

## 論 説

### 台湾の企業経営にみる女性の不在および偏在の産業史的考察 ——半導体産業と銀行業の事例分析による探索——

川上 桃子

はじめに

第1節 分析視点と問題の所在

第2節 半導体産業における女性の不在および偏在

第3節 銀行業における女性の相対的「存在」

むすび

(要旨)

本稿では、台湾の大企業の経営における女性の著しい少数性（不在）および特定領域への集中（偏在）に着目し、この現象の背後にある組織内のジェンダー力学と産業発展の特質のあいだの相互作用を探索的に考察する。事例として、台湾に限らず「女性の不在」が顕著なセクターである半導体産業、および台湾において最も女性の経営者、管理職比率の高いセクターである銀行業を取り上げる。はじめに問題設定を行ったあと、第1節で分析視点を導入し、台湾におけるジェンダーギャップの状況と企業経営における女性の不在および偏在について概観する。第2節および第3節では、半導体産業、銀行業の事例分析を行う。むすびにおいて議論のまとめを行い、ある個人が大企業の経営者となるにいたる各段階のジェンダー化のありようのなかに、産業ごとに異なる発展パターンの刻印がみてとれることを指摘する。

はじめに

台湾は、アジアで最もジェンダー平等度の高い社会の一つである。政治参加、行政部門におけるジェンダーギャップは総じて小さく、男女の教育格差や就労率、就業形態の面での差異、賃金の性別間格差も相対的に小さい。また、世代をまたぐ親族内育児支援ネットワークの存在を背景として、女性、とくに高学歴の女性が出産・育児期にも就労を継続する傾向が強く、ライフイベントに由来する女性のキャリアの中断や遅延が比較的起きない社会である。しかしその台湾にあっても、大規模企業の企業経営という領域においては、女性のプレゼンスは限られたものである。上場企業・店頭公開企業の董事長（取締役会会長）、総経理（総支配人）といった上級経営幹部ポジションに占める女性の比率、および董事会（取締役会）メンバーに占める女性の比率はいずれも1割強に過ぎない。

台湾の企業経営における女性の不在は、どのように形作られ、再生産されてきたのか。高等教育を受け、キャリアを積んだ女性たちは、男性優位の企業社会のなかで、どこに活躍の場をみいだしてきたのか。台湾の企業経営における女性の著しい少数性（不在）および特定領域への集中（偏在）には、台湾の産業発展のどのような特徴が反映されているのか。本稿では、こうした問いを念頭に、台湾の大企業にみるジェンダー力学と産業発展の特質との相互作用を探索的に考察する。分析に際しては、アッカー（Joan Acker）らの「ジェンダー化された組織」論の視点、および産業史分析の視点を手がかりとする。企業経営を担う「経営者」としては、株式会社を対外的に代表し、通常は最高意思決定者である董事長、および総支配人に相当する総経理という二つ

の中核ポジションを中心に分析を行う<sup>1</sup>。あわせて経営管理機構である董事会メンバー（董事）や財務長といったポジションにも注目する。

事例分析の対象に取り上げるのは以下の二つのセクターである。第一に、1990年代以来、一貫して台湾経済のリーディングセクターであり、台湾に限らず「女性の不在」が顕著なセクターである半導体産業を取り上げる。第二に、半導体産業とは対照的に女性の経営者が多く、管理職に占める女性の比率が高いセクターとして銀行業を取り上げる。

半導体産業については、高等教育における性別分離、台湾における男性の立身出世観と歴史的に深く結びついてきたハイテク移民、ハイテクエリートというキャリアモデルの存在、エンジニア集団がもつ高度にジェンダー化された職場文化等があいまって、「高等教育→職場でのキャリア形成→昇進」の各段階において女性が排除される力学が長期にわたって作用してきたことを指摘する。またこの背後に、台湾のエレクトロニクス産業がたどってきた「圧縮された産業発展」が企業組織に及ぼした影響を指摘する。他方、銀行業については、台湾では高等教育における商学・経営学専攻や企業組織における財務会計といった職務が女性向きの専攻、領域として認識されてきたこと、政府部門におけるジェンダー平等推進政策が、財政部による政府系銀行への関与を介して女性経営者の選出に影響を与えていること、こうした要因があいまって、銀行の女性董事長、総経理が増えてきたことを指摘する。またこの背後に、台湾銀行業の発展過程の歴史的な特質が関係しているとみられることも示す。以上の分析を通じて、ある個人が経営者となるにいたる長い年月のなかで行われる数々の自己選択および組織による従業員の選別・抜擢のメカニズムが高度にジェンダー化されたものであること、このジェンダー化のパターンが産業発展の特質から影響を受けていると考えられることを示す。

