

## 海外拠点のトップ・マネジメント・チームにおける ジェンダー・ダイバーシティの決定要因

# Determinants of Gender Diversity in the Top Management Teams of Overseas Affiliates

楊 亜蝶<sup>a</sup>

### 要 旨

近年、企業のサステナブル経営が重要視される中、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントは企業の経営活動において不可欠な要素となっている。特に、多国籍企業はその社会的影響力が大きく、男女雇用機会の均等や経営層における多様性の確保が求められる。しかし、多国籍企業の海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因についての実証研究は限られている。

本研究では、制度的二重性の観点から、多国籍企業の海外拠点のトップ・マネジメント・チーム（TMT）におけるジェンダー・ダイバーシティに影響を与える要因を、日系上場多国籍企業の海外拠点1,832社に関するデータセットを用いて定量的に検証する。具体的には、(1) ジェンダー・ダイバーシティに関する現地制度の圧力 (2) 本社のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティ、(3) 本国と海外拠点立地国間の文化的近接性を与える影響を分析する。

分析の結果、ジェンダー・ダイバーシティに関する現地環境からの圧力が強いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高まることが明らかになった。また、本社のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高くなることが示された。さらに、文化的差異が小さいほど、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティが海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに及ぼす影響が強まることが確認された。

このように、多国籍企業の海外拠点TMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが、「制度的二重性」理論から示唆されるように、本社と現地環境の双方の影響を受けて決定されることを実証的に示したことが本研究の主要な貢献である。

キーワード：多国籍企業、ジェンダー・ダイバーシティ、海外拠点、制度的二重性、トップ・マネジメント・チーム、文化的近接性

### Abstract

In the pursuit of sustainability, gender diversity management has become an increasingly important component of corporate strategy. Multinational enterprises (MNEs), given their significant societal influence, are expected to promote equal employment opportunities and diversity within top management. However, empirical research on the determinants of gender diversity in the top management teams (TMTs) of foreign subsidiaries remains limited.

This study quantitatively investigates the factors influencing gender diversity in the TMTs of MNE subsidiaries. Specifically, it analyzes the effects of (1) the gender-related institutional environment of the host country, (2) gender diversity within the parent company's TMT, and (3) cultural distance between the home and host countries.

The results show that stronger institutional pressures for gender diversity in the host country are associated with a higher proportion of women in subsidiary TMTs. Furthermore, a higher percentage of female executives in the parent company's TMT positively affects gender diversity of subsidiary

a 武蔵大学大学院経済学研究科 博士後期課程

TMTs, and this effect becomes stronger as cultural distance between the home and host countries decreases.

This study contributes to the literature by providing empirical evidence that gender diversity in subsidiary TMTs is shaped by both parent company practices and host country institutional pressures, thereby reinforcing the theoretical framework of institutional duality. The paper reviews relevant literature, develops the hypotheses, describes the methodology and data, presents empirical results, and concludes with managerial implications and directions for future research.

## 1 はじめに

世界各国において社会の持続可能性や企業によるサステナブル経営が喫緊の課題となる中、企業の経営活動においては、男女雇用機会の均等や昇進機会の平等の促進、経営層構成の合理化といった人的資源に関するジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントが、ますます重要視されている(金山, 2024)。多くの公共機関や組織がジェンダー不平等の解消に向けて努力しているものの、依然として世界各地でジェンダー不平等は存在しており、特に女性は職場への参加や組織内での管理職就任において特有の困難に直面している(Bader, Froese & Cooke, 2022)。中でも、グローバルにビジネスを展開する多国籍企業は、その社会的影響力の大きさから、より一層の責任と重要な役割を担っていると考えられる(Manoharan, Madera & Singal, 2021)。しかしながら、多国籍企業におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントについては、依然として十分に研究されていないのが現状である(Geary & Aguzzoli, 2016)。

国際経営研究においては、多国籍企業の海外拠点は、「制度的二重性 (Institutional Duality)」の下で組織運営を行っていると考えられている(Kostova & Roth, 2002)。海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みも、本社によるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実践と立地国におけるジェンダー関連制度に基づく圧力の双方から影響を受けていると考えられる(Kemper, Bader & Froese, 2019)。また、多国籍企業内におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの移転および実施には、多様な要因が影響していると指摘されている(Bader et al. 2022)。

しかし、海外拠点のトップ・マネジメント・チーム(以下:TMT)のジェンダー・ダイバーシティに影響を及ぼす要因について、定量的に検証した研究は、これまでほとんど行われていない。

そこで本稿では、多国籍企業の海外拠点に着目し、海外拠点の立地国におけるジェンダー関連環境や、本社のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの状況が、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティに与える影響を検証する。さらに、本社のTMTにお

けるジェンダー・ダイバーシティの影響の大きさが、本国と海外拠点立地国との間の文化的差異によって調整されるかどうかについても検証する。

分析の結果、現地環境におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高くなることが明らかになった。また、本社のTMTのジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高くなり、さらに文化的差異が小さいほど、この影響は強くなることが示された。

本研究の結果は、ジェンダー・ダイバーシティにおいても、海外拠点のTMTが本社と現地環境の双方から影響を受けていることを初めて実証的に示したものであり、「制度的二重性」理論を補強する点に本研究の主要な貢献がある。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では、関連分野における先行研究を概観・整理した上で、本稿で検証する仮説を提示する。第3節では分析手法およびデータについて説明し、第4節で分析結果を示す。最後に、第5節で結論および理論的・実務的含意を示し、今後の課題について論じる。

## 2 先行研究と仮説

日本は、深く根付いたジェンダー不平等と明確な性別役割分業によって特徴づけられる国である(Pudelko & Tenzer, 2024)。世界経済フォーラムが2024年に公表したジェンダー・ギャップ指数(経済、教育、健康、政治の4分野の指標を加重して算出)(World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2024*)において、日本は146か国中118位にとどまっている。このうち、健康および教育の分野では世界トップレベルに位置する一方で、「経済活動への参加と機会」および「政治への関与」の分野では、男女間の格差が依然として大きい。女性の政治参画の遅れに加え、経済分野においても、女性管理職の少なさや賃金格差が深刻な課題となっている。一方で、日本に立地する外資系子会社は、本社から移転されたジェンダー平等をより重視する人材マネジメントの実践を導入しており、男性中心的な日系の伝統的

大企業と比較して、キャリア志向を持つ日本人女性の職業的・アイデンティティ的期待により適合している。その結果、外資系会社は高い能力を有する女性人材を惹きつけ、確保することに成功している (Pudelko & Tenzer, 2024)。

以上のような日本の現状を踏まえると、これまで十分に活躍の機会を得られなかった女性をはじめ、多様な人材を積極的に組織に取り入れ、生産性の向上を図ることが急務である。

ジェンダー・ダイバーシティとは、組織や社会のあらゆるレベルにおいて、男性・女性・ジェンダー・マイノリティを含む多様な性別アイデンティティを持つ個人が、参加・代表性・機会に平等かつ包摂的に扱われることを指す (World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2024*)。これは、単に人口統計学的な構成に着目するだけでなく、制度的な障壁を取り除き、包摂的な文化を促進することによって、すべての個人が潜在力を発揮できる環境を整備することを重視する概念である (World Bank, 2023, *Gender Data Portal*)。

TMT ダイバーシティ研究は、理論的基盤として経営上層部理論 (Upper Echelons Theory) を位置付けている。経営上層部理論 (Hambrick & Mason, 1984) によれば、経営幹部は組織内外の環境からの情報を事実として捉え意思決定を行うのではなく、自身の認識基盤や価値観に基づき、環境からの情報を選択的に解釈することによって戦略的選択を行うとされる。すなわち、企業の戦略や業績は、経営者個人の経験、価値観、個性によって大きく影響を受けるのである。

近年では、労働力不足やSDGsの推進といった社会的背景を踏まえ (金山, 2024)、ジェンダー・ダイバーシティに関する研究は幅広く進められており、TMTにおけるジェンダー・ダイバーシティも重要な研究対象として注目を集めている (Madera, Sundermann & Hebl, 2019)。

