

# なぜ女性社長には留学経験者が多いのか

## —女性社長の生き方に学ぶ—

武庫川女子大学共通教育部専任講師 西尾 亜希子

NISHIO Akiko

### 1. 「キャリアの迷宮」に入りこむ女性と社長になる女性

2008年、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』に、アメリカの労働市場で女性の社会進出は活発になったものの、管理職に占める割合が依然として低い理由は「ガラスの天井」のためではなく「キャリアの迷宮」のためであると主張する論文が掲載された。1986年、『ウォール・ストリート・ジャーナル』の中で、着実に昇進している女性でも、いつか目にみえない障壁に阻まれてトップの座につくことはできない状況を比喻して「ガラスの天井」ということばが使われて以来、このことばは長らくメディアや学術界で重宝されてきた。今日、このことばは決して無効になったわけではないが、「現実には、頂点の一步手前で、初めて前途を断たれるわけではない。そこに至るまでにいくつもの難関があり、大勢の女性たちが脱落していく」(イーグリー・カーリ 2008、26頁)という現状を不可視化するという問題をはらんでいる。同論文は、女性が「キャリアの迷宮」に入り込んでしまう理由として、女性に対する偏見の名残、リーダーシップを発揮する上での葛藤、仕事と家庭との両立の難しさ、仕事と家庭の両立に苦慮する結果、人づき合いや人脈作りが犠牲になることを挙げている(同上、26-35頁)。

「キャリアの迷宮」の問題は、日本人女性にもあてはまる。概して、昇進・昇格の可能性を持つのは、若くして正規労働者として総合職(あるいは特別職)に就いた女性であり、出産を通じてさらに絞り込まれる。その他の多くの女性は、そもそも昇進・昇格の道がないか、上述の論文中的ことばを借りれば「脱落していく」。多くの日本人女性にとっても、問題は「ガラスの天井」ではなく「キャリアの迷宮」なのである。

他方、女性の就労に関する興味深い報告もある。女性社長には外国大学の出身者が多いというのである(プレジデント 2004年11月号)。もしそうであるならば、留学経験を持つ女性社長や役員(以下、女性社長とする)の留学経験を含む生き方について考察することを通じて、女子学生に彼女らをロールモデルとして示すことが可能なのではないか<sup>1</sup>。

本稿では、まず一般的な日本人女性の生き方を概観し、次いで留学経験を持つ女性社長が、留学を経験することによって何を得て、どのように活かしているのかについて明らかにする。さらに、彼女らが起業に至った理由は何かについて考察することを通じて、女子学生が留学を含めたキャリアデザインを行う上での示唆を得る。

## 2. 今日の日本人女性の生き方

2011年現在、女性の大学・短大進学率は、55.9%である（文部科学省 2011）。また、2012年3月現在、新規学校卒業予定者の就職内定率は、女性の場合、大学・大学院卒で63.0%、短大卒で73.1%である（厚生労働省 2012）。ただし、新規学卒就職者の就職後3年以内の離職率は大学で3割、短大で4割に達しており（厚生労働省 2010）、学卒後正規労働者になれたとしても、失業や転職を繰り返している者が相当数に上ると考えられる。若年女性をはじめ、多くの女性が就く業種は、サービス業（「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」等を含む）、卸売・小売業（「飲食店、宿泊業」）である（厚生労働省 2011b）。よって、ややおおざっぱな言い方をすれば、今日の平均的な女性は、高校卒業後、大学または短大に進学し、卒業後にはサービス業や卸売・小売業で正規労働者として勤める。そして、28.8歳で30.5歳の男性と結婚し、29.9歳で第一子を出産するのを機にいったん退職して家事と育児に専念し（内閣府 2011a;内閣府 2011b）、末子がある程度の年齢に達したらパートタイマーをはじめとする非正規労働者として再び働き始め、86.39歳で生涯を閉じるという生活を送っている。将来、今日の女子学生が結婚・出産等をする年齢は若干高くなっている可能性はあるが、生涯を通じた働き方は今日の既婚女性のそれと大きくは変わらないだろう。むしろ、未婚の時から非正規労働者にならざるを得ない者が増加傾向にあることを考慮すれば、未婚・既婚を問わず、生涯を通じて非正規労働を余儀なくされる者が増えるということだろう（西尾 2012）。