本稿の構成は以下の通りである。第1節では、分析視点を導入したあと、台湾社会のジェンダー平等（不平等）の実態を確認する。第2節では台湾の半導体産業、第3節では銀行業の事例をそれぞれ分析する。むすびにおいて、議論をまとめる。

## 第1節 分析視点と問題の所在

### 1. 分析視点の導入

台湾や日本をはじめとする東アジアに限らず、欧州や米国においても、大企業の上級経営幹部に占める女性の比率は低い。この現象を考えるうえで手がかりとなるのが、Acker（1990）を嚆矢とする「ジェンダー化された組織（gendered organizations）」論の視点である。アッカーは、組織研究者らが、しばしば能力主義的、ジェンダー中立的であると想定してきた企業組織が、実際には強くジェンダー化された構造をもつ「不平等なレジーム（unequal regimes）」であること、すなわちその構成員のあいだで、ジェンダー、人種、階層により、目標、資源、成果に対するコントロール権、仕事のしかたに関する裁量権、昇進ややりがいのある仕事への機会、雇用の安定性や処遇、金銭的報酬、他者からの敬意や仕事・人間関係の喜びといった点で体系的格差がある組織レジームであることを指摘して、これに続く企業組織研究の流れを切り開いた（Acker

1990, Acker 2006)。アッカーはまた、企業組織におけるジェンダー構造の再生産を規定する要因として、組織における分業、文化的象徴、職場における相互作用、個人のアイデンティティ、組織の論理を挙げた (Acker 1990)。

家族所有型企業におけるオーナー家族メンバーを例外として<sup>2</sup>、大企業の董事長や総経理といった経営者は、高等教育を終えて職に就いたのち、数十年に及ぶ長い職業キャリアの各段階において、自己選択および他者からの評価と抜擢によって繰り返しふるいわけられ、最終的に当該ポジションに到達する。それぞれの段階を経るごとに、女性数は減っていく。この過程を考察するうえで、アッカーの議論およびこれに続く「ジェンダー化された組織」論に立つ一連の実証研究の視点は有効な手がかりとなる。

本稿ではこれに加えて産業史の視点を導入し、産業の発展プロセスの特質が個々の企業組織におけるジェンダー構造の再生産に及ぼす影響にも注目する。先行研究が論じてきたように、台湾の産業発展は典型的な後発工業化の過程をたどってきた (朝元 1996)。その時間圧縮的な性格は、グローバルな産業内分業の発展と軌を一にして急速な企業成長が実現したエレクトロニクス産業においてとくに顕著である (川上 2012、赤羽 2014)。一方、台湾の銀行部門は 1980 年代後半にいたるまで国民党政府による強いコントロールの下に置かれ、参入規制政策による保護のもと、総じて市場競争圧力から遮断されたセクターであった。主要銀行の多くは、もとは公営であり、民営化された後も財政部を主要株主とする政府系機関である。両産業の性格の違いは、アッカーが組織内のジェンダー構造の再生産を規定するものとして指摘した要因——具体的には組織内での分業のあり方や職場における相互作用、組織の論理等に影響を与えてきたものと考えられる。

同じ台湾の企業組織であっても、異なる産業に属する企業では、企業内で働くジェンダー力学に異なるパターンがみとれるのではないか。以下ではこうした視点にもとづいて、台湾の企業経営にみる女性の不在および偏在についての分析を試論的に行う。

## 2. 台湾におけるジェンダーギャップの実態

### (1) 概観

台湾は、国連開発計画 (UNDP) が公表する「ジェンダー不平等指数」の算出方法で 2021 年にアジアで 1 位 (世界第 7 位)、世界経済フォーラムが公表する「ジェンダーギャップ指数」の算出方法で 2023 年にアジアで 2 位 (世界第 34 位) と、アジアのなかでジェンダー平等度の最も高い社会の一つである (行政院性別平等會「六、我國國際性別平權綜合指數」)。

台湾のジェンダー平等を象徴するのが、女性の政治参加である。立法委員に占める女性の比率は 1995 年には 14% であったが、2024 年には 42% に達した。この背景として、地方議会、次いで国政レベルで導入されたジェンダー・クォータ制の効果が指摘できる (福田 2014、黄 2019)。

行政部門におけるジェンダーギャップも小さい。公務員管理職に占める女性の比率は 2020 年に 40% であった (行政院性別平等會「性別平等年報」111 年版)。この背後には、台湾政府が 2000 年代半ばから推進してきたジェンダー主流化政策<sup>3</sup> の効果がある。

