



RIETI Discussion Paper Series 14-J-032

# 海外就業とマネジメント経験の蓄積による 女性のキャリア開発の可能性

牛尾 奈緒美  
明治大学

志村 光太郎  
株式会社ヒューマネージ



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所  
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

## 海外就業とマネジメント経験の蓄積による女性のキャリア開発の可能性<sup>1</sup>

牛尾 奈緒美 (明治大学)

志村 光太郎 (株式会社ヒューマネージ)

### 要 旨

女性のキャリア形成を促進するための重要な要素として、異動やジョブ・ローテーションによる長期にわたる能力開発や、幅広い経験・スキルの蓄積があげられる。昨今、グローバル化が進む企業において、人材活用・育成の拠点を日本国内のみならず海外へと広げるケースが増えており、中には、積極的に女性社員を海外に赴任させ多様な職場経験を積ませることで長期的な内部人材育成につなげようとする企業もでてきている。

本稿では、女性のキャリア発達を促進すべく海外赴任を進める企業で働く女性社員に対してインタビュー調査を行った。また、それまで所属していた企業での就業継続を断念し、国外に新天地を求めた女性へのインタビュー調査もあわせて実施し、海外での就労経験と女性のキャリア開発や能力発揮との関係性について考察を行った。

キーワード：異動、ジョブ・ローテーション、海外赴任、キャリア開発、  
リーダーシップ

JEL classification: M12, M14, M16

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

---

<sup>1</sup>本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「ダイバーシティとワークライフバランスの効果研究」の成果の一部である。本稿の作成にあたっては、プロジェクトのリーダーである樋口美雄氏（慶應義塾大学）、山口一男氏（シカゴ大学）をはじめ、メンバーの皆様から貴重なコメントを頂いた。記して感謝申しあげたい。また本稿の一部は、文部科学省「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」（2012年度～2016年度）に採択された「組織情報倫理学：営利および非営利組織における情報倫理問題への対応のための政策提言に関する研究」（研究代表者：村田潔明治大学教授）のサブプロジェクト「情報化する組織とジェンダー」（主査：牛尾奈緒美）の一環として実施した調査研究に基づいている。村田氏をはじめ、協力いただいた皆様に感謝申しあげたい。

## はじめに

多くの日本企業ではいまだに、女性の活躍推進が不十分な状況にある。その一方で現在、企業のグローバル化がいよいよ本格的に進行している。

企業のグローバル化にともない、海外への赴任とそこでのマネジメント経験が、社員の能力開発やキャリア形成において重要性を増しつつある。

そのなかにあって現在では、海外へ赴任し、そこで大いに活躍している女性が増えている。その活躍が認められて、さらに登用されたりと、飛躍をとげるケースも出てきている。

その一方で、それまで所属していた企業での就業継続を断念し、国外に新天地を求める女性も増えている。

本稿では、女性の活躍推進において企業のグローバル化と海外での就業体験がいかなる影響を及ぼしているかについて、企業および個人の事例研究を中心に、その実態の解明を試みたい。

海外の赴任先、転職先といってもさまざまであるが、本稿ではシンガポールでの事例を取り上げる。というのも、シンガポールは女性が活躍しやすい土壌があり、大きな成果に結びついているからである。

なお、取り上げている事例のほとんどは、2013年3月に独自に行ったインタビュー調査から得たものであり、本文に挿入している会話文やエピソードのうち、引用や参考文献の断り書きがない箇所は、以上の調査にもとづくものである。また、特に断り書きがない限り、所属・肩書や数値は調査時点のものである。

## 1. グローバル企業が取り組む女性のキャリア開発

従来、ジョブ・ローテーションは、内部人材の能力開発やキャリア形成を行う上で重視されてきた。それは現在に至っても大きくは変わっていない。

本章ではまず、そのなかにあって、ジョブ・ローテーションが女性のキャリア開発を行う上で、どのように機能しているのか、次に、それがグローバル化にともない、どのように変化しているのか、さらに、企業のグローバル化の進展度に応じた人事制度全般の状況について検討していく。

### 1-1. キャリア開発におけるジョブ・ローテーションの重要性

従来、ジョブ・ローテーションは日本的経営の特徴のひとつであった。さまざまな職務経験を積み重ねることが、社員の能力開発、キャリア形成上、重視されていたからである。その傾向は、現在に至っても同様である。

産労総合研究所が2007年に実施した「ホワイトカラーのキャリア開発支援に関する調査」において<sup>2</sup>、「キャリア開発支援制度の実施状況」について尋ねたところ（複数回答）、「育成に配慮した系統的なジョブ・ローテーション」と回答した企業が25.0%であった（図1-1参照）。この数値は企業規模が大きくなるほど高くなっている。1,000人以上の企業では32.9%であった。

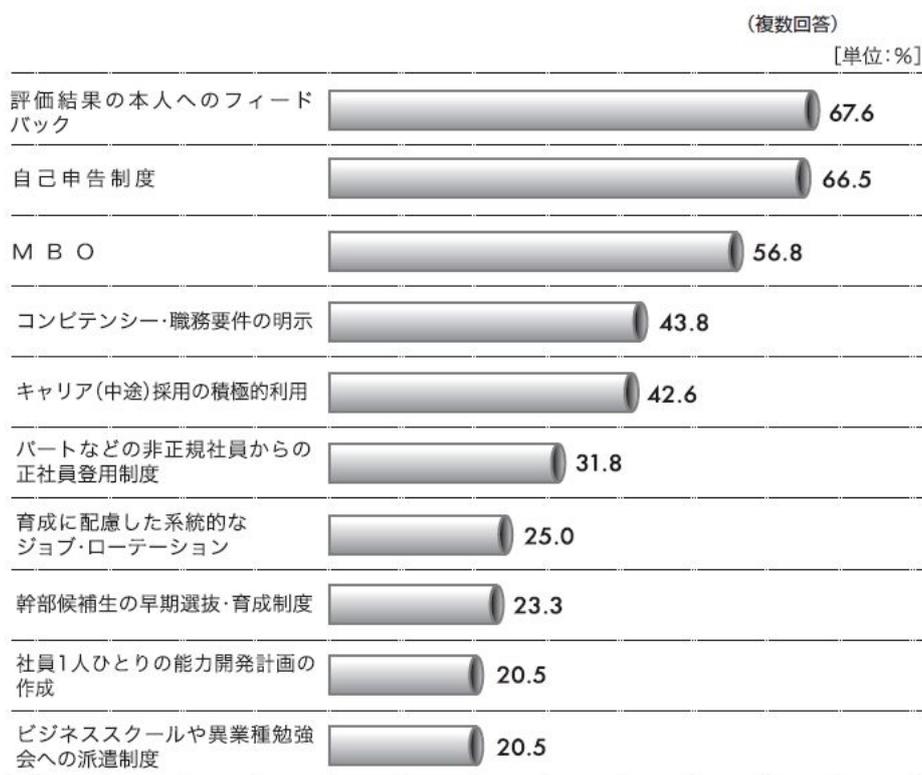


図1-1 キャリア開発支援制度の実施状況

(出所) 産労総合研究所「ホワイトカラーのキャリア開発支援に関する調査」2007年

リクルートワークス研究所が2010年に実施した「ワーキングパーソン調査2010」によれば<sup>3</sup>、「職場に定期的な人事異動がある」者は、正社員・正職員の44.9%を占めている。また、「現在の勤務先で異動を経験したことがある」者は、正社員・正職員の半数弱である。

同調査によれば、課長に昇進するまでの平均年数は15.2年、異動回数は平均3.3回となっている。また、部長に昇進するまでの平均年数は20.7年、課長から部長に昇進するまでの異動回

<sup>2</sup>本調査は、産労総合研究所が自社会員企業から任意に抽出した約2,800社を対象に、2007年7月上旬から中旬にかけて郵送によるアンケート調査方式で実施し、回答のあった191社について集計したものである。

<sup>3</sup>本調査は、リクルートワークス研究所が、首都圏50km（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）で、正社員・正規職員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイト、業務委託として2010年8月最終週に1日でも就業している18～59歳の男女を対象に、2010年9月16日～9月27日にかけてインターネット調査方式で実施し、回答のあったサンプル数9,931人（男性：5,753人、女性：4,178人）について集計したものである。

数は平均 2.3 回となっている。昇進と異動の回数には関係性があることが推察される。

また守島〔2011〕は、近年の経営変化にともない、「戦略的ローテーション」の重要性を唱えている（図 1-2 参照）。これは、①若手社員の早期立ち上げを目指す、バリューチェーン経験、②経営幹部候補開発を目指す、部門・カンパニーを超えた異動、③ミドルの変革と活性化を目指す、異質な仕事への異動、からなるとしている。このことから、異動は現在においても、能力開発、キャリア形成にとって重要な施策のひとつとなっていることがうかがえる。

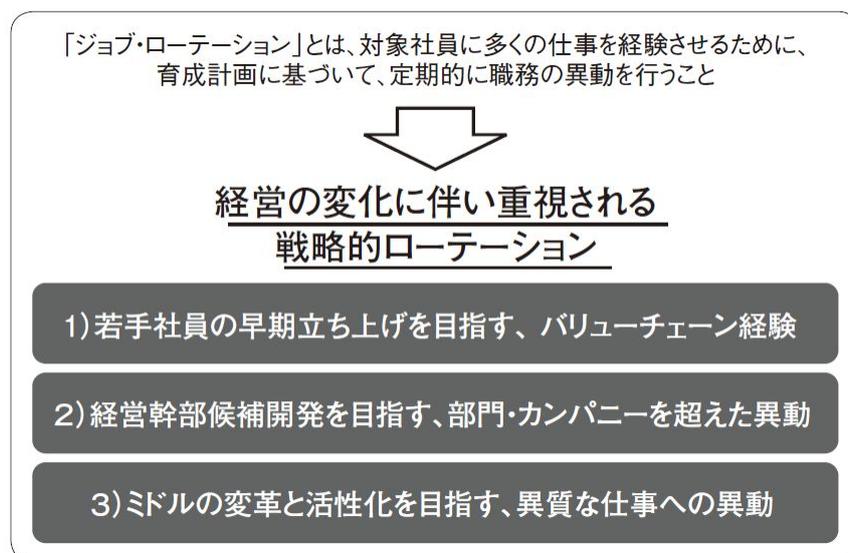


図 1-2 ジョブ・ローテーションから戦略的ローテーションへ  
(出所) 守島 2011, p.12

## 1-2. 異動とキャリア形成のあり方における男女の違い

前出の「ワーキングパーソン調査 2010」では、「職場に定期的な人事異動がある」者は、正社員・正職員の 44.9%を占めると紹介した。ただこれを男女別で見ると、男性では 47.6%であるのに対し、女性では 37.8%にとどまっている。

また、同調査によれば、「現在の勤務先で異動を経験したことがある」者は、正社員・正職員の半数弱であると紹介した。ただこれを男女別で見ると、男性では約 2 人に 1 人であるのに対し、女性では約 3 人に 1 人とどまっている。

さらに、同調査によれば、一番最近の異動の内容として、「役職昇進をともなう異動であった」者は異動経験者の 2 割弱であるが、これを男女別で見ると、男性では 2 割を上回るのに対し、女性では 1 割強にとどまっている。また、「異動後の仕事は、高い目標を要求される仕事であった」とする割合は 6 割強を占めているが、これを男女別で見ると、男性では 63.7%であるのに対し、女性では 53.5%にとどまっている。

以上のことから、女性は男性に比べ、異動が少なく、あったとしても、役職昇進や能力発揮を

ともなわないケースが多いといえる。女性の管理職がいまだに少ないのは、これらのこととも関連していよう。

女性総合職の異動パターン、キャリア形成に関して、大内〔2012b〕は、1985年の男女雇用機会均等法成立以降に男性と同等の立場で入社した「均等法世代の女性」と、その10年後に入社した「第二世代の女性」とでは、異なっていると述べている。

