証券報告書に基づく上場企業の女性役員の



注1: 本稿では、通常の内部昇進とは異なるルートで経営層に就任したものとして、創業者、創業家親族及び大株主を「創業家親族等」とする。大株主は、有価証券報告書において大株主の記載がある者を対象とすることとする。

出所: 筆者作成。

図1 国内女性役員の種類別分類



注：調査時点の上場企業役員総数は41,071名。

出所：大和総研(2019)「内部昇進の女性役員が多い業種はどこか」p.3.を元に役員四季報(2020年版)からデータを筆者追記。

図2 女性役員の属性別構成比推移

状況」の「全体データ(2020年7月時点)」によれば、同時点の上場企業3,740社のうち、社内外を合わせて女性役員が存在する企業は1,580社(42.2%)であるが、役員四季報(2020年版)によれば、2019年7月末時点の全上場会社役員の前41,071人のうち女性は2,125人と全体の約5%にとどまり、このうち社外役員は7割を超える。2015年施行のコーポレートガバナンス・コードは複数の独立社外取締役の選任を規定しているが、同年に女性社外役員が約1割増えており、近年の女性役員の増加は、特に政策的要因の影響を受ける社外役員の増加が要因であることが伺われる。

他方で、内部登用女性役員は2019年7月時点で551人と役員全体の約1%であり、400人弱だった2015年からの5年間での増加は、緩やかである。女性の活用に先進的な取組みを行う企業で、部長相当職から執行役員に昇進する女性が増加している可能性はあるが、法律上の役員はまだ現在、限られた存在となっている。それでは内部登用女性役員は、どのような特徴を有するのだろうか。

上記を調査するため、以下では昇進と異動、企業の属性による違いの観点から先行研究の概観を述べ、仮説を導出し、役員四季報や有価証券報告

書のデータを用いて、女性役員が存在する組織と個人の状況について検証を行うこととする。

2. 先行研究の概観

2.1 昇進について

国内企業の特徴としては、日本的経営(Ouchi & Jeger, 1978)に基づく雇用慣行で、欧米の多くの企業と異なり終身雇用制度を暗黙のルールとする「遅い昇進」に基づき、入社後長期にわたり昇進格差が広がらないことが挙げられる(小池, 1991)。さらに佐藤(2019)によれば日本的な雇用慣行の特徴は、企業が配属業務・部署を限定せずに新卒を採用し、OJTで内部育成することや、「遅い昇進」の中で年次管理を基本に長期の昇進競争による仕事への動機付けを重視すること、フルタイムの勤務で定年まで継続的に勤務することを基本とするという。大湾・佐藤(2017)は正社員について、従業員1,000人未満の企業で働く高卒社員では継続的に定着率が低下し終身雇用制度の外にあるが、裏返せば、大企業の大卒者では頑健に同制度が存続していることを指摘している。

続いて役員への昇進の観点では、Rosenbaum(1984)がキャリアアトリ法とよばれる手法で示したトーナメント競争があるとされ、日本では花田(1987)らが同手法を踏襲し、日本的経営の中でも入社後早くから、厳しい競争原理が働いていたことを明らかにした。また今田・平田(1995)は大手製造業の大規模な調査で、キャリアの初期は一律年功型、後期はトーナメント競争型、両者に挟まれた中期は両者を折衷した昇進スピード競争型という重層的な昇進ルートが存在し、後期の競争は中期の昇進スピード競争で作られる下地で決まるとして、時系列と昇進の具体的な競争との関係を明らかにしている。

しかしながら女性の昇進構造については、労働経済学においてPhelps(1972)が提唱した、雇用者は女性が平均して劣ったパフォーマンスを提供すると考えるという「統計的差別」理論の存在が有力とされている。当該理論によれば、女性はそもそも昇進競争の土壌には上がらない。八代(1984)は男女雇用機会均等法³⁾施行前、入職時

に「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があることを指摘したが、他方で、同法施行から30年以上を経たものの、加藤・川口ら(2013)や山口(2014)によれば、男女の賃金格差からは女性全体では現在も統計的差別が継続しているという。

「遅い昇進」を特徴とする昇進スピードとの関係では、役職への競争が生じる時期に結婚や出産・育児といったライフイベントが重なることがある女性は、時間的制約でも競争上、厳しい状況に置かれる。労働政策研究機構(1993)の調査では、課長・部長クラスとも昇進選抜で重視されるのは「能力・業績」が極めて多いものの「資格制度上一定のレベルに達していること」も多く、勤続年数にも一定の配慮が行われるという。能力があっても育児等で休業や短時間勤務を行う女性には不利に働く状況にあり、労働政策研究機構(2014)の調査で、むしろ早い昇進やワーク・ライフ・バランス施策を持つ企業ほど女性全体では管理職割合が高いとされていることは、このことを裏付けていると言えよう。

なお海外では、一定の条件のもとで上位役職においては女性の昇進スピードが速いとする幾つかの研究結果がある。米国大手保険会社の事例では、女性労働者の大部分は異動や昇進の壁があるものの、ある程度選抜後の上級管理職への昇進は平均して男性より急速であるとし(Spilerman & Petersen, 1999)、フォーチュン1,000企業の調査では、女性や黒人役員は上位学位保持者が多く、白人男性より出世が早いとするものがある(Hillman et al., 2002)。また、Bonet et al. (2020)は、フォーチュン100企業の女性のトップ・エグゼクティブの昇進は男性よりも昇進が早い、複数の女性幹部がいる企業では女性の優位性はなくなることを指摘している。

上記のように昇進スピードの観点では、役職ごとに性差の違いがあることが国内外ともに指摘されてきた。

2.2 異動・転職との関係について

続いて、昇進と深く関連する異動について先行

研究を確認する。八代(1995)によれば、若年層は技能形成、人材育成の観点から異動が行われるが、年次が上がるにつれ、人的ネットワーク形成等、全社的な視野の形成や部門間調整のために異動が行われる意味合いが大きくなるという。また労働政策研究機構(1994)によれば、役職と異動の関係では、課長以後は企画・管理といったスタッフ部門への配置転換が多くなる偏りがあり、役員クラス昇進までに経験が必要な部門としては「営業部門」が最も多く、「企画部門」「人事部門」「経理部門」が続く。

女性については、性別による経験の幅の違いや職域分離が論じられてきた。表1に示すように、管理職手前の世代の女性の育成に関する最近の調査では、従業員規模の大きい会社ほど管理職世代の女性の採用が少なく、また継続就業率が低く管理職になる以前に辞めてしまうことを挙げる一方、女性の配置・育成が男性と異なり、必要となる知識・経験・判断力を有する女性が育っていないことを指摘する。また大内・奥井ら(2017)によれば、基幹職でも職務経験の幅は男女で相違があり、女性課長比率が低い会社ほど経験の幅の男女差が大きいという。

具体的な事例研究では、大手メーカーにおいて研究開発やすでに女性管理職がいる部署で女性は昇進しやすく、また女性管理職は特定の職場に集中していることを(橋本・佐藤, 2014)、都市銀行の支店長では男性は法人向け融資が主軸のフルバンキング型、女性の多くはリテール型店舗と配置が分かれることを(駒川, 2014)、不動産会社では主要な昇進ルートの部署に男性が多く配置され、管理職の中でも上位役職に昇進するには男性の配属に偏りがあるその部署を経ることが多いこと(堀内, 2015)など、複数の業種で性差による職域の分離と昇進が挙げられてきた。

また、専門性との関係を指摘するものもある。大内(1999)によれば、女性の管理職への登用には技能形成や早期の専門性確立が必要であるとし、また上場企業の女性役員については石原(2006)が、専門性を武器に上位役職に昇進するという。