教育、就労の面でも台湾におけるジェンダー平等度は総じて高い。大学進学率の 2013 ～ 2022

年度の平均値は、高等学校の卒業生で男子が94%、女子が97%、高等職業学校の卒業生で男子が77%、女子が84%と、女子が男子を上回っている（行政院性別平等会「重要性別統計資料庫」）<sup>4</sup>。

就労面でのジェンダーギャップも相対的に小さい。萩原・佐藤（2021）による2004～2016年の日台の個票データを用いた分析では、日本の男女間の平均勤続年数に6年（男性：14年、女性：8年）の差があったのに対し、台湾では平均2年（男性：9年、女性：7年）であった。また、台湾では雇用形態の性別格差がほとんどなく、フルタイム就業者の割合は男女ともに93%（2023年）と非常に高い（労働部「労働統計查詢網」）。女性のパートタイム就業比率が高い日本とは状況が大きく異なる。

高等教育による人的投資、平均勤続年数、就労形態にみる性別間格差の小ささを反映して、賃金のジェンダーギャップも相対的に小さい。2020年の時間あたり賃金の男女間格差（ $〔1 - \text{女性の時給の対男性時給比}] \times 100$ ）は、日本が31%、韓国が30%であったのに対して台湾は15%であった（行政院性別平等處 2023）。

台湾において就労面、待遇面での男女間格差が相対的に小さなものとなっている背景の一つとして、女性の就労継続を高齢親族が支える家族内分業戦略の存在が指摘できる。落合（2008）は、中国系社会では祖父母による孫の世話が、後の子ども世代による老親の扶養とセットになっており、世代をまたいだ育児支援ネットワークが存在することを指摘する。こうした状況は持続可能ではなくなりつつあるが、台湾の女性が出産・育児期にも高い就労率を維持してきた背後には、祖父母をはじめとする親族とベビーシッター（保母）の育児サポートが存在してきた（磯部・後藤・菊地 2017、26）。

## （2）経営領域における女性の不在

このように台湾では、高等教育を通じた人的資本形成の面でも、勤続年数や就労形態、賃金水準の面でも、性別間格差が相対的に小さい。ライフイベントに由来する女性のキャリアの遅れも比較的起きない。ここから、企業内の昇進や経営幹部への登用に際しても、男女間の格差は相対的に小さくなる可能性が予想される。

しかし、経営者層に目を転じると、この予想と実際の状況は異なる。図1には上場企業（上市公司）、店頭公開企業（上櫃公司）の董事に占める女性の比率の推移を掲げた。2010年代以降、女性董事の比率が緩やかに上昇してきたこと、とくに店頭公開企業では顕著に上昇してきたことが確認できるものの、最新時点でも女性の比率は上場・店頭公開企業合計で1割強である<sup>5</sup>。

董事長、総経理といった企業経営の中核ポジションに目を転じると女性の比率はさらに低い。2022年の上場企業981社のうち、女性が董事長を務めている企業、総経理を務めている企業数は79社、87社であり、それぞれ全体の8%、9%であった（台湾女董事協會 2003、6）。董事会メンバーや経営の中核ポジションに占める女性の比率は、増加傾向にあるとはいえ、1割程度に過ぎない。

