

グローバル企業に就業中の女性社員の地位向上の 捉え方

How Female Employees in Global Companies View Their Promotions

岩田 英以子^{†1}

Iwata Eiko^{†1}

^{†1} 青山学院大学大学院 社会情報学研究科

^{†1} Graduate School of Social informatics, Aoyama Gakuin University

Abstract: In this paper, two female employees who work for global companies were interviewed. The audio recordings from the interviews were transcribed. The textual data that seemed to express their work styles were extracted. Then, the differences and similarities with their working styles shown in previous studies were captured. Three categories were generated related to the main components of their work styles: “Desires for Improvement/Promotion,” “Job Attraction,” and “Work-Private Balance.” Three patterns of meaning-making were obtained from the characteristics of their working styles. Based on the characteristics of the included categories, each pattern was classified as “Skilled-Career” or “Moderate-Career.” Finally, future work styles for female employees are discussed..

キーワード：グローバル人材、働き方、ほどキャリ型、職人型、ワークライフバランス

Keywords: Global Talent, Work Style, Moderate-Careered Style, Professional Style, Work-Private Balance

1. はじめに

日本の労働力人口に占める女性の割合は、2019年時点で52.2%に達しており、女性の15歳から64歳人口の70.9%が収入を得るための労働をしている（総務省統計局、2020）。しかしながら、世代別に女性の労働力人口を見てみると、20代と40代を頂点とし、結婚・出産期にあたる30代を底とし、その後再度上昇する「M字カーブ」を描いている。その後、女性の労働力人口は増え、M字カーブは緩やかになったが、非正規労働者の占める割合が多く、2019年の非正規労働者に占める女性の割合は56%であり、男性の22.8%の2倍以上である（内閣府男女共同参画

局、2020）。

これらから、女性が正規雇用等で継続して働くことが困難であることが伺えるが、社会的にも女性のキャリア支援は解決すべき課題となっている。女性が働き続けることができる労働条件や制度の整備は急務であるが、一方で、現代のグローバルな経済状況に女性の労働力の質を適合させる多様なキャリアの支援も必須である。

行政や企業の女性活躍の施策としては、「待機児童対策」、「学童保育拡充」、「男性の育児休暇取得推進」等の子育てと就業の両立を促す支援が主になっている（本田、2014）。さらに、女性管理職の割合を増やすという目標を掲げ、様々な施策や支援を行なっているが、2022年の調査結果では平均9.4%にとどまっている（帝国データバンク、2022）。

上述した女性管理職の割合が現状で9%であるという事実は、様々な要因が考えられる。例えば、女性は何らかの理由で管理職になること・地位向上を拒否している可能性はないのであろうか。安定した就業継続を行うための女性のキャリア支援は、子育てとの両立支援や管理職を増やすといったリーダーシップの養成だけではなく、何か他の要素もあるのではないだろうか。こうした可能性について、実証的な観点で検証した研究がなく、今後検証が必要であると思われる。

そこで本研究では、グローバル企業に就業中の女性社員についての事例を検証し、女性社員の地位向上の捉え方や、女性が安定的に就業継続するためのキャリア支援についての示唆を得ることを目的とする。

2. 方法

2-1. 対象

グローバル女性人材(以下「対象者」)の選定にあたっては、グローバル企業にて就業継続している者を選定した。今回分析対象としたのは、地位向上に対して異なる捉え方をしていると想定される2名であった。2名の略歴を以下表1に示す。

2-2. 面接

面接は、対象の意味づけを深く尋ねるために、質問項目を予め用意しつつ、場合に応じて項目を変更可能な半構造化面接を用いた。面接は対面で行われ、許可を得た上で録音し、逐語化して分析資料とした。実施回数各1回、実施時間は1～2時間であった。

調査の倫理的配慮として、回答は任意とし、得られたデータを今回の調査以外の目的で用いることはない

こと、個人が特定できる情報の公開はされないことをあらかじめ説明し、同意を得た。また、プライベートに関わりそうな部分は、意味づけを損なわない程度に内容を改変した。

2-3. 分析

上記の逐語データに対して、地位向上の捉え方が反映されていると思われる箇所を抜粋し、解釈を行った。

3. 結果

両者の働き方は、①「地位向上志向の有無」で分けられた。そして、この地位向上志向の有無は、②「仕事への魅力」、および③「プライベートの捉え方」の観点から大きく影響を受けているように思われた。そこで以下では、これらの項目ごとに、両者の違いを例証していく。