大内〔2012b, p.114〕によれば、均等法世代における初期キャリアでの配置転換は以下の6つのパターンに分類される。①数年毎の配置転換後にある分野に絞り込むことで本人の「強み」を作る、「強み形成型」、②入社早々から専門（人事、営業等）のキャリアを形成することを目指す、「専門早期形成型」、③入社時に専門職（技術職、SE職等）として職務を特定している、「専門職型」、④本人の異動希望（留学を含む）が叶い、その領域で強みを作る可能性がある、「希望実現型」、⑤業務内容の変更に伴う異動をほとんどせず一定の部署に留まる「固定型」、⑥本人のキャリア形成を無視して、組織の都合で異動を要請される、「組織都合型」である。

①から④においては、男性と同様の均等処遇である。ジョブ・ローテーションや配置転換を通じた豊富な「職務経験」が有機的に「連鎖」することにより、高度な技能が身につけられている〔大内 2012b, p.114〕。

しかし「均等法世代の女性」における配置転換には、⑤と⑥のパターンも存在していた。なおこの⑥には、海外駐在・研修を女性であることを理由に許可しない、あるいは女性間だけで異動が行われる、「女性差別型」も含まれている。⑤と⑥は、男女別に雇用管理されている実態を示すものであり、女性総合職の早期退職につながっていた〔大内 2012b, p.114〕。

それが「第二世代の女性」となると、「固定型」や「女性差別型」の異動は見られなくなる。ただし、「均等法世代の女性」に比べて、男女均等の雇用管理がなされるようになったとまではいえないという〔大内 2012b, p.116〕。このことは、先に紹介した調査結果からもうかがえよう。

とはいえ、時代を追って、女性に対して配置転換を差別的に行う傾向は減じていることは確かである。日本生産性本部が2012年に実施した第4回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」によれば<sup>4</sup>、女性の活躍推進において効果のあった取り組みとして、「育成を念頭に入れた計画的な配置・転換」（56.9%、職域拡大・育成関連で1位）、「女性社員への教育・研修参加機会の拡大」（56.2%、職域拡大・育成関連で2位）があげられている。

また、同調査の別の項目で、女性社員の意識を高めるために行っていることとして、「仕事の幅を広げるような異動や転勤等の機会を与えている」（55.4%）、「チャレンジablな仕事の機会を与えている」（52.4%）、「仕事やキャリアについて、サポートしている」（47.6%）があげられている（図1-3参照）。

今や、より多くの企業が、女性に対して異動やジョブ・ローテーションを積極的に実施し、効果をあげつつある。異動やジョブ・ローテーションは、男性ばかりでなく、女性の能力開発、キ

---

<sup>4</sup>本調査は、日本生産性本部が上場・非上場企業 2,300社（人事担当責任者またはダイバーシティ推進責任者）を対象に、2012年8～10月にかけて実施し（アンケート調査票郵送、郵送回収）、回収数 253社（11.0%）の回答をもとに集計したものである。

キャリア形成にとっても有効なのである。

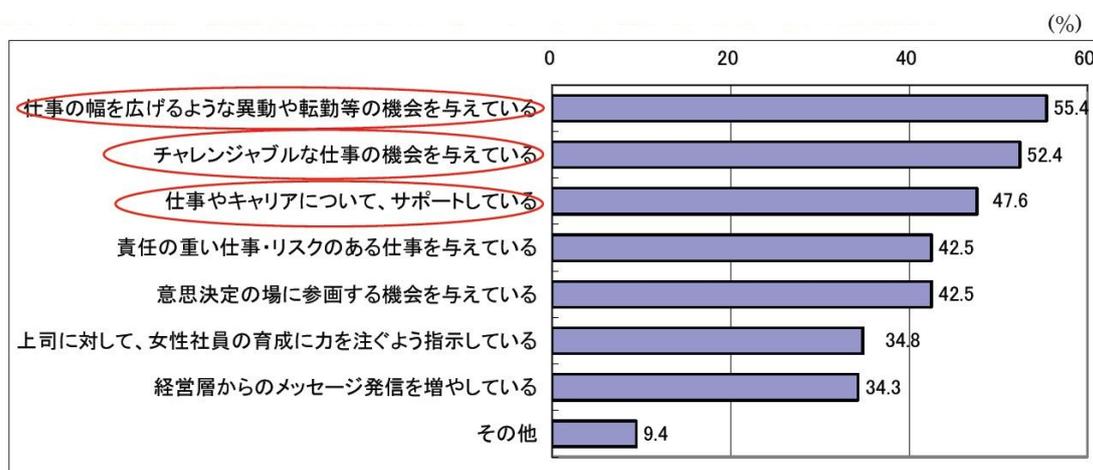


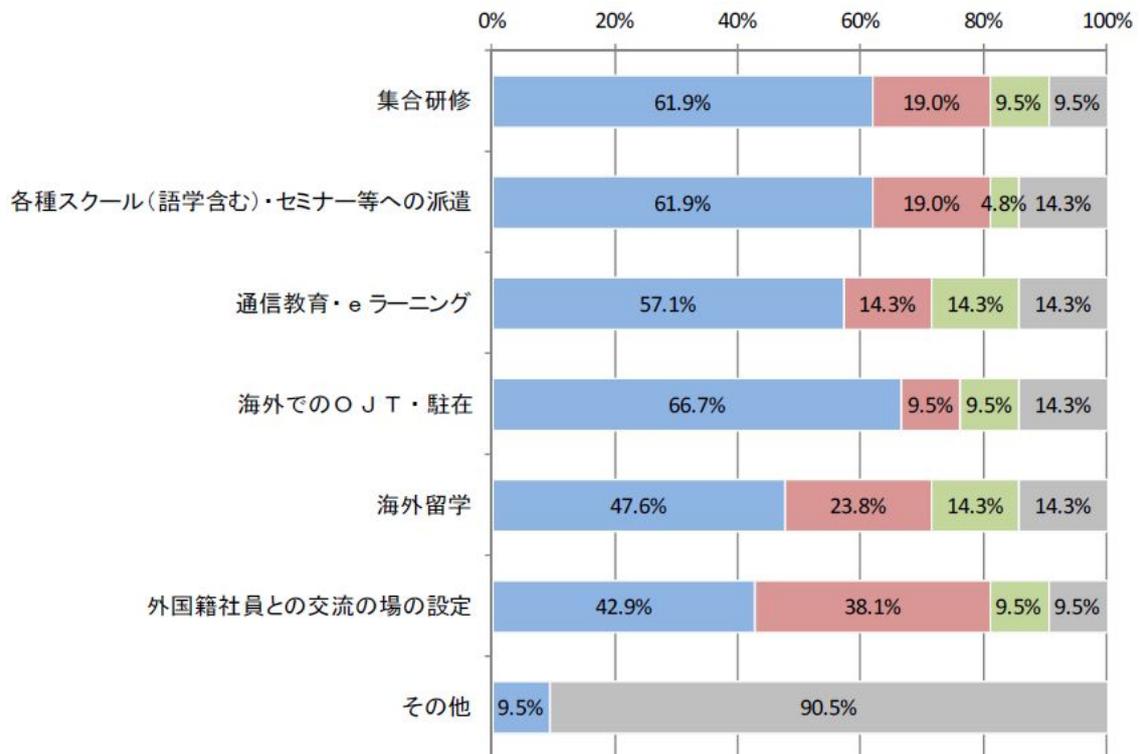
図1-3 女性社員の意識を高めるために行っていること（上位3つを回答）  
（出所）日本生産性本部第4回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」  
結果概要、2013年

### 1-3. グローバル化とジョブ・ローテーション

企業は、グローバル化のもとで、人材育成のためにどのような施策を講じているのだろうか。そのなかで、異動やジョブ・ローテーションはどのように行われているのだろうか。

NTTラーニングシステムズ「企業における人材育成の実態調査 2012」によれば<sup>5</sup>、グローバル人材育成のために実施している施策（対象：海外売上比率が0%より大きい企業）として、最も多かったのが「海外でのOJT・駐在」の66.7%である（図1-4参照）。グローバル化にともない、異動やジョブ・ローテーションもそれに対応していることがうかがえる。

<sup>5</sup>本調査は、NTTラーニングシステムズが国内株式公開及び未公開企業（回答者：人事育成責任者）5,000社（送付数）を対象に、2012年9月～10月にかけて郵送調査法（アンケート用紙による直接返信方式）で実施し、回答のあった343社について集計したものである。



■ 実施している ■ 実施していないが、必要だと思う ■ 実施していないし、必要性も感じない ■ 無回答

図1-4 グローバル人材育成のために実施している施策

(出所) NTTラーニングシステムズ「企業における人材育成の実態調査2012」

また、経済広報センター「グローバル人材育成に関する意識調査」(2013年)によれば<sup>6</sup>、日本企業の人事戦略(全体・男女別)として、「新入社員を短期・長期の海外研修に派遣する」が38%、「海外赴任を前提とした日本人の採用・育成を拡充する」が37%となっている(図1-5参照)。ここからも、グローバル化にとまない、異動やジョブ・ローテーションもそれに対応していることがうかがえる。

同調査では、男女別の数値も算出しているが、「新入社員を短期・長期の海外研修に派遣する」では、男性が38%であるのに対し、女性が39%、「海外赴任を前提とした日本人の採用・育成を拡充する」では、男性38%であるのに対し、女性が30%となっている。後者では8ポイントほどの差があるものの、グローバル化のもとでキャリア開発を図るためには、女性であっても海外赴任は重要となっていることがうかがえる。

<sup>6</sup>本調査は、経済広報センターが3,127人を対象に、2013年7月25日～8月5日にかけてインターネットによる回答選択方式および自由記述方式で実施し、回答のあった1,891人について集計したものである。