#### (1) ジェンダー・ダイバーシティに関する研究

TMTのジェンダー・ダイバーシティに関する研究は、大きく二つのテーマに分類される。第一に、TMTのジェンダー・ダイバーシティが企業の経済的・社会的利益に与える影響を検討する研究である。第二に、TMTのジェンダー・ダイバーシティに影響を及ぼす要因を探る研究である。これらの研究の多くは、媒介変数や調整変数の存在まで含めた多様な要素を考慮した上で分析を行っている (Madera et al. 2019; Russen, Dawson & Madera, 2021)。

TMTのジェンダー・ダイバーシティと企業業績の関係に関しては、既存研究の結果は、市場やサンプルの選

択 (e.g. Hillman, Shropshire & Cannella Jr, 2007)、理論的視点 (e.g. Derks, Van Laar & Ellemers, 2016; Jeong & Harrison, 2017)、研究フレームワーク、分析手法の違いにより、一貫していない (e.g. Byron & Post, 2016; Campos-García, Olivas-Luján & Zúñiga-Vicente, 2019)。しかし、多くの研究は、TMTのジェンダー・ダイバーシティが企業の長期的なパフォーマンス向上に寄与することを示している (Byron & Post, 2016)。

経営上層部理論 (Hambrick & Mason, 1984) によれば、トップマネジメントの意思決定や行動は、年齢、教育、性別、経験、価値観といった個人的特性の影響を受け、これが組織の戦略的選択や業績に反映される。女性経営者は、利害関係者に対する責任感が強く、リスク回避志向を有する傾向があるため、低リスクかつ長期志向の戦略を策定しやすいとされる。このような戦略は、企業の収益性に対する不確実性を低減し、経済的パフォーマンスの向上に貢献する (Jeong & Harrison, 2017)。さらに、女性管理者の能力・知識・背景・価値観の多様性は、異なる視点からの戦略的意思決定を促進し、研究開発 (Attah-Boakye, Adams, Kimani & Ullah, 2020) や多様な顧客ニーズへの対応力を強化する。これにより、企業は持続的な競争優位性を獲得できる可能性がある (Russen et al. 2021)。

TMTのジェンダー・ダイバーシティは、企業の評判、CSR評価、SDGs達成、労働市場における魅力向上、組織コミットメント、従業員の職務満足度向上、退職率の低下といった非財務的利益にも貢献することが示されている。これらの要素が相互に作用することで、最終的には企業の長期的な経済パフォーマンスの向上につながると考えられる (Porter & Kramer, 2006)。

一方、TMTのジェンダー・ダイバーシティに対する影響要因に関しては、先行研究において、ミクロ、メソ、マクロの三つの視点から分析が行われてきた。ミクロレベルでは、TMTの個人特性とその任命プロセスや意思決定との関係に焦点が当てられている。メソレベルでは、業界特性や企業属性がジェンダー・ダイバーシティに及ぼす影響が検討されている。マクロレベルでは、制度論の視点から、国の公式制度および非公式制度がTMTのジェンダー・ダイバーシティに与える影響が重視されている。

TMTの個人特性とTMTの任命プロセス、ならびにTMTの意思決定との関係に注目する研究では、人口統計的特徴や (Madera et al. 2019)、リソース依存理論および経営上層部理論 (Hambrick & Mason, 1984; Jeong & Harrison, 2017) を理論的基盤として解釈した研究が数多く見られる。社会環境の影響により、ジェンダーの違

いは男女に異なる視点, スキル, 経験, 能力をもたらしている」とされる (Russen et al. 2021). 例えば, 一般的に女性は男性よりも責任感が強く, 社会問題への関心が高い傾向にあり (Byron & Post, 2016), リスク回避志向が強いとされている (Jeong & Harrison, 2017). さらに, コミュニケーション能力にも優れていることが指摘されている (Russen et al. 2021). このような女性が有する多様なスキル, 経験, 能力は, 企業の戦略策定や経営活動にとって貴重な資源となる (Jeong & Harrison, 2017). そのため, 組織はこうした資源の多様性を求め, 女性リーダーを任命する傾向がある. また, Similarity-Attraction理論 (Byrne, 1971) によれば, 現職のリーダーは, 自分と人口統計的特徴が類似した候補者を選好する傾向が高いとされる. その結果, TMT に女性経営層が存在する場合, 他の女性が経営層に昇進しやすくなる可能性が指摘されている (Madera et al. 2019).

TMT のジェンダー・ダイバーシティの影響要因をメソレベルから探求する研究では, 業界や企業ごとに TMT における女性管理者の割合に大きな差が存在することが明らかにされている (Russen et al. 2021). このような差異は業界の特性や企業の特徴に起因すると考えられている (Hillman et al. 2007). 例えば, 観光・ホテル業界や小売業界では, 他の業界と比較して, 経営層に占める女性の割合が高い傾向が見られる. Equality in Tourism (2018) が公表したデータによれば, 観光・ホテル業界における女性取締役の割合は 23% であり, 全業界平均の 17.9% (MSCI, Women-on-Boards-2019) を上回っている. これは, 観光・ホテル業界には, 潜在的に経営層となりうる女性従業員が相対的に多く存在しているためであると考えられる.

TMT のジェンダー・ダイバーシティは, 女性トップマネジメントの個人的特性や業界・企業の特性に加え, 国の公式な制度 (法律, 規制, 割当制度, 情報開示制度など) および非公式制度 (文化, 価値観, 慣習, 教育など) によって形成される環境からも重要な影響を受けている. 例えば, 取締役会における女性の割合が高い国では, シニア・マネジメント層においても女性比率が高く, 性別による賃金格差が小さい傾向が確認されている (Terjesen & Singh, 2008). しかしながら, こうした研究の多くは, 各国における取締役会の平均規模, 企業規模, 業界の支配力といったミクロレベルの要因が十分にコントロールされていない点が指摘されている.

また, 政府による規制や割当制度, ならびに奨励措置は, 取締役会における女性代表の数を左右する重要な要因となる. 例えば, 欧州委員会は, 欧州全域の上場企業における役員の男女比を是正することを目的として, 社

外取締役のみで構成される取締役会の場合には 40%, 社外取締役と執行取締役の双方を含む場合には 33% の議席を, 不足している性別に割り当てることを義務付ける規定を導入している (European Commission, 2012).

## (2) 多国籍企業の海外拠点とジェンダー・ダイバーシティ

多国籍企業の海外拠点は「制度的二重性 (Institutional Duality)」の下で組織運営を行っている」とされる (Kostova & Roth, 2002). すなわち, 多国籍企業の海外拠点は, 現地におけるビジネス活動を通じて現地の価値規範や慣行に適合し, 正当性を獲得する必要がある一方で, 本社のマネジメント・ポリシーや企業文化などの影響も受けるため, 現地からの圧力と本社からの圧力の双方に対応する必要がある. 同様に, 海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みも, 本社によるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実践と, 立地国におけるジェンダー関連制度に基づく圧力の双方から影響を受けていると考えられる (Kemper et al. 2019; Bader et al. 2022).

制度的二重性が海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティにどのように影響を及ぼすのかを検討した先行研究によれば, 現地環境における男女平等の水準が低い場合, 現地でのジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実施は困難になる傾向があるが示されている (Kemper et al. 2019). さらに, 海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントは, 本社からのグローバル統合圧力と現地の制度的環境の相互作用によって決定されることが明らかになっている (Bader et al. 2022).

しかし, Kemper (2019) の研究は, 多国籍企業において, 本社のジェンダー平等推進方針が, 異なる制度的・文化的背景を有する海外拠点において, どのように翻訳・適応・実践されているのかというプロセスに焦点を当てたものである. また, Bader et al. (2022) は, ドイツの日本子会社と日本のドイツ子会社に着目し, ケーススタディを通じて, 子会社が母国および現地からの制度的圧力にどのように対応しているのかを比較した研究であり, 定量的な分析は行われていない.