また、昨今、若い女性が保守化していることが懸念されている。「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に賛成する20代、30代の女性が増加しているのである（松田 2005;山田 2009）。既婚女性の間でも、「夫は外で働き、妻は主婦業に専念すべき」への賛成割合が、2003年には29歳以下で35.7%であったが、2008年には47.9%と12.2ポイントも増加している（国立社会保障・人口問題研究所 2009）。就職難と非正規雇用化は特に女性の場合に深刻であり、そのことが女性を保守化させるプル要因になっていると思われる。留学よりは就職を望み、就職が無理なら結婚を望む（あるいは結婚に賭ける）というだろう。

冒頭で多くの日本人女性にとっても「キャリアの迷宮」が問題になっていることを指摘したが、さらに本節では、女性たちが「キャリアの迷宮」の入り口付近で撤退してしまう傾向があることや、就業継続の意志を持たない女性が増えつつあることを明らかにした。

## 3. 留学経験を持つ女性社長の状況

女性社長の場合、日本女子大学や共立女子大学をはじめとする女子大学出身者が多いことや（プレジデント 2011年11月号）、高卒者が多いことが明らかになっている（W100プロジェクト 2010）。しかし、先に述べたように、外国大学出身者もかなり多いようである。例えば、『プレジデント』（2004年11月号）によれば、女性社長の出身大学ランキングで「外国の大学」が2位に入っている。同様に、『プレジデント』（2006年10月号）掲載されている上場企業の女性社長・役員出身大学ランキングによると、ハーバード大学大学院が4位、ジュネーブ大学が12位に挙げられている。女性が起業し

た事業は、留学の経験の有無に関係なく概して小規模な場合が多いが（W100 プロジェクト 2010; プレジデント 2011年11月号）、ハーバード大学大学院卒の南場智子氏が創業、昨年まで代表取締役社長兼 CEO を務めたディー・エヌ・エー、スタンフォード大学大学院卒の石黒不二代氏が代表取締役社長兼 CEO を務めるネットイヤーグループ、ハワイ出身でジュネーブ大学卒の大河原愛子氏が代表取締役会長を務めるジェーシー・コムサのような例もある。

以下では女性社長に焦点を絞り、彼女らがどのような分野で活躍しているのか、具体的にどのような留学を経験し、留学によって何を得たと考えているのかについて考察しよう。

### 3.1. 留学経験者の属性

女性社長をはじめ、社会で活躍する女性を取り上げている著書や雑誌は意外に多い。だが、本稿では2010年以降に出版（あるいは発行）された比較的新しい資料を用いることにする。具体的には、女性経営者25人を取り上げているW100プロジェクト編(2010)『W100 女性経営者－25人の経営哲学・人生哲学』と、その年に最も輝いた女性として「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」を取り上げている『日経ウーマン』（2010, 2011, 2012年 いずれも1月号の計3冊）である。それぞれの著書あるいは雑誌で取り上げられている留学経験者数（学卒後に留学をした者を含む）は、25名中7名(28%)、30名中8名(26%)で、計55名中15名(27%)であった。

また、留学経験者のうち、ほとんどはアメリカの大学を卒業あるいは大学院を修了していた。最も多かった専攻分野はMBA（経営修士学）コースである。具体的には、ニューヨーク市立大学、ニューヨーク州立大学、カリフォルニア大学、スタンフォード大学大学院、マサチューセッツ工科大学大学院である。さらに、カリフォルニア大学バークレー校に3カ月間留学したり、イギリスのロンドン大学キングス・カレッジを卒業したり、ブラッドフォード大学大学院を修了したり、カリフォルニアや北京の語学学校に通っていたりした者がいる。その他、本稿では扱わないが、外国で生まれた、幼少期に外国に住んでいた、日本語教師をしていたことがある等の海外居住経験がある者や、就職後に研修や出向（人材交換）で海外に数カ月以上滞在した経験がある者の数も相当数にのぼった。