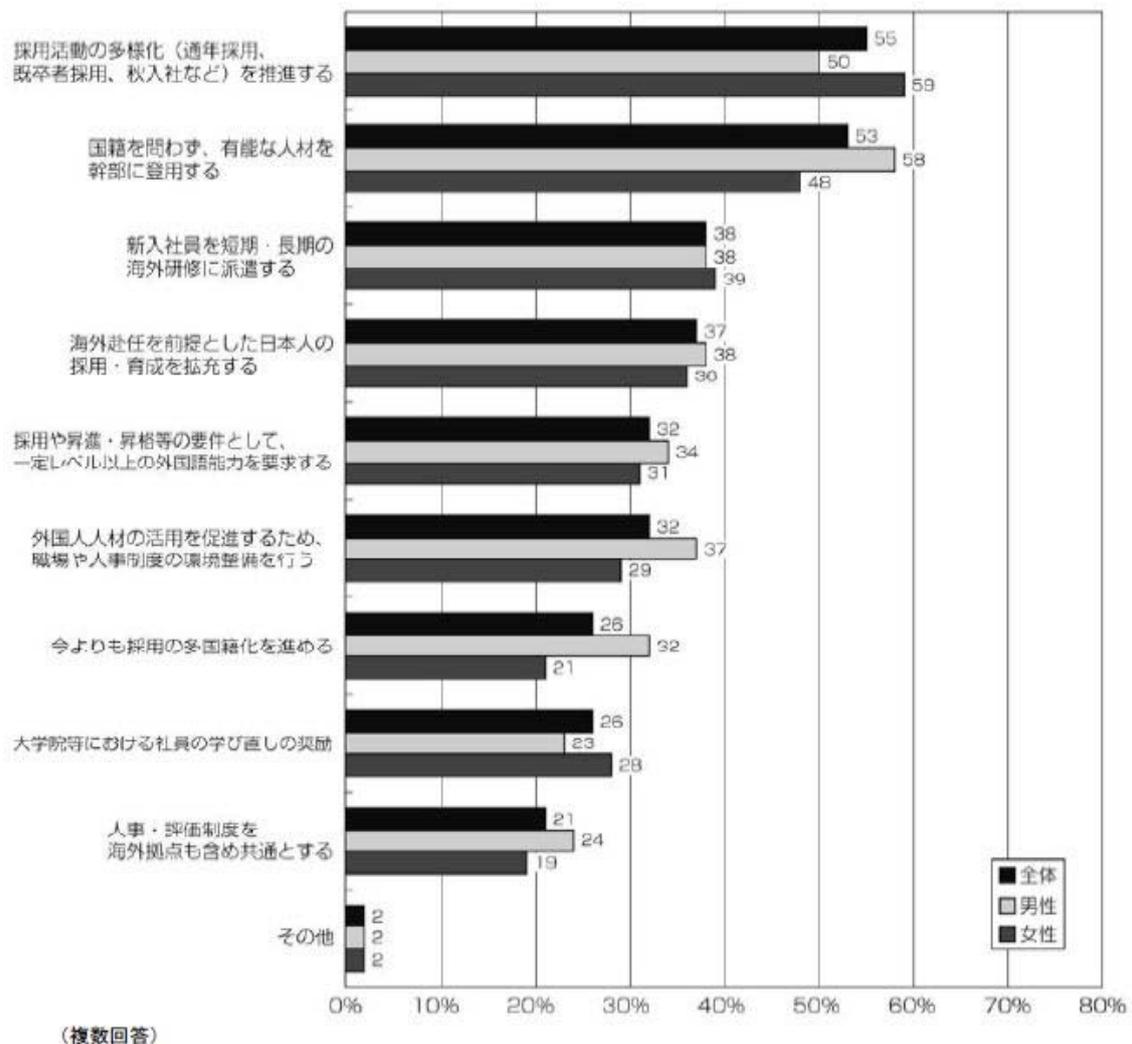


図 1-5 日本企業の人事戦略（全体・男女別）

（出所）経済広報センター「グローバル人材育成に関する意識調査」2013年

#### 1-4. 企業のグローバル化とローカル社員の育成の重要性

企業のグローバル化といっても、その進展度により、施策や課題なども異なっている。経済産業省「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」（2011年）では、こうした視点に立脚し、企業のグローバル化を、①「海外拠点を日本人が主導」（海外に生産・販売等の拠点を構築し、日本人幹部等が主導する経営・運営を行っている）、②「海外拠点の現地化」（経営者・幹部等に現地の人材を登用する等を行っている）、③「グローバルに最適化」（グローバルな視点から最適な製品開発、製造・販売活動、人材獲得、資源配分等を行っている）に分類し、その上で、④「人材の選抜・配置、評価・処遇」、⑤「人材採用、人材育成」、⑥「業務プロセス」について、それぞれ分析、比較を行っている。

④「人材の選抜・配置、評価・処遇」には、「人事部門の戦略的位置付け」、「グローバルリーダーの選抜・配置」、「公正な評価・報酬システム」、「職務とキャリアパスの明確化」、「グローバルな人材配置」、「海外職務ポリシーの明確化」、「ダイバーシティ・マネジメント」といった7指標を、⑤「人材採用、人材育成」には、「海外でのキャリア採用」、「海外での新卒採用」、「日本国内での外国人採用」、「国内採用人材の育成」、「海外採用人材の育成」といった5指標を、⑥「業務プロセス」には、「企業理念の浸透」、「多様な文化・制度の尊重」、「コミュニケーション環境の整備」、「社員との対話」、「技術・ノウハウの共有」、「知名度・イメージ向上」といった6指標を設けている。

分析、比較の結果、計18指標中、14指標で、全体的に有意な差があるとの判定となっている。③「グローバルに最適化」はすべての指標で偏差値が最も高く、②「海外拠点の現地化」の偏差値は概ね①「海外拠点を日本人が主導」を上回っている（図1-6参照）。

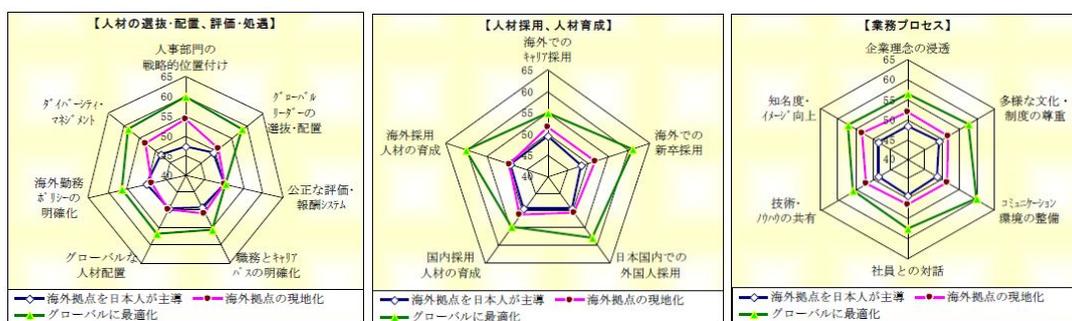


図1-6 企業のグローバル化タイプ別対応状況

(出所) 経済産業省「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」2011年

ここからも、企業のグローバル化は、①「海外拠点を日本人が主導」、②「海外拠点の現地化」、③「グローバルに最適化」の順に進捗度が高まり、また、③が最終段階であり、目指すべき理想型であることがうかがえる。

③「グローバルに最適化」となると、なかでも、⑤「人材採用、人材育成」において、「海外での新卒採用」、「海外採用人材の育成」の指標が、非常に高い値となっているのが特徴的である。

また、日本在外企業協会が2012年に実施した「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」によれば<sup>7</sup>、「グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題（3つまでの複数回答）」は、「現地人社員の育成」が76%、「グローバルな人事・処遇制度の確立」が64%、「本社と現地法人とのコミュニケーション」が48%、「日本人派遣者の育成」が39%、「権限移譲による現地法人の主体的経営」が22%となっている。

ここでも、「現地人社員の育成」が76%とトップであるのが注目に値しよう。日本企業におい

<sup>7</sup>本調査は、日本在外企業協会が、2012年5月31日～6月22日において、同協会会員企業のうち、団体、研究機関等の賛助会員を除く240社（2012年5月現在）を対象に実施し、回収数123社（51.3%）の回答をもとに集計したものである。

でもそれだけ、グローバル化が進展しているということなのだろう。企業がグローバル化を図るためには、本国の社員をグローバル人材へと育成するだけでなく、ローカル社員を育成することも重要なのである。

## 2. 女性自身によるグローバル・キャリア発達

前章では、日本企業における従業員のキャリア形成に対する方針・施策とグローバル人材の育成方針について男女別で検討してきた。これにより、男女平等とはいかないものの、女性を中核的人材と位置づけ、グローバルに活躍する機会を提供する企業が少なからず存在することが分かった。

そこで本章では、グローバル人材に求められる資質とは何なのか明らかにしたうえで、女性がグローバルに、ひいてはリーダーとして活躍する際にそうした資質や優位性をもちうるのか、既存研究をもとに検討を行っていく。

### 2-1. グローバルに活躍する人材の要件

グローバル化にともない、グローバル人材の必要性が高まっているが、そもそもグローバル人材とは何なのだろうか。西村〔2013, p.97〕は、「日本以外の国では人材＝グローバル人材であり、敢えてこの言葉を使うのは日本のグローバル化が遅れている証左であろう」と前置きしたうえで<sup>8</sup>、「グローバル人材とはグローバル経済社会で通用し、更にはリーダーシップが発揮できる人材をいう」としている。

2012年にグローバル人材育成推進会議が発表した「グローバル人材育成戦略（グローバル人材育成推進会議 審議まとめ）」によれば、グローバル人材に求められる要素として、語学力・コミュニケーション能力、主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティをあげている。この他にも、グローバル人材に限らず、これからの社会の中核を支える人材に共通して求められる資質として、幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークと（異質な者の集団をまとめる）リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等をあげている。

また、経済産業省「グローバル経済に対応した企業人材の育成に関する調査」（2011年）によれば、若手社員のグローバル人材における必要要件として、語学力に加え、外国人との商談を行い、外国人とチームで働くことのできる業務遂行能力をあげている（図2-1参照）。

---

<sup>8</sup>経済産業省「グローバル人材に関する調査」（2011年）によれば、現在海外展開する企業のうち約8割が、日本人の若手グローバル人材が不足していると感じているという。

それが中堅社員以上となると、どうなるのだろうか。同調査によれば、中堅社員以上における必要要件として、語学力、業務遂行能力に加え、海外拠点でのマネジメント能力（「海外拠点の管理職として外国人の部下を管理・育成する」および「複数の海外拠点を管理し日本本社と連携しビジネス拡大」）、ビジネス開発力（「海外で現地拠点をゼロから立ち上げビジネスをスタート」）も重視されている（図2-1参照）。

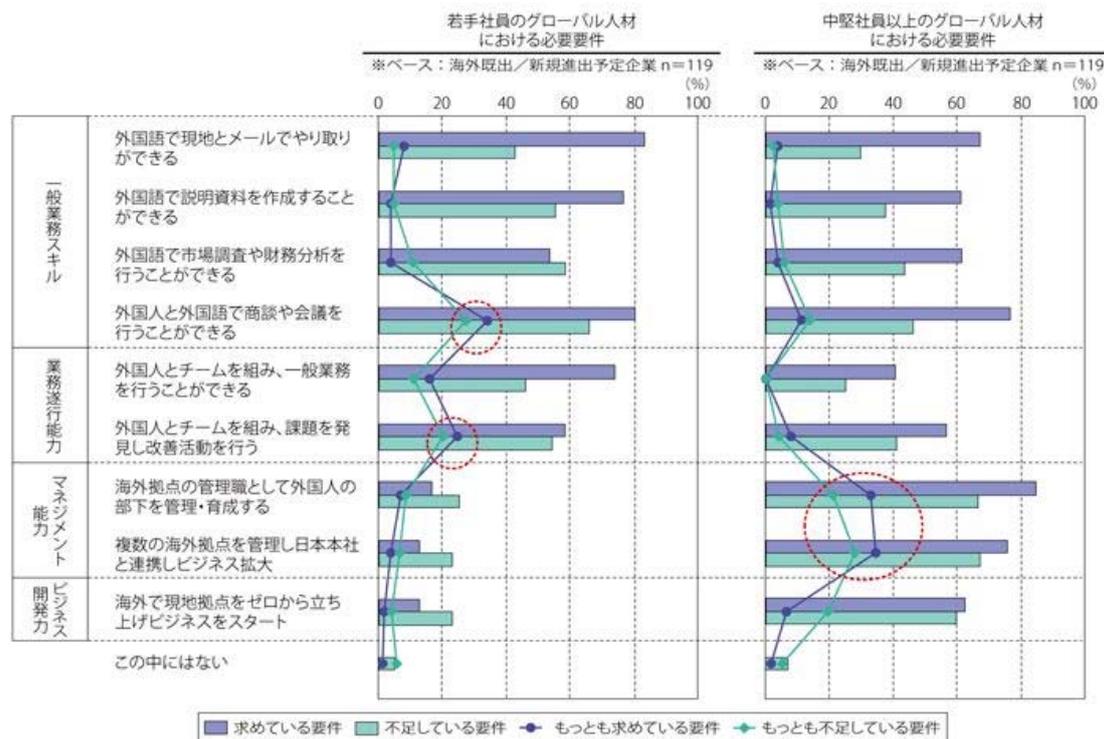


図2-1 若手社員・中堅社員以上のグローバル人材の不足要件

(出所) 経済産業省「グローバル経済に対応した企業人材の育成に関する調査 最終報告書」

また、白木〔2011〕は、在アジア日系企業で働くホワイトカラーを対象に、彼らが自分の直属上司（現地人上司と日本人上司）に対し、業務遂行能力、問題解決能力、リーダーシップ、部下育成能力、信頼構築能力、異文化リテラシー、対人関係構築能力など 62 項目にわたり、どのような評価をしているのかについてアンケートを実施している。

その「調査結果によると、とりわけミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などにおいて劣ると指摘されていた。ASEAN ではとりわけ厳しく、トップ・マネジメント層までが厳しい評価となっていた」〔白木 2011, p.120〕。

それだけ、ローカル社員が成長しているということでもあろうが、だからといって、日本人派遣者が同レベルの現地人上司より劣っていることについては看過できない。ローカル社員から現地人上司以上の評価が得られなければ、海外でリーダーとして活躍することはできないだろう。