これらの先行研究を踏まえ, 本稿では多国籍企業の海外拠点に着目し, 日本籍多国籍企業の海外拠点データベースを用いて, 本社によるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの実践や状況, および海外拠点の立地国におけるジェンダー関連環境が, 海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティに与える影響を定量的に検証することを目的とする. さらに, その影響の大きさが, 本国と進出国の間の文化的差異の程度によ

て調整されるという仮説についても検証する。

異なる国々の間では、法律や制度といった公式な枠組みに限らず (Xu & Shenkar, 2002)、文化・価値観・風習 (e.g., Schwartz & Boehnke, 2004) といった非公式な制度も大きく異なる。同様に、ジェンダーの役割は、文化的要因 (Moore, 2015) や、各国におけるジェンダー関連政策・法制度の発展度合いの違いによって形成される。そのため、ジェンダー・ダイバーシティやジェンダー平等の実現度は、国ごとに大きな差が存在する。

制度理論の観点からは、組織を取り巻く公式および非公式の制度的圧力が、その組織の構造や意思決定に影響を与える (DiMaggio & Powell, 1983)。例えば、海外拠点は、現地において正当性を獲得するために、法律、規制、政策といった規制的圧力に適応する必要がある (Kostova & Zaheer, 1999)。その中でも、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントは、立地国の労働市場に強く依存するため、現地の制度環境から特に大きな影響を受けやすい分野である (Bader et al. 2022)。

たとえば、ジェンダー平等に関する法律 (国会や取締役会における女性比率のクォータ制など) や平等雇用機会法といった規制的圧力は、法令遵守や正当性の確保を企業に求めるため、女性の登用を後押しする (Terjesen et al. 2015)。一方で、ジェンダーの役割に関して社会全体で共有される価値観といった文化的・認知的圧力は、企業の人事判断や労働者のキャリア選択において無意識の基準を形成する (Ridgeway, 2011)。こうした文化的・認知的圧力がジェンダー平等に傾いているほど、女性の労働市場への参加や管理職・経営層への昇進における障壁は小さくなり、その結果、TMT に属する女性の数も増加すると考えられる。

**仮説 1：現地の制度環境におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強いほど、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティは高くなる。**

ジェンダー平等に関連する組織文化的慣行は、TMT における女性の割合を最も強く予測する要因であり、組織文化が平等・インクルージョン・多様性を明確な価値として掲げている場合、女性が管理職や TMT に登用される可能性が高いことが示されている (Bajdo & Dickson, 2001)。したがって、ジェンダー・ダイバーシティを重視する組織文化であるほど、TMT における女性比率は高くなると考えられる。

さらに、海外拠点による機会主義的行動を抑制し、本社との信頼関係を醸成するために、本社は自社の組織文

化や価値観の移転を行う (Bartlett & Ghoshal, 2002)。このことから、本社においてジェンダー・ダイバーシティを重視する文化が根付いているほど、その文化や価値観の移転を通じて、海外拠点においてもジェンダー・ダイバーシティが重視される可能性が高まる。結果として、海外拠点の TMT における女性比率も高まると考えられる。

また、女性が経営層として勤務する場合、より大きな意思決定権と情報上の優位性を有し、それが企業の意思決定に対してより大きな影響力へとつながる可能性がある (Infantes & Pascual-Fuster, 2020)。

Similarity-attraction 理論 (Byrne, 1971) によれば、現職のリーダーは、自分と人口統計的特徴や経験、役割が類似する候補者を選好する傾向がある。そのため、TMT に女性経営層が存在する場合、他の女性が経営層に昇進しやすくなる可能性が高い (Madera et al. 2019)。たとえば、組織間の統制や、女性間の経験・役割・行動の同質性を通じて、本社の取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティが、階層的にグループ内企業へと波及することが示されている (Infantes & Pascual-Fuster, 2020)。

したがって、本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティが高い場合、企業文化や価値観の移転、ならびに同質性選好を通じて、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティも高くなると考えられる。

**仮説 2：本社の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティは高くなる。**

多国籍企業は、海外において効率的な事業ネットワークを構築するために、本社で成功した経営慣行や実績のある手法を海外拠点へ移転する傾向がある (Brock & Siscovick, 2007; Saka-Helmhout, 2007)。ダイバーシティ・マネジメントに関しても、母国において既に確立された実践や成功した取り組みを海外拠点へ移転しようとする可能性が高いとされる (Lauring, 2013)。

しかしながら、本社で成功した経営慣行であっても、文化的・社会的な違いが経営環境に影響を及ぼすため、必ずしも海外拠点に適しているとは限らない (Lauring, 2013)。特に、ジェンダーに関する課題は各国の国民文化に深く根ざしており、国ごとに課題の内容や取り組みの状況が異なる (Ferner, Almond & Colling, 2005)。そのため、本国と海外拠点所在国との間の文化的差異が大きいほど、移転される経営慣行は海外拠点の状況に適合しにくくなる可能性が高い。

知識移転の視点から見ると、文化的違いが大きいほど、受け手側は他の組織から移転される行動や実践の価値および利点を適切に評価することが難しくなる (Szulanski, 1996; Kostova & Zaheer, 1999)。また、移転された知識に対する吸収能力は、もともと共有している経験、知識、価値観に大きく影響される (Szulanski, 1996)。こうした経験や知識、価値観の共有度が高いほど、知識の吸収能力も向上する。

この点を踏まえると、文化的差異が小さい場合、もともと共有されている経験、知識、価値観の程度が高く、本社から移転された文化に深く根ざしたジェンダー・ダイバーシティ施策の価値や、ジェンダーに関する意思決定が理解されやすく、受け入れられやすくなる。したがって、文化的差異が小さいほど、本社から移転されるジェンダー・ダイバーシティに関する実践や取り組みは海外拠点に適合する可能性が高まり、これらの施策や意思決定が理解・吸収されやすくなる結果、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティは高くなると考えられる。

仮説3：本国と海外拠点立地国の文化的差異が小さいほど、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティの高さが、海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに与える影響はより強くなる。

### 3 データと分析手法

上記の仮説を検証するため、本稿では、2022年時点の日系上場多国籍企業を対象として、1,832社の海外拠点に関するデータベースを構築し、Tobitモデルを用いた回帰分析を行った。

#### (1) データベース

本稿において主に用いたデータベースは、Bureau van Dijk社の「Orbis」、World Bank Open Data、および「Global Competitiveness Index」である。Bureau van Dijk社の「Orbis」は、全世界の上場・非上場5億件超の企業情報を提供しており、企業の概要、財務情報、オーナーシップ情報（株主・子会社・関連会社）、役員情報など、企業に関する多様な情報を収録している。本稿では、Orbisから、2021年の日系多国籍企業の本社TMTに関する情報および本社・海外拠点の財務情報、ならびに2022年の日系多国籍企業の海外拠点TMTに関する情報を収集した。

また、「Global Competitiveness Index (GCI)」は、世界経済フォーラム (World Economic Forum) が作成する国際的な指数であり、生産性、効率性、将来の成長力といった観点から、各国の経済の競争力を多面的に評価

するものである。本稿では、GCIの指標のうち、「GCI 4.0: Commercialization (商業化)」および「GCI 4.0: IP 5 patent applications (per million population) (特許出願件数 [100万人あたり])」を用いた。

本稿では、上記のデータベースを用いて、以下の手順により分析に使用するデータセットを作成した。まず、Bureau van Dijk社のOrbisデータベースを用い、日系多国籍企業の海外現地法人のうち、日本側の出資比率が50%を超える海外拠点を対象としてデータを収集した。次に、同じくOrbisから取得した日本側の出資会社のデータと接続し、それぞれのTMTのデータを用いて、海外拠点および日本側出資会社のTMTに占める女性比率を算出した。この接続が適切に行われたサンプルは3,359拠点であった。さらに、海外拠点の立地国に関するWorld Development IndicatorsおよびGlobal Competitiveness Indexのデータを収集し、先述のデータに統合した。加えて、ホフステッド指数を用いて算出した日本との文化的距離を接続した。これらのプロセスを経て、最終的に1,832標本を含むデータセットを構築した。データセットに含まれる海外拠点の立地国名、各国の拠点数および割合は、表1に示す。

