

職務の特性が企業変容に与える影響¹²

－女性代表取締役 CEO の事例における探索的分析－

杉山佳子 東北学院大学情報学部

1. 問題意識

上場企業において、経営の最終的な意思決定権者である代表取締役が女性となるケースはどのようなメカニズムで生じるのだろうか。そして、企業の経営やその結果としての企業業績にはその属性からの影響はあるのだろうか。

社外取締役の登用が 2019 年の会社法で義務付けられ、2021 年の改訂コーポレートガバナンス・コードでは中核人材の多様化が求められるようになったことを受けて女性の役員数は年々増加の傾向にある。2023 年度の日本総研の調べでは、上場企業の女性役員は 3,693 人（役員に占める女性比率は 10.9%）となったが、このうち社外取締役が 8 割を超え、圧倒的に多い現状にある。Mun & Jung (2018) は、日本企業が女性を役職に登用するのは、グローバルな機関投資家からの圧力に応じた日本の企業組織内の政治的なダイナミクスの変化であることを、Yoshikawa, et al.(2020)は、男性によるインサイダー・コントロールとジェンダー・ダイバーシティという相反する制度的論理に、高い知名度、外国人株主と社外取締役のパワーの様々な構成などの要因が重なり企業にプレッシャーがあるとき、女性の社外取締役の任命が経営者の対応として起こることを指摘している。

日本の企業で従来慣行と、ソフトローや外部環境の影響による変化の拮抗が女性を社外取締役として登用する傾向の中、生え抜きで実質的に経営の最終決定権を有する女性代表取締役は 1986 年の男女雇用機会均等法の施行から 40 年近くを経て未だ少なく、その実態は明らかでないことが多い。報道等で女性の経営者が取り上げられるケースでは、創業家関係者等が特別なルートで登用されていたり、内部昇進の女性がトップに就任する場合もホールディングス傘下などで、実質的な経営の意思決定権が親会社に有することも少なくなく、組織全体における最終的な意思決定権を女性が有することは現在、極めて少数である。

本研究では、内部昇進を経てホールディングスの代表取締役社長及び CEO となった国内上場企業（プライム市場）の女性役員の場合について、何故、経営を担うに至ったのか、また代表取締役社長に就任後、2023 年末時点までの約 5 年間に、就任前まで特別損失が続いた企業業績をその後赤字を出さず総じて回復・向上した経緯について³、組織との関わりを主に職務の特性に焦点をあて企業変革遂行のメカニズムを明らかにすることを試みる⁴。

¹ 本研究は、科学研究費補助金（基盤研究（B）研究課題:23K20576）の支援を受けて行われました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

² 本研究では、対象者である B 氏に、2 度のインタビュー及び本稿の引用内容の確認における全般で多大なるご協力を賜りました。ここに改めて、厚く御礼申し上げます。

³ 黒字化後の業績向上期待で株価も上昇した（2019 年初:601 円、2024 年初:3,060 円）。

⁴ 各面談は研究倫理委員会で許可を受け、対象者のインフォームドコンセントを得ている。

2. 先行研究と分析のフレームワーク

以下では関係する先行研究として、女性の経営層への登用の特徴及びその登用と企業業績の関係について概観を検討する。

(1) 女性の経営層への登用

人的資源アーキテクチャ論(Lepak & Snell,1999)から導かれる人材ポートフォリオの観点からは、企業の人的資源としての投資対象には、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、女性人材そのものでは、これまで統計的差別理論 (Phelps,1972) の存在が指摘されてきた。女性の昇進構造においても、特に就業継続を前提とすると、同理論の影響に関わる先行研究が少なからず見られ、コア人材として企業による投資(育成)の対象となる困難性が伺われる。これに関してキャリアパスの観点からは、特に大企業で組織内部からダイレクトに昇進する困難性が指摘されてきた。シニアマネジメントへの女性の登用が進む米国でも、過半数の女性取締役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いわれる。具体的には、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という (Branson, 2012)。また、中間管理職の女性は少なくないものの、大企業では女性 CEO が少数であり、その要因ではライン経験やキャリア機会の不足、ジェンダーに基づく固定観念、トップのオールドボーイ・ネットワークといった可能性が指摘されている (Oakley, 2000)。