続いて離職という女性個人の状況に関わるも

のとして、山本（2014）によれば、女性は統計的差別やライフイベントの影響などによる離転職も多く、離転職率を係数にみると、雇用の流動性が高い企業で正社員・管理職とも女性比率が高いという。初職と転職者を調査した労働政策研究機構（2017）も、男女ともに転職者の方が管理職昇進確率は上がるが、特に女性は男性よりも転職で昇進確率やスピードが上がる傾向を指摘する。言い換えれば、長期かつ終身雇用を前提とする日本の雇用慣行の企業で女性の活用の遅れが指摘されている。長期的な雇用を前提に長い時間をかけて中核人材に投資をしていく企業ではこれまで入社後、短期で離職する確率が高かった女性人材に対して統計的差別を行うことは、一定の合理性を有するようにも思われる。他方で、特にキャリア初期に企業が一律的に差別的な扱いを行い、有能な人材が職務開発の機会を持たずに離転職することは、当該企業の市場での競争優位性を損なうことでもある。山口（2008, 2014）は「予言の自己成就」（Merton, 1957）に基づき、女性の離職が仕事上の理由で生じるならば、統計的差別には経済的合理性がなく、むしろ人材の浪費をもたらしていると指摘している。特に2000年代以降、市場環境の変化のスピードが速まる中では、能力に関わらず女性人材に一律的な取扱いを行うことは現在、その合理性を失いつつあるといえよう。

なお、上場企業の女性役員の経験という観点から

は、米のCCL（Center for Creative Leadership）で行われた「一皮むける経験」の調査（Douglas, 2003）に基づく石原（2006）の調査で、異動や昇格、転職などの「視界の変化」や、難易度の高い仕事経験がリーダーシップ開発に資することが指摘されている。

2.3 企業特性による違いとの関係について

しかしながら、企業の実際の昇進・異動の仕組みは各社一律ではない。

花田（1987）は、課長昇進の選抜時期で管理職・専門職等に分別する企業、敗者弁別システムや減点主義人事制度を有する伝統的保守的企業、敗者復活の道がある革新的企業といった複数のパターンを明らかにし、これらは組織風土の違いによるものだとする。成長企業かどうかの企業特性を指摘するものとしては若林（1987）が、昇進トーナメント型ツリー構造が出現する条件について、①終身雇用が維持され、②昇進ポストが限られて昇進競争が生じており、③人事考課制度が完備されており早い段階から効果的に機能している、の3点の特徴があることを挙げ、企業規模が拡大中の若い企業ではこの3条件は不在だが、長期安定的な成熟した企業では特にこのような条件が揃い、昇進構造はより完璧なトーナメント型に近づくことを述べた。また八代（1995）も、成長企業では管理職ポストも増大し敗者復活も容易だが、成長

表1 従業員数別 管理職世代の女性の配置・育成の状況

企業規模	10人～		100人～		1000人～	
	A育成なし	B育成あり	A育成なし	B育成あり	A育成なし	B育成あり
男性との比較						
管理職世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の採用が少なかった（30%未満）	23.0%	10.4%	26.6%	20.7%	18.2%	48.6%
管理職世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の配置・育成が同性代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない	56.3%	17.3%	58.0%	29.0%	60.0%	27.2%
管理職世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の継続就業率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている	30.0%	15.6%	35.6%	22.5%	28.5%	44.8%

A：配置・育成が同性代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育成されていない

B：配置・育成が同性代の男性と同様になり、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育成されている

出所：「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(2015), p.23.を元に筆者作成。

していない企業はゼロ・サム的な状況で、敗者弁別に重点を置いた昇進競争が行われることを指摘している。

続いて女性の管理職が存在する企業の観点では、主に企業規模や業種との関係が指摘されてきた。横田・高田（2010）は上場企業の女性上級管理職は小規模な非製造業に多く、また成果報酬制度を導入し、業績管理指標を明示する企業に傾向であることを、西川（2014）は、男性の勤続年数を終身雇用の程度を捉える指標と捉え、男性の勤続年数が最も低い医療・福祉業で女性管理職割合が最も高く、反対に男性の勤続年数が最も長い電気・ガス等では女性管理職割合が低いとして、業種による終身雇用の程度と女性の管理職への登用の関連を示している。

そして石井（2016）は、「間接差別」まで禁止対象を拡大した2007年の男女雇用機会均等法改正を起点として、産業別に、コース別雇用管理制度の導入割合を部長職まで確認し、女性部長の割合と産業別のコース別雇用管理制度の導入割合の関連を示した。コース別雇用管理制度は、男女雇用機会均等法の制定を受けて、それまでの男女別賃金制度を維持するために銀行や商社を中心に設けられた制度であるところ、石井（2016）によれば、同制度の導入割合の低い医療・福祉業は女性部長の割合が高いのに対し、同制度の導入割合が高い金融・保険業等では女性部長の割合が低いことから、女性の部長職以上への昇進に壁を作る要因が、産業別の同制度の導入割合の違いにある可能性を指摘する。

さらに女性取締役が存在する企業の傾向では森川（2014）が、オーナー経営企業、女性取締役比率が高い企業、また企業年齢の若い企業、取締役数の多い企業ほど女性取締役がいる確率、女性取締役比率が高いことを挙げている。役員では社外役員も存在するところ、続くTanaka（2019）は2015年までの調査で社内外の役員を区別し、経営者の所有率が高く、小規模・若年の企業に内部登用の女性取締役が、外国人の所有率が高く、低成長の見通しの大企業には女性の社外取締役が多い傾向にあり、登用される女性役員が社内か社外かで企業の特徴が違うことを指摘した。

3. 先行研究からの視点と仮説の提示

先行研究からは内部登用の役員に関して、新卒一括採用や長期雇用などを特徴とする日本的な雇用慣行において、同質性の高い大卒の男性人材は、役員への昇進構造で幅広いOJTを積みながら長期にわたる厳しい競争原理が働いてきたことが指摘されてきた一方、女性は雇用そのものに現在も統計的差別（Phelps, 1972）が残る可能性があり、またキャリアの途中でライフイベントが生じうることもある中、どのような要因で役員まで登用されるのか、長期的な競争が働く昇進構造の観点からは明らかでないことが多いことが分かった。

女性の昇進プロセスに影響を及ぼす要因としては、性差による職域分離で特定の職場で女性が上がる傾向や、個人の専門性、転職の有無、視界が変わるような経験の重要性が指摘されている。しかしそもそも昇進のためには、上位の役職ほど厳しい競争原理が働く中でポストを得る必要があり、そこでは若林（1987）のいう、トーナメント型の昇進ツリー構造の出現条件が揃う長期安定的な成熟した企業か、成長拡大中の企業かといった企業特性が大きく関係してくる。

他方でこれまで経営層の女性は少数だったこともあり、企業規模との関係ではこれまで、女性の上級管理職や内部登用の取締役は小規模な企業に存在する傾向が指摘されているが、大企業についての知見の積み重ねは多くはない。また先行研究では必ずしも女性の役員への登用を対象とした昇進の検討は行われていなかった。長期的雇用を前提に複雑な昇進構造で中核人材を育成する、日本的雇用慣行の影響が強い企業かという企業特性と、コーポレートガバナンス・コード実施後の女性役員の社内外の別による傾向や、転職の有無といった個人の属性との関係についての議論はまだ十分には行われてきていない。

役員への昇進は、川本（2009）によれば、特に企業規模が大きく事業構造が複雑な企業では、その管理的調整を動機として、企業特殊的な技能を蓄積した内部登用者の昇進に積極的とされる。女性も、より上位で少数のポストである役員への登用に当たっては、規模が大きい企業を中心に同じ