表1 海外拠点立地国ごとの拠点数

立地国名	立地国ごとの拠点数	
	拠点数	全体に占める割合 (%)
ドイツ	361	19.71
イギリス (英国)	277	15.12
アメリカ合衆国	217	11.84
ロシア連邦	149	8.13
スペイン	112	6.11
オーストラリア	110	6
ベルギー	101	5.51
ベトナム	98	5.35
オーストリア	63	3.44
チェコ	60	3.28
フィンランド	53	2.89
スイス	53	2.89
ノルウェー	29	1.58
ポルトガル	29	1.58
アイルランド	26	1.42
メキシコ	20	1.09
インド	13	0.71
ハンガリー	10	0.55
スロベニア	9	0.49
クロアチア	6	0.33
リトアニア	5	0.27
カナダ	4	0.22
マレーシア	4	0.22
フィリピン	4	0.22
パキスタン	3	0.16
チリ	2	0.11
インドネシア	2	0.11
イスラエル	2	0.11
サウジアラビア	2	0.11
バングラデシュ	1	0.05
コロンビア	1	0.05
ジョージア	1	0.05
ヨルダン	1	0.05
マリ	1	0.05
タンザニア連合共和国	1	0.05
タイ	1	0.05
ウクライナ	1	0.05
合計	1,832	100

## (2) 変数と分析手法

被説明変数は、日系多国籍企業の海外現地法人 TMT におけるジェンダー・ダイバーシティである。TMT のジェンダー・ダイバーシティについては、Saeed, Riaz, Liedong & Rajwani (2022) と同様の方法を用い、女性のトップマネジメントが TMT 全体に占める割合（女性比率）によって測定した。具体的には、Orbis から取得した海外現地法人の TMT メンバーの性別情報を用い、各現地法人の TMT における女性の割合を算出した。Orbis には、各社の経営層の氏名、現職であるかどうか、職名、任命日、退任日、性別、年齢、国籍、職務の種類、所属部門、責任範囲、ならびに株主であるかどうかといった詳細な情報が収録されている。

TMT 研究が開始されてから約 40 年が経過したにもかかわらず、TMT という概念はいまだ明確に統一されていない。一般に、TMT は企業の戦略的意思決定や事業運営を担う経営陣を指すのに対し、取締役会は監督およびガバナンス機能を担う組織である (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004)。しかし、実際の定義は研究によって異なり、TMT と取締役会 (Board) を包括的に扱う研究も多く存在する (Krause, Roh & Whitley, 2022)。Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton (2000) は、最も重要な組織の意思決定者を含めることを目的として、TMT を Chairperson of the Board, Vice-Chairperson, Chief Executive Officer, Chief Operating Officer, President, Senior Vice-Presidents, Executive Vice-Presidents から構成されるものと定義している。一方、Menz (2012) は、TMT の役割 (role)、機能 (function)、責任 (responsibility) がグループ・プロセスや意思決定に大きな影響を与えるという視点から、特定の職能領域を担当し、CEO や他の経営層とともに戦略的意思決定に参加する点を重視している。

以上を踏まえ、本研究では Tihanyi et al. (2000) の定義と Menz (2012) の定義を組み合わせ、収集データの特性を考慮した上で、Orbis の情報を用いて、以下の手順により各現地法人の TMT における女性比率を算出した。

まず、Orbis に収録されている経営層情報のうち、情報の収集時点 (2022 年) における現職である経営層の情報のみを残し、過去の経営層に関する情報は削除した。また、同一の現地法人において複数の役職を兼務している人員については、重複計算を防ぐため、最も高い役職に関する情報のみを保持し、それ以外の情報は削除した。次に、その経営層人員のうち、①所属部門 (board committee or department) が「Board of Director」「Senior management」「Supervisory Board」「Executive

Board」「Administration department」のいずれかに該当すること、または②責任範囲 (level of responsibility) に「Highest executive」「President/Chairman」「CFO」「Chief Information Officer」「Chief Accounting Officer」「Chief Purchasing Officer」「Chief Marketing Officer」「executive」「management」などのキーワードが含まれていること、のいずれかの条件を満たしている人員を TMT メンバーとして含めた。さらに、TMT における女性比率を正確に算出するため、性別に関する情報に欠損値が一つでも存在する企業については、計算対象から除外した。これらの基準に基づいて TMT メンバーに該当する経営層人員を抽出し、その中に占める女性の割合を算出した。

この結果、6,815 社の海外現地法人における TMT の女性比率が明らかになった。本稿では、その比率に 100 を乗じることでパーセントポイントによる表示に変換した上で、被説明変数として使用した。このようにして作成した被説明変数は、0 から 100 までの範囲に限定された変数であるため、回帰分析に際しては Tobit モデルを用いた分析を行った。

本稿では、仮説を検証するための説明変数として以下の変数を用いた。まず、仮説 1 に関しては、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力を測定する指標として、国連開発計画 (UNDP) が 2022 年に公表した、2021 年時点のジェンダー不平等指数 (Gender Inequality Index: GII) を用いた。GII は、女性の社会的地位における不平等の程度を示す指標であり、主に次の三つの次元から構成されている。第一に、妊産婦死亡率や 10 ~ 19 歳の出生率など、女性の健康・生存に関する不平等、第二に、成人識字率や初等から高等教育までの就学率など、女性の教育機会に関する不平等、第三に、労働市場参加率や議会議員比率など、女性の経済的・政治的エンパワーメントに関する不平等である。GII の値は 0 (平等) から 1 (不平等) の範囲を取り、値が大きいほど当該国における男女格差が大きいことを意味する。ただし、本稿の文脈では、男女格差が大きい国 (すなわち GII の値が大きい国) ほど、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力は弱いと考えられる。そのため、本稿では  $(1 - \text{GII}) \times 100$  により、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力を表す変数を作成した。すなわち、この変数の値が大きいほど、現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が高いことを示す。データセットに含まれるサンプルである海外拠点の立地国における現地圧力の分布は、表 2 に示す。

加えて、多国籍企業の本社においてジェンダー・ダイ

表2 海外拠点立地国の現地圧力の大きさ

立地国ごとの現地圧力	
国名	現地圧力の大きさ
ノルウェー	98.8
スイス	98.2
フィンランド	96.8
ベルギー	95.6
オーストリア	95.2
スロベニア	95.1
スペイン	94.1
オーストラリア	93.7
カナダ	93.1
ドイツ	92.9
アイルランド	92.8
ポルトガル	92.4
クロアチア	91.3
イスラエル	90.8
イギリス (英国)	90.6
リトアニア	90.2
チェコ	88.7
ロシア連邦	82.2
アメリカ合衆国	82
ウクライナ	81.2
チリ	81
マレーシア	79.8
サウジアラビア	77.1
ハンガリー	77
ジョージア	71.7
タイ	69
メキシコ	64.8
ベトナム	62.2
フィリピン	61.2
コロンビア	60.8
インド	56.3
インドネシア	56.1
ヨルダン	55.1
バングラデシュ	50.2
タンザニア連合共和国	48.7
パキスタン	47.8
マリ	39.3

バーシティがどの程度重視されているかについては、Orbis から収集した日系多国籍企業本社 TMT のデータにより計算した、2021 年時点の当社 TMT におけるジェンダー・ダイバーシティを、仮説 2 を検証するための説明変数として用いた。なお、当社 TMT のジェンダー・ダイバーシティは、被説明変数である海外現地法人 TMT の女性比率と同様の方法により算出しており、被説明変数との間には 1 年のタイムラグを設けている。

海外拠点の立地国と日本との文化的差異の調整効果に関する仮説 3 については、当社 TMT の女性比率と文化的差異の程度（文化距離）との交差項を用いて検証した。国民文化的差異とは、国と国との間における価値観、習慣、行動様式、思考様式の違いを指し、個人や集団の行動や意思決定に影響を与える社会的・心理的な背景の相違として捉えられる (Kogut & Singh, 1988)。本研究では、ジェンダー・ダイバーシティに関する経営慣行や取り組

みの移転に影響を及ぼす要因として、「男性らしさ」に限らず、権力格差や長期志向性など、より広範な国民文化の要素も関係すると考えた。そのため、文化距離を表す変数としては、総合的なホフステッド指数 (Hofstede, 1980) を用いて作成した。ホフステッド指数は、権力格差、個人主義、男性らしさ、不確実性の回避、長期志向、人生の楽しみ方という 6 つの次元から構成されており、各国の国民文化を数値化した指標である。これら 6 指標すべてが利用可能である国・地域は 65 に限られる。本稿では、ホフステッド指数を用い、Kogut & Singh (1988) が提唱した方法<sup>1</sup>に基づいて、企業の本国である日本と海外拠点立地国との文化距離を計算した。文化距離の値が大きいほど、両国間の文化的差異が大きいことを示す。データセットに含まれるサンプルである海外拠点の立地国と日本との国民文化距離の分布は、表 3 に示す。