そのためにも、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などを向上させることが不可欠であると考えられる。

ちなみに白木〔2013, p.119〕によれば、グローバル人材が実務を通じて成果を出すには、「各種の専門的知識やコミュニケーションツール等の保有・獲得が必要であるが、その基底にはそれをグローバルな場で実現に導く重要な思考態度が存在する」。そしてそれは、「グローバルな観点から知的、認知的特性を持ち、柔軟に考えられる、いわゆる『グローバル・マインドセット』の獲得にある」としている<sup>9</sup>。

## 2-2. グローバルに活躍する女性にみる優位性

グローバルに活躍する人材には、以上のようなさまざまな要件が求められているが、女性はこれらの要件を持ち合わせているのだろうか。

ひと括りに女性の特徴を定義するのは、ステレオタイプに陥る危険性があり、また、ダイバーシティにも反するが、大まかな傾向として把握しておくことは、女性の人材としての価値や有能さを認識する上でも、ある程度必要なことだと考える。

ここでは、先に見た経済産業省「グローバル経済に対応した企業人材の育成に関する調査」(2011年)の分類にしたがって、検討していく。

まず、語学力、コミュニケーション力など一般業務スキルに関しては、アメリカのジャーナリストで、2012年に *The End of Men* (男の終わり) を出版し、脚光を浴びている Rosin は、「社会的知能、開放型コミュニケーション、じっと座って集中する能力といった資質は、むしろ女性のほうに多く見受けられます」<sup>10</sup>と述べている。

業務遂行能力についてはどうだろうか。ここでは主に外国人とチームで働くことを意味しているが、Ibarra と Obodaru〔2009〕によれば、チーム・ビルディング (team building) は女性リーダーの方が男性・女性の双方から評価が高いという。また、Rosette と Tost〔2010〕によれば、女性のトップ・リーダーは、男性のトップ・リーダーよりも、調整や仲介に長けており、また、組織の共同性を重んじることで、成功しているという。

一方、外国人部下の管理・育成といったマネジメント能力についてはどうだろうか。Ibarra と Obodaru〔2009〕によれば、女性リーダーの方が、元気づけ (energizing)、報酬・フィードバック (rewarding and feedback) の与え方が部下の性別を問わず評価が高いという結果が示されていた。

また、JTBモチベーションズが2009年に実施した「上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査」によれば<sup>11</sup>、女性上司がいる男女の方が、男性上司のいる男女よりも、

---

<sup>9</sup>白木〔2013, p.128〕は別の箇所でも、Beechler と Javidan〔2007〕による定義をもとに、「グローバルに広く物事を相対化できる視点と高い知的・認識能力とを保有することこそがグローバル・マインドセットである」と述べている。

<sup>10</sup>「米中流層、『女家長制』に ハンナ・ロージン氏」『日本経済新聞電子版』2013年5月11日。

<sup>11</sup>本調査は、全国に居住する20歳以上の会社員(経営者・役員を除く)の男女620人(男性上司がいる男

「今の上司の下にいると、やる気になる」（38.4%）という。ちなみに同調査では、今の直属の上司に対する評価を行っているが、表2-1に示してあるように、14の項目のうち11の項目で、女性上司に対する評価が、男性上司に対する評価を上回っている（「あてはまる」または「ややあてはまる」の回答が有意に多い、あるいは「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の回答が有意に少ない）。

表2-1 上司に対する評価について（上司の性別×本人の性別）

<p><b>●は、女性上司への評価が、男性上司への評価を上回った項目</b></p> <p>今の直属の上司を一人、思い浮かべてください。以下の項目にどのくらいあてはまりますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●今の上司は、部下の私生活を考慮してくれる</li> <li>●今の上司は、成果を出すために十分な社内・社外情報を提供してくれる</li> <li>●今の上司は、自分の人脈やネットワークを使って、部下をサポートしてくれる</li> <li>●今の上司の行動や考え方は、ビジネスパーソンとして参考になる</li> <li>●今の上司は、仕事の知識と経験を持ち、能力が高い</li> <li>●今の上司は、部下に対して仕事の手順や目標をはっきり示してくれる</li> <li>●今の上司は、相談しやすい</li> <li>●今の上司に、親近感を感じる</li> <li>●今の上司は、リーダーシップがある</li> <li>今の上司は、会社のビジョンや将来像を示してくれる</li> <li>●今の上司は、職場の人間関係がうまくいくよう配慮をしている</li> <li>今の上司は、部下の意見を聞いたり、取り入れたりしている</li> <li>今の上司は、部下の訓練や能力向上のために面倒を見てくれる</li> <li>●今の上司は、部下の仕事を適正に評価している</li> </ul>
---

（出所）「上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査」

JTBモチベーションズ、2009年

マネジメント能力のなかの、海外拠点の管理・日本本社との連携に関してはどうか。IbarraとObodaru〔2009〕によれば、デザイン・連携（designing and aligning）は女性リーダーの方が男性・女性の双方から評価が高いという。

最後の、ビジネス開発力についてはどうか。これは、海外で現地拠点を立ち上げ、ビジネスをスタートさせることを意味しているが、その際に不可欠となる、外部志向（outside orientation）、粘り強さ（tenacity）は、女性リーダーの方が男性・女性の双方から評価が高いと、IbarraとObodaru〔2009〕は述べている。

---

性、同女性、男性上司がいる男性、同女性、各155人ずつ）を対象に、2009年5月12日～13日に、マクロミルがWebモニターによるアンケート調査方法で実施し、その回答をもとに集計したものである。

### 3. グローバル企業が取り組む女性のキャリア開発事例

本章では、海外で事業を展開する日本企業における女性のキャリア開発について考えていく。具体的には、シンガポールに女性を赴任させている企業の事例を研究対象とした。女性をシンガポールに派遣する企業側の意図は何なのか。他方、女性たちはどのような意識で転勤を決意し、そこでの働き方や就業経験はいかなるもので、今後のキャリア形成にどのような影響を及ぼさるのだろうか。

また、第1章で、経営のグローバル化にあたっては、ローカル社員の育成・登用が重視されていることが確認されたが、こうした要件に関して、女性社員がどのような役割を果たしているのかについても、事例を通じて検証を行っていくこととする。

なお、取り上げているそれぞれの事例は、先駆的なグローバル企業において、シンガポールに派遣され活躍している女性についてのもの、および、ローカル社員の育成・登用についての先進的な取り組みである。

#### 3-1. 海外就業に適した環境

##### (1) 海外拠点選定の戦略性

企業のグローバル化にともない、海外赴任が、能力開発、キャリア形成において重要性を増しつつある。そのなかにあつては、女性も例外ではない。

例えば、アクセンチュアでは近年、女性の幹部や管理職が急増しているが、その一因は、海外へ赴任し、そこでの活躍が認められていることにある。それに感化されてか、海外赴任を希望する若手女性も増えているという。

海外といってもさまざまであるが、近年最もホットな地域のひとつが、シンガポールなのだという。シンガポールは今や、成長著しいアセアン、アジアの拠点となっているので、日本のみならず、世界中の Accenture から有能な人材が集結し、新しい仕事にチャレンジするようになっているという。

アクセンチュアにかぎらず、世界中のグローバル企業、そして、日本企業の多くも、シンガポールを、アセアン、アジアの拠点とするようになっている。金融、物流のみならず、さまざまな業種の企業が進出している。

その国の文化が与える影響は根強く、同じ企業、同じ人間であっても、変化をもたらす。国際的な企業にあつては、それを念頭に置き、戦略的に進出先を決めているという [Haxhi & van Ees 2010]。このことは、シンガポールに進出している多くの日本企業にも、ある程度当てはまるのだろう。

シンガポールは小さい国であるが、自由市場として確固たる地位を築いる。インフラも整備されており、概して労働者の能力も高く、また、ダイバーシティも進んでいる。もともと多民族国家であり、国土も狭く人口も少ないことから、政府は、海外からの資本受け入れ政策、移民受け

入れ政策、民族間の融和政策、そのための法整備、インフラ投資、そして、優秀な人材を輩出するための教育政策などに力を注いできたが、これらが成果にむすびついているともいえるだろう。

女性も大いに活躍している。役職別管理職に占める女性割合は34.3%と、アジアではトップレベルにあり、欧米諸国と肩を並べるほどの数値になっている<sup>12</sup>。

このように、シンガポールは、経済的に、アセアン、アジアの拠点となっており、また、インフラ、文化、ダイバーシティ、安全などの面で、女性が活躍しやすい土壌があるといえよう。実際、日本の女性だからといって、受け入れられないということはほとんどないという。同じアジアということもあり、日本と大きく変わらない生活が送れ、距離的にも日本からそう遠くない。したがって、女性の、特にはじめての赴任先として最適な地となっているのである。女性自身からも赴任先として人気があるという。

## (2) シンガポールにおける女性の就労環境

そうした環境はどのように構成されているのか、また、そこで、日本の女性たちはどのように活躍しているのか、日本との差はどこにあるのか。

シンガポールは小さな国であるが故の特殊性を有しているが、だからこそ、学ぶべきところがあるともいえる。その環境はどのように構成されているのか、またそのもとで、個々の取り組みはどのように実施されているのかについて、体系的に分析することができれば、日本への応用の道筋が立てられるはずである。本稿では、その道筋のいくつかを示してある。

シンガポールは、一人当たりのGDPでは日本を上回っている。その一因として、女性の活躍が非常に進んでいることがあげられる。

シンガポールでは、出産後も働きたいと望んでいる女性が約8割にのぼるといふ。実際、出産後に働いている女性が7割を超えているというデータもある。しかも、出産後、3、4カ月で職場に復帰するというのが大半のようである。

それは必ずしも、家計の理由からではない。シンガポールの女性の多くは、働くことがむしろ当然と考えている。キャリアアップを望む女性も少なくない。現在、出生率が下がっているのは、このためでもあるといわれている。たとえ、3、4カ月のブランクでも、出産によりキャリアが中断してしまうので、躊躇するということなのだろう。

ところで、シンガポールの女性はなぜ、出産後、3、4カ月で職場に復帰することができるのだろうか。また、子供を持ちながら、働きつづけることができているのだろうか。

それはまず、祖父母が子供の面倒を見ていることにある。シンガポールは、国土が非常に狭く、皆、すぐに行き来できる距離に住んでいる。したがって、別居していても、祖父母が子供の面倒を見られる距離にいるというわけである。もちろん、地理的要因だけでなく、文化、慣習として、家族の絆が強いということもある。

---

<sup>12</sup>この数値は、『男女共同参画白書 平成25年版』(内閣府)からの引用による。ちなみに、管理的職業従事者に占める女性割合は、アメリカで43.0%、フランスで38.7%であるのに対し、日本では11.1%にとどまっている。

ただし、誰もが祖父母に頼れるわけではない。何らかの事情で頼れないこともあるだろうし、頼りたくないということもあるだろう。その場合でも、シンガポールでは、託児所が非常に充実しているので、そこに子供を預けて、働くことができる。

また、ある程度経済的に余裕のある家庭では一般的に、メイドを雇っている。メイドの多くは、フィリピン、インドネシアから出稼ぎに来ている女性である。住み込みでも、日本円にして月におよそ3万円から5万円と非常に安価なため、それほど裕福でなくても雇うことができる。したがって、女性は、家庭を持っていても、育児だけでなく、家事のすべてをメイドに任せて、思う存分、働くことができるのである。

もともと、メイドの労働環境は過酷なようである。低賃金な上、家事に育児にと休む暇もなく働き、また、いつ解雇されるかもわからない。住み込みの場合は、メイド部屋があるものの、隔離された場所にあり、身体を伸ばして眠れないほど、非常に狭く、クーラーさえも設置されていないのがほとんどだという。これが日本なら人権問題になるだろうが、シンガポールではほとんど問題化されていない。