傾向がある可能性がある。特に、1986年施行の男女雇用機会均等法は、配置・昇進など雇用管理の各ステージにおける性別による差別を禁じ、制度的には男女同じ昇進構造となり、女性の継続就業への意欲にも大きく影響を及ぼしたと考えられる。施行当時、全面的に法の趣旨通りの運用とはいかなかったとしても、部分的にはルートが開かれた可能性があるのではないだろうか。同法施行時期頃に入社した者からは、長期安定的な成熟企業でも「遅い昇進」の昇進構造の中で、生え抜きの内部昇進者が役員に登用されている可能性が考えられる。

そこで本稿では、昇進構造と密接な関係を有する企業特性による違いに着目し、女性の役員への登用との関係を調べることで、改めて日本的雇用慣行が女性の役員への昇進に与える影響を考察する。企業特性については若林(1987)や八代(1995)の分類を参考に、昇進トーナメント構造を有する長期安定的な成熟企業を主とするグループを「成熟企業等」、その他の成長拡大中の企業を多く含むグループを「成長企業等」と定義して区分する。そして、成長拡大中であるかの基準には樋口・新保(1999)により、創業からの年数(以下「企業年齢」とする)を用いることとした。

樋口・新保(1999)は『企業活動基本調査』を用いた調査で、企業の成長拡大と企業年齢に関連があるとし、企業年齢が若いと雇用が大きく伸びるが、長くなると伸びが小さくなり、特に40年以上経過すると雇用がマイナスに転じるとする。そこで設立年のデータがある直近の『企業活動基本調査(2021)』で、現在から40年を超える時点の企業の設立状況を確認した。すると1979年までに製造業全般では8割近くが設立済み(非製造業では5割強)であり、さらに10年後(1999年)までに9割を超える会社が設立され、成熟企業等が多い傾向にある。そこで製造業全般を企業年齢から、雇用の拡大が見込めず成長の鈍化が多いグループと捉えて「成熟企業等」とし、非製造業全般を企業年齢が若い「成長企業等」として調査を行うこととした(4.2で後述するように、一部の非製造業はその特徴から「成熟企業等」に分類する)。

そして、成熟企業等では終身雇用を前提とする

新卒一括採用が行われる一方、複雑な昇進構造で統計的差別が根付いていた期間が長いことから、内部昇進による女性の役員への登用に障壁が大きく、存在が少数に限られるのではと推測する。このため役員の社内外の別では、自社内の育成に課題があるとして社外役員に登用する傾向にあり、内部登用役員がいる場合は、日本的雇用慣行に基づく一括採用の新卒者に多い傾向と考える。そこで、成熟企業等の特徴からは下記の各仮説が導出される。

- 仮説1a 企業年齢が長いほど、女性社外役員が存在する傾向がある。
- 仮説1b 従業員数が多いほど、女性社外役員が存在する傾向がある。
- 仮説1c 成熟企業等に女性社外役員が存在する傾向にあり、成長企業等には内部登用役員が存在する傾向がある。

続いて企業の役員構成について森川(2014)は、役員総数と女性取締役の存在及び女性役員比率が関係することを挙げる。従業員数が多い大企業ほど組織構造が複雑で、統括する役員の総数は増えることが予想されるところ、女性役員の社内外の別との関係では仮説1bで、従業員数が多い企業は社外役員が存在する傾向と推定することから、改めて役員構成について下記の仮説が導出される。

- 仮説2 役員総数が多く、かつ女性役員比率が高い企業には、女性社外役員が存在する傾向がある。

続いて内部登用の女性役員について検討する。成熟企業等では新卒一括採用が行われることが多い慣行を踏まえると、以下の仮説が導出される。

- 仮説3 内部登用の女性役員の入社時年齢は、成熟企業等の方が成長企業等より若い傾向にある。

そして昇進構造では、成熟企業等は「遅い昇進」であり役員就任時年齢が高い傾向が指摘されるこ

とから、次の仮説が導出される。

仮説4 内部登用の女性役員が入社して役員に就任する期間は、成長企業等よりも成熟企業等が長く、役員就任時年齢も高い。

最後に配属部署は女性の管理職への昇進について、大手製造業や不動産、金融の事例研究で、男女の職場領域の違い、専門知識を要することが多い部署への配属の偏りが指摘されていることから、次の仮説が導出される。

仮説5 成熟企業等では、内部登用の女性役員の管掌部署は、高い専門的知識を要するような特有の部署の傾向がある。

4. 調査データと分析方法

4.1 調査データについて

上記の各仮説について、本稿は国内上場企業の女性役員を調査対象として検証を行う。上場企業は社会の公器として社会的責任を負う立場にある一方、四半期毎の財務情報開示など、常時、株主をはじめステークホルダーから利益追及が求められる立場であり、両者の要請から企業利益に資する経営層として現在、いかなる女性が内部登用されているのか、特に明らかにする必要性は高いと思われるためである。

調査のデータは、次のプロセスを通じて収集した。第一に、女性役員が存在する上場企業を把握するために、内閣府男女共同参画局作成の女性役員情報サイト『有価証券報告書に基づく上場企業の女性役員の状況』から、「全体データ（2019年7月時点）」を取得し、女性役員がいる全上場企業について、業種、男女別役員数、女性役員比率を取得した。第二に、情報を取得した各企業について、東洋経済新報社の『役員四季報（2020年版）』から個別の女性役員ごとに、社内外の別と役職、当該役員が存在する企業の設立年と従業員数の情報を取得した。第三に女性役員が内部登用者であった場合は、金融庁の『EDINET（金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関す

る電子開示システム』を通じて、各役員が属する企業の有価証券報告書（2020年度通期）から、その具体的な経歴（生年月日、入社年、役員就任年、取得可能な部長職以後の管掌部署）及び創業家関係者等該当の有無（代表権を持つ経営者との属性の関連性、有価証券報告書記載の大株主の該当の有無）の情報を取得して、個票データを作成した。⁴⁾

調査対象は、2019年（7月）時点の国内上場企業で有価証券報告書において開示される、会社法上の取締役、監査役、指名委員会等設置会社の執行役、監査等委員設置会社の取締役（監査等委員である取締役を含む）とする。なお執行役員は、法律上の役員ではなく開示が義務付けられないため、本稿では含まないこととする。

4.2 調査の方法及び変数について

本稿の各仮説の検証は、長期的な雇用における昇進構造を前提とする日本的雇用慣行の有無という企業特性が、女性の役員への登用を困難にする傾向があるかを明らかにすることを目的とし、具体的には女性役員の社内外の別、さらに内部登用の女性役員では転職の有無をはじめ個人の経歴の観点から次の2段階に分けて調査を行うこととする。

まず、女性役員の社内外の別に関して、仮説1a・1b・1c及び仮説2を検証するため、従属変数を女性役員の社内外の別（「0. 社内役員（内部登用女性役員）」と「1. 社外役員」の2値）とするロジスティック回帰分析を行う。

独立変数は、主に山本（2014）と森川（2014）の先行研究を参考に導出した。まず、成熟企業等と成長企業等を表す具体的な変数として、企業年齢、企業規模を表す従業員数、業種、の3つを用いる。このうち従業員数は、分布の確認で特に大企業で人数の幅が大きかったため、「0. 300人未満」「1. 300人以上～1,000人未満」「2. 1,000人以上～5,000人未満」「3. 5,000人以上」の4区分とした。次に業種では、「0. 成熟企業等」として、従来、国内産業の中心だった製造業全般と、成熟企業等の特徴を持つ非製造業の業種を捉える。具体的には、厚生労働省の雇用均等基本調査（平成29年度）でコース別雇用管理制度の導入割合が1割