また、本稿では、海外拠点の TMT におけるジェンダー・ダイバーシティに影響を与えると考えられる企業特性および国特性をコントロールした。まず、TMT の規模が大きい企業ほどポジション数が多くなり、女性登用の余地が広がる可能性が高いと考えられることから、本社 TMT の規模と海外拠点 TMT の規模をコントロール変数として含めた。さらに、企業の歴史が長くなるにつれて、制度改革やガバナンスの改善が進み、ジェンダー・ダイバーシティが促進される可能性があることを踏まえ、本社および海外拠点の企業年齢もコントロール変数に加えた。企業年齢は、2023 年時点から Orbis に登録されている設立年を差し引いて算出した。また、本社の売上高については対数変換を行い、本社の企業規模を表す変数としてコントロールした。

加えて、各国における商業化の程度をコントロール変数として導入した。商業化の程度とは、消費者や企業の購買者が価格よりも品質や差別化を重視する程度を示す購買者の成熟度と、製品やサービスを市場化・ブランド化する活動の活発さを示す商標出願件数によって測定される。企業の女性幹部は、特に女性の消費者、従業員、ビジネスパートナーに関連する重要な戦略的課題について、よりの確かな洞察を得ることができる可能性がある (Dezso & Ross, 2012)。また、女性顧客の比率が高い市場で事業を展開する企業は、戦略的意思決定に女性を経営陣として参画させ、女性顧客をターゲットとした市場セグメンテーションを実施することで、女性の専門的ニーズに対応した製品やサービスを効果的に開発できるとされる (Daily et al., 1999)。このように、商業化が進

<sup>1</sup>  $CD_j = \sum_{i=1}^6 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 6$  はある国  $j$  と基準国  $u$  の間の文化的距離 (CD) を測定するための算式である。  $I_{ij}$  は「国  $j$  における文化的次元  $i$  のスコア」、  $I_{iu}$  は「基準国  $u$  における文化的次元  $i$  のスコア」、  $V_i$  は「文化的次元  $i$  における分散」を示す。

表3 海外拠点立地国と日本との国民文化距離

日本との国民文化距離の分布	
国名	日本との国民文化距離
インドネシア	0.7098
イギリス (英国)	0.8877
ヨルダン	0.9023
ベルギー	1.1519
タイ	1.1920
オーストリア	1.3505
ハンガリー	1.3876
マリ	1.4462
アメリカ合衆国	1.5936
ドイツ	1.7023
スイス	1.7736
リトアニア	1.8010
チェコ	1.9066
カナダ	1.9115
バングラデシュ	2.1487
スロベニア	2.1888
サウジアラビア	2.3831
フィリピン	2.3921
アイルランド	2.4255
インド	2.5367
フィンランド	2.6405
ポルトガル	2.7347
チリ	2.8791
クオアチア	3.0347
ウクライナ	3.0907
ロシア連邦	3.1198
パキスタン	3.1376
ベトナム	3.1504
イスラエル	3.1609
マレーシア	3.2438
オーストラリア	3.2797
スペイン	3.3255
コロンビア	3.4176
ジョージア	3.5731
メキシコ	3.6676
ノルウェー	4.2905
タンザニア連合共和国	6.1520

展した市場、すなわち製品差別化やブランド力が重視される市場では、女性顧客の需要をよりの確に捉えるために、企業が女性幹部を登用する傾向が強まると考えられる。

一方で、技術水準の高い国ほど、STEM分野 (Science, Technology, Engineering, Mathematics) の人材が重視される傾向にある。しかし、STEM分野は依然として女性の進出が遅れている分野である (UNESCO, 2017)。その結果、国の技術水準が高い国ほど、TMTに占める女性割合が低くなる傾向もあり得る。また、技術集約的な産業が多い国ほど特許出願件数が多い傾向にあることから、本研究では、国の技術力の水準を示す指標として、特許出願件数 (100万人あたり) をコントロール変数として含めた。特許出願件数は、世界の主要五大特許庁 (EPO, JPO, KIPO, SIPO, USPTO) のうち、2庁以上に出願された特許ファミリー件数を基に、人口100万人あたりで算出した指標である。PATSTATデータベースから抽出し、対数変換後に0~100のスケールで標準化している。

また、物理的距離は輸送コストや通信コストの増加要因となるため、本社の企業文化や経営実践の海外拠点への移転を阻害する可能性がある。そのため、Berry et al. (2010) が測定した地理的距離データを用いて、海外拠点の立地国と日本との間の地理的距離を収集し、対数変換を行った上で、コントロール変数として導入した。さらに、TMTにおけるジェンダー・ダイバーシティは業種によって大きく異なることが知られているため、海外拠点の業種ダミー変数も分析に含めた。

被説明変数と説明変数およびコントロール変数との間

表4 各変数の記述統計<sup>2</sup>

変数	サンプル数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
海外拠点TMTのジェンダーダイバーシティ	1,832	14.09	24.09	0	100
現地圧力	1,832	88.27	9.45	39.3	98.8
本社TMTのジェンダーダイバーシティ	1,832	14.22	18.90	0	100
海外拠点の企業年齢	1,832	28.67	25.42	1	197
海外拠点の経営陣規模	1,832	4.25	4.32	1	58
本社の企業年齢	1,832	83.02	32.19	5	191
本社の経営陣規模	1,832	12.96	12.52	1	57
本社規模	1,832	9.70	1.41	3.56	12.45
文化距離	1,832	2.06	0.91	0.71	6.15
物理距離	1,832	9.00	0.32	8.01	9.76
商業化の程度	1,832	71.95	9.34	17.86	83.43
特許出願件数	1,832	75.46	28.90	0.07	100

<sup>2</sup> 「海外拠点 TMT のジェンダー・ダイバーシティ」および「本社 TMT のジェンダー・ダイバーシティ」には、平均値から大きく乖離した観測値が確認された。しかし、0 や 100 といった値も概念上および実務上の意味を有すると判断し、本研究では外れ値として除外する処理は行っていない。

表5 各変数の相関関係

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 海外拠点TMTのジェンダーダイバーシティ	1											
2 現地圧力	-0.02	1										
3 本社TMTのジェンダーダイバーシティ	0.02	-0.04	1									
4 海外拠点の企業年齢	-0.02	0.02	-0.05	1								
5 海外拠点の経営陣規模	0.01	0.01	-0.03	0.45	1							
6 本社の企業年齢	0.01	0.07	0.00	0.20	0.05	1						
7 本社の経営陣規模	0.02	0.09	-0.14	0.05	0.09	-0.07	1					
8 本社規模	0.00	0.12	0.01	0.00	0.13	0.01	0.43	1				
9 文化距離	0.03	-0.26	-0.04	-0.13	-0.14	0.04	-0.03	-0.06	1			
10 物理距離	-0.01	0.55	0.00	0.21	0.25	0.02	0.06	0.10	-0.50	1		
11 商業化の程度	-0.04	0.62	-0.01	0.18	0.20	0.00	0.05	0.07	-0.59	0.74	1	
12 特許出願件数	-0.08	0.76	-0.02	0.19	0.17	0.03	0.07	0.10	-0.61	0.74	0.91	1

には、原則として1年のタイムラグを設定した。ただし、商業化、IP5 特許出願件数（100 万人あたり）、および持続可能性への取り組みといった、2021 年時点のデータを入手できない一部のコントロール変数については、入手可能な最新年のデータ（2019 年）を使用した。

表4 および表5 には、各変数の記述統計量および変数間の相関係数を示している。その結果、現地圧力（調整済みGII）、商業化の程度、ならびに特許出願件数（人口100 万人あたり）との間で比較的高い相関係数が確認された。これは、これらの変数がいずれも経済発展水準と密接に関連しているためと考えられる。また、文化距離と商業化の程度、特許出願件数（人口100 万人あたり）との相関係数は、それぞれ-0.59 および-0.61 であった。これは、本研究で収集したサンプルにおいて、日本との文化距離が比較的小さい国の中に先進国が多く含まれることが影響していると考えられる。例えば、第2位のイギリス（海外拠点数277社、サンプル全体の15.12%）、第4位のベルギー（海外拠点数101社、サンプル全体の15.51%）がその例である。さらに、物理距離と商業化の程度、特許出願件数（人口100 万人あたり）との相関係数は、それぞれ0.74 および0.74 であった。これについても、文化距離の場合と同様に、日本から物理的に距離の遠い国の多くが先進国であることが影響していると考えられる。