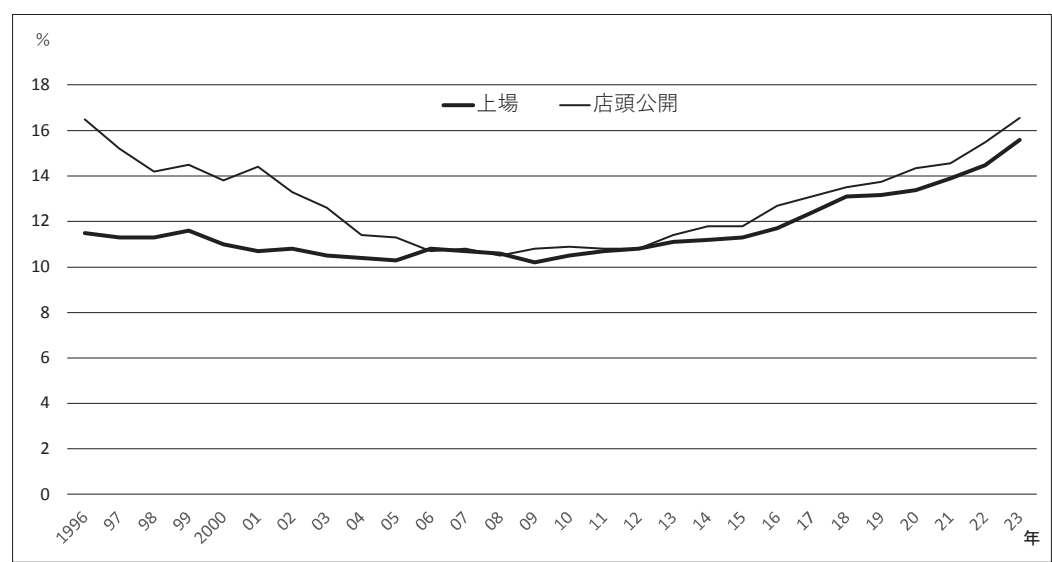


図 1 台湾の上場・店頭公開企業の取締役会メンバーに占める女性の比率の推移 (1996-2023 年)  
出所) 臺灣證券交易所委外研究計畫 (2020) および臺灣證券交易所「董事會成員性別資訊」により作成。

(3) 経営領域における女性の「偏在」

このように台湾の高位経営ポジションでは総じて女性の「不在」が観察される。一方、特定の職務では女性が高いプレゼンスを有している。具体的には、財務長（最高財務責任者、CFO）に占める女性の比率が顕著に高い。表 1 には、デロイト（Deloitte）が行った世界主要国の上場企業のサンプル調査の分析結果を掲げた。日本、韓国の女性 CFO の比率が 1%に過ぎないのに対して、台湾では約 39%に達している<sup>6</sup>。

表 1 上場企業役員の女性比率

|              | 世界 (10,493 社) |      | 日本 (1,249 社) |     | 韓国 (427 社) |     | 台湾 (382 社) |      |
|--------------|---------------|------|--------------|-----|------------|-----|------------|------|
|              | 2016 年        |      | 2016 年       |     | 2016 年     |     | 2016 年     |      |
|              | 2021 年        |      | 2021 年       |     | 2021 年     |     | 2021 年     |      |
| 取締役役に占める女性比率 | 15.0          | 19.7 | 4.1          | 8.2 | 2.5        | 4.2 | 8.3        | 12.2 |
| 取締役会会長の女性比率  | 3.8           | 6.7  | 0.6          | 0.3 | 1.1        | 2.3 | 3.8        | 7.3  |
| 女性 CEO の比率   | 3.9           | 5.0  | 0.4          | 0.3 | 0.9        | 2.4 | 4.2        | 5.2  |
| 女性 CFO の比率   | —             | 15.7 | —            | 1.2 | —          | 0.9 | —          | 38.7 |

|             | 中国 (880 社) |      | マレーシア (137 社) |      | タイ (124 社) |      |
|-------------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|             | 2016 年     |      | 2016 年        |      | 2016 年     |      |
|             | 2021 年     |      | 2021 年        |      | 2021 年     |      |
| 取締役に占める女性比率 | 10.7       | 13.1 | 13.7          | 24   | 11.7       | 17.8 |
| 取締役会会長の女性比率 | 1.9        | 10.3 | 2.7           | 6.5  | 0          | 4.0  |
| 女性 CEO の比率  | 2.3        | 6.4  | 5.6           | 3.7  | 6.2        | 11.6 |
| 女性 CFO の比率  | —          | 25.8 | —             | 34.9 | —          | 45.8 |

出所) Deloitte Development LCC. (2024) より筆者作成。  
注) 企業数は 2021 年の調査対象企業数。



これ以前の時期の台湾の状況については、柯（2014）が整理した 2009～2012 年の上場企業の財務長の性別比のデータがある。これによれば、全産業合計の女性財務長の比率は 2012 年に 43%であった。次節以降で取り上げるエレクトロニクス産業について同年のデータをみると、半導体産業（45%）、電子部品製造業（48%）、パソコンおよび周辺設備業（48%）と、CFO の男女比がほぼ拮抗していることがみてとれる。エレクトロニクス産業では、上級経営幹部層における女性の「不在」という全体的な現象がみられる一方、女性が財務領域に「偏在」していることがわかる。

財務会計、金融が台湾において女性比率の高い領域となっている状況は、台湾最大の求人求職情報検索サイトである「104 人力銀行」のデータからもみてとれる。表 2-a には、同社が扱ったデータをもとに、職務別、管理階層別の女性比率を示した。「財務会計・金融等の専門職」では、上位管理職の約半数が女性である。また、階層別の性別比データがとれる 2020 年についてみると、各職務とも上位にいくほど女性比率が減少するが、「財務会計・金融等」は、「資材・ロジスティクス等」に続いてこの減少率が低い。財務会計・金融等の専門職務では「ガラスの天井」が相対的に高いところに位置していることがわかる。

同様に、表 2-b から業種別でも、金融関連業は、小売卸売業に次いで女性管理職の多い業種である。台湾では、職務領域としては財務会計やマーケティングが、また業種別では金融業や小売卸売業が、相対的に女性領域となっていることがみてとれる。