3-1. 地位向上志向があるかどうか

Aさんはインタビュー中、組織内での地位向上志向を持っていることを示すような発言は行っていなかった。例えば、以下の事例1からわかるように、Aさんは秘書を専門としているが、秘書として付く人のポジションが高くなることをキャリアアップとして捉えている。また、そのような機会があれば、現在の会社を辞めてでもチャレンジしたいと考えている。

表1 対象者の経歴

Aさん	50代前半女性、独身。大学卒業後、外資系企業で受付業務担当後、海外の日系企業で秘書を経験。帰国後、外資系企業での経営幹部(外国人)付きの秘書を担当している。
Bさん	40代前半女性、夫、子供2人、専門学校卒業後、営業、デザイン、マーケティングを経験し、デジタルマーケティングを担当している。

事例 1

「秘書という意味の中でキャリアアップと自分の中で思っていることは、やはり付く人のポジションが上がるということが私の中ではキャリアアップと考えているので、そういうチャンスがあるのであれば、そこに向けて今の仕事を辞めてでもやっていきたいなって思いますね」。

一方、「辞めてでも」という発話からわかるように、現在の会社での地位向上は望んでいないようにも見える。関連して、Aさんは、専門性向上志向も強く持っていることが窺えた。例えば、「自分を高めたい。もうちょっとキャリアアップをしたい、自分のできることを広げたい。もっと勉強したい、経験を積みたい」という発話からわかるように、自らのスキルアップは貪欲に求めていることがわかる。また、「要はそれなりの仕事を任されるから給料も上がるのだと自分では解釈をしていて、それが私の中ではキャリアアップとあっていて」と述べ、給与を高めることにも意欲的である。以上の発話からも理解できるように、自身の地位をあげることで、本人の「秘書」としての専門性の向上の志向が高いことが窺える。

一方、Bさんは、以下の事例2からわかるように、地位向上について関心はあるものの、育児のため余裕がないと述べている。

事例 2

「実は上司に、「ピープルマネジメント、興味ない？」って言われて、そのときは子どもが小さくって「自信がないです」って答えた。だから、今はちょっといいですっていうふうな答えをしたんですね」。

例えば、「自信がない」という言葉からもわかるように、チャレンジに関心はあるものの、実際には様々な他の要因（例：家庭とのバランス）によって難しいことを示している。現状の育児というプライベートの役割と仕事のバランスを保つために、現状維持の地位を望んでいるといえよう。

3-2. 仕事への魅力

次に、地位向上志向にも関連して、仕事のどんなところに魅力を感じるのかの観点で両者に違いが見られた。

Aさんは、以下の事例3からわかるように、仕事の魅力として、自身の仕事にやりがいを感じ、楽しいと思えることが重要だと述べている。

事例 3

「一番大きいのは、結局は仕事でありながら楽しいと思えているということ。やりがいを感じている。やりがいを感じているということは、自分が会社に貢献をしている、自分のこの仕事が認められているということを感じられているということが一番大きいと思います」。

こうした「やりがい」や「楽しさ」の背景には、上述したような専門性があると考えられる。例えばAさんは「無理難題言われてもけっこう楽しかった。まあ、できると思ってくれてるから、そういう無理難題をしかけてくるんだろうし」と述べている。付いている上司の要求に秘書として応えることが、Aさんの楽しみなのである。すなわち、自らの専門の仕事である「秘書」の業務においてやりがいを感じつつ、会社や上司からも認められることが、Aさんの仕事への魅力だといえよう。

一方、Bさんも同様、仕事への魅力として、楽しさを以下の事例4の中で語っている。

事例 4

「私、本当、デジタルマーケティングで働いて、ここ1、2年で、すごく今やっている仕事が好きです。マーケティング（前の職種）より、マーケティングは私、あんまり好きじゃなかったんですよ。今考えると、仕事として」。

ここでBさんが述べている「楽しさ」には、Aさんのものと微かなニュアンスの違いがある。まず、Aさんとは異なり、Bさんは専門の業務にやりがいを感じるわけではなく、自分の「好きな」仕事にやりがいを感じている。

Bさんは前職の仕事と対比させ、現在の仕事が好きであることを述べている。この「好き」というのは、「今、出張もしなくてよくなって、自分の好きなこともできていてっていう、すごくいい状態かなっていう。」という発話からわかるように、自分の好きなことができている状態への感情である。このように、専門性を活かすというよりも、感情的に好きである業務ができることが、今の仕事への魅力となっているようである。また、Bさんは現在の仕事のもう一つの魅力として、時