#### 4 分析結果

海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因を分析するため、Tobitモデルを用いた回帰分析を行った。その推定結果を表6に示す。モデル1はコントロール変数のみを含むモデルであり、分析のベースラインとして示されている。モデル2では、モデル1に現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が加えられている。モデル3は、モデル1に本社TMTのジェンダー・ダイバーシティを追加したモデル

である。モデル4は、モデル3に本社TMTのジェンダー・ダイバーシティと文化距離との交差項を加えたものである。最後に、モデル5は、それら全ての変数の影響を同時に考慮したモデルとなっている。

分析結果を見ると、まず、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力は、海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに対して、1%の有意水準で正の効果を示している。この結果は、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高くなることを示唆しており、仮説1を支持している。次に、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティの係数は正の符号を持ち、統計的にも1%水準で有意であった。これは、本社のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティも高くなることを示しており、仮説2を支持している。さらに、本社TMTの女性比率と文化距離の交差項については、その係数は5%の有意水準で負の符号を示している。これは、文化的距離が近いほど、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティが海外拠点のTMTに与える影響が強くなることを示しており、仮説3を支持している。これらの結果から、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因に関する仮説1から仮説3までの全てが支持されたことが確認された。

また、コントロール変数に着目すると、海外拠点の企業年齢および海外拠点TMTの規模はいずれも正の符号を示し、それぞれ1%水準および10%水準で統計的に有意であった。本社規模についても、10%水準で正の影響が確認された。さらに、商業化の程度もプラスの影響を示し、有意であった。一方、特許出願件数は負の符号を示し、1%水準で有意であった。これは予想どおり、技術水準の高い国ほどSTEM分野の人材が重視される一方で、STEM分野は依然として女性の参入が遅れている領域であることを反映していると考えられる。その

表6 海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因に関する分析

被説明変数:	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
現地経営層のジェンダーダイバーシティ					
現地圧力: 仮説1		1.1063*** (0.2990)			1.0990*** (0.2960)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ: 仮説2			0.1207 (0.0890)	0.5634*** (0.2047)	0.5528*** (0.2072)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ×文化距離: 仮説3				-0.2131** (0.0976)	-0.2060** (0.0987)
文化距離	-0.0252 (0.0714)	0.0245 (0.0721)	-0.0212 (0.0712)	-0.0198 (0.0712)	0.0297 (0.0717)
海外拠点の企業年齢 (単位: 年)	2.5703*** (0.4081)	2.7039*** (0.4471)	2.5735*** (0.4078)	2.5779*** (0.4078)	2.7109*** (0.4466)
本社の企業年齢 (単位: 年)	0.0388 (0.0542)	0.0184 (0.0542)	0.0395 (0.0543)	0.0432 (0.0542)	0.0228 (0.0542)
海外拠点の経営陣規模 (単位: 人)	0.2418* (0.1358)	0.2235* (0.1350)	0.2721** (0.1386)	0.2664* (0.1386)	0.2494* (0.1380)
本社の経営陣規模 (単位: 人)	-0.6619 (1.2901)	-0.7237 (1.3022)	-0.7749 (1.2910)	-0.5352 (1.2905)	-0.6033 (1.3044)
物理距離 (対数)	1.2786 (2.0274)	-2.0779 (2.2649)	1.4602 (2.0267)	4.4590* (2.4407)	1.0294 (2.6452)
本社規模 (売上高の対数)	20.4141** (8.2802)	16.9488* (8.6643)	20.2570** (8.2721)	19.1642** (8.2986)	15.7676* (8.6479)
商業化の程度	1.3511*** (0.4462)	1.5844*** (0.4497)	1.3520*** (0.4457)	1.3999*** (0.4441)	1.6290*** (0.4452)
IP5特許出願件数 (100万人あたり)	-0.7009*** (0.1504)	-1.0925*** (0.1701)	-0.6969*** (0.1502)	-0.7066*** (0.1498)	-1.0951*** (0.1686)
業種 定数	included -329.8298*** (77.5634)	included -379.0146*** (74.8867)	included -328.6500*** (77.5577)	included -332.7270*** (77.3284)	included -381.4923*** (74.7286)
サンプル数	1832	1832	1832	1832	1832
Pseudo R <sup>2</sup>	0.0192	0.0210	0.0195	0.0201	0.0218
Log pseudolikelihood	-4060.0251	-4052.7737	-4059.0301	-4056.4842	-4049.2986
F値	22.3743***	22.3110***	21.7047***	19.8659***	20.3816***

注) Tobit モデルによる分析。( )内は頑健標準誤差。\*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ1%, 5%, 10%の有意水準を表す。

結果、技術水準の高い国ほど、TMTに占める女性割合が低くなる傾向が示された。

次に、各要因が海外拠点のTMTにおける女性比率に対して、どの程度の大きさの影響を及ぼすのかを検討するため、モデル5の推定結果に基づいて限界効果を算出した。まず、現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力と本社TMTの女性比率について、それぞれの限界効果の大きさを比較分析した。なお、上述のように、本社TMTの女性比率の影響は、本国と海外拠点立地国との間の文化距離により変化するため、文化距離をサンプル全体の中央値に固定した上で限界効果を算出した。

分析の結果を図1に示す。現地の圧力が1標準偏差分(9.45)上昇すると、現地TMTにおける女性比率は10.382パーセントポイント上昇していた。一方、本社TMTの女性比率が1標準偏差分(18.9)上昇すると、現地TMTの女性比率は3.821パーセントポイント上昇することが確認された。本社TMTの女性比率が現地TMTの女性比率に与える影響の大きさは限定的である一方、現地のジェンダー・ダイバーシティに関する圧力は、現地TMTの女性比率に対してより強い影響を及ぼ

していることが明らかになった。

次に、表6の分析結果から、本国と海外拠点立地国との間の文化距離が、本社と海外拠点の間におけるジェンダー・ダイバーシティの移転に対して調整効果を持つことが示されていることから、本社TMTの女性比率が現地TMTの女性比率に与える影響が、文化距離によってどの程度変化するかについても検討した。分析方法としては、モデル5を用い、文化距離の値を25パーセント、50パーセントにそれぞれ固定した上で、各条件下における本社TMTの女性比率が現地TMTの女性比率に及ぼす限界効果を推計した。

分析結果を図2に示す。日本との文化距離が比較的近い国に立地する海外拠点(サンプル全体の25パーセントに相当=1.59)では、本社TMTの女性比率が1標準偏差分(18.9)上昇すると、現地TMTの女性比率が4.244パーセントポイント上昇していた。一方、文化距離が中程度の海外拠点(50パーセントに相当=1.70)では、本社TMTの女性比率が1標準偏差分上昇すると、現地TMTの女性比率は3.821パーセントポイント上昇するが、文化距離が近い場合に比べ、その影響

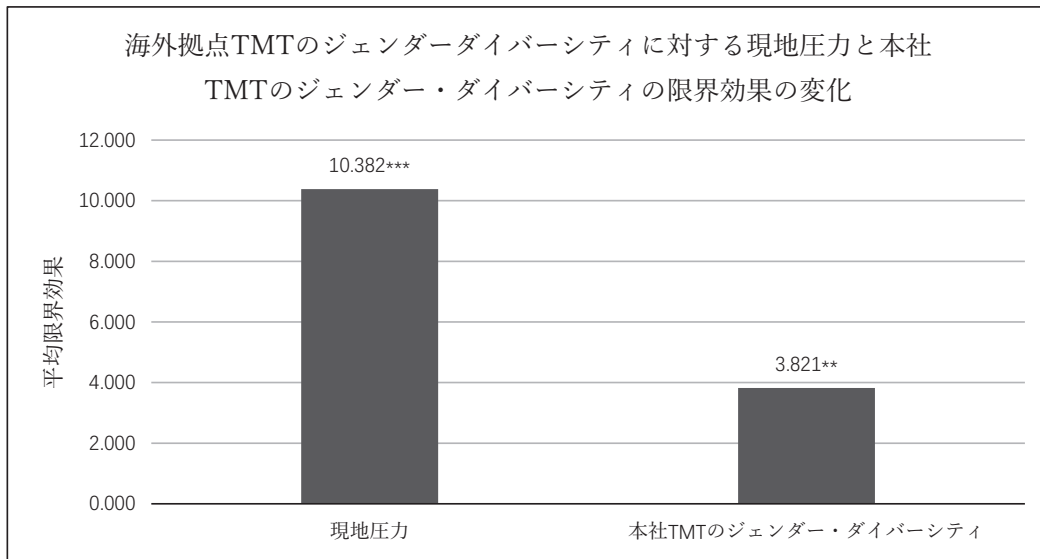


図1 海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに対する現地環境の圧力と本社TMTのジェンダー・ダイバーシティの限界効果の比較