さらに、留学経験者15名のうち、14名は帰国、1名は中国に留まり、11名が起業して社長または最高経営責任者(CEO)になり、2名は留学前から勤務している外資系製薬会社の執行役員兼マーケティング部長や銀行の支店長を、1名は転職して大手IT会社で部長を任されていた。残り1名は、国際的NPO法人の事務局長を務めていた。起業して社長になっている場合の業種は、ITや（中国）市場調査・開拓もあるが、美容、健康、服飾、ウェディング、子育て支援等、主な顧客が女性である業種が目立つ。女性社長らは、女性の視点で女性のニーズに応える業種をビジネスチャンスととらえ、開拓あるいは参入していることが伺える。

これらの留学経験者の属性について短くまとめると、多くはアメリカの大学を卒業し、女性を主な顧客とする業種で起業して社長になっているということになる。

### 3.2. 彼女らが考える留学の成果とは

留学経験を持つ女性社長が述べる留学の成果は実に多様である。具体的には、背が高いことがコンプレックスだったが、「外国人の先生に『外国では背の高い女性の方が魅力的に感じる』』と言われたことをきっかけに、自らが日本という小さな世界に生きてきただけで、外はもっと広いのではないかと、自らを受け入れてもらえるのではないかと思えるようになったこと（W100 プロジェクト 2010, 15 頁）、アメリカの大学に進学して、青春を過ごし、多くの刺激を受けたこと（同上, 140 頁）、英語への苦手意識や外国人コンプレックスがなくなったこと（日経ウーマン 2011 年 1 月号、124 頁）、留学中に最新の金融事情に触れた経験が評価され、最先端の商品を研究する専門チームのリーダーに抜擢されたこと（同上）がある。その他にも、アメリカでの中国人や台湾人の友人とのつき合いの中で民族衣装に興味を持ったり、他の国の民族衣装をよく見かけたり、入手できるのに、日本の着物はそうではないことに疑問を感じ、着物文化の保存に関心を持つようになったこと、日本人にとっては当たり前音楽、絵画、ファッションが外国人にとってはあこがれの対象のようになっていることを認識したこと（W100 プロジェクト 2010, 163-165 頁）等がある。いかにいえば、留学を経験することによって視野が広がった、自尊心が高まった、関心が広がった、英語や外国人に対する抵抗がなくなった、重責を任されるようになった、日本の文化の良さを再認識するようになったということである。これらの成果に加え、女性社長らが気づいていない、あるいは忘れてしまっているものの、体得している感覚やタフさ、物事の見方、人々との接し方等もあるだろう。彼女らはそのような様々な留学の成果を、起業したり、職場で要職を任されたりする中で細部にわたって活かしていると考えられる。

### 4. なぜ女性留学経験者は起業するのか—「新卒一括採用」と「女性」であることによる就職への壁

女性留学経験者による起業は輝かしいことではあるが、手放しで喜べない側面もある。職場の留学のための選抜試験にパスし、アメリカの大学院で修士号を取得し、帰国後は要職を歴任している女性等 3 名を除き、11 名もの女性が起業していることには、注意が払われなければならない。いうまでもなく、それら 11 名の女性には比類ない行動力と創造力があることは間違いない。しかし、彼女らが就職を考えた際に、日本の労働市場における「新卒一括採用」という慣習や「女性」であることが不利にはたらいたため、「セカンドベスト」として起業した可能性がある。