間的な余裕を挙げている。Bさんは前職種では「仕事も土曜日の仕事とか夜遅くの仕事も多く」と語っているように、プライベートと仕事のバランスが取りづらかったようである。一方、現状の仕事は、「出張もしなくてよくなって、自分の好きなこともできていてって、すごくいい状態かなって」と述べられている。こうした仕事とプライベートの両立ができる時間的余裕があることも、仕事の魅力となっている。

3-3. プライベートの捉え方

最後に、プライベートの捉え方について、両者の違いを例証する。

Aさんは以下の事例5からも分かるように、仕事中心のライフスタイルであり、プライベートは、週末旅行や、夏休みの旅行で十分であると述べられている。

事例5
「(例えばちょっと疲れた、もう家でんびりしようとかもないんですね。) ないですね。それは十分週末とかで、そこはしっかりとチャージできちゃうから。(中略) 今、疲れちゃったからってだけの理由で休みたと思ったことは過去にないです。でも、本当にないの。なんでだろうね。好きなんだらうね、結局は、本当」。

このように、仕事とプライベートがはっきりと分離しているということがなく、好きな仕事をすることで、自身の癒しにもなっていることが窺える。

一方、BさんはAさんと異なり、以下の事例6からわかるように、プライベートと仕事を分けていと述べられている。

事例6
「家族を養わなきゃいけないですとか、老後のこととかも考えたりすると、今稼いでおかなきゃならぬのがあるのがある」。

このように、まずはプライベートが前提としてあり、そのプライベートを成り立たせるために、仕事が存在していると理解していることが窺えた。

すなわち、金銭的な面で、プライベートの生活を支えるために仕事をする必要があると考えているといえる。また、「地位向上志向の有無」の箇所では、抜粋した発話においては、「子どもが小さくって「自信がないです」って答えた」のように、育児をする母親というプライベートの役割とのバランスを保つために、現状維持の地位を望んでいることが述べられていた。いずれの場合も、プライベートである家族との生活が一番大切であると考えていることが示唆されているといえる。

4. 総合考察

4-1. 結果のまとめ

本研究では、グローバル女性人材への半構造化面接調査を行い、その働き方の特徴を捉えた。その結果、これまで観察されている働き方とは異なる2つの働き方が観察された。その2つの働き方の違いをまとめたものが、以下の表2である。

本研究では、Aさんのような、専門性を高めることに関心があり、地位向上をそこまで望まない仕事中心の働き方のことを「職人型」と呼ぶ。一方、Bさんのような、プライベートとの関係で仕事調整されるが、地位向上志向がないわけではなく、仕事への熱意もあり、いわばプライベートも仕事も「ほどほどに働くこと」を求めている働き方のことを、「ほどキャラ型」と呼ぶ。以下では、この2つの働き方ごとに考察を行う。

表2 AさんBさんの働き方

	地位向上志向	仕事への魅力	プライベートの捉え方
Aさん 職人型	どちらかというと、地位より自身の専門性を高めたい。	自身の仕事にやりがいを感じ、楽しいと思えることが重要。	旅行程度で十分。仕事を成り立たせるためにプライベートがある。
Bさん ほどキャラ型	関心がないわけではないが、プライベートを優先し余裕が無い。	時間的な余裕も含め、自分の好きなことができることが重要。	金銭面が重要。プライベートを成り立たせるために仕事がある。

4-2. 職人型の考察

Aさんは、組織の中で地位を高めていくことには積極的ではないものの、自身のキャリアアップを優先するため、プライベートよりも仕事を重要視していることが分かった。また、就業を継続できる英語力や専門性の高い能力を持ち、自らの専門性を向上させることには積極的であった。

Aさんは、3.2節「仕事への魅力」において、秘書として上司に貢献できることを「やりがい」や「楽しさ」として表現していた。人間関係を円滑にし、組織内の協調性を高めるための潤滑油的存在になることで評価を高めるといった道筋である。録音外において、Aさんは英語力および人間関係構築能力を当初から持っていたものの、キャリアの最初は受付として低賃金の非正規雇用で勤務していたと語っていた。しかし、専門性を身につけることによって評価が高まり、転職を重ね、上司の地位が向上することでAさんの給与等の条件も向上していったという。就業継続できるかどうかという観点では、人間関係構築能力だけでは、組織から低条件で事足りると認識されてしまう可能性も考えられる。したがって、実際に社内で活躍するためには、会社に貢献できる専門的なスキルを持っていること、すなわち職人型の働き方であることが有効であったといえる。