上記の各指摘のうち、組織におけるライン経験やキャリアの機会は、また職域とも関わる。これまでスキルや視座を飛躍させる経験としては「新規業務」の重要性が指摘されてきた (Morishima,2002; Tanaka & Nakahara, 2017)。仕事上のトランジションの観点からは Nicolson (1984,1988) が探索的な、高い裁量と高い新規性を有する仕事の重要性を述べている。

他方で女性人材については海外でも職務経験の機会の少なさが指摘されてきたように、国内の幾つかの事例研究でも男女雇用機会均等法施行以後の管理職への登用の課題を論ずる際、そもそも職務経験を積むことが可能な職域で、性差による分離の存在が指摘されている。(Hashimoto & Sato,2014; Komagawa,2016)。この職域分離は経営層を含めて存在するが、その管掌部署は企業利益を左右する主要な事業部門以外の傾向があり、業種別にも異なるという特徴がある。例えば製造業の部長等は「法務・CSR」、「技術・研究開発」など事業部門と独立し専門的知識を要する傾向の部署に多い (Sugiyama,2021)。

また Oakley (2000) が挙げた、ネットワークの性差も指摘されている。女性は少ないながらも強いつながりから、逆に男性は多くの知人との弱い繋がりから利益を得ていること (Burt, 1992)、男性のネットワークは大規模で実用性を重視するのに対し、女性はより社会的志向が強いこと (Ibarra, 1992)、そのため女性は強力な非公式ネットワークから排除されたままになりがちで (McGuire,2002; Ibarra et al., 2010)、限られたレベルの可視性とどまり、キャリアを上昇する中心的な障壁となっていること (Wellington et al., 2003)などが指摘されてきた。CEO の後継者ではその任命が企業の戦略的な方向性に及ぼす影響が非常に大きい

ところ、Wiersema, et al. (2018)は CEO と地理的、名門大学、以前の雇用関係などの点で共通のつながりや経験があり、組織や取締役としての在職期間が CEO の在職期間と重複している候補者が任命される可能性が高いことを指摘している。

(2) 女性の経営層への登用と企業業績

続いて、経営層への女性の登用と企業業績の関係を確認する。海外の実証研究では、その結論は分かれている。たとえば Adams & Ferreira (2009) は、性別が多様な取締役会はモニタリングに多くの労力を割くが、多様性が企業業績に与える効果の平均はマイナスだとする。他方で Terjesen & Sealy (2016) は 47 カ国の上場企業データを用い、幅広いコーポレート・ガバナンス・メカニズムを統制した結果、女性取締役が多い企業ほど、市場（トービンの Q）および会計（総資産利益率）指標による企業業績が高く、また取締役会の性別の多様性が、社外独立取締役の企業パフォーマンスに影響すると指摘する。国内では Seigel & Kodama (2011) が、製造業では女性役員比率が高いと利益率が高いことを指摘したが、他方で内性を考慮すると女性役員数の増加が企業業績を高める効果は見られない (Niikura & Seko, 2017; Matsumoto, 2019) と指摘し、資本コストの観点からは、女性役員は資本コストを下げる効果は見られず、未だトークンの域を出ない可能性が指摘される (Ota & Mukai, 2021) など、概して企業業績では否定的な実証結果も見られる状況にある。

以上のように、モニタリングなど取締役会本来の機能の強化では効用が肯定される傾向にあるものの、財務的な観点からは企業業績への影響の結論は分かれる状況にある。

(3) 先行研究からの分析フレームワーク

以上の先行研究からは、国内では経営層の女性は組織との関わりで、限定された職域でいかに裁量的な職務経験を積み、ネットワークを通じて経営人材となるのかのメカニズムが、CEO への登用の場合を含めて必ずしも明らかではないと思われる。

そこで改めて本研究では、国内の製造業で入社後間もなく新規材料の領域で高度な専門性を持ち研究開発に長らく携わり、取締役の時期まで一つの研究部門を率いてその後、代表取締役となった女性のケースを対象に、職務経験やネットワークの特徴及び業績を含み企業変革に与える影響について、質的調査でそのメカニズムを明らかにすることを試みる。