### 3-2. ジョブ・ローテーションを通じてのキャリア開発

#### (1) 石塚素子氏の初期キャリア形成

～総合職への職掌転換と食糧部門での職務充実（ジョブ・エンリッチメント）<sup>13</sup>

丸紅から<sup>14</sup>、シンガポールに拠点を置く、マルベニ・グレイン・アンド・オイルシーズ・トレーディング（Marubeni Grain & Oilseeds Trading Asia）へ出向し、経理・総務のゼネラル・マネージャーを務めている、石塚素子氏は、一般職から総合職へと転換し、現在に至っている。

石塚氏は、1995年に丸紅に一般職で入社し、最初の1年間、組合関連の仕事に携わった後、食糧部門に異動し、以来、大豆、麦、トウモロコシなどといった穀物取引関連の仕事に従事してきた。

石塚氏は、英語が好きで、大学時代、短期留学をした経験もあったことから、得意の英語を使える部門への配属を希望し、それが叶って、食糧部門へ異動している。食糧部門では、輸入や三国間取引に携わっており、対外的にはメールなどで英語を使って仕事できていたので、楽しかったという。

また、経験が増すごとに、決算のとりまとめ、為替に関するやりとり、船のチャーター、船のオーナーとのやりとり、穀物のブローカーとのやりとり、等々、いろいろと難しい仕事も任せられるようになり、やり甲斐もあったという。

---

<sup>13</sup>職務充実（ジョブ・エンリッチメント）とは、仕事のやり方、進め方などの要素を盛り込み、職務の内容をいわば垂直的に充実させることが、動機づけを促進するという、Herzberg [1966] が提唱したモチベーション理論である。

<sup>14</sup>丸紅は、伝統ある総合商社であることから、いち早くグローバル人材の育成に取り組み、また、日本経済団体連合会「女性の活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集」（2013）で取り上げられるなど、女性の活躍推進においてもトップレベルの企業である。

そうした、いわば総合職的な仕事を十分こなせるのが認められ、2011年に、当時の上司から総合職への転換を薦められる。当初は迷ったそうだが、総合職への転換を決めた理由について、石塚氏は次のように述べている。「上司から総合職になってみないかと言われて、評価していただいているという意味で、嬉しかったんですけど、ただ、できるかどうかは不安でしたので、はじめは断っていたんです。営業の総合職ですと、予算を持たされ、年間利益を達成するために、がんばらなければいけないわけで、そういうのが大変です。ただ、そういう仕事をかじったこともありましたので、できるかなとも思って。長く会社にいましたし、新しいことにチャレンジしてもいいのではということで、総合職への転換を決めました」。

2011年に総合職に転換してから1年間は、東京でジュニア・トレーダー的な仕事に携わるが、あまり自分には向かないと感じ、上司に相談したところ、しばらくしてシンガポールへの駐在を打診された。打診されてからしばらくは悩みつづけたそうだが、ただ、シンガポールには出張で何回か行っていたので、働く環境もおおよそ分かっており、特に東京とかわらないのではと思い、駐在を決意したという。そして、2012年4月から現在のマルベニ・グレイン・アンド・オイルシーズ・トレーディングへ出向している。

## (2) 田中直子氏の初期キャリア形成

### ～物流コンプライアンス分野での職務充実と海外赴任による両立促進

シンガポールに拠点を置く某大手総合商社の現地法人は<sup>15</sup>、日本から出向している駐在員と、現地採用（ローカル）の社員から構成されている。ローカル社員は、駐在員の倍以上であり、また、女性はその半数強を占めている。ローカル社員の登用も進んでいるが、シンガポールでは一般に、転職率が非常に高いので、優秀な人材の採用、定着に苦勞しているという。

そのなかにあって、日本の女性はどうのように活躍しているのだろうか。同社ロジスティクスマネジメント部門にマネージャーとして出向してちょうど2年になるという田中直子氏（仮名）は、現在（取材時）、産休中のため、日本の本社付けとなっているが、夫が別会社でシンガポールに駐在しているため、その駐在員の配偶者という立場でシンガポールで生活している。およそ1ヶ月前に出産し、2カ月後には復帰できる予定だという。シンガポールの女性並みのスピードで復帰ができるのは、託児所が会社のすぐ近くにあり、また、会社の理解があることも大きいという。

田中氏は、2003年に総合職として新卒で入社し、最初は別の部署に配属されていたが、ちょうど異動のタイミングに、自分のキャリアを考えて、自らの専門性を高めたいと、ロジスティクスマネジメント部を希望し、それが叶って同部へ異動している。

同部は、物流コンプライアンス面で営業を支援する部署である。物流コンプライアンス面での税関のトラブル対応や、FTA（自由貿易協定）締結により社内にどのような影響があるかといった調査を行うなど、希望通り、エキスパートとしてのキャリアを積んでいる。会社もそれを後押

---

<sup>15</sup>同社は、伝統ある総合商社であることから、いち早くグローバル人材の育成に取り組み、また近年は、女性の活躍推進にも大いに力を入れている。

しする形で、田中氏をアメリカに半年間派遣している。物流を専門にしている弁護士事務所で仕事をしながら、アンチ・ダンピング制度などの専門的知識を習得させるというのが派遣の目的だったようである。

### (3) 橋本美月氏の初期キャリア形成

#### ～現地法人の社長に抜擢

シンガポールで社長として活躍している日本の女性もいる。資生堂シンガポールの社長を務める橋本美月氏もその一人である。資生堂が海外法人の社長に女性を据えるのは、はじめてのことである<sup>16</sup>。

橋本氏は、子供の頃にシンガポールで過ごした経験もあり、また、大学ではスペイン語を専攻していたこともあってか、1997年に新卒で資生堂に入社するとすぐに、国際部に配属された。そして3年後には、パリに拠点を置くヨーロッパ地域本社に異動し、パリに駐在している。そこで、主にスペイン市場を担当しながら、ヨーロッパ市場におけるブランドマーケティング、オペレーションにも携わった。

パリには、3年ほど駐在していたが、日本に戻ってからもしばらくは、地区担当としてスペイン市場をメインに、その他の欧州市場の本社リエゾンとして経営管理、マーケティングオペレーションサポートを担っていた。ただ、スペイン担当もすでに足かけ9年と長くなり、馴れ合いのようになってきていると感じたため、当時の上司に相談し、同社が手掛け始めた免税ビジネスに興味があると伝えたところ、3カ月後くらいに、そのビジネスを手掛ける部門に異動となっている。

そこで5年間ほど過ごした後、シンガポールへの赴任を打診された。ただ、アジアにはほとんど関わったことはなく、また、管理職としての経験もないことから、自分にはできないと断ったが、説得され、決意したという。

## 3-3. 海外就業を通じてのキャリア開発

### (1) 石塚素子氏のグローバル・キャリア形成

#### ～異文化間コミュニケーション能力の発揮

マルベニ・グレイン・アンド・オイルシーズ・トレーディングは、東南アジアの国々に穀物を販売する、丸紅の100%事業会社であるが、そこで石塚氏は、ゼネラル・マネージャーとして、人事、総務、決算、取引管理などを担っている。直属の部下は4人で、現地採用のシンガポール人と日本人からなっている。ただ、これまで部下を持った経験がなく、また、相手がシンガポール人となると、文化や風習も異なるため、いろいろと大変なことも多いようである。

---

<sup>16</sup>資生堂は、2013年10月1日現在、89もの国と地域で海外展開しているグローバル企業であり、2013年に『日経WOMAN』実施の「企業の女性活用度調査」で総合ランキング2位になるなど、女性の活躍推進においてもトップレベルの企業である。

石塚氏は、その状況について、こう述べている。「驚いたことは、こちらの人って、何でも思ったことをすぐに口に出して言うんです。部下であっても、納得しないとやってくれません。日本人だったら、これは必要なだから、とにかくやってほしいと言ったら、たいていの方はやりますよね。でも、こちらの人だと、なんで必要なのかまで説明しなければいけないんです。あと、些細なことでも、何か気にかかることとか、不満とかを、日本人だったら、だいぶ溜まってから言いますけど、こちらの人って、毎日のように言うんです。ですので、常に議論をして、納得してもらえるようにしています」。

なにかと苦勞も多いようであるが、「こちらへ来て、新しいことにチャレンジしたということではちょっとした満足はあります」と石塚氏は言う。当初から思い描いていたキャリアではないが、自らの努力と上司の理解・サポートにより、現在の活躍があるのだろう。

## (2) 田中直子氏のグローバル・キャリア形成

### ～ローカルと本社の仲介役

田中氏は、シンガポールではこれまでのさまざまな経験が十分に活かされているという。もちろん、シンガポールのやり方にも順応している。例えば、税関とのやりとりについて、こう述べている。「税関と話をしても、権限が多いからだと思うのですが、日本とは異なりプロジェクト的な話にもものってくれ、民間企業と話をしているようです。そのかわり、規則については多少よく知らない場合もありますが」。

また、シンガポールでは、組織も小さく、会社の上層部との距離が近いので、コミュニケーションがとり易く、会社全体としてのマネジメントが見渡せたり、実際に部下のマネジメントを行ったりと、多くの貴重な経験ができていて、こう続けている。「私のポジションはマネージャーです。本来は、課長の下が課長補佐、その下がマネージャーなのですが、日本人駐在員が課長と私しかいないので、補佐業務がまわってきます。同僚に当たるローカル社員も部下にあたるローカル社員もいます。ポジションが中途半端なのですが、部下は、『田中さんは自分のボスだ』と言ってくれるので、嬉しい半面緊張感もあり、しっかりしなければと、大変気をつけています。マネージャーとしての自分の一番の仕事は、課長と部下との橋渡し、そして本社と現地との橋渡しだと思っていますので、日本人だけかたまらないように、何を考えているのか分からないといったことにはならないようにと心がけています」。

仕事の進め方においても、できるだけ部下に任せるようにしているという。「仕事はものすごく速いです。こちらに来た当初は、私は部下を持つ感覚に慣れず振りにくかったのですが、自分でやるよりもずっと速いです。振って、日本でしたら3日で80%のものが出てくるところ、こちらだと1日で50%くらいのもので出てきます。そしてまた指摘をして、直してもらえばいいということが分かりましたので、できるだけ振るようにしています。その方が皆の当事者意識も高まりますし、実際、一生懸命仕事をしてくれています」。

田中氏の上司である緑山洋氏（仮名）も、仕事を部下に任せることの大切さについて、こう述べている。「人事管理の基本は、信頼して任せることだと思います。自分でやった方が速くて楽

なのですが、人を育てて行くには、任せて、やらせるのが一番です。あとは、褒める。褒めない  
と育ちませんね」。

田中氏もなるべく褒めるようにしているという。「ちょっとやりすぎじゃないかと思うくらい、  
同僚のマネージャーは褒めます。それでもこちらでは、ちょうどいいくらいなようです。それを見習って、私も毎週、ミーティングで、君たちがいないと成り立たないからといったことを言っ  
ています」。

シンガポールでは、専門性を高め、また、応用力も身につけるとともに、マネジメントの経験  
も積むことができているようである。その経験は、今後のキャリアにおいても大いに活かされて  
いくことだろう。

### (3) 橋本美月氏のグローバル・キャリア形成

#### ～支援型リーダーシップの発揮

現在、資生堂シンガポールでは、オフィスに約 80 人、美容部員も入れると、総勢約 200 人が  
働いている。幹部層は勤続年数が長い人が多いという。ちなみに、日本からの駐在員は橋本氏の  
みである。

橋本氏は、これだけの大所帯のトップであるが、孤軍奮闘するというより、自ら皆の中に入っ  
ていこうと、なによりもコミュニケーションを取ることを心がけているという。実際、女性が多  
いということもあってか、皆から、以前よりもコミュニケーションが図れるようになったと言わ  
れるそうである。

着任してまずやったことも、幹部、準幹部たちとの対話であった。一人ひとり、一対一で、今  
の仕事の内容、これまで何をやってきたか、今の会社の課題は何か、の3つを、皆から聞いたそ  
うである。部下の話に真摯に耳を傾ける姿勢に打たれたということもあってか、いろいろと話して  
くれ、それぞれの対話の時間は、予定の1時間をオーバーして、ほとんどが3時間ほどに及んだ  
そうである。