まず、女性留学経験者の多くは、学卒後に就職、転職、結婚、出産、離婚等を含む複雑なキャリアを辿っている（Nishio 2001）。そして、女性社長に限らず、社会で活躍している女性には離婚経験者が驚くほど多い。離婚をきっかけに奮起した女性もいれば、仕事等のしかたをめぐって離婚をした女性もいる。本稿で取り上げた女性社長らも例外ではない。留学もして、起業もしている彼女らの人生は、一見華々しく映るかもしれないが、むしろその逆の場合も多いのである。例えば先に挙げた石黒不二代氏も、女性に対する就職差別や離婚して母子家庭になったことをきっかけに奮起して、MBA 取得のために当時 2 歳の息子を連れて渡米している。

さらに、学卒後に留学をしている女性の場合、企業や官公庁が慣習的に行っている



「新卒一括採用」の対象外になることが多い。特に既卒の女性である程度の年齢に達している場合、正規労働者になることは極めて難しい。そのことが、起業を促すプッシュ要因となっていると思われる。起業でもしなければ、せつかく経済的、時間的、身体的コストを払って留学を果たしたにもかかわらず、低賃金で不安定な派遣やパート等の非正規労働者になる可能性が高い。留学経験も活かしづらい。女性社長が営む事業は概して「自己資金不足」や「担保・信用不足」のため、小資本、小規模になる傾向があるため（W100プロジェクト 2010）、ハイリスク・ハイリターンな賭けにも映る。それにもかかわらず、女性留学経験者をはじめとする女性たちは、起業に向かわされている面もある。本田由紀東京大学教授は、このような新卒一括採用の慣習を「一度しか来ない列車」と呼んでいる（本田 2009）。正規労働者になるためには、学卒と同時にやってくるほぼ人生に一度しかない機会を活かさなければならないし、活かしたとしても退職することによって「電車から降りてしまえば」、再び正規労働者になることはほとんど不可能なのである。留学後、帰国して就職をめざす際、留学前の就労経験と留学経験が豊富で、かつそれらに関連性があれば、それらの経験が合わせて評価される可能性がある反面、既卒であることや年齢が高すぎるものが不利にはたらく可能性がある。一方、就労経験や留学経験があり、かつ若ければ年齢的に有利になる可能性がある反面、既卒であることや、就労経験や留学経験が浅すぎるものが不利にはたらく可能性もある。いずれの場合にしても、「既卒ということ」、すなわち「新卒ではないこと」が就職の上で著しく不利にはたらくのである。社会的にみれば、「新卒一括採用」という慣習は、今や貴重な存在となっている「外向き志向」の経験豊富な（女性）既卒者という人的資本の有効活用を阻害する要因となっている。

## 5. 留学経験を持つ女性社長に学ぶ

本稿の目的は、留学経験を持つ女性社長の留学経験を含む生き方について考察することを通じて、女子学生に彼女らをロールモデルとして示す可能性を探ることにある。

今日の大学生は物心ついた時には日本のバブル経済が崩壊し、右肩下がりの経済状況の中で思春期と青春期を送ってきている。所得格差、教育格差、モチベーション格差の連鎖が指摘されているが（金子 2009）、この連鎖は大学生間でも見られる。いくら留学に関心があっても、その費用を拠出できなければ留学は不可能である。そのことを承知の上で、何のために、どのような方法で学生を留学に動機づけるかが改めて問われている。留学が留学をする本人のためだけではなく、国が教育面や経済面で国際競争力をつけるためでもあるならば、当然ながら国はさらなる経済的支援を検討すべきである。その上で、学生に対して、留学を通じてどのような人生を期待できるかまで見せる必要があるだろう。なぜなら、社会全体に閉塞感が漂う中で、高いコストを支払ってまで留学をすることの利点が見えにくくなっているからである。

そのような意味で、本稿で取り上げた女性社長らは、留学を通じて得た視野・関心の広がりや自尊心、そしてタフさ等を活かしながら、数々の逆境をチャンスに変えてきたたくましい女性たちである。社会で活躍する同性のロールモデルが少ない女子学生にとって、留学で得た成果だけでなく、女性であるがゆえに経験する社会の厳しさ