以上と他業種より高い金融・不動産、先行研究で終身雇用制度が最も根付くとされる電気・ガス、創業年数が長い企業が多く、製造業のように危険な作業工程を時に伴う建設業、の5業種である。そして「1. 成長企業等」は、その他非製造業全般とした。

続いて役員構成では、役員総数、女性役員比率の各々を独立変数に用いることとする。分布の確認では一部の企業で役員総数や女性役員比率が高かったため、役員総数は「0. 10人未満」「1. 10～15人」「2. 16人以上」、全役員に占める女性役員比率は「0. ～10%未満」「1. 10～15%未満」「2. 15%以上」の3分類とする。

次に内部登用役員に関する仮説3・4の検証は、成熟企業等と成長企業等の2群に分け、両群の内部登用役員の差の検定を行う。企業の特性として改めて従業員数、企業年齢を確認し、昇進スピードでは入社後役員までの期間、役員就任時年齢、役員在職年数を確認する。そして個人の入職時の状況は、入社年齢及び入社年の各々を用いる。なお、差の検定では中央値を確認するため尺度化は行わず、全て連続変数の数値を用いた。

最後に管掌部署に関する仮説5は、製造業では高い専門的知識を有する職種として研究職があることから、研究職が関わる研究開発から生産に至る部門への女性の登用を確認するため、成熟企業等を「製造業」、「成熟企業等の特徴を持つ非製造業」の2つにさらに区分し、成長企業等と合わせて3つの分類で確認することとする。そして特に事業規模が大きく業務が多角化している大企業で、管掌部署を通じて対象者の経歴を推察できるのではと予想し、具体的には従業員数1,000人以

上の大企業の役員を対象とする。また、管理職以上は間接部門への配属が多いという先行研究から具体的にどのような間接部門を所管しているかを確認することとし、監査、財務、経営企画、人事、総務、広報、法務に関する7つに分類した。続いて事業部門は、研究開発に関わる部門、営業・マーケティング、非製造業の小売・サービスに多い店舗統括、現在、上場企業に多い子会社を含むグループ会社の統括、の4区分とする。その他、役員の中でも上位の役職か（執行部門トップなど）、転職者としての入社かも確認することとし、計14のカテゴリを用いる。なお、業種が3区分で、管掌部署のカテゴリも10を超えるため、当該分析は統計的手法によらず、各管掌の人数の把握で傾向を確認するにとどめることとする。

5. 調査の結果

5.1 女性役員の社内外レベルにおける分析

まず、女性役員を社内外の別に区分した結果を分析する。なお、一連の分析には、SPSS Statistics 28.0.1.0を用いた。被従属変数である女性役員の社内外の別、企業の特性（企業年齢、従業員数、業種）及び役員構成（役員総数、女性役員比率）に関する各変数について、基本統計量と相関を表したのが、表2である。順位尺度の変数を含むことから、相関分析はノンパラメトリックな手法であるSpearmanのローによる検定を行った。

相関の全体では、各変数間で0.6を超える強い相関は見られなかった。女性役員の社内外の別は、各独立変数との相関係数が-0.156～0.236の範囲内にあり、またいずれも5%の水準で有意である。

表2 記述統計量と相関係数

	度数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5
1. 従業員数	2125	1.641	1.103					
2. 企業年齢	2125	52.520	32.396	0.333***				
3. 業種	2125	0.964	0.187	-0.006	-0.035			
4. 役員総数	2125	0.810	0.705	0.574***	0.296***	-0.046*		
5. 女性役員比率	2125	0.947	0.857	-0.123***	-0.205***	0.055*	-0.249***	
6. 社内外別	2125	0.740	0.438	0.236***	0.230***	-0.046*	0.138***	-0.156***

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

そして社外役員の存在とは企業年齢、従業員数、役員総数の3つが正の相関を、業種と女性役員比率が負の相関であった。

主な特徴としては次の点が挙げられる。まず女性の社外役員は、企業年齢や従業員数との相関係数は0.2強で、相関としては弱い为正に有意である。成熟企業等の特徴である、企業年齢が大きいほど、また、企業規模が大きくなるほど、社外役員の登用に正に有意な関連が見られた。続いて役員構成に関する各変数との相関では、役員総数との相関係数は0.1と弱く、女性役員比率の高さとは負の相関である。

以上から相関関係の結果では、女性の社外役員の存在は成熟企業等の特徴である、従業員数や企業年齢の大きさと正の関連を有する。しかし、業種とは明確な関連は見られなかった。

その上で「女性役員の社内外の別」を従属変数として、企業特性と役員構成に関する各独立変数との関連についてさらに詳しく分析した。各独立変数による影響をみるため、強制投入による2項ロジスティック回帰分析を行った結果が表3である。

モデル係数の X^2 検定は0.1%水準で有意であり、また、Hosmer と Lemeshow の検定結果では有意確率が6.5%でモデルの適合性も見られた。なお、判別率の中率は74.1%である。各変数の内相関では0.6を超えるものはなかったことから、多重共線性が懸念される強い相関性もないと判断する。

その上でオッズ比を確認したところ、改めて企業年齢、従業員数の大きさが社外役員の存在に正に有意に寄与していることが確認された。この点

は相関分析の結果と整合的である。特に、企業規模を示す従業員数のオッズ比は1.57と説明力が大きかった。一方で業種については、相関では有意性が見られなかったが、オッズ比でも95%信頼区間が(0.302—1.089)と1をまたぎ、やはり女性社外役員の存在との有意性は見られなかった。

続いて役員構成では、役員総数と女性役員比率のオッズ比はいずれも0.7強で、内部登用役員の存在に影響を有している。役員総数は、相関関係では社外役員の存在に正に有意な関係だったが、オッズ比では異なる結果となった。また、従業員数と役員総数の変数間の相関係数は0.574とやや明確な正の相関があったものの、オッズ比では、従業員数が増加するにつれて役員総数も増加するという形で、社外役員の存在に影響を有する関係は見られない。

上記の結果をまとめると、女性役員の社内外の別では、企業年齢や従業員数の大きさは社外役員の存在に正の影響を有するが、役員構成に関する役員総数や女性役員比率は内部登用女性役員が存在することに影響があった。そして女性社外役員の存在と業種の間には、有意な関連は見られなかった。

よって、仮説1a・1bは支持され、仮説1c、仮説2は支持されなかった。

5.2 内部登用の女性役員レベルにおける分析

続いて、内部登用の女性役員レベルで分析を行う。

内部登用女性役員の中には創業家やその親族、

表3 ロジスティック回帰分析の結果（社外女性役員=1、内部登用女性役員=0）

	係数	標準誤差	オッズ比	オッズ比の95%信頼区間		有意確率 (p)
				下限	上限	
従業員数	0.451	0.059	1.570	1.397	1.763	0.000
企業年齢	0.013	0.002	1.013	1.009	1.017	0.000
業種	-0.556	0.327	0.573	0.302	1.089	0.089
役員総数	-0.227	0.094	0.797	0.662	0.958	0.016
女性役員比率	-0.328	0.064	0.720	0.636	0.816	0.000
定数	0.786	0.347	2.194			0.024

モデル X^2 検定 $p < 0.01$

大株主等の関係者（以下、創業家関係者等という。）が一部含まれ、これらの者は通常の内部登用者とは異なるルートで上位役職に就任することから、まず区別することとする。そして改めて内部登用女性役員について業種との関係を確認するため、業種を製造業、成熟企業等の特徴を有する非製造業、成長企業等（その他の非製造業全般）の3区分とし、また大企業か否かの従業員数別に分け、創業家関係者等と企業と特別な関係を持たない内部登用者の別を明らかにしたのが図3である。