そしてその後は、そこから浮かび上がってきた課題に着々と取り組んでいる。その取り組み方  
も、基本的に合議制をとり、合意を得ながら、ものごとを進めているという。橋本氏は、自らの  
マネジメント、リーダーシップのスタンスについて、次のように語っている。「私は、ビジネス  
の細かいことに対して口を出すつもりはまったくありません。ベテランの人も多いので、そうい  
うことは言わなくても、しっかりやってくれていますので。私の役割は、もっと全体の舵とりと  
か、人をどう動かしていくかとかいったことだと思っています」。

ただ、旧態依然としているところもあったので、そこにはメスを入れているそうである。それ  
でも、着任していきなりではなく、半年ほど見守った後、皆の合意を得ながら、進めていったと  
いう。また、資生堂らしさ、資生堂の価値観、DNA といったもののより一層の注入にも取り組  
んでいるという。

「自分は社長なんだから偉いんだぞという感覚はぜんぜんありません。むしろ、今ここにいる  
ベテランの人たちの方がシンガポールのマーケットをよく知っているのです。私は、いろいろと教

えてもらうとか、手を借りるといふか、という感じだと思います。ですから私は、そうした人たちが長くここにいるからこそ気づかないこととかを、気づかせることで貢献していけたらと思っています。本社とのパイプもありますし、ヨーロッパにいた経験なども活かしながら、今までと違う視点を提供していきたいですね」。

橋本氏自身、意思決定のタイミングが遅れてしまったことがあったりと、いろいろと反省点もあるようだが、皆とともに会社をよくしよう務め、それが形になってきているという自信が、あらわれている言葉である。

なお、本章で紹介した女性たちのポイントをまとめると、表3-1のようになる。

表3-1 女性の海外就業事例のポイント

カテゴリー	氏名・企業名・役職	キャリア	現在の活躍状況のポイント
1 総合職への職掌転換と食糧部門での職務充実（ジョブ・エンリッチメント） 異文化間コミュニケーション能力の発揮	石塚素子氏 マルベニ・グレイン・アンド・オイルシーズ・トレーディング 経理・総務ゼネラル・マネージャー	英語が好きで、短期留学した経験 英語を使う部門への配属を希望 それが叶って、食糧部門へ異動 総合職的な仕事にも従事 上司からの推薦で総合職へ転換 東京でジュニア・トレーダー的な仕事 自分には向かないと上司に相談 上司からシンガポールへの駐在を打診 現在に至る	ゼネラル・マネージャーとして、人事、総務、決算、取引管理などを担当 直属の部下は4人（現地採用のシンガポール人と日本人） マネジメント経験の不足 文化や風習の違いへの対応（なんで必要なのかまで説明しなければいけない。些細なことでも言ってくるので、常に議論をして、納得してもらえるようにしている）
2 物流コンプライアンス分野での職務充実と海外赴任による両立促進 ローカルと本社の仲介役	田中直子氏（仮名） 某大手総合商社の現地法人 ロジスティクスマネジメント部門マネージャー	総合職として新卒で入社 最初は別の部署 自らの専門性を高めたいと、ロジスティクスマネジメント部を希望 それが叶って同部へ異動 アメリカに半年間派遣 その後、シンガポールへ派遣 現在に至る	課長の補佐的業務も担当 （マネージャーとしての自分の一番の仕事は、課長と部下との橋渡し、そして本社と現地との橋渡し） （仕事の進め方においても、できるだけ部下に任せるようにしている） （部下をなるべく褒めるようにしている） 現在（取材時）、産休中
3 現地法人の社長に抜擢 支援型リーダーシップの発揮	橋本美月氏 資生堂シンガポール社長	総合職として新卒で入社、 国際部に配属 ヨーロッパ地域本社に異動 日本に戻り、ヨーロッパの経営管理、マーケティングオペレーションサポートを担当 上司に異動を希望 免税ビジネス部門に異動 上司からシンガポールへの赴任を打診 現在に至る	資生堂シンガポールは、オフィスに約80人、美容部員も入れると、総勢約200人からなる 日本人は自分のみ コミュニケーションの重視 （自ら中に入っていくと、なりよにもコミュニケーションを心がけている） （私の役割は、全体の舵とりとか、人をどう動かしていくかとかいったことだと思っています） （資生堂らしき、資生堂の価値観、DNAといったものより一層の注入）

### 3-4. グローバル化に不可欠なローカル社員の育成

#### (1) 大和証券キャピタル・マーケッツシンガポールの事例

ローカル社員の育成、登用について、まず、大和証券キャピタル・マーケッツシンガポールの事例を紹介しよう。

同社は、大和証券グループ本社の海外拠点のひとつである<sup>17</sup>。現在、130人弱の社員がいるが、このうち14人が駐在員で、あとはローカル社員である。駐在員は、現在はたまたま全員男性であるが、女性がいたこともある。ちなみに、現在、大和証券グループ本社の常務執行役員で、大和証券キャピタル・マーケッツアメリカホールディングスの会長を兼務している田代桂子氏は、

<sup>17</sup>大和証券グループ本社は、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、上海などに海外拠点を持つグローバル金融グループであり、2013年に『日経WOMAN』実施の「企業の女性活用度調査」で総合ランキング7位、同調査「女性活用度」部門ランキング1位になるなど、女性の活躍推進においてもトップレベルである。

かつてシンガポールに駐在していたという。

大和証券キャピタル・マーケットシンガポール全体の女性比率は 60%近くにのぼっている。ローカル社員の登用にも積極的で、女性の管理職も多くいる。バック・オフィス、リーガル・コンプライアンス、財務のヘッドも女性が務めている。

ローカル社員の登用に積極的な理由について、同社社長（CEO）の柳沢志向氏は次のように述べている。「これは世界共通の傾向ですが、コーポレート・ガバナンスの重要性がますます高まっています。金融当局もそうした姿勢を示しています。そうしたなかにあって、何年かでもまた異動してしまう日本人の駐在員では、リスクが高いというか、限界があるんです。自分でやっていてわかるのですが。ですので、こちらのルール、慣習などを熟知しているプロの管理職が欠かせないんです」。

## （2）アジア住友商事の事例

アジア住友商事は、住友商事のアジアにおける地域統括会社で、本社をシンガポールに置いている<sup>18</sup>。現在、たまたま日本からの派遣員（同社では駐在員のことをこう呼んでいる）に女性はいないが、ローカル社員の登用が進んでおり、女性も大いに活躍しているという。

シンガポールの本社には、計 226 人（2013 年 3 月現在）の社員が在籍している。内訳としては、住友商事からの派遣員が 41 人、ローカル社員が 178 人となっている。その他に、トレーニー（住友商事における研修の一環として、若手社員を短期で海外派遣する制度）が 7 人、契約社員が 10 人前後いる。トレーニーの内、1 人は女性で、また、ローカル社員はおおよそ 6 割が女性だという。日本人のローカル社員も 5 人おり、うち 3 人が女性だという。

現在、ローカル社員で最高位は人事担当部長のラム・クン・セン氏他 5 名であるが、その他にも、多くの社員が管理職に就いている。またその内、女性の割合は、管理部門、営業部門共におおよそ 25%にのぼる。アジア住友商事総務部長兼人事部副部長兼経営企画部副部長の高橋勇氏は、「日本と比べると非常に高い比率ですが、こちらでは当たり前のように受けとめられています」と言う。

管理職に就いている女性のローカル社員について、同社経営企画部長の大野茂樹氏は、次のように述べている。「管理職として中途採用した女性もいますが、いわゆるプロモーションと申しますか、選抜を経て、管理職に登用した女性もいます。皆、それなりの実力はありますので、一緒に仕事をしてもぜんぜん違和感はないですね」。

ただ、これは同社にかぎったことではないが、シンガポールでは離職率が高いので、せっかく新卒で採用しても、昇進する前に辞めてしまうケースも多いという。それでもここ数年は、新卒を毎年 9 人前後採用しているそうである。その状況について、高橋氏は次のように述べている。「シンガポールでは、大学を卒業して、会社に入っても、だいたい 10 年間で 2 回から 3 回、キャリアをかえるというのが当たり前ですから、若手層の離職率はやはり高いですね。ですので、

---

<sup>18</sup>住友商事は、伝統ある総合商社であることから、いち早くグローバル人材の育成に取り組み、また近年は、女性の活躍推進にも大いに力を入れている。

若い人を採っても、せっかく仕事を教えて、覚えた頃には辞められてしまいますが、それを前提に、いる間に活躍してもらおうという割り切りがないとダメなんです。日本と同じように、ほぼ終身雇用で働いてくれということで人材管理をしていたら回らないですから、そのあたりは工夫しています」。

その工夫のひとつとして、「われわれはこのシンガポールだけで運営しているのではなく、アジア全体を束ねて、グループとしてビジネスをやっておりますので、アジア住友商事グループとしての一体感をいかに醸成していくのか」に取り組んでいると、高橋氏は語っている。その背景には、すでにダイバーシティは十分進んでいるということがあるとも語っている。

一体感を醸成するためのひとつの方策として、2013年4月から、アジア全体で共通の人材育成制度を導入している。アジア住友商事グループとして必要な標準スキル、マネジメント、リーダーシップなどをアジア全体で統一のプログラムで運営していくという。これから3年間くらいかけて、アジア住友商事グループで働いている社員ほぼ全員をシンガポールに招いて、集合研修を実施する予定だという。住友商事は従来から「研修商社」と呼ばれるほど、研修に力を入れているが、そのDNAがここでも活かされているようである。

DNAを受け継ぎながらも、新しい環境で、触れ合い、学び合い、助け合うことを通じて、新しいチャレンジをしていこうとしている。それはきっと、住友商事における、女性の活躍推進、ダイバーシティの推進にとっても、大いに貢献していくことだろう。

#### 4. 女性自らが切り拓くグローバル・キャリア発達の事例

それまで日本で就労していた企業を退職し、新たに海外の企業に転職したり、海外で起業したりする女性も増えている。

本章では、シンガポールの企業への転職や起業を行うことにより、キャリアアップを図っている女性を紹介する。転職あるいは起業した女性は、どのような経緯で現在に至っているのだろうか。また、シンガポールで働くなかで、どのような困難に直面し、それをどのように克服しているのだろうか。そしてそれらを通じて、どのような専門能力、リーダーシップを身に付けているのだろうか。

なお、取り上げているそれぞれの事例は、シンガポールでの転職あるいは起業により、グローバル人材、グローバル・エキスパート、グローバル・リーダーとして活躍している女性についてのものである。

#### 4-1. グローバル人材への成長：安藤由希氏の事例

##### ～グローバル・マインドセットでチャレンジ

これから紹介する女性たちは皆、すでに海外就業以前に、自らグローバル・マインドセットを行っていたと考えられる。仕事を行う場をなにも日本に限定する必然性はない。広く海外へ眼を向ければ、より多様な活躍の場が存在している。そうした意識が、彼女たちを海外での転職あるいは起業へと向かわせたのだろう。

某人材育成コンサルティング会社のアジア支社に勤務する安藤由希氏（仮名）は<sup>19</sup>、シンガポールで同社に現地採用された女性である。安藤氏は、大学卒業後、新卒で外資系大手 IT コンサルティング会社に入社し、IT コンサルタントとして官公庁向けの戦略立案に携わっていた。仕事は厳しく大変であったが、一緒に働いている人たちのレベルやコミットメントが高く、とてもやり甲斐があったという。3年間勤めたが、非常に勉強になり、成長できたとも振り返っている。

にもかかわらず、退職したのは、どうしてもシンガポールで働きたかったからだという。以前の会社でも海外で働く機会があったが、望めばすぐ行けるともかぎらなかったので、待つてはいられないという気持ちが強かったようである。