3. 分析の対象と方法

本研究の分析対象は、2024 年 3 月時点で東証プライム市場上場の製造業 A 社（戦前の創業、従業員約 4,000 名、2023 年度売上高約 2,000 億円）の B 氏である。B 氏は約 8 年間取締役を務めた後に代表取締役社長に就任し、2024 年時点で 5 年を超える。また約 3 年前からはグループ CEO 及び取締役会議長の職を兼ねている。2020 年 9 月と 2021 年 12 月に 2 度の半構造化インタビューを実施した（平均時間は約 90 分）。B 氏の許可を得て IC レコーダーに録音し、後日テキスト化した。なお、分析には MAXQDA を用いている。長期的な職務経験を中心として包括的に要因を分析するため、ナラティブ分析のアプローチを用いて、テーマを中心とする質的分析を行った (Kuckartz, 2014; Sato, 2019)。

4. 分析結果

(1) 結果の概要

インタビュー内容を分析した結果、代表取締役社長への登用及び業績向上に繋がる可能性がある要因の特徴では、個人および職域（研究部門）ともに、組織からの独立性が高いことが最も大きな特徴として挙げられた。B氏の語りを元に、大きく組織、TMT（Top Management Team）、個人を分析単位とし、職務経験の視点から分析した結果は、次の表1の通りである。

表1 職務経験を中心とする探索的分析の結果

分析単位	概念	具体的な要因
組織	独立性	<ul style="list-style-type: none"> 研究部門の独立性：不採算の事業部門からの独立、成果主義、財源の独立性（外部資金の獲得） 新規事業（研究領域の独自性） 学会に存在意義を持つ、ネットワークの外部性
	研究チームの特性	<ul style="list-style-type: none"> 新規領域が故の若手のコミットメント 高度の裁量、垂直的上下関係の不在
TMT	構成員としての異質性	<ul style="list-style-type: none"> 一取締役時：トークン（1人いれば良い）の存在 取締役会を実質的討議の場と捉える姿勢 社外取締役の機能発揮：業績不振が背景、独自の視点からの経営判断（取締役会での女性取締役の発言を評価）
	個人的資本の異質性	<ul style="list-style-type: none"> 原理原則に基づく思考と発言 営業人脈不在から可能となった抜本的改革（子会社組織・トップの全面的改革、ROIC経営の導入、等）
個人 (知的資本) (社会関係資本)	数値化思考	<ul style="list-style-type: none"> 事象のデータ化：目前の事象をデータに置換する思考 判断基準の明瞭性：データから読み取れる客観的事実で判断
	ネットワークの独自性	<ul style="list-style-type: none"> 組織の中核ネットワークからの疎外 新領域研究分野における外部ネットワーク 新領域研究分野における少数派女性としての存在意義

続いて以下では、組織からの独立性に着目しつつ、組織やTMTと個人としてのB氏の関係を確認し、その後、企業業績向上との繋がり確認した。

はじめに、職務経験を積む過程で統計的差別（Phelps,1972）の影響が見られた。特に新領域の研究部門に所属する前の、入社後間もない職場で特徴的である。同差別の影響が示唆される、入社当時の経験およびその後のキャリアパスの状況を以下に順に述べる。

■入社当時（事業部門）の経験

研究員としては、テーマを与えられて色々なことをやらせてもらいました。だけれどもやはり製造部などでは、女性に対して偏見がある。お客さんからの偏見もある。私が電話に出て「私が担当です」と言うと「なんだ、女性なのか。他に男性はいないのか」と言う人達が沢山いました。だけれども、仕事としてきちっとやって説明をすれば分かってもらえるということは、その時には思いましたね。

上司は、この人はすごいと思った人に会ったことは一度もない（笑）。こうはなりたくないと思う上司の方が多かったです。

■社長へのキャリアパス

キャリアパスや、その会社によっては社長になるまでにこういう業務を経験しておかなければいけない、といったことがありますよね。全くそんなことはやっていないです、本当に。抜擢されたわけでも、エリート街道を歩いてきたわけでもなく。