内部登用女性役員全体のうち創業家等関係者は約3割（N = 155）、内部登用者は約7割（N = 396）だった。大企業の成熟企業等（製造業、成熟企業等の特徴を持つ非製造業）ではいずれも内部登用者が約9割で、創業家関係者等は少ない。創業家関係者等の約7割は中小企業に存在していた。先行調査では、中小企業経営者は創業者自身または親族からの同族承継が多いことが就任契機として指摘されているが（岩男他，1982；服部他，1986；政策金融公庫，2014）、上場企業でも比較的規模の小さい企業に創業家関係者等が存在する傾向がある。

次に、創業家関係者等を除いた内部登用役員の実績分析を行うこととする。改めて内部登用役員を業

種から2群に分け、差を確認した。具体的には、業種から成熟企業等（製造業と成熟企業等の特徴を持つ非製造業）と成長企業等（その他の非製造業）の2群に分け、t検定に対応するノンパラメトリックな手法である Mann-Whitney のU検定を行った（表4）。

結果は、入社時年齢のみ有意ではなく、その他の各変数で有意差が見られた。有意差が見られなかった入社時年齢の分布状況を図4にて、また、両群の違いが特徴的だった企業年齢、内部登用役員の入社年、入社後役員就任までの期間と役員就任時年齢の4つを図5にて、それぞれ下記で示すこととする。なお、具体的な結果としては、以下の3点がある。

第一に、成熟企業等と成長企業等を業種の観点から区分した2群では、改めて企業特性で差異が見られた。中央値の確認では、成熟企業等の群では従業員数が1,000人超であるのに対し、成長企業等は約600名、企業年齢では成熟企業等が53年のところ、成長企業等は29年と、いずれも倍近くの差異があった。特に図5①で示されるように、成長企業等は、25～75%の区間に企業年齢が40年以内の若い企業が多く該当している。

		内部登用者	創業家関係者等
成熟企業等	1,000人以上	79	10
	～999人	78	43
成長企業等	1,000人以上	86	30
	～999人	156	72

出所：内部登用女性役員の所属する各社有価証券報告書(2020年度通期)を元に筆者作成。

図3 業種・従業員規模別 創業家関係者等 / 内部登用者の内訳

表4 マン・ホイットニーのU検定

	成熟企業 (N=155)			成長企業 (N=241)			全体 (N=396)				
	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	有意確率	効果量(r)
従業員数	10407.50	22426.27	1006.00	8087.69	37916.13	603.50	8993.41	32738.26	712.00	0.001**	-.17
企業年齢	53.42	32.66	53.00	32.43	18.86	29.00	40.79	27.23	34.00	0.000***	-.30
入社年	1999.10	13.66	1999.00	2002.07	11.97	2003.50	2000.91	12.72	2002.00	0.039*	.10
入社年齢	35.41	12.76	31.00	36.31	11.91	33.00	35.78	12.20	32.00	0.143	-.07
入社後役員就任までの期間	15.19	13.81	12.00	10.70	10.92	8.00	12.56	12.28	9.00	0.007**	-.14
役職就任時年齢	51.00	8.44	52.00	47.15	9.26	48.00	48.64	9.11	50.00	0.000***	-.22
役員在職年数	4.38	5.78	2.00	6.03	6.42	4.00	5.60	6.65	3.00	0.002**	-.16

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

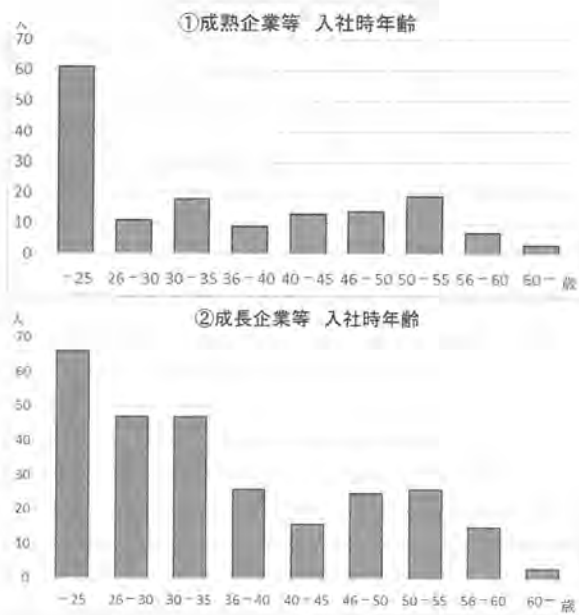


図4 成熟企業等と成長企業等の入社時年齢

第二に両群では、昇進スピードや役員就任時期の幅に差異があった。入社年（図5②）と入社後役員就任までの期間（図5③）では、両群とも役員として入社する者がある一方、成熟企業等で1986年の男女雇用機会均等法施行の時期に入社し

た一定数が30年前後の期間を経て役員に就任する状況が、成長企業等では1990年代になって一定数の入社者が始め、20年近くを経て役員に就任している状況が確認できる。また図5④によれば、役員就任時年齢の中央値は、成熟企業等は52歳、成長企業等では48歳と若い。改めて成長企業等に比べ成熟企業等が「遅い昇進」であることがデータからも見られた。

以上から、仮説4は支持されたと考える。

第三に、両群では、企業特性や昇進構造に違いが見られるものの、入社時年齢では有意な差はなかった。図4によれば成熟企業等の入社年齢は、年代別では25歳以下の新卒者が最も多い。しかしその後の各年代に入社者がおり、転職者が全体の約6割を占める状況となっている。これに対して成長企業等は、転職者が7割を超え雇用の流動性が高いところ、35歳までの入社者が過半数である。各分布では入社時期の傾向の違いはあるものの、中央値では、内部登用の女性役員全体が32歳のところ、成熟企業等は31歳、成長企業等は33歳と、成熟企業等が若干若いものの、やはり両群で大きな差は見られない状況である。