以上で確認された女性の不在や偏在の背後にはどのような企業組織レベルでのジェンダー力学

表 2-a 「104 人力銀行」のデータにみる職務別・管理階層別の女性比率（2011 年および 2020 年）

単位：%

| 主要職務                 | 2011 年* | 2020 年 |          |       |
|----------------------|---------|--------|----------|-------|
|                      | 上位管理職   | 非管理職   | 中級・下位管理職 | 上位管理職 |
| 財務会計・金融等の専門職         | 42      | 75     | 61       | 48    |
| マーケティング・企画・プロジェクト管理類 | 33      | 66     | 50       | 39    |
| 資材・ロジスティクス類          | 28      | 36     | 35       | 34    |
| カスタマーサービス・営業・各種取引類   | 26      | 69     | 38       | 32    |
| 経営・人的資源類             | 15      | 66     | 33       | 26    |
| 研究開発関連類              | 3       | 20     | 3        | 5     |
| 製造・品質管理類             | 7       | 36     | 17       | 9     |

出所) 104 職場力 (2021 年 5 月 5 日)、表 1 をもとに筆者作成。

注 1) 台湾最大の求人求職情報検索サイト「104 人力銀行」が過去約 10 年で扱った求人求職データによる。

注 2) \* 2011 年については上位管理職のデータしか入手できない。

表 2-b 「104 人力銀行」のデータにみる業種別・管理階層別の女性比率（2020 年）

単位：%

|             | 非管理職 | 中級・下位管理職 | 上位管理職 |
|-------------|------|----------|-------|
| 小売卸売業       | 69   | 46       | 40    |
| 金融・投資顧問・保険業 | 59   | 37       | 31    |
| 電子情報関連業     | 41   | 23       | 18    |
| 一般製造業       | 47   | 25       | 18    |

出所) 表 2-a に同じ。

注) 表 2-a 注 1 に同じ。

が作用しているのだろうか。次節以降では二つの産業の事例を検討することでこれを考えていく。

## 第2節 半導体産業における女性の不在および偏在

本節では半導体産業における女性の不在および偏在を考察する。半導体産業は、2000年代以降の台湾経済の主力セクターである<sup>7</sup>。世界最大の半導体受託製造企業であり、ロジック半導体の微細加工技術の開発競争のフロントランナーでもある TSMC（台湾積体電路）社の存在が目されるほか、世界の半導体設計専門企業の売上高ランキング上位 10 社に複数の台湾企業が名を連ねるなど、台湾は同産業のサプライチェーンのなかできわめて重要な位置を占める。

半導体産業に代表されるエレクトロニクス産業は、台湾に限らず、女性の不在が顕著なセクターであり、職場文化に「男らしさ（masculinity）」の規範がさまざまなかたちで埋め込まれたセクターでもある。以下では、董事長、総経理、董事といった経営高位ポジションの性別比を確認したのち、とくに研究開発部門が男性領域として高度にジェンダー化されてきたこと、一方、他の部門に目を転じれば、日本とは異なる企業内性別役割分担が生じていることを指摘し、その背景を考察する。

### （1）半導体企業における女性の「1割現象」

まず、半導体関連企業の経営幹部の性別比を確認しよう。台湾証券交易所に上場している半導体関連企業 85 社のうち、董事長、総経理を女性が務める企業はそれぞれ 4 社および 3 社であった（2023 年）<sup>8</sup>。また董事に占める女性の比率の平均値は 13%であった（2022 年）。半導体産業は、台湾の企業経営における「1割現象」を象徴するセクターであるといえる。

前述の 4 名（社）の女性董事長のうち、1 名が創業者家族である。残る 3 名のうち、1 名がエンジニアとしての背景をもち、2 名が財務会計領域でのキャリア歴をもつ。他方、3 名の女性総経理のうち、創業者家族として当該職にある 1 名を除く 2 名は理工系のキャリアをもつ。

代表的な半導体企業の管理職についても、「1割現象」がみてとれる。TSMC では従業員（全世界合計）の 1 割を占める管理職 5857 人のうち、女性は 13%（734 人）であった。台湾第二位の半導体受託製造企業である UMC（聯華電子）でも管理職に占める女性の比率は 13%（2100 人のうち 266 人）であった。台湾の半導体設計最大手のメディアテックでは、高位管理職ポスト 48 人のうち、女性は 2 人と 4%を占めるのみである（ETtoday 財經雲 2022 年 3 月 7 日。いずれも 2021 年のデータ）。