(2) 各概念を表す具体的発言

上記をふまえ、改めて表1の各概念を表すと思われる主な発言を以下に述べる。

はじめに【組織】では、既存組織の主力事業から離れた存在としての「独立性」が挙げられる。『① 研究開発は決してメインではない。会社を支えているのは事業であり、モノ作りであり、モノ売りなんですよね。そして業績が悪い時は結構お荷物となるもので』。次に「研究チームの特性」では、新領域の特徴が挙げられた。『② 新しい分野をやっていないければ、自分の力は発揮できなかつたかもしれない。ずっと積み上げてきた中では、男性と女性という見られ方をしたのかもしれないですけども、たまたまついた分野が、学会の中でも何が出来るか、発見されたばかりの材料だったので、力があれば、男性でも女性でも堂々と研究結果を発表できるとか、評価してもらえらる分野だったんですね。逆にそういう所は女性がすごく少ない。だから覚えてもらえる。』なお、少数派の女性としての存在は、組織外部に独自のネットワークを有する観点からも捉えられよう。次に財源の独立性は、特に企業の業績が悪い時期に特徴的に表れていた。『③ 自分達で稼いだ研究開発費は自分達で使う。1年半後位で、ほぼ自分達の研究費は全部外から持ってきた』。そしてその状況を部下に面接で伝え、新規領域の研究を希望し入社した若手のコミットメントを得ている。『④ 部下の皆が「分かりました。そこまでやるのでしたら付いていきますよ」と言ってくれたのです』。

次に【個人】について先に述べる。「数値化思考」は、理系の大学院時代の恩師の教えがあった。『⑤ (社長の仕事も) 数字と直感かな、と思います。学生時代も理系でまずは数字。先生に怒られたのは、データを持っていき説明したときに「え、それで」と3回言われて、答えられなかったことです。その時に先生にすごく怒られて、生のデータはそれが今動いているという事実だと。学んだことを全て動員して、目の前のデータを見なさいと言われました。とてもインパクトがあり、数字と自分の知識をどうぶつけて起きている現象を正確に捉えるかは、やはり研究者として私が大学の恩師から学んできたことで、それが今でもとても生きています』。続いて、「ネットワークの独自性」に関して、次のような発言があった。『⑥ これまで社内の人脈に気を遣わずにきました。研究開発にいた人間は、決してメイン事業のネットワークに入れないです』。他方で社外のネットワークでは、そこで受ける評価で自己効力感 (Bandura,1977) を得ることに繋がついていた。『⑦ 社内で受けていた女性への蔑視に対し、社外のお客様の声や研究の成果、社外から研究資金を持ってくるという評価。それはとても心強かったです。中よりも外の方が分かってくれますよね、きちっと仕事をやっていけば』。

続いて【TMT】に関しては、構成員や個人としての異質性が挙げられる。「構成員としての異質性」では、経営課題の実質的な討議の場が取締役会ではなく、同質的な取締役同士で別場所にあることが伺われる。『⑧ 社内の取締役が多く男性がほとんどという取締役会を私も経験してきました。もう取締役会開催時には結論も決まっています。例え私がお場でも何か言おうと「あ、そうですか、分かりました」と言ってすつと流される。何を言おうと「よるしいですね」と結論が決まっています。取締役会が30分位と非常に短かった』。しかしその発言を聞いていたある社外取締役が、彼女を社長に推薦していったという。B氏は取締役就任時、当時の社長に、将来的に社長になれない旨を言われていたにも関わらずであった。『⑨

前社長は営業の出身で、昔からの事業で、お客さんとの関係や社内の関係や色々なネットワークががっちりした中で育ってきて、それが社長なんだという考え方なんですよね。自分のネットワークが自分の武器で、何かあった時に何とかさんに話をするとか。それこそ夜の宴会なども当時色々あったわけで。女性はそのネットワークには入れない。そう考えると社長であるための要件は満たさないと多分思っていた』。しかし、リーマンショックを契機に特別損失が続く状況があった。『⑩ 他社は事業を切り替えて成長してきたのに、うちはなかなか決断ができなかった。80年以上も続いた会社を大きく変えるために何をすべきか。一度組み替えるため、誰を社長にするのが一番良いかお考えになったようです。取締役会で私の発言はスルーはされていたけど、社外取締役の方は違う視点だと理解していたようです』。