以上から、仮説3は支持されなかったと考える。

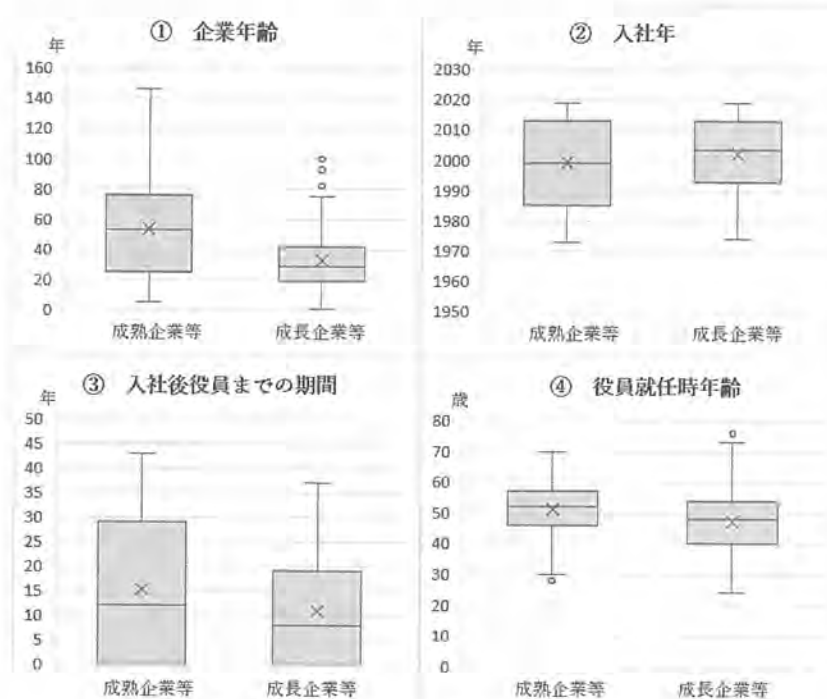
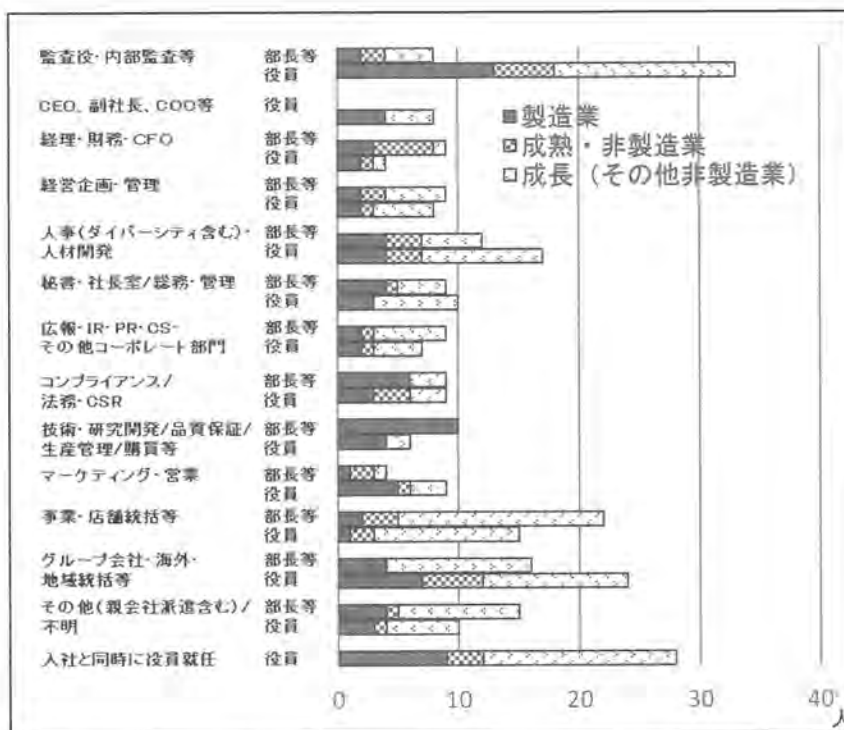


図5 成熟企業等と成長企業等の2群の特徴的な差



注：入社と同時に役員に就任した者は、役員としていずれかの管掌を担っている。
出所：役員四季報(2020年版)を元に筆者作成。

図6 部長・役員別、業種区分別管掌部署 (大企業(従業員1,000人以上)対象)

5.3 管掌部署の特徴について

続いて内部登用の女性役員の職務配置の傾向について、役員四季報(2020年版)及び有価証券報告書から確認し、人数をまとめた。特に事業規模が大きく業務が多角化している大企業で、役員にどのような部署から昇進しているのか、役員の管掌部署の情報に加えて、部長相当職(以下、部長等という)時点の担当職務の開示がある場合は、当該情報も合わせて確認したのが、図6である。

女性役員全体では「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」と続いた。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」の順である。先行研究で役員までに担当させるべき部署とされた「企画」「人事」「経理」にも各々一定数がおり、女性も役員就任候補時に全社を俯瞰するこれらの部署に配属される人もいた。

続いて企業の特性では、特に製造業で特徴が見られた。部長等では、開示情報で把握しうる範囲

では「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(N=21)が該当し、製造業の女性役員全体の中では多い傾向にある。他方で役員では「監査役等」が最も多く、「グループ会社や海外法人等の担当」、「人事」の順に続く。役員としての入社者も一定数おり、必ずしも専門的な部署の管掌に偏りは見られなかった。

また、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成熟企業等の役員でも、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った。

上記から、役員では明確な傾向は見られなかったものの、部長等では、成熟企業等で専門知識を要することが多い部署や、間接部門への配置の傾向が見られた。部長等は当該部署の実務により近い立場であり、自身の専門性に近い可能性も高いこともあることが推定される。そこで仮説5は部分的に支持されたと考える。

6. 考察

本稿では、男女雇用機会均等法施行後30年以上が経過したことをふまえて、昇進構造の違いに関わる企業の特徴が女性役員の存在にどのような影響を及ぼしているかという観点から分析を行った。

はじめに、女性役員の社内外の別との傾向を、続いて内部登用の役員について個人の経歴も合わせてその傾向を分析することで、以下の点が明らかになった。

6.1 女性役員登用に関する全体の動き

まず、全女性役員を対象としたこれまでの先行研究では、比較的規模が小さく企業年齢が若い企業に女性役員が存在する傾向が指摘されてきたが、コーポレートガバナンス・コード実施後の今回の結果では、企業年齢が長く従業員数が多い伝統的な企業で、主に社外役員として女性を役員に登用する傾向が明確になってきている。特に従業員数は、社外役員の登用に大きく関連していた。

製造業を中心とする成熟企業等か否かは、必ずしも社外役員の存在には影響が見られない。企業は従業員数が多くなるほど業種を問わず、社外役員として女性を登用する傾向が見られる。要因としては、次の2つが考えられる。第1点目に、花田(1987)が伝統的保守的企業における敗者弁別システムなどの存在を指摘し、若林(1987)が成熟企業等でトーナメント型に近づく危険性を指摘したように、日本の雇用慣行の影響が強くなるにつれて企業内部では昇進構造が複雑になり、中核人材の長期の競争が生じることの影響がある。統計的差別やライフイベントが生じる可能性がある女性にとっては、内部から昇進することが困難になっていく可能性が考えられる。次に外部との関係では、企業規模が大きくなるにつれて国内外の外部ステークホルダーも多くなり、役員構成の多様性も求められることが、女性を登用する必要性に繋がってくるのではないだろうか³⁾。企業内外の複数の要因が現在、社外役員として女性を登用する動きに繋がってきていることが推察される。

6.2 企業特性が内部登用女性役員の存在に影響

次に内部登用の女性役員では、成熟企業等か成長企業等かの業種の区分で両群に複数の有意差があり、改めて長期的な雇用を前提とする昇進構造を有する成熟企業等では、幹部候補としての女性の育成が限定される傾向にあることが確認された。

内部登用女性役員が存在する成熟企業等と成長企業等では、改めて企業年齢で特に違いがあった。成長企業等は大半40年以内と短く、成長拡大中の特に若い企業に内部登用の女性役員が存在する傾向がある。役員就任時の年齢幅は、成長企業等は中心が40歳頃から50代半ばの約15年間であるのに対し、成熟企業等は40代半ばから50代後半の約10年間と狭い。

上記のような2群の相違からは、創業年数が浅いことが多いサービス業など非製造業が多い成長拡大中の企業では事業領域が新しく単一であることが多い中、能力のある者がキャリア早期からある程度特定された事業領域で業務経験やスキルを積み、柔軟な昇進構造の中で実力による成果を評価されて役員に登用される状況が推察される。これに対し成熟企業等では役員就任時年齢の狭い幅に示されるように、企業年齢が長く従業員数が多くなるにつれ、年功序列的で「遅い」昇進構造が確立し、女性の役員就任も一定の年齢のレンジの中の傾向となる。

続いて個人の管掌部署でも、2群の差異があった。成熟企業等では、製造業の部長等では研究職や法務、経理といった専門知識のバックグラウンドを要する部署に偏りがあり、専門性を武器に昇進することが多い。また、成熟企業等の特徴を有する非製造業の女性役員も間接部門の配属が多いという偏りがある。他方で成長企業等では、事業・店舗の統括が多い。

松繁・梅崎(2003)は地方銀行の女性役員の事例で、役員就任までのキャリアが本社スタッフの仕事だけであったことをキャリアの「抜け道」とし、女性が十分に横のキャリアの幅を広げられず、また、スタッフ部門だけでキャリアを形成することには数的な限界があることから、多くは縦に幅を広げられず、結果として上位役職になりにくい