どうしてそれほどまでシンガポールで働きたくなったかという、以前の会社で入社3年目に派遣された海外研修がきっかけになったという。クアラルンプールで2週間ほど、全世界、多くはアジアから、グループ会社の若手社員が派遣され、寝食をともにしたが、その体験が非常に刺激的で、そうしたさまざまな多文化、多民族からなる環境に身を置きたいという気持ちが一気に高まったのだそうである。

シンガポールが気に入ったのは、その研修で仲良くなった人たちが多かったのと、まさに、多文化、多民族で、しかも、英語圏で治安もよく、また、発展著しいというところにあったという。

そこで、まだ転職先が決まる前に会社を辞め、その後、本格的に就職活動をして、現在の会社に決まったそうである。同社は、国内外における研修の企画・運営・実施を手掛けている某人材育成コンサルティング会社における海外拠点のひとつで、シンガポールにオフィスを構えている。

同社に入社してまだ半年ほどだが、人数も少ないということもあり、貴重な戦力になっている。現在は主に営業を担当しているが、案件によっては、顧客と相談しながら、研修のプランニング、講師の選定、交渉なども行っている。

安藤氏は現在の心境をこう語っている。「シンガポールへ来て、すごくよかったと感じています。いろんな人種がいて、いろんな人との出会いがあって、いろんな価値観にふれて、そういう環境に身をおけているというのが一番うれしいです。まだ英語が足りないので、もっと修行しなければと思っています」。

受け身ではなく、自らの意志と力で、道を切り開いている。グローバル人材として欠かせない姿勢であろう。

---

<sup>19</sup>安藤氏の事例は、グローバル・マインドセットをもち海外就業にチャレンジした若手女性のロールモデルのひとつとして取り上げている。

#### 4-2. グローバル・エキスパートへの成長：山田雪乃氏の事例

##### ～海外経験で専門性に付加価値、育児環境の好転で両立促進

先に紹介したように、大和証券キャピタル・マーケッツシンガポールでは、ローカル社員の育成、登用が進んでいる。そしてそのローカル社員のなかには、日本人の女性もいる。

投資アナリスト兼ディレクターの山田雪乃氏は<sup>20</sup>、前職は大和総研で投資アナリストをしていたが、家庭の事情でシンガポールへ移らなければならなくなったため、同社を退職し、大和証券キャピタル・マーケッツシンガポールに現地採用されている。

こちらに来て、仕事の内容はほとんどかわらないそうだが、それでも、メリットとデメリットがあるという。

デメリットについて、山田氏は次のように述べている。「東京ですと、すべてのことが同じフロアで完結していたものが、こちらですと、アジア・パシフィックの各拠点と分担しています。以前は、インドにいる人にレポートをチェックしてもらって、香港にいる人に登録してもらってましたので、時差もありますし、一番悩ましかったのが、祝日ですね。読む人は東京の投資家ですので、それにあわせて、本当にいいタイミングで出したくても、出せなくなってしまいます。東京ですと、早ければ、2、3時間で登録できたのに。ですので、なるべく連絡を密にとるようにしています」。

メリットについてはどうなのだろうか。「シンガポールへ来てよかったことは、まず、私はアジアをはじめ海外が専門ですので、リサーチする上で、生の情報に近いということです。そのため、投資家の方も、日本でデータを見て書いているアナリストの記事より、私の記事にアクセスしていただけるというのがありますし、日本に帰って話しをしても、聞いていただけます。それと、シンガポールには優秀な人材が集まっていますので、そういう方とお話しをする機会が多いのも、嬉しいですね。日本ですと、とかく、部内や社内で固まりがちですが、こちらですと、他の日系企業ともオフィスが近いので、ネットワークを築きやすいんです。オフィシャルに企業訪問もするのですが、そうでなくとも、例えば、ちょっと関心のある日系企業の方とばったり会って、立ち話をするということもありますし。でも、それがすごくためになる情報だったりすることもあるんです。シンガポールは非常に情報が集まりやすいので、助かっています」。

山田氏には小学生の子供が2人いる。東京では、子育てとの両立が大変だったようだが、こちらでは、メイドを雇っていることもあり、思う存分、仕事に集中できているという。

---

<sup>20</sup>山田氏の事例は、海外就業を通じて専門性に磨きをかけている女性のロールモデルのひとつとして取り上げている。

#### 4-3. グローバル・リーダーへの成長：齋藤真帆氏の事例

##### ～起業家としてグローバル・マインドセットの開花、対人関係構築能力の優位性

シンガポールで起業し、活躍している日本の女性もいる。イベント、展示会の企画運営会社であるヴィヴィッド・クリエーションズ (Vivid Creations) で CEO を務める齋藤真帆氏もその一人である<sup>21</sup>。

齋藤氏は、2002年に新卒で某出版社に入社し、以来、販売部で営業等の仕事を行っていたが、希望の編集の仕事ではなかった。その希望もやがて叶うという確証もなく、かといって、本当にそれがやりたいかということにも疑問を感じるようになり、退職するに至っている。

退職後は、派遣社員としてまったく異なる業種の企業で働きながら、就職活動をしていた。そんな折、もともと英語が好きで、短期留学経験もあってか、再び海外に興味を抱くようになり、就職するなら日本でなくてもよいのではと感じるようになったという。

そして、ネットで就職先を検索していたら、シンガポールの某日系物流会社がヒットし、そこに応募したところ、面接などを経て、ほどなく決まったという。その会社では主に、マーケティング・リサーチに携わっていたが、ずっとその会社で働きつづけるのか、他にやりたいことはないのかと自問自答するようになり、起業を決意する。シンガポールでは、起業する人が多く、実際、起業がしやすかったことも、その決意を促していたという。

会社を設立した2008年からしばらくの間は、一人で切り盛りしていた。やがて仕事が軌道に乗り出すと、それに対応できるよう、人員を増やし、現在は齋藤氏を含めた日本人6人とシンガポール人2人の計8人となっている。

イベント、展示会の企画運営会社を設立したのは、大学時代に、アルバイトなどでそうした仕事に携わったことがあり、また、その業界をはじめ、マスコミ関係の人などともコネクションがあったからだという。もちろん、そうした仕事が好きであり、自分の好きな仕事をしたいというのが一番大きかったそうである。

現在、シンガポールでは、多くのさまざまなイベント、展示会が開催されるようになっている。ただ、齋藤氏から見ると、物足りないところが少なからずあるという。「派手で分かりやすいんですけど、なにかこうひねりがないというか。もっとこうしたら面白いのにとか、勝手に自分で想像してしまって。シンガポールは新しい国ですし、アートとかクリエイティブなこととかが弱いんです。日本はそこらへん素晴らしいじゃないですか。海外にでると気づくんですよ。日本ってなんて素敵な国なんだろうって。日本とつながっていたい気持ちも強くなっています」。

そうした思いから、イベント、展示会の企画運営において、日本とシンガポールをつなげるような取り組みも行うようになってきているという。「実際、日本にはシンガポールに興味を持っている人が多く、また、シンガポールには先進国のアイデアを貪欲に取り込みたいと思っている人が多いんです。だけど、両者をマッチングする人はいませんでしたので、私たちがこの人たちの受け皿になって、もっと交流が生まれるようにしていきたいですね」。

<sup>21</sup>齋藤氏の事例は、海外で起業した若手女性のロールモデルのひとつとして取り上げている。

落語、歌舞伎、オペラ、ジャズ、アニメ系ソングなどといったイベントから、最近では、日本の旅行会社や自治体のキャンペーンなども手掛けている。そこでは、ただ受け皿になるだけでなく、企画運営において、自分たちも積極的にアイデアを出しているという。またそのために、自社のスタッフからも積極的にアイデアを出すよう仕向けているという。「うちのスタッフはすごく働いてくれています。皆、強いです。特に女性は強いですね。自己主張とかもしっかりしますよ。真帆さん、こうしてください、こうやらせてほしい、って。意欲的だからこそですよ。でも、私は意見を言ってくれというタイプなので、自信があるんだったら、やってみて、と言って、やってもらっています。皆、素晴らしい人なんです」。

シンガポールでは、若い女性だからといって、不利な目にあつたことはこれまでなかったという。日本よりもむしろ、女性が起業しやすい環境にあると考えられる。そのなか、齋藤氏は、より広い交流を求めて、アジアで起業した日本人のネットワーキングに積極的に取り組んだり、シンガポールも含めてアジア全域で活躍する日本人の女性起業家のコミュニティにも深いかかわりを持つようになってきているという。

なお、本章で紹介した女性たちのポイントをまとめると、表4-1のようになる。

表4-1 女性の海外転職・起業事例のポイント

カテゴリー	氏名・企業名・役職	キャリア	現在の活躍状況のポイント
1 グローバル・マインドセットでチャレンジ	安藤由希氏（仮名） 某人材育成コンサルティング会社のアジア支社	新卒で外資系大手ITコンサルティング会社に入社（ITコンサルタントとして官公庁向けの戦略立案に携わる） シンガポールでの海外研修に参加 転職し、現在に至る	主に営業を担当 （案件によっては、顧客と相談しながら、研修のプランニング、講師の選定、交渉なども行う） シンガポールでさらにキャリアアップを目指す （いろんな人種がいて、いろんな人との出会いがあって、いろんな価値観にふれて、そういう環境に身を置いているというのが一番うれしい）
2 海外経験で専門性に付加価値、育児環境の好転で両立促進	山田雪乃氏 大和証券キャピタル・マーケティングシンガポール 投資アナリスト兼ディレクター	大和総研で投資アナリストとして活躍 家庭の事情でシンガポールに移る 同社を退職 現在の会社に現地採用 現在に至る	アナリストとしての専門性を磨く 情報が集まりやすい （リサーチする上で、生の情報に近い） （優秀な人材と対話する機会が多い） （他社の人とネットワークを築きやすい） 子育てとの両立が可能
3 起業家としてグローバル・マインドセットの開花、対人関係構築能力の優位性	齋藤真帆氏 ヴィヴィッド・クリエーションズ CEO	大学時代、アルバイトなどでイベントの仕事を経験 英語が好きで、短期留学した経験 新卒で出版社に入社（販売部で営業等の仕事に従事） 退職し、派遣社員に（まったく異なる業種の企業で働く） シンガポールの日系の物流会社へ転職 （主にマーケティング・リサーチに携わる） 退職し、起業、現在に至る	イベント、展示会の企画運営会社 社員は8人（日本人6人とシンガポール人2人） 企画運営において、日本とシンガポールをつなげるような取り組みも行う 企画運営において、自分たちも積極的にアイデアを出している 自社のスタッフからも積極的にアイデアを出すよう仕向けている （私は意見を言ってくれというタイプなので、自信があるんだったら、やってみて、と言って、やってもらっています） さまざまなコミュニティ活動にも参加

## 5. 結論

以上、本稿では、女性の活躍推進において企業のグローバル化と海外での就業体験がいかなる影響を及ぼしているのかについて、企業および個人の事例研究を中心に、その実態の解明を試みて

きた。

グローバル化を進めている日本企業の多くは、社員の能力開発、キャリア形成を行う上で、海外への異動やジョブ・ローテーションを重視するようになっている。差はあるものの、男性ばかりでなく女性に対しても、そうした傾向が見られる。

企業が今後ますますグローバル化を図るには、以下の点を達成する必要がある。

まず、海外就業とそこでのマネジメント経験を人事戦略の重要な一施策として位置づける。そこにおいては、男性と同等に、女性に対しても門戸を開く。同時に、そのための制度、施策、それらを運営するのに適した体制、風土なども整える。

ただし、「家父長制的」な家庭環境が依然として残存しているもとでは、海外就業にあたって、女性には男性以上に、本人の適性、意向、事情などに配慮する必要がある。

もともと、海外赴任は、キャリア開発と子育てを両立させるための、ひとつの有力な手段ともなりえる。海外といってもさまざまだが、例えばシンガポールのように、子育てをしながら女性が活躍できる制度、施策、それらを支える文化、環境などが整っている国でなら、日本よりも仕事と子育ての両立が図りやすい。企業としても、そうした国の方が支援しやすい。しかも、海外就業とそこでのマネジメント経験は、キャリア開発においてもプラスになるはずである。