続いて「個人的資本の異質性」について、役員同士の既存のネットワークを利用した討議からの排除は、取締役会で一から各役員の発言の内容を確認することに繋がっていた。『⑪ 取締役会で例えば、業績の悪い会社へ何故、貸し付けるのか、これはどういう意味ですか、これに対するリスクは何ですか、こういうやり方でいいんですか、といったことを言うわけです。そうすると、何でそんなことをここで聞くんだ、という雰囲気は漂うわけです』。

一取締役時代の経験を背景に、代表取締役社長就任後は、複数の子会社を抜本的に解体し、事業内容の組み替えや各社長を解任して交代し、また ROIC 経営の導入、社内の事業では数値データに基づく改革を断行した。同質性が高い役員や従業員達からの反発が予想されたが、改革を始めた時期のコロナ流行時も含めて事業が黒字に転じ継続したことで、組織全体で「このやり方が正しいのかもしれない」との見方が広がったとのことだった。

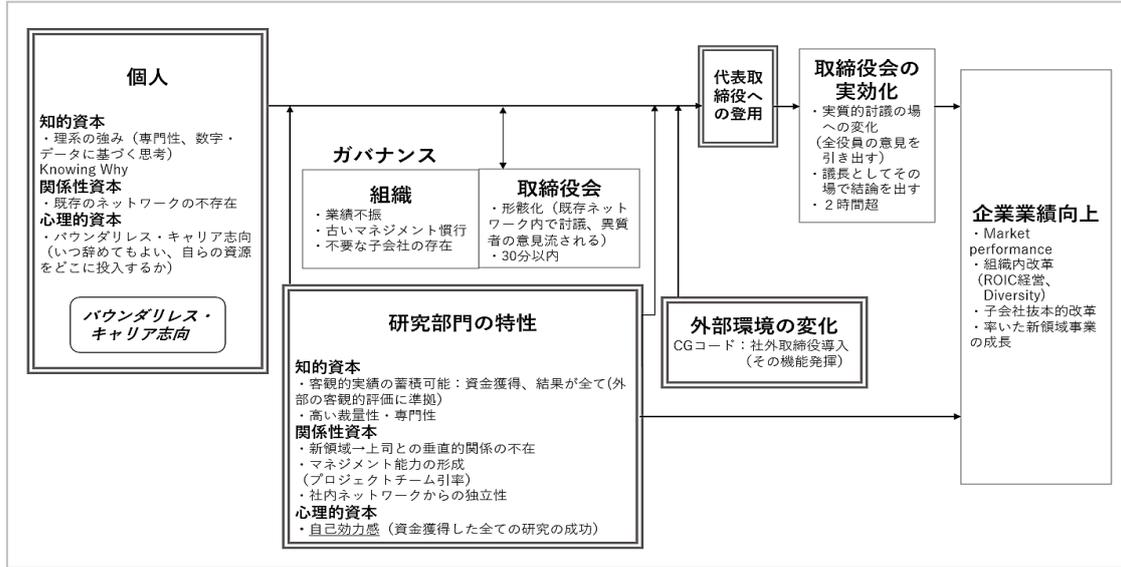
そして自身が代表取締役になってから、取締役会が実質的な討議の場に変化した。一取締役時代に 30 分以内と形骸化していた取締役会は、自身が代表取締役等に就任後は時間が大幅に増え、各取締役の意見を順に聞きつつ、議長として最後は議論をまとめ結論を出す、という経営判断として行うことに繋がっていったという。