### （2）女性の存在が確認される領域

一方、2011 年といささか古いデータであり、またエレクトロニクス業界全体についてのデータという点で制約はあるが、職務別の性別構成については、再び求人求職情報検索サイトである「104 人力銀行」から興味深いデータが得られる（郭 2011）。これによれば、2011 年の電子情報産業の営業職に占める女性の比率は 51%であった。同年に最も求人が多かった職種も営業職で

あり（郭 2011）、女性比率の上昇の背後に、急激な成長を遂げたエレクトロニクスメーカーの営業部門における人手不足という事情があったことが推測される。

これに関連して興味深いのは、台湾のハイテク業界において営業職に求められている要件である。営業職に求められる卒業学科としては経営学科（16%）、電気電子工学科（11%）、国際貿易科（9%）、情報管理科（8%）、英語日本語（7%）の順で挙げられており（郭 2011）、とくに海外営業については21%の企業が外国語学科の卒業生を求めているという。これにはエレクトロニクスメーカーの多くが海外企業を顧客とすることも関係していよう。こうした求人の傾向が、エレクトロニクスメーカーの営業職に女性が多く参入している背景になっていることが推測される。

筆者が2000年代半ばから継続的に行ってきた、台湾のエレクトロニクスメーカーに勤務するエンジニアへのインタビュー<sup>9</sup>では、営業職を「コミュニケーション力や外国語能力が必要」な職務とし、「女性に向けた仕事」と位置づける発言がしばしば聞かれた。こうした認識は104人力銀行の幹部による以下の発言にもみてとれる。

「今の時代の営業やマーケティングは、伝統的な“製品販売”企画ではなく、価値サービスの趨勢へと向かっており、コミュニケーションや顧客サービス、分析思考等、ここについては男女差はない。ただ女性は緻密なマインド、ソフトなパワーを兼ね備えているので、営業ではしばしば目を引く実績をあげる。（下線部、筆者）」（郭 2011）

このように、台湾では財務会計、営業といった職務は「女性に向けた仕事」と位置づけられてきた。こうした状況を確認したうえで、次項では、「男の仕事」としての研究開発職について考察する。

### （3）台湾の高等教育における性別分離——男子の立身出世とSTEM教育——

台湾は、高等教育における学科、専攻選択の性別分離が顕著な社会である。経済協力開発機構（OECD）が行う国際的な学習到達度調査であるPISA（Programme for International Student Assessment）の2006年調査により、「中学校を卒業した後も科学を勉強したい」という問いに「はい」と回答した学生の性別比を比較すると、台湾では男女のオッズ比は3.37と、日本の2.12（第3位）より高く、調査が実施された57カ国のなかで最も高かった（陳 2015）<sup>10</sup>。実際の進学行動においても、台湾の男子の理工系への進学指向の高さは顕著である。2022年度の大学在学学生に占めるSTEM（science, technology, engineering, and mathematics）系学科の学生数の比率は、男子41%、女子が11%であった。またSTEM系学科の学生に占める女性の比率は20%であった（『中華民国教育統計』112年版）。

台湾の男性の強い理工系志向の背後には複合的な要因があるが、とりわけ重要だと考えられるのが、台湾社会の歴史的な文脈である。台湾では1960年代以来、数十年にわたって、理工系への進学と同領域でのキャリア形成が男子の理想的な立身出世モデルとされてきた。台湾の男性にとり、名門国立大学の理工系学部への進学は、1960年代後半から1990年代初頭までの時期にお



いては、米国に留学し、現地で就職し、ハイテク移民としての成功を勝ち取るための「入場券」であり、1990年代後半以降はTSMCに代表される台湾のハイテク企業に就職して高収入と社会的威信を手にするにつながる、魅力的な進路であった。

Chang (1992)によれば、1970年代後半に国立台湾大学、国立清華大学等の上位校で機械工学、電子工学、土木工学、物理学、化学を専攻した学生の4割以上が留学し、その約95%が米国に渡った。また1960～1979年に海外留学した31,365人のうち、工学を修めた者の数は13,151人と、25%を占め専門別で最多であったが、その96%が男性であった(姚・陳 1981, 30-31)。

このように、「教育移民」となった理工系の若者の大多数は男性であった。彼らは、豊かで自由な米国に憧れて留学を志し、修士号・博士号を取得したのちには現地での就職と米国市民権の取得をめざした。それは、家族・親族の呼び寄せや仕送りへの期待を背負った「息子としての選択」でもあったと考えられる。