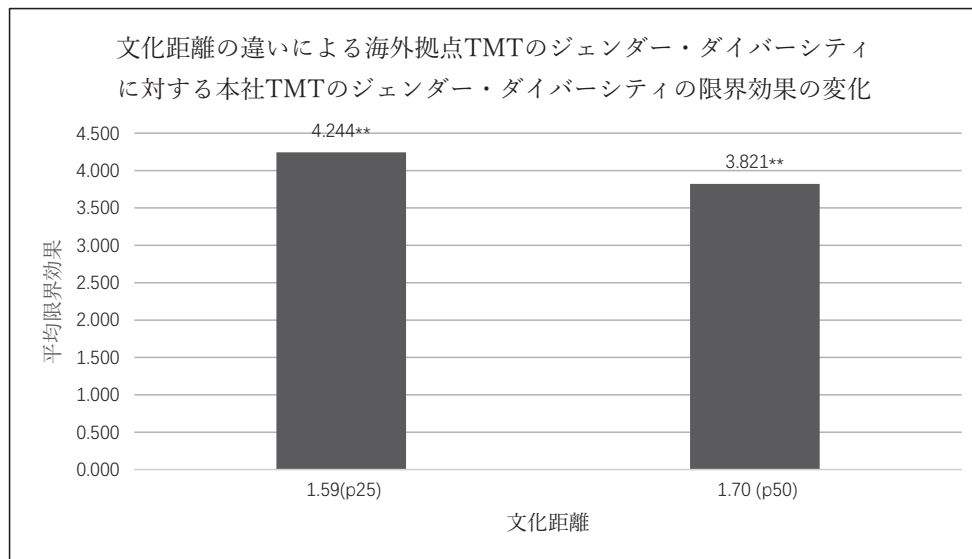


図2 文化距離の違いによる海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに対する本社TMTのジェンダー・ダイバーシティの限界効果の変化

は減少している。さらに、日本との文化距離が大きい国に立地する海外拠点（サンプル全体の75パーセントに相当 = 3.12）では、本社TMTの女性比率が現地TMTの女性比率に及ばず調整効果は統計的に有意とは確認されなかった。以上の結果から、現地TMTの女性比率に対する本社TMTの女性比率の限界効果は、海外拠点と日本本社との間の文化距離の遠近によって異なっており、文化距離が遠くなるにつれて、限界効果は小さくなることが確かめられた。

また、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が海外拠点のTMTにおける女性比率に影響を及ぼすまでには、比較的長い時間を要する可能性がある。

この点を踏まえ、メイン分析の頑健性を確認するため、現地圧力に関してより長いタイムラグを設定したモデルを用いた分析を行った。具体的には、過去5年間（2016年～2020年）の現地圧力を用いてモデル5を再推定し、Tobitモデルによる回帰分析を行った（表7）。その結果、2016年から2020年までのいずれの年における現地圧力も、海外拠点TMTの女性比率に対して1%水準で正の効果を示した。これらの結果は、現地におけるジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強いほど、海外拠点TMTにおける女性比率が高まるという本研究の主張が、時間的に異なる設定においても成立することを示しており、分析結果の頑健性を裏付けるものである。

表7 海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因に関する分析の頑健性の検証

モデル5の頑健性検証					
被説明変数:	2016年の現地圧力	2017年の現地圧力	2018年の現地圧力	2019年の現地圧力	2020年の現地圧力
現地経営層のジェンダーダイバーシティ					
現地圧力: 仮説1	0.9730*** (0.2693)	1.0281*** (0.2781)	1.0421*** (0.2747)	1.0583*** (0.2888)	1.0670*** (0.2893)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ: 仮説2	0.5554*** (0.2071)	0.5532*** (0.2069)	0.5517*** (0.2071)	0.5516*** (0.2072)	0.5534*** (0.2072)
本社経営層のジェンダーダイバーシティ×文化距離: 仮説3	-0.2077** (0.0986)	-0.2066** (0.0986)	-0.2054** (0.0987)	-0.2057** (0.0987)	-0.2064** (0.0987)
海外拠点の企業年齢	0.0273 (0.0718)	0.0265 (0.0718)	0.0292 (0.0718)	0.0289 (0.0718)	0.0299 (0.0718)
海外拠点の経営陣規模	2.7389*** (0.4482)	2.7286*** (0.4465)	2.7081*** (0.4460)	2.6993*** (0.4443)	2.7117*** (0.4466)
本社の企業年齢	0.0232 (0.0542)	0.0228 (0.0541)	0.0222 (0.0541)	0.0232 (0.0542)	0.0227 (0.0542)
本社の経営陣規模	0.2496* (0.1380)	0.2485* (0.1380)	0.2476* (0.1381)	0.2474* (0.1380)	0.2484* (0.1380)
本社規模	-0.5638 (1.3043)	-0.5810 (1.3036)	-0.5920 (1.3040)	-0.5885 (1.3040)	-0.5873 (1.3047)
文化距離	1.1313 (2.6423)	0.9586 (2.6531)	0.8639 (2.6566)	0.9536 (2.6581)	1.0749 (2.6436)
物理距離	17.1321** (8.4992)	16.7144* (8.5326)	16.7820** (8.5274)	15.4700* (8.6845)	15.5201* (8.6698)
商業化の程度	1.5824*** (0.4418)	1.6298*** (0.4429)	1.6466*** (0.4438)	1.5938*** (0.4437)	1.5785*** (0.4433)
特許出願件数	-1.0509*** (0.1638)	-1.0813*** (0.1661)	-1.0917*** (0.1662)	-1.0765*** (0.1661)	-1.0702*** (0.1654)
業種ダミー 定数	Included -379.3356*** (74.4272)	Included -382.5529*** (74.1389)	Included -384.9978*** (74.1220)	Included -371.6015*** (74.9527)	Included -373.8763*** (74.9528)
サンプル数	1832	1832	1832	1832	1832
Pseudo R <sup>2</sup>	0.0217	0.0218	0.0219	0.0218	0.0218
Log pseudolikelihood	-4049.8149	-4049.3788	-4048.9926	-4049.5084	-4049.4793
F値	20.1722***	20.2581***	20.3522***	20.3786***	20.3287***

## 5 結論

本稿においては、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの決定要因を検証することを目的として、日系上場多国籍企業の海外拠点1,832社に関するデータセットを構築し、帰帰分析を行った。分析では、本社TMTにおけるジェンダー・ダイバーシティの状況および海外拠点の立地国におけるジェンダー・ダイバーシティに関連する圧力が、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティに与える影響を検証した。さらに、本国と進出国の間の文化距離が、この関係に対してどのような調整効果を持つのかについても考察した。その結果、海外拠点の立地国におけるジェンダー・ダイバーシティに関連する圧力が強いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高くなることが確認された。また、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高くなることが示され、さらに、この効果は本国と海外拠点立地国間の文化的差異が小さいほど強くなることが明らかになった。

これらの結果から、以下のような経営上の示唆が得られる。第1に、海外拠点が所在する国においてジェンダー・ダイバーシティに関する圧力が強い場合、企業は当該地域の規範や制度に適応し、女性トップマネジメントの登用を進める可能性が高いという結果が得られた。この結果は、海外現地法人が進出先国の社会的・文化的