4-3. ほどキャリア型の考察

Bさんは、就業を継続できる英語力や能力を持ち、自らの専門性を向上させることには関心があるものの、プライベートとの関係から地位向上に対して余裕がないと判断していた。そこで、プライベートの役割をこなすことができる範囲で「ほどほどに働くこと」が重要であると理解されていた。こうした働き方では、専門性向上志向を有しており、プライベートを最重要視しているわけではない。あくまで両者のバランスを取ることに注力しているといえる。

Bさんは、仕事以外のプライベートの時間が確保される範囲内で自分らしく働いていた。育児などのプライベートでの役割を持つ女性の場合、こうしたプ

ライベートの時間を確保する働き方が必要となる。しかし、あまりに仕事をセーブしてしまうと、雇用の安定や金銭面の問題などが出てくる場合もあるだろう。したがって、ある程度の雇用条件を確保しつつ、プライベートも注力していくような働き方が、今回観察されたほどキャリア型の働き方だといえる。

4-4. 地位向上志向の有無

今回、AさんもBさんも自身の地位向上について、あまり積極的ではないことが明らかになった。

野村(2019)が、男女のリーダーシップスタイルには違いがあり、女性は相手への思いやりや気遣いを得意とし、人間関係を良好に保つことが望ましいと述べている。彼女達の仕事のやりがいに繋がっている「良好な人間関係」、「周りに認められる」や「楽しい」「好き」といった仕事の魅力が、管理職になることで低下すると感じているのではないだろうか。

女性だけに限らず、個々人の仕事のやりがいや価値観に合わせて、リーダーシップスタイルを変えていくことができるような人材育成やキャリア支援も必要であるといえる。

4-5. グローバル女性人材の働き方の多様性

武田(2016)も指摘しているように、これまで女性の活躍とは、昇進し管理職に就くことだと理解されており、理想としてはこのような働き方ができる人材を育成していくことが重要であることはいままでのない。ただし、本研究が明らかにした職人型やほどキャリア型といった働き方の存在は、管理職にならなくても、プライベートとのバランスを保ちながら専門性を活かすことで女性が活躍できる可能性を示していると考えられる。主にグローバル企業で実施されているジョブ型の人事制度は、職務記述書でその職務や能力要件を明確にすることにより、その人材の能力や資質が十分に生かせる職務に配置できるとされている(柴田・加藤, 2021)。そういった点でも、グローバル企業で働くことは、女性が職人型・ほどキャリア型の働き方を選択しやすいとも考えられる。

キャリア形成は、なにも管理職になることによって完成されるわけではない。職人型・ほどキャリ型の働き方が認められることによって、管理職としてだけでなく、プライベートを充実させながら、女性が様々な形で多様に活躍する社会への道が開かれていくといえよう。

4-6. 今後の課題

最後に本研究の課題を示す。今回の調査は探索的な定性的分析であり、今後はより包括的な働き方の調査および分析が行われる必要があるだろう。特に、今回はグローバル企業に就業している人材以外の女性人材の働き方を検証することができなかった。今回観察された働き方以外にも、多様な働き方があるかもしれない。比較の意味でも、女性全般の働き方の解明が必要であるといえる。

引用・参考文献

- [1] 加藤里美（2005）外資系企業における女性登用．日本経済診断学会論集 5（0），246-258.
- [2] 本田由紀（2014）家庭と職場における男女共同参画の規定要因と効果．経済産業研究所 BBL セミナー．
- [3] 内閣府男女平等参画局（2020）https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/honpen/b1_s02_01.html
- [4] 内閣府政策統括官（2021）https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/pdf/result4_covid.pdf
- [5] 野村浩子・川崎昌（2019）組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係―男女別、階層別のジェンダー・バイアスを探る．淑徳大学人文学部研究論集第 4 号．
- [6] 小川由佳（2017）管理職を目指すならこの能力を身につけよう！女性がリーダーシップを発揮するための特別講座 OL manual: 仕事と自己啓発の月刊誌 29（346），80-89.
- [7] 柴田彰・加藤守和（2021）ジョブ型人事制度の教科書：日本能率協会マネジメントセンター．
- [8] 武田佳奈（2016）企業競争力に直結する女性活躍支援のあり方 知的資産創造, 7, 8-21.
- [9] 帝国データバンク（2022）女性登用に関する企業の意識調査．