1990年代以降、台湾のエレクトロニクス産業が急成長を遂げて賃金や働きがいの面での魅力が増し、台湾の大学院の教育研究水準が上昇すると、米国留学の経済的なインセンティブは低下して、渡米留学生の数は減少に転じた。社会統制の解除、政治の民主化も台湾にとどまることの魅力を高めた。しかし、「STEM キャリアを通じた立身出世」が、中産階級の家庭に生まれた男子に期待される理想的なライフコースである状況に大きな変化はなかった。米国への留学と就職、市民権の取得に代わって、台湾のエレクトロニクス業界への就職、とりわけ2000年代以降に急速な発展を遂げた半導体産業の研究開発職が、男子にとって自己実現と社会上昇を可能にし、家族の期待にもこたえる憧れの職場となった。

#### (4) ハイテク企業の職場文化と「男らしさ」

ハイテク企業の研究開発部門が男性優位型の職場であることは、台湾や日本に限ったことではない。高等教育の段階を進むにつれ、またキャリア形成の階段を上るにしたがい、女性は、STEM人材の「生産ライン」から徐々に漏れ落ちていく。この状況をBlickenstaff (2005)は「漏れ穴のあるパイプライン」と呼んだ。

こうした状況は、採用段階でもみてとれる。国立清華大学のある工学系の女性教授が語るように「半導体企業の男性管理職の多くは、面接で女性の応募者に出会うと、思い込みの印象でもって、家庭の負担があるから残業できない……ちょっときつくあたるとすぐに泣く、と思って、無意識のうちに男性をとりたがる」(韓 2022, 35)。

このハードルを越えて入社した女性たちは、男性優位型の職場文化に直面する。アメリカの女性STEM人材を対象とした研究では、ハイテク企業の職場に埋め込まれた女性に不利な構造やバイアスが分析されてきた。

Alfrey and Twine (2017)は、ハイテク企業を特徴づける「ギーク (オタク) 文化」がアッカーのいう「不平等レジーム」を内包していることを指摘する。ソフトウェア、コンピュータ関係の技術者の世界ではしばしば、「オタク」であることが職業上の有能さと結びつけられるが、その「オタクっぽさ」は、技術的熟練だけでなく、性格、服装、趣味 (ゲームやアニメの好みや知識) と

わかちがたく結びついている。「ギーク」は、アメリカ社会の文脈において典型的には「白人やアジア人の男性」として想像されるという。

また、プログラマーやソフトウェア・エンジニアたちのあいだで緊密な共同作業を通じて醸成される仲間意識や、仲間うちでのコードレビューの慣行も、しばしば女性に不利に働く（Alfrey and Twine 2017,38）。張（2018）による調査でも、台湾の女性エンジニアたちが、コードレビューのなかで働く微妙なジェンダー力学について吐露している。彼女らによれば、「プログラムの良しあしには時に客観的な基準がなく、異なるプログラムで同一の効果を実現できる」（130 頁）。そのため、同じ問題への異なる解決方法をめぐって議論になったとき、アグレッシブな自己主張や自信に満ちたふるまいが肯定される男性と、そうしたふるまいを避けることを内面化してきた女性では、前者のほうが頭角を現すことになりやすい。こうした調査結果からは、職場に埋め込まれた「不平等レジーム」の小さな積み重ねが女性エンジニアへの評価や彼女らの自己評価に負の影響を及ぼしている様子がみてとれる。

ハイテク企業に共通する職場文化の特性に加えて、台湾の半導体産業については、その産業発展のもつ圧縮性や事業モデルの特徴が、研究開発職の男性領域化を強化してきたものと考えられる。佐藤（2007）、岸本（2017）による分析からも明らかのように、台湾の半導体企業は急速なキャッチアップ型の発展を遂げてきた。この過程で個々の企業は、技術と市場の変化への迅速な対応、顧客からの要請への機敏な対応を強みとして成長を遂げてきた。こうした事業環境のもと、技術開発の現場では、高報酬と引き換えに、きわめて高い肉体的・心理的負荷を伴う不眠不休の長時間労働が常態化してきた。

曾（2009）では、技術者への丹念なインタビュー調査をもとに、台湾の半導体企業の顕著な特徴である「突貫工事文化」の具体的な様相が描き出されている。かれらの日常は、目標管理・報奨金制度・定期ミーティングが組み合わされた厳しいスケジュール管理のもとで、連日 10 ～ 14 時間に及ぶ長時間労働や頻繁な徹夜仕事をこなす激務の日々だ。これは、高額な報酬によって報われ、好条件での転職につながる業界内での評判への投資でもあると受け止められている。