(3) その他の要因（個人の側のキャリアの考え方）及び総括

上記で述べた各概念は、B 氏のトップマネジメントへの登用に少なからず影響を与えたと推察される。しかし国内企業で社内女性役員が少数である現状に鑑みると、このことのみをもってメカニズムが解明されたとは言い難い。B 氏のケースでも、組織と関わる個人の観点からは、組織の業績が低迷する中、個人として組織の境界に捕らわれず、組織や自身の職務を客観視して向き合う、バウンダリレスキャリア (e.g. Arthur & Rousseau, 1996) を志向する様子が伺われた。具体的には、入社時にはすぐに同組織を辞める意向を有していたこと、研究開発部門に所属し財源では外部資金を継続的に獲得していたことを前提に、自身がいかなる組織に所属するかに拘らず研究を継続し成果を挙げることを重視してきたこと、そして取締役就任打診時に一度は断り、辞職して海外の研究機関に行きたい意向を上司に伝える留意されていた経緯などが挙げられる。

以上の各分析を企業業績の向上の視点からまとめると、次の図 1 の概念図のようになる。

図1 組織からの独立性と企業変革による業績向上のメカニズム



注：二重線の囲いは、既存の組織からの独立性が高いものを表す。
出所：筆者作成。

5. 考察と今後の課題

組織のトップが内部昇進の女性となること、またその後に企業業績が向上している要因について探索的な分析を行った結果、個人及び職域とともに独立性を有して外部と関わり、組織に対しては全体への客観的視点を持って関わる状況であったことが示された。個人のネットワークについて女性は、組織の中核ネットワークに不在であることや、どのような役職者と関係性を築くかの性差が、上位役職への登用に影響することが指摘されてきた (Greguletz, 2019)。しかし本稿のケースはむしろ、既存の部署で必ずしも一人前の人材と扱われない場面もあったことや、新領域の研究開発部門という職務特性や外部資金獲得の必要性から組織外に広く関わり、不振が続く組織中枢の主力事業や組織内の経営層を含む人材のネットワークとは離れていたことが、取締役会での業績に関する客観的な発言や、B氏の代表取締役社長就任後の子会社を含む改革に影響した可能性が示された。

本稿の理論的インプリケーションとしては、企業業績が低迷する製造業において統計的差別 (Phelps, 1972) の影響が、結果的に女性人材について、当該組織で今後の成長が期待される新規事業分野で職務に従事することや、組織外に広く、経営層への登用にも有益なネットワークの構築に繋がり、経営では客観的視点で組織全体を分析することが可能となったことが挙げられる。自身が取締役であったときは、リスク管理の視点から取締役会で取引先との関係 (継続) に関し発言しても周囲が耳を傾けなかった経験から、代表取締役社長就任後には取締役会での実質的な討議を行うことに変え、また企業業績の向上の形で企業が変容を遂げている。このことはまた法的な観点からは、形骸化した取締役会を実質的な討議の場とし、当該取締役会が企業業績向上のためのモニタリング機能を果たすよう変化したことを意味するものともいえよう。

続いて実践的インプリケーションについて述べる。新規の事業領域で外部から資金を獲

得して研究を行い職務経験を積んだことは、高い裁量を持ち、専門領域に関して高度なスキルを形成し、またプロジェクトマネジメントの力量を形成することにも繋がっていた。そして取締役就任前まで企業内よりむしろ、新規事業領域で外部からの客観的評価が高かったことから、組織内では女性人材を含む新しい人材に関しては、認知バイアスが作用していた可能性がある。

そしてネットワークの観点からは、これまで既存の中核ネットワークからの女性人材の阻害がリーダー層の女性が少数であり続ける要因の一つに指摘されてきたが、既存の事業や取引先との関係の見直しがむしろ企業業績から有用なケースでは、組織で既存のネットワークから離れた存在が意義を有することもあることを明らかにした点で、本稿は経営層の女性の職務経験の特性に関する新たな知見の貢献を行っている。特に組織における旧来のネットワークからのB氏の疎外は、代表取締役社長就任後に、取締役会自体を実質的な討議の場とし、業績不振の子会社とは関係を断絶することに繋がっていた。

また個人の観点では、理系分野でデータに基づく分析を行う高い専門性が、リスク管理や資本の効率的活用が求められる中であって結果的にその要求に沿った経営の実践に繋がった可能性がある。一組織内での就業継続を必ずしも強く希望せず、例えば取締役就任の打診時に、海外での研究職を志向していたこと等は、バウンダリレスキャリアにも該当するといえよう。