もちろん、夫には夫の仕事があるのだから、一緒に赴くのは難しいだろう。それでも一緒にとなれば、夫が退職するしかないだろう。ダイバーシティのもとでは、そうした選択肢があつてしかるべきである。

企業は有能な人材を失いたくないのであれば、ある程度、本人の希望で異動できるようにするべきである。現に、そうした制度、施策を設けている企業もある。例えば、某大手総合商社の現地法人でマネージャーを務める田中氏の夫は、別の企業に勤務しているが、実は、田中氏がシンガポールへ赴任することが決まったため、自分もそこへの異動を打診したところ、それが認められたのだという。これには、逆のケースも考えられよう。つまり、夫の海外赴任にともない、妻も同じ地域への異動を希望し、認められるケースである。

退職して妻と一緒に海外へ赴いたとしても、夫はそこで転職するのもよいだろう。それにより、夫もグローバル人材としてキャリア開発を図ることができるのである。これにも、逆のケースが考えられよう。つまり、夫の海外赴任により、退職した妻がその赴任先で転職するケースである。大和証券キャピタル・マーケットツシンガポールの山田氏はまさにこのケースである。山田氏は、同社への転職により、キャリア開発と子育ての両立に成功している。

もともと、グローバル人材、グローバル・リーダーへと成長していこうというのであれば、女性自身も、第2章で見た、持ち前の、一般業務スキル、業務遂行能力、マネジメント能力、ビジネス開発力を更に磨き、努力していかなければならない。本稿で紹介した、シンガポールで働く日本の女性たちも概して、これらのスキル・能力を磨き、大いに活躍している。受け身では、ダイバーシティ、グローバル環境で活躍することは難しいだろう。

一般業務スキルでは、主に、語学力、コミュニケーション力が求められているが、例えば、マルベニ・グレイン・アンド・オイルシーズ・トレーディングの石塚氏は、得意の英語力を活かし

て、入社当初から意欲的に仕事に取り組み、成果をあげてきた。またその過程で、チャレンジしたい仕事を見出し、上司などに自らの希望を伝えてもきた。だからこそ、より難易度の高い仕事を任されたり、異動を認められたり、総合職への転換を薦められたり、果ては、海外赴任を命ぜられたりもしたのだろう。総合職への転換、海外赴任などにおいては迷うこともあったようであるが、それでも前向きにチャレンジしてきたのである。

業務遂行能力は外国人とチームで働くことを意味しているが、例えば、大和証券キャピタル・マーケットシンガポールの山田氏は、レポートをよいタイミングでリリースできるように、原稿のチェック、登録などを担当する人たちとなるべく連絡を密にとるようにしている。

マネジメント能力についてはどうだろうか。このなかの、外国人部下の管理・育成に関しては、例えば、資生堂シンガポールの橋本氏は、現地のことに精通しているローカル社員から、「いろいろと教えてもらおうとか、手を借りる」一方で、「そうした人たちが長くここにいるからこそ気づかないこととかを、気づかせることで貢献していけたら」と語っている。部下に対して、しっかりと説明したり、意見を取り入れたり、仕事を任せたりしながら、マネジメントを行っているのである。そこでは、文化、価値観の違いがあっても、というより、あるからこそなお、組織としての力を高めることができている。

マネジメント能力のなかの、海外拠点の管理・日本本社との連携に関してはどうだろうか。例えば、某大手総合商社の現地法人でマネージャーを務める田中氏は、自ら積極的に、課長と部下との橋渡し、そして本社と現地との橋渡しを行っている。

ビジネス開発力に関しては、例えば、ヴィヴィッド・クリエーションズの齋藤氏は、シンガポールで起業し、イベント、展示会の企画運営をゼロから始めている。また、さまざまな人たちをマッチングし、ビジネスにつなげている。

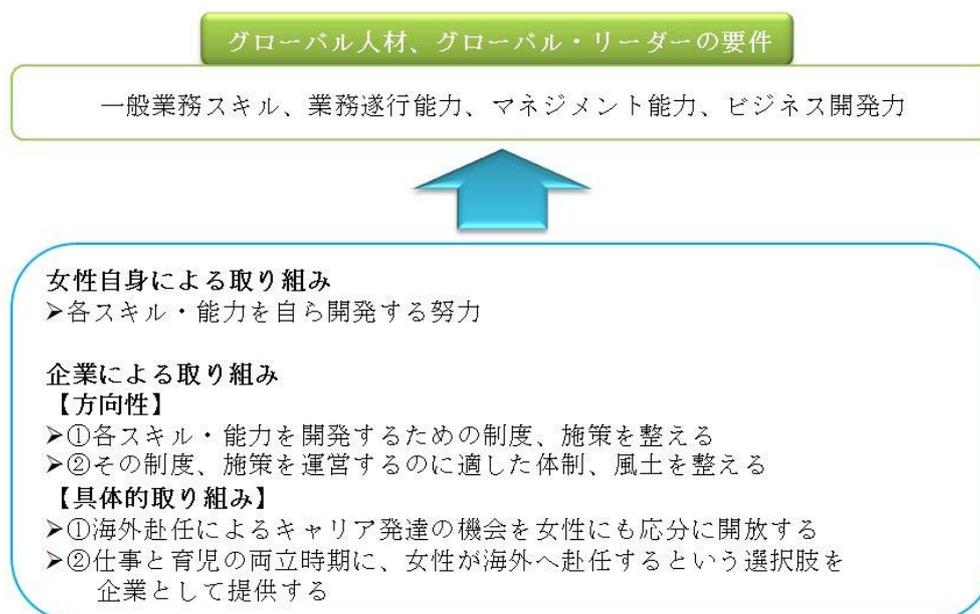


図5-1 女性のグローバル人材化、グローバル・リーダー化を実現させるポイント

以上のグローバル人材、グローバル・リーダーの要件、および、それを開発するための、女性自身の取り組みと企業による取り組みの関係を示すと、図5-1のようになる。

グローバル化の到来により、もはや過去の成功体験は通用しなくなっている。そこからは、新しい知は生まれてこない。それを生み出していくには、皆が、一般業務スキル、業務遂行能力、マネジメント能力、ビジネス開発力を発揮し合っていかなければならない。

男性だけで、日本人だけで固まっていたは、ダイバーシティに反することになる。もっとも、ダイバーシティは、性別、国籍だけではない。表層的にも深層的にも、もっとさまざまな種類がある。それらに目を向け、皆が個性を育みながら、それぞれの違いから学び、自分の得意とするところを発揮し合っていくことこそが、ダイバーシティ、そしてグローバル化ならではの強みとなるはずである。

最後に、日本企業における女性の活躍推進をより効果的に支援するための政策として、以下の2点を提案したい。

海外展開をする企業として、従業員の海外赴任は必須であり、従来それは男性中心に行われてきた。そうした海外赴任によるキャリア発達の機会を女性にも応分に開放する。これがひとつの点である。

ただし女性の場合、仕事と育児の両立が問題になるが、その時期に海外へ赴任するという選択肢を企業として提供する。これがもうひとつの点である。

日本で両立を図るよりも、両立支援の文化とインフラがあり、女性が大いに活躍している国(地域)へ赴任させた方が、かえって女性の就業継続と能力発揮を促進できる場合がある。したがって、子育て期の若年女性に対しては、海外赴任の候補者から外すのではなく、そうした国(地域)への赴任の可能性を積極的に模索することが有効であるとの認識を持つべきである。もちろん、赴任先、時期、期間については、個々人の状況を踏まえ適用する必要がある。

若年女性のみならず、そうした国(地域)への赴任者は、異文化での就業体験の蓄積を通じて、グローバル人材として成長していく可能性が高い。また、日本に戻った際には、そこで身につけた新しい価値観、働き方を組織に注入し、ダイバーシティの推進にも寄与していくことが期待される。

したがって企業は、従来の常識にとらわれず、男女とも公平に海外赴任の機会を提供することで、人材育成とダイバーシティ推進のきっかけとすべきである。

また、それを実現している企業は女性の活躍推進に積極的なグローバル企業であるとして、称賛される枠組みをつくるよう、政府に要望したい。

## 参考文献

- Beechler, S. and Javidan, M. [2007] “Leading with a Global Mindset”, in Javidan, M., Steers, R. and Hitt, M. (Eds.), *The Global Mindset*, pp.131-169, Academic Press.
- Brown, R. and Hewstone, M. [2005] “An integrative theory of intergroup contact”, in Zanna, M. P. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 37, pp. 255-343, Academic Press.
- Byrne, D. [1971] *The attraction paradigm*, Academic Press.
- Chua, R. Y. J., Morris, M. W. and Mor, S. [2012] “Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), pp.116-131.
- Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, G. H. and Weer, C. H. [2006] “The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision”, *Group & Organization Management*, 31(4), pp.420-441.
- 花田光世 [1998] 「グローバル・カンパニーにおける経営幹部育成とは」『Omni-management』（日本経営協会）第7巻第12号、2-5ページ。
- Harrington, H. J. and Miller, N. [1992] “Research and theory in intergroup relations: Issues of consensus and controversy”, in Lynch, J., Modgil, C. and Modgil, S. (Eds.), *Cultural diversity and the schools*, 2, pp. 159-178, Falmer.
- Haxhi, I. and van Ees, H. [2010] “Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance”, *Journal of International Business Studies*, 41(4), pp.710-726.
- Herzberg, F. [1966] *Work and the Nature of man*, World Publishing. (北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社)
- Ibarra, H. and Obodaru, O. [2009] “Women and the Vision Thing”, *Harvard Business Review*, 87(1), pp.62-70.
- Lau, D. C., Lam, L. W. and Deutsch, S. S. [2008] “The impact of relational demographics on perceived managerial trustworthiness: Similarity or norms? ”, *The Journal of Social Psychology*, 148(2), pp.187-208.
- Laurent, A. [1983] “The cultural diversity of Western conceptions of management”, *International Studies of Management and Organizations*, 13, pp.75-96.
- Lee, C. M. and Gudykunst, W. B. [2001] “Attraction to interethnic interactions”, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, pp.373-387.
- Mor Barak, M. E. [2013] *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Third Edition, Sage Publications.
- 守島基博 [2011] 「戦略的ローテーションによる人材育成」『企業と人材』第44巻第980号、10-15ページ。

- 根本孝〔2004〕『ラーニング組織の再生—蓄積・学習する組織 vs 流動・学習しない組織』同文館出版。
- Neuliep, J. W.〔2009〕 *Intercultural communication: A contextual approach*, 4th ed., Sage Publications.
- 西村眞〔2013〕「グローバル人材育成に関する考察」『経済科学』（名古屋大学大学院経済学研究科）第60巻第3号、97-117ページ。
- 大内章子〔2012a〕「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&アカウンティングレビュー』第9号、85-105ページ、関西学院大学経営戦略研究科。
- 大内章子〔2012b〕「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号、107-127ページ、関西学院大学経営戦略研究科。
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U. and Christ, O.〔2011〕“Recent advances in intergroup contact theory”, *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), pp.271-280.
- Rosette, A. S. and Tost, L. P.〔2010〕“Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders”, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), pp. 221-235.
- 佐藤和〔2009〕『日本型企业文化論—水平的集団主義の理論と実証』慶應義塾大学出版会。
- 白木三秀〔2011〕「日本人海外派遣者の育成と課題—アジアの現地スタッフによる評価からの検討」『早稲田商学』第428号、103-123ページ。
- 白木三秀〔2013〕「日本人海外派遣者のグローバル・マインドセット」『経済学論纂』（中央大学）第53巻第5・6号、119-131ページ。
- Tse, D. K., Francis, J. and Walls, J. F.〔1994〕“Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian comparison”, *Journal of International Business Studies*, 25, pp.537-555.
- 牛尾奈緒美・石川公彦・志村光太郎〔2011〕『ラーニング・リーダーシップ入門—ダイバーシティで人と組織を伸ばす』日本経済新聞出版社。