ことを指摘した。成熟企業等で複雑な昇進トーナメント構造が長い年月をかけて培われる中、女性の配属部署に偏りがある傾向は、一定の年次内で上位役職の方向へ向かうことが出来る職務や昇進ルートが、数の上でも限定される状況であることが推察される。

6.3 内部登用女性役員に共通の特徴

続いて企業特性による違いに関わらず、内部登用の女性役員に共通する特徴も見られた。

一点目は、成熟企業等と成長企業等に存在する内部登用の女性役員はともに転職者が多く、現在の企業の入社時年齢では両群に有意な差がなかったことである。一定数が入社した時期は、成熟企業等では1986年の男女雇用機会均等法施行時頃であり、成長企業等ではバブル経済が終焉を迎えた1990年代に入ってからという入社年の違いや、成熟企業等の方に新卒時入社者が多いという違いはあるものの、内部登用役員全体の入社時年齢の平均や中央値で大きな差異はなかった。

短時間で仕事を通じた実力の発揮が求められる成長企業等ではかねてより雇用の流動性が高かったが、成熟企業等でも女性は転職者の方が多いことから、男女雇用機会均等法施行後も女性は育成の過程で差別的な待遇が残っていることを改めて示している。均等法第一世代は必ずしも初職の企業では根付かず早期に継続意欲を消失したり、1991年施行の育児休業法⁹⁾の適用をまだ受けられず、出産の機会などに離転職をした可能性が考えられる。杉浦(2015)によれば、大学卒業時のキャリア意識が高い女性ほど転職・離職の回数が多いという。男女雇用機会均等法施行後、高いキャリア意識を有する一部の女性は、初職の国内企業から外資系や成長中の企業など早いスピードで多くの経験を積める組織に能動的に転職し、その一部は高い技量を形成して現在の企業に入社したことが推察される。

二点目に、業種を問わず大企業では内部登用役員の所管に特定の傾向があることがある。全体で最も人数が多いのは、監査役・内部監査等であり、次に入社と同時に役員に就任する者が多い。一方で先行研究で役員までに経験させるべき部署とし

て最も多く上がっていた「営業」は少ない。大企業における内部登用女性役員に共通の傾向からは、従来の男性中心の生え抜きの役員とは異なり、女性が主要な事業部門以外の部門や社外から経営に参画することが多いことを示している。女性の管理職登用の先行研究に同じく、特に大企業や成熟企業等では性別による職域分離の傾向が経営層でも該当し、企業特殊的技能を有する生え抜き人材が役員になるという男性を前提とした従来の役員像とは相違点が多かった。

7. 結論と今後の課題

本研究では、コーポレートガバナンス・コード実施後の上場企業において、女性は社外役員としては業種を問わず大企業で登用される傾向にあるが、内部から登用される女性役員は企業特性による違いがあり、企業年齢が若く厳格な年功序列の昇進構造が出現していない企業に存在する傾向があることや、大企業や成熟企業等では、部長以上の管掌部署に役員への王道のルートである「営業」を含む事業部門の管掌が少なく、監査や間接部門に多くいる傾向があること、また、内部登用女性役員全体としては転職者が多いことを明らかにした。

この結果からは特に、大企業や成熟企業等を中心に、現在も男性を対象として長期的雇用を前提に企業特殊的技能を有する中核人材を育成する日本の雇用慣行が現存していることが示唆される。中枢の事業部門を管掌する内部登用役員は現在、同質性が高いと推察される男性で構成され、女性は社外役員として、あるいは内部登用者は転職者を含めて中枢の事業部門以外から役員に登用されており、性別による役員の経歴の違いがある。

上記のように改めて現在、女性の内部からの役員登用は、特に日本の雇用慣行の影響が強い企業ではまだ限定的である。しかし、創業家関係者等以外にも内部からの役員への昇進ルートが女性に開かれていることは、仕事への意欲を有する女性人材の就業継続に資する可能性が高い。国内でまだ研究蓄積の少ない上場企業の内部登用の女性役員の現状を、企業特性との関係において明らかに

したことに本稿の意義があると考える。

結果的にではあるが、現在の内部登用女性役員の経歴の異質性は、経営の意思決定の場に多様なバックグラウンドを有する者が参画することに繋がっている。多くの企業が女性人材の管理職への登用を進める中、特に大企業で従来の中核人材が経てきた中枢の事業部門に拘らない昇進ルートを柔軟に開くことで、多様な経験や見方を有する人材が企業の意思決定に参画することとなっている。特に現在まだ内部登用女性役員が不在である多くの企業は、このメリットに目を向けていく必要があるだろう。

そして、内部登用女性役員の現状からは改めて課題の多さも浮き彫りになった。特に成熟企業等でも女性役員は転職者が多いことは、男女雇用機会均等法施行後30年以上を経過しても、女性の生え抜き人材を十分に育成出来ていないことを改めて示唆している。また、「営業」を中心とする直接部門で女性役員の管掌が少ない傾向からは、大人数であることが多い部署であるもののこれらの部署で女性が主要な経験を積んでいないことが推察され、組織内のOJTで配属部署に偏りがあるという障壁がある。経験の幅からは、生え抜きの女性で上位役職に昇進できる者は一部に限定され、企業が求める高いレベルのスキル保有者は転職者で代用されている状況がある。しかしながら一部の昇進ルートで内部から少数の女性を育成していく以外、上級管理職の転職者や社外役員を女性役員として登用するのみでは、国内企業で経営層の適任者となりうる経験を積むことが出来る女性人材は限定されたままである。

今後は特に大企業が同業や同規模の他社との横並びの施策から脱却し、性別ではなく個人を実力や成果に応じて適材適所で活用し、企業の人的資源の価値を高めていくことがその継続的な発展のためにも重要であろう。企業が長期的な視点から、中枢の事業部門も統括出来る女性人材を本気で育成していくことが今、求められているのではないだろうか。特に女性人材は昇進の時期にライフイベントが生じる可能性があることを踏まえると、花田(1987)のいう「得点主義の革新的企業」が増え、早期に限定せずにその実力を評価して育成

していくことが重要と考える。

他方で、生え抜きの女性人材の育成は一朝一夕ではなく長期的な取り組みを必要とするものであり、現在は同時に、転職者や社外取締役の女性を活用していくことも重要である。

小野(1997)によれば、上位のポストほど生え抜きか転職者かに関わらず、能力に重点を置いた人材配置が行われるという。また伊藤(2001)は管理職について、生え抜きは多部門の経験者が多いが、中途採用者は「一部門多業務経験型」の割合が高いことを指摘する。早期から成果主義の企業で実力を形成した経験者や、各組織で高い専門性が重視される人事や財務などに関するスキルを有する者を、転職経験を有する女性経営人材として、企業のニーズや職域に適合するところから活用していくことも一つであろう。

さらに女性社外取締役について江川(2017)によれば、選任企業が挙げる要因の首位には「女性の活躍を応援する姿勢を示して女性社員を励ます」があり、続いて「意見・視点の多様性」があるという。社外取締役は任命権が経営トップにあり、近年はその実効性に批判的な見方もあるが(柴野, 2020)、社外取締役全体に期待される「助言や監督」の役割にとどまらず、役員が女性であること自体による組織内の女性社員のモチベーション向上への期待も大きい。しかしながら女性社外取締役候補に関する情報は少なく、現在、女性の社外取締役を求める企業からのアクセスを容易にする取り組みの拡充が行われている。⁷⁾

国内企業で内部から経営幹部候補の女性人材の育成を進めていくとともに、転職者や社外取締役候補の女性の知見やスキルを活用し、両者が相まって女性の役員としての登用が促進されていくことが今後、望まれる。