背景や制度環境に対して敏感に対応しながら経営を行う必要があることを示唆している。逆に言えば、ジェンダー・ダイバーシティに関して消極的な国に立地する現地法人では、女性トップマネジメントの登用を進めたくとも難しいケースがあることも予想される。第2に、本社のTMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが高いほど、海外拠点のTMTにおける女性比率も高くなる傾向が確認された。この結果は、本社TMTにおけるジェンダー・ダイバーシティが、それに関する組織文化や価値観の移転、ならびに女性経営層に対する同質性選好を通じて、海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに強く影響を与えることを示唆している。第3に、本社と進出国の文化的距離が近い場合、本社におけるジェンダー・ダイバーシティ方針が海外拠点に与える影響がより強くなることが明らかになった。これは、文化的類似性が高いほど、本社の方針や価値観がよりスムーズに受容され実施されやすくなるためと考えられる。この結果は、文化的理解や価値観が類似する国において、企業がジェンダー・ダイバーシティ方針をより効果的に展開できることを意味する。一方で、本国と文化的差異の大きい地域においては、本社のジェンダー・ダイバーシティ施策をそのまま適用するのではなく、現地の社会文化的背景を踏まえた調整が求められると考えられる。

多国籍企業の海外拠点におけるジェンダー・ダイバーシティを制度的二重性の観点から分析した研究について

は、これまで主としてケーススタディが中心であったが、本稿は大規模データを用いてその関係を定量的に検証した点に特徴がある。本稿の知見は、制度的二重性理論を実証的に補強するものであり、多国籍企業がグローバルなジェンダー・ダイバーシティ戦略をどのように形成すべきかについて、制度的二重性の視点から新たな示唆を提供している。

一方で、本稿には十分に検証しきれなかった課題も残されている。第1に、海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに影響を及ぼす要因は、本稿で扱ったもの以外にも多岐にわたる可能性がある。第2に、本稿は日本企業およびその海外拠点を対象としているため、他国の多国籍企業を分析に加えることで研究成果の一般化可能性を高めることができる。第3に、本稿では現地の制度的圧力が海外拠点TMTのジェンダー・ダイバーシティに対して長期間のラグをもって影響を及ぼす可能性を考え、過去5年間の現地圧力を用いた分析によって結果の頑健性を示したが、データの制約のため、本社TMTのジェンダー・ダイバーシティについて同様の検証を行うことができなかった。第4に、本研究のデータは、企業が国にネストされた構造となっている。そのため、本来は国レベルの差異を考慮できるマルチレベル分析を行うことが望ましい。しかし、本研究では企業数が30社未満の国が多く含まれており、マルチレベル分析を行った場合に推定結果が不安定になる可能性がある。そのため、本稿では頑健標準誤差を用いた推定を採用した。今後の研究では、国ごとの差異をより精緻に捉える分析方法の検討が必要である。第5に、本国と海外拠点立地国の文化的差異の影響に関する仮説3について、理論的な論述および回帰分析結果の解釈に十分な検討が行えていない部分がある。この点に関するさらなる理論的・実証的検証が必要である。これらの課題に対する慎重な検証は、今後の研究における重要な方向性となる。

## 参考文献

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Adams, R., & Kirchmaier, T. (2013). Making It to the Top: From Female Labor Force Participation to Boardroom Gender Diversity. (FMG Discussion Paper 715, ECGI - Finance Working Paper 347/2013). <http://ssrn.com/abstract=2192918>
- Attah-Boakye, R., Adams, K., Kimani, D., & Ullah, S. (2020). The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of multinational corporations operating in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120247.
- Bader, A. K., Froese, F. J., Cooke, F. L., & Schuster, T. (2022). Gender diversity management in foreign subsidiaries: A comparative study in Germany and Japan. *Journal of International Management*, 28(3), 100921.
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5), 399-414.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of international business studies*, 41, 1460-1480.
- Brock, D. M., & Siscovick, I. C. (2007). Global integration and local responsiveness in multinational subsidiaries: Some strategy, structure, and human resource contingencies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 353-373.
- Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lambirth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M., ... & Ramirez III, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207.
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Campos-García, I., Olivás-Luján, M., Zúñiga-Vicente, J. Á., (2019). Managing gender diversity in companies operating in different national contexts: the case of Spanish MNCs in Latin American Countries. In: *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management)*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 197-219
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Daily, Catherine M., S. Trevis Certo and Dan R. Dalton, (1999). A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 93-99.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Emelianova, O., & Milhomem, C. (2019). Women on boards 2019 progress report. New York: MSCI. (Retrieved from <https://equileap.com/wp-content/uploads/2020/01/MSCIs-Women-on-Boards-2019-Progress-Report.pdf>)
- Equality in Tourism. (2018). Sun, sand and ceilings: Women in tourism and hospitality boardrooms. *Equality in Tourism*

- International*.  
(Retrieved from <https://www.equalityintourism.org/wp-content/uploads/2018/11/SUN-SAND-AND-CEILINGS-new.pdf>)
- European Commission. (2012). Women in economic decision-making in the EU: Progress report. *Publications Office of the European Union*. (Retrieved from <https://ec.europa.eu>)
- Fernández, J. (2015). The impact of gender diversity in foreign subsidiaries' innovation outputs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7(2), 148-167.
- Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of 'workforce diversity' in US multinationals. *Journal of international business studies*, 36, 304-321.
- Ferrary, M. (2018). Gender diversity in the labor market: Employer discrimination, educational choices and professional preferences. *GRH*, 27(2), 83-118.
- Geary, J., & Aguzzoli, R. (2016). Miners, politics and institutional caryatids: Accounting for the transfer of HRM practices in the Brazilian multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 968-996.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4), 3.
- Hillman, A.J., Shropshire, C. and Cannella Jr, A.A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 941-952.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Infantes, P. M., & Pascual-Fuster, B. (2020). Board Gender Diversity in Business Groups: Exploring the Cascading Effect between Headquarters and Affiliates (July 31, 2020). Available at SSRN 3664613.
- Jeong, S. H., & Harrison, D. A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252.
- Kemper, L. E., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2019). Promoting gender equality in a challenging environment: The case of Scandinavian subsidiaries in Japan. *Personnel Review*, 48(1), 56-75.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19, 411-432.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.
- Krause, R., Roh, J., & Whitler, K. A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*, 48(6), 1548-1601. <https://doi.org/10.1177/01492063211072459> (Original work published 2022)
- Krause, R., Roh, J., & Whitler, K. A. (2022). The top management team: Conceptualization, operationalization, and a roadmap for scholarship. *Journal of Management*, 48(6), 1548-1601.
- Lauring, J. (2013). International diversity management: Global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211-224.
- Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101.
- Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102864.
- Menz, M. (2012). Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 38(1), 45-80.
- Moore, F. (2015). An unsuitable job for a woman: a 'native category' approach to gender, diversity and cross-cultural management. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 216-230.
- MSCI. (2019). Women on Boards: 2019 Progress Report. MSCI ESG Research LLC.  
(Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/29f5bf79-cf87-71a5-ac26b435d3b6fc08#:~:text=Progress%20is%20still%20slow%2C%20but,based%20on%20the%20latest%20data>)
- Pal, K. K., Piaget, K., Zahidi, S., & Baller, S. (2024, June). Global gender gap report 2024. In *World Economic Forum* (Vol. 11).  
(Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Pudelko, M., & Tenzer, H. (2024). From professional aspirations to identity confirmation and transformation: The case of Japanese career women working for foreign subsidiaries in Japan. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 599-626.
- Ridgeway, C. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102942.
- Saeed, A., Riaz, H., Liedong, T. A., & Rajwani, T. (2022). The impact of TMT gender diversity on corporate environmental strategy in emerging economies. *Journal of Business Research*, 141, 536-551.

- Saka - Helmhout, A. (2007). Unravelling learning within multinational corporations. *British Journal of Management*, 18(3), 294-310.
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, 38(3), 230-255.
- Skelly, J., & Johnson, J. B. (2011). Glass ceilings and great expectations: Gender stereotype impact on female professionals. *Southern Law Journal*, 21, 59-70.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of business ethics*, 83, 55-63.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of management*, 26(6), 1157-1177.
- UNESCO (2017). Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM). (Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>)
- World Bank. (2023). Gender Data Portal. (Retrieved from <https://genderdata.worldbank.org/>)
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Note: Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 27(4), 608-618.
- 金山杏佑子 (2024). ダイバーシティとは? 具体例や背景, ダイバーシティ経営の現状を解説朝日新聞SDGs ACTION! <https://www.asahi.com/sdgs/article/15388018#h141slzt5iz0qojejxg1qonmzesbcm2n>