や、そのような厳しさを経験しても行動力と創造力を持って突き進むことの大切さを教えてくれる貴重な存在である。女子学生が留学を含むキャリアデザインを行う上で、女性社長らの生き方や考え方は大いに参考になるだろう。大学は、そのような女性社長らを大学に招聘したり、学内誌等で取り上げたりすることによって、女子学生に彼女らの声を届けてみてはどうだろうか。留学経験を持つ女性社長が女子学生を奮い立たせてくれる可能性に期待したい。

## 注

1 多くの大学は、すでに社会で活躍する卒業生を大学に招いたり、学内誌で紹介したりする等の方法を通じて、学生に彼女らをロールモデルとして示す取り組みを盛んに行っている。

## 参考文献

イーグリー, A. H.・カーリ, L. L. (2008年6月)「なぜ女性リーダーが少ないのか」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』24-37頁。

本田由紀 (2009)「一度しか来ない列車でいいのか」『学士会会報』No.876, 71頁。

金子元久 (2009)『『所得格差』が『教育格差』を生む冷酷な現実』

<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20091013/188159/?ST=career&P=7> 2012年4月17日アクセス。

国立社会保障・人口問題研究所 (2008)「第4回全国家庭動向調査 結果の概要」

[http://www.ipss.go.jp/ps-katei/j/NSFJ4/NSFJ4\\_gaiyo.pdf](http://www.ipss.go.jp/ps-katei/j/NSFJ4/NSFJ4_gaiyo.pdf) 2012年4月20日アクセス。

厚生労働省(2010)「若者雇用関連データ」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/12.html> 2012年4月17日アクセス。

厚生労働省(2011 a)『男女共同参画白書 平成23年版』中和印刷株式会社。

厚生労働省(2011 b)『労働経済白書 平成23年版』日経印刷株式会社。

厚生労働省(2012)「平成23年度『大学等卒業予定者の就職内定状況調査』」

[http://chiba-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/chiba-roudoukyoku/houdou/houdou25\\_5.pdf](http://chiba-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/chiba-roudoukyoku/houdou/houdou25_5.pdf) 2012年4月17日アクセス。

国立社会保障・人口問題研究所(2008)「第4回全国家庭動向調査 結果の概要—2008年社会保障・人口問題基本調査」 [http://www.ipss.go.jp/ps-katei/j/nsfj4/NSFJ4\\_gaiyo.pdf](http://www.ipss.go.jp/ps-katei/j/nsfj4/NSFJ4_gaiyo.pdf) 2012年4月17日アクセス。

松田茂樹 (2005)「性別役割分業意識の変化—若年女性にみられる保守化のきざし」

<http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/ldi/watching/wt0509a.pdf> 2012年4月17日アクセス。

文部科学省 (2012)『学校基本調査』

[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2012/02/06/13155\\_83\\_3.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2012/02/06/13155_83_3.pdf) 2012年4月20日アクセス。

内閣府 (2011a)『男女共同参画白書 平成23年版』中和印刷株式会社。

内閣府 (2011b)『子ども・子育て白書 平成23年版』勝美印刷株式会社。

日経ウーマン(2010年1月号)「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2010」、132-168頁。

日経ウーマン(2011年1月号)「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2011」、116-152頁。

日経ウーマン(2012年1月号)「ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2012」、108-127頁。

Nishio, A. (2001) *Issues Facing Japanese Postgraduate Students Studying at the University of London with Special Reference to Gender*, PhD thesis, the Institute of Education, the University of London.

西尾亜希子(2012近刊)「貧困化する女性-貧困予防策を考える」、川島典子・西尾亜希子編著『アジアのなかのジェンダー』、ミネルヴァ書房。

プレジデント(2004年11月号)「『女性社長』になれる大学ベスト30」、63頁。

プレジデント(2006年10月号)「『女性社長・役員』輩出ランキング」、60-61頁。

プレジデント(2011年11月号)「社長・役員になれるベスト43」、58-62頁。

W100 プロジェクト(2010)『W100 女性経営者-25人の経営哲学・人生哲学』、青月社。

山田昌弘(2009)『なぜ若者は保守化するのか』、東洋経済新報社。