これまで国内ではダイバーシティマネジメントはコストがかかり、好業績の大企業などでしか実践が難しいともいわれてきた。しかし当該ケースのように、創業からの年数が長い製造業で組織内の評価や昇進構造が営利を追求する企業の本来の姿とずれた形となり企業業績の低迷が恒常化する状況では、新たな職域で長期育成された女性人材が、結果的に組織から独立性の高い立場で企業業績への客観的かつリスク回避の視点を有し、経営の実質的な討議の場を取締役に戻して企業業績が向上することもある。

代表権のない取締役の時代には、取締役会でその発言が流されていた点は未だ女性役員がトークンとしての存在に近いことを改めて示すものである。他方、B氏の選任当時は監査役会設置会社であるところ、当時の独立社外取締役も加わった組織トップの選任過程では別の角度から、高い専門性で研究チームを率いてきた個人の資質を含み、経営層の女性に関する先行研究でも指摘されていた組織全体へのリスク管理の志向なども汲み取られ、実際にその機能が発揮されて業績が向上している点にも着目すべきだろう。

なお、今後の課題としては、組織の側の創業年や業種など企業の属性への視点、周囲へのヒアリングを通じて他方面から要因を複眼的に検証する必要性が挙げられる。中でもCEO選任のプロセスでは社外取締役がその機能を発揮していることが要因の一つとなっているが、近年、社外取締役は企業業績向上との関係性に疑義が提唱されることある中、何故、同社では経営者の指名で実質的に機能したのかのメカニズムも改めて検証が必要と考える。

References

- Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Arthur, M. B.& Rousseau, D.(1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principal for New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Bandura, A.(1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Branson,D.M.(2012). Pathways for Women to Senior Management Positions and Board Seats: An A-Z List, *Michigan State Law Review* 1555. https://scholarship.law.pitt.edu/fac_articles/240
- Burt, R. S.(1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Gersick, C.G., & Kram,K.E.(2002). High-Achieving Women at Midlife: An Exploratory Study. *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 104-127. <https://doi.org/10.1177/10592602011002005>
- Greguletz, E., Diehl, Marjo-Riitta, & Kreutzer,K., (2019) . Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*, 72(7), 1234-1261. <https://doi.org/10.1177/0018726718804303>
- Hashimoto,Y., & Sato,K. (2014). Seibetsu syokuiki bunri to jyosei no chingin syoshin [Wages, Promotions, and Gender Workplace Segregation]. *Keizai kenkyu*, 65 (3), 221-237 (in Japanese).
- Ibarra,H.(1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447.
<https://doi.org/10.2307/2393451>
- Ibarra,H., Nancy M. Carter,M.N.,& Silva,C.(2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.
<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Komagawa,T.(2014). Gender-Based Job Segregation and the Gender Gap in Career Formation: Focusing on Bank Clerical Staff since the Postwar Years. *Japan Labor Review*, 13(3), 58-79.
http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2016/JLR51_komagawa.pdf
- Kuchartz, U. (2014). *Qualitative Text Analysis*. SAGE.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
<https://doi.org/10.2307/259035>
- Matsumono, M. (2019). Nihonkigyo ni okeru jyoseitorishimariyaku no dounyu kouka ni kansuru jissyobunseki: Jyoseitorishimariyaku no dounyu wa kigyopafomance no kaizen ni kiyo siteirunoka? [Do female directors improve firm performance in Japan?]. *Sangyo keiri*, 80 (2), 78-93 (in Japanese).