最後に、本研究に残された課題について二点述べる。まず、今回の調査は女性のみを対象とし、個々の企業における男女の比較は行っていない。サービス業など女性役員が多い業種では、昇進構造そのものが速い昇進を可能としている可能性があるため、男性を含めた分析を今後の課題としたい。

次に、有価証券報告書で取得可能な経歴に限ら

ず、インタビューを通じて内部登用女性役員個人のライフイベントを含む職務経験全体から、その実態を明らかにすることが必要である。女性管理職が増加する中、実力を有する者がさらに経営層へ昇進する流れを継続的に作るため、質的研究で次世代育成の手がかりを得る必要性は高いと考える。

【付記】

本論文の執筆にあたっては、匿名のレフェリーの先生方に大変有益なコメントの数々を頂戴しました。また本論文は、科学研究費補助金（基盤研究（B）研究課題：21H00669）の助成を受けました。

関係者の皆様に深く感謝するとともに、この場を借りて厚く御礼を申し上げます。

【引用文献】

- Bonet,R., Cappelli,P., and Hamori,M. (2020). Gender differences in speed of advancement : An empirical examination of top executives in the Fortune 100 firms. *Strategic Management Journals*, 41 (4), 708-737.
- 大和総研レポート(2019)『内部昇進の女性役員が多い業種はどこか』
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20190128_020602.html
(2021年12月23日閲覧)
- Douglas,C.A.(2003). *Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce: A Report on Research and Findings*. Greensboro, NC : Center for Creative Leadership.
- 江川雅子(2017)「社外取締役の役割－取締役会改革、女性社外取締役の現状分析－」『証券経済研究』100, 37-54.
- 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.
- 服部正中・馬場房子他(1984)「女性の経営者及び管理者に関する探究的研究」『亜細亜大学経営論集』20(1), 47-79.
- 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』21(2), 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.
- Hillman, J. A., Cannella, A. A., and Harris, Jr., I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom : How Do Directors Differ ? . *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- 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.
- 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.
- 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後の女性管理職登用の実態－」『立教DBAジャーナル』7, 27-46.
- 伊藤実(2001)「内部育成と中途採用のスパイラル的人材戦略」『「転職」の経済学－適職選択と人材育成－』猪木武徳・連合総合生活開発研究所編、東洋経済新報社.
- 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.
- 岩男寿美子・原ひろ子・村松安子(1982)「中小企業における“女性経営者”の成長歴生活・経営観」『慶應義塾大学産業研究所「組織行動研究」』9, 3-117.
- 加藤隆夫・川口大司・大湾秀雄(2013)「職場における男女間格差の動学的研究－日本大企業の計量分析的ケーススタディー」『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』第15号, 5-21.
- 川澄文子(2014)「中小企業の女性経営者の課題とは(第1回) 中小企業の女性経営者の実態」『日本政策金融公庫調査月報』67, 16-19.
- 経済産業省(2021)「2020年企業活動基本調査確報－2019年度実績－」
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/2020kakuho.html> (2021年12月23日閲覧)

- 小池和男(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 厚生労働省(2020)「令和元年度雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r01/02.pdf>
 (2021年12月23日閲覧)
- 厚生労働省(2021)「令和二年度雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/02.pdf>
 (2021年12月23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.
- 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.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure: toward the codification of theory and research*. Glencoe, IL: Free Press. (森東吾ほか共訳『社会理論と社会構造』みすず書房、1961).
- 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.
- 内閣府男女共同参画局(2019)「女性役員の登用状況」
<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html> (2021年12月23日閲覧)
- 西川清之(2014)「女性の管理職比率と“日本的雇用慣行” -ダイバーシティ・マネジメントの視点から-」『龍谷大学経営学論集』53(2), 18-37.
- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成-女性総合職・基幹職の実態調査より-」『日本労働研究雑誌』41(9), 15-28.
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明(2017)「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか-企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より-」『ビジネス&アカウンティングレビュー』20, 71-88.
- 大湾秀雄・佐藤香織(2017)「日本的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。
- Ouchi, W. G., and Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Phelps, E. S. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *The American Economic Review*, 62(4), 659-661.
- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. New York, NY: 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-」『日本労働研究機構調査研究報告書 No.37』.
- 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-」『日本労働研究機構調査研究報告書 No.58』.
- 労働政策研究・研修機構(2014)「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)-分析編-」『日本労働研究機構調査シリーズ No.119』.
- 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」『日本労働研究機構調査シリーズ No.179』.
- 柴野良美(2020)「経営者不正にコーポレートガバナンスは機能するのか:組織ヒエラルキーに基づく不正会計主体とガバナンス主体の関係を考慮した実証分析」『組織科学』53(4), 51-63.
- Spilerman, S., and Petersen, T. (1999). Organizational Structure, Determinants of Promotion, and Gender Differences in Attainment. *Social Science Research*, 28, 203-227.
- 杉浦浩美(2015)「就労意欲と断続するキャリア-初職離職、転職、再就職行動に着目して-」『現代女性キャリア研究書“女性とキャリアに関する調査”結果報告』, 163-202.
- 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.
- Tanaka, T. (2019). Gender diversity on Japanese corporate boards. *Journal of the Japanese and International Economies*, 51(C), 19-31.
- 東洋経済新報社(2019)『役員四季報2020年版』.
- 上原克仁(2003)「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造--キャリアアツリーによる長期昇進競争の実証分析」『日本労働研究雑誌』45(10), 58-72.

- 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.
- 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(1995)「大企業ホワイトカラーのキャリア－移動と昇進の実証分析－」日本労働研究機構.
- 山口一男(2008)「男女の賃金格差解消への道筋－統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠－」『日本労働研究雑誌』50(5), 40-68.
- 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), 17-32.
- 山本勲(2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性－企業パネルデータを用いた検証－」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-017.
- 横田絵里・高田朝子(2010)「女性上級管理職の行動特性についての一考察」『経営情報学会発表大会要旨集』, 1-4.



- 1) さらに改定コーポレートガバナンス・コードでは、2018年に取締役会構成に関し「ジェンダーや国際性の面を含む多様性」を求める規定が、2021年には「取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスや、取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すること」を求める規定が盛り込まれた。
- 2) 勤労婦人福祉法(昭和47(1972)年7月1日法律第113号)として制定される。1986年に、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」として改正される。以下「男女雇用機会均等法」として記載。
- 3) 総務省の労働力調査(令和3年1月29日付)によれば、2020年平均の女性就業者数は2968万人である。なお2019年平均の女性就業者数2992万人は、比較可能な1953年以降で過去最多(7年連続で過去最多を更新)である。
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf>(2021年12月23日閲覧)
- 4) 役員の性別は、氏名及びオンライン検索による顔写真からの推定に基づき判断を行った(一部、本人や近い関係者に直接確認できた場合を除く)。
- 5) 東京証券取引所公表の統計月報に記載の「市場第一部上場銘柄の投資部門別売買状況」によれば、海外投資家の買付株数は、2019年度が58.0%、2020年度は61.0%、2021年(10月時点)で58.8%と近年6割前後で推移しており、過半数を超える状況が続く。
https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/monthly/nlsgeu0000060ewh-att/09_t_kabu2110.pdf(2021年12月23日閲覧)
- 6) 正式名称は、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律。本稿では以下「育児休業法」として記載。
- 7) 内閣府では、「女性リーダー人材バンク」として、国の審議会等の委員等の経験者の女性、国が実施する役員候補者研修の修了者、趣旨に賛同する団体が保有する女性役員候補者リスト掲載者を対象に、データベースをHPで公開している。
<https://www.gender.go.jp/policy/yakuin/index.html>(2021年12月23日閲覧)