- McGuire, G. M. (2002). Gender, race, and the shadow structure: A study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender & Society*, 16(3), 303–322.
<https://doi.org/10.1177/0891243202016003003>
- Morishima, M. (2002). Howaitokara no jinnzaiikusei to Manegiment nouryoku [White-collar human resource development and management skills]. *Hitotsubashi bizinesurebyu* [Hitotsubashi Business Review], 50(2), 34-45 (in Japanese). <http://id.ndl.go.jp/bib/6289484>
- Mun, E., & Jung, J. (2018). Change above the Glass Ceiling: Corporate Social Responsibility and Gender Diversity in Japanese Firms. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 172-191.
<https://doi.org/10.1177/000183921771292>
- Nicolson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Niikura, H. & Seko, M. (2017). Torishimariyakukai ni okeru jyosei yakuin to kigyō pafomansu no kankei [Does Female Representation in the Board Influence Firm Performance?: Evidence from Japan]. *Mita gakkai zasshi* [Mita journal of economics], 110(1), 1-20 (in Japanese).
 10.14991/001.20170401-0001
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321–334.
- Ota, K. & Mukai, M. (2021). Jyosei yakuin ga fusai cosuto ni ataeru eikyo no jishyo kenkyu [Women in the Boardroom and Their Impact on the Cost of Debt]. *Syokenkeizai gakkai nenpou* [Annals of Society for the Economic Studies of Securities], 56, 3-30 (in Japanese).
<https://www.sess.jp/publish/annual/pdf/an56/an01.pdf>
- Phelps, E. S. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, 62(4), 659-661.
- Sato, T., Kasuga, H., & Kanzaki, M. (2019). *Shitsuteki kenkyūho mapping*. Shinyo sya.
- Seigel, J., & Kodama, N. (2011). Labor Market Gender Disparity and Corporate Performance in Japan. *RIETI Discussion Paper Series* 11-E-075. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11e075.pdf>
- Sugiyama, Y. (2021). Nihon no jyojyokigyo ni okeru jyoseiyakuin no genjyo: Naibu touyousya bunseki no shiten kara [Current Status of Female Executives in Listed Companies in Japan : Analysis of Women Inside Directors and Officers]. *Jinzai ikusei kenkyu* [Japanese Journal of Human Resource Development], 17 (1), 51-69 (in Japanese).
https://ssl.jahrd.jp/files/essay_files/688/0.pdf
- Terjesen, S & Sealy, R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective, *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23-65.
- Tanaka, T. & Nakahara, J. (2017). Shinki jigyo sousyutsukeiken wo tujita tyukenkanriskyoku no gakusyu ni kansuru jissyoteki kenkyu [An empirical study on learning by middle management through the experience of new business incubation]. *Keiei kodo Kagaku* [Administrative Science], 30(1), 13-

- 29 (in Japanese). <https://doi.org/10.5651/jaas.30.13>
- Wellington S, Kropf M.B. & Gerkovich P.R. (2003). What's holding women back? *Harvard Business Review*, 81(6), 18-19. <https://hbr.org/2003/06/whats-holding-women-back>
- Wiersema, M.F., Nishimura, Y. & Suzuki, K. (2018). Executive succession: The importance of social capital in CEO appointments. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1473-1495. <https://doi.org/10.1002/smj.2766>
- Yoshikawa, T., Witt, M.A., & Yamada, J. (2020). Female Director Appointments Under Institutional Change: Neutralizing Response to Competing Logics. *Academy of Management Proceedings*, 2020 (1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.11519abstract>

The Impact of Job Characteristics on Corporate Transformation: A Qualitative Analysis of the Case of female CEOs

Yoshiko SUGIYAMA
Tohoku Gakuin University
yoshiko.sugiyama.d6@tohoku.ac.jp

Abstract: What mechanisms are behind the cases of women being promoted within companies to become representative directors and recover corporate performance in Japanese listed companies?

In this exploratory qualitative study based on two interviews with women as president of a traditional Japanese manufacturing company, we identified the factors.

The results suggest that the presence of statistical discrimination against women in a long-standing, underperforming company is associated with independence from the core of the organization, with departments and managers with old-fashioned business practices.

In Japan, the absence of women in the central network of a company is considered to be a challenge for the promotion of women to management positions, but in this study, rather, having a network of research departments outside the company in new fields and obtaining research funding from outside even without a budget, led to the breakaway from ailing central business units, especially to the appointment of a representative director and president.

This was an achievement that led to her appointment as representative director. After becoming president, she had an impact on the company's reforms and performance improvement, transforming the board of directors into a substantive discussion forum and reorganizing subsidiaries.

Keywords: Female CEO, Independency, Core Human Resources, New business fields, High level of discretionary work, Statistic Discrimination