TSMC が 2014 年に、10 ナノプロセスの開発に際して行った「夜鷹プロジェクト」はこうした突貫工事を象徴する事例である。同社のカリスマ経営者であるモリス・チャンが自ら指揮を執ったこのプロジェクトでは、「基本給を 3 割増、社員ストックボーナス 5 割増」という好条件と引き換えに、24 時間を 3 シフトに分け、400 人強のエンジニアが不眠不休のリレー式でプロセス開発を行い、微細加工技術の開発競争のライバルであったインテルやサムスンに差をつけようとした（簡 2014）。TSMC のあるエンジニアは同社のこうした働き方について「他社の 1.5 倍、二倍の時間を投入してキャッチアップをしている」「（自分たちは）きわめてプレッシャーの高い環境で、きわめてプレッシャーの高い仕事をしている」と語っている（黄 2016）。

こうした職場はけっして女性に門戸を閉ざしているわけではない。しかし、ハイテク企業に限らず、雇用者にとって理想的な従業員とは、仕事に専念する男性の姿である（Williams, Muller, and Kilanski 2012, 550）。とりわけ研究開発部門のような「突貫工事」型職場においては、チームの一員として猛烈な働きぶりをみせることが期待できる若い男性の姿が望ましいものとされる<sup>11</sup>。

昇進においてはさらにいっそう、「男らしさ」の規範が求められる。エンジニアはつねにチームで働く。これを率いるチームリーダーには、単なる技術的な熟練や知識の深さを超えた一種の人格的特質が求められる。曾聖文が引用するある開発マネージャーの言葉はこれを象徴する。

「半導体業界では、チームリーダーとはまあ神のようなものだ。どこの会社にもスーパースター、キーマンがいるものだ。彼はいろんなリソース、多くのマニュアルや論文、友達や個人的なツテをうまくまとめあげなければならない。……かなりイケてる (cool) 性格でなきゃならない。ちょっと特別な性格というか、問題に直面しても恐れず、ストレスに強く、課題に挑む勇気があって、自分で考える力をもっていなければならない。同時にバカでもなくてはならない、わかるかな、謙虚でなければならないんだ。……仕事で成果をあげて業界で名が知られるようになれば、人から推薦されて……次の仕事も簡単にみつかるものだ」(曾 2009、133)。

急速な成長を遂げてきた台湾のエレクトロニクス業界では、人材のヘッドハンティングが盛んに行われており、エンジニアらは多くの場合、転職を通じてキャリアを形成していく。「神のようなチームリーダー」は、しばしば同業他社から好待遇を提示され、仲間を引き連れて移籍する。台湾では、エンジニアの転職が数人から時に数十人のインフォーマルなチーム単位で行われることが多い。職場での同僚関係やそのなかで培われる評判は、転職を通じたキャリアアップのための重要な資産となる。

#### (5) 事例——グローバル・ウェファーズの徐秀蘭と TSMC の何麗梅——

台湾の代表的な半導体企業の歴代董事長の大多数は、技術者出身の男性である。同産業の上級経営幹部層における女性の不在は、「大学進学時の専攻選択→初期のキャリア形成→STEM 系の職場での人間関係構築や転職を通じたキャリアアップ」の各段階において女性が排除されていくプロセス、すなわち「漏れ穴のあるパイプライン」現象の必然的な帰結である。

一方で、上でみたように、半導体産業にあっても上場企業の董事長・総経理、董事の 1 割は女性である。女性がまったく不在というわけではない。また、前節でみたように、柯 (2014) が整理した 2009～2012 年のデータでは、半導体産業の上場企業の CFO の 45% が女性であった。

こうした点を念頭に置きつつ、以下では、同産業の代表的な女性企業家であるグローバル・ウェファーズ (環球晶圓) 董事長の徐秀蘭<sup>12</sup> と、TSMC で女性では最も高位のポジションにある何麗梅<sup>13</sup> の事例を簡単にみる。

1981 年創業の中美矽晶製品を母体として 2011 年に設立されたグローバル・ウェファーズは、半導体の基幹材料であるシリコンウェファァーで世界第 3 位のサプライヤーである。董事長の徐秀蘭 (1961 年生まれ) は、輔仁大学の国際貿易学科を卒業したのち、イリノイ大学でコンピュータ・サイエンスの修士号を取得した。華強科技で営業職を務めていたとき、取引先の中美矽晶製品の大株主にみいだされ、1998 年に営業担当マネージャーとして同社に転職したのち、同社董事長

の盧明光に評価され、副総経理に昇進した。2004年には大手重電メーカーである東元グループ董事長の黄茂雄にヘッドハントされ、同グループ傘下のコンタクト・イメージセンサーモジュール大手の菱光科技の総経理となった。2007年には再び中美矽晶グループに請われて戻り、現在は中美矽晶製品とグローバル・ウェファーズの董事長を兼任している。

徐のこれまでのキャリアを振り返ると、若い時期には営業職、のちに経営管理者として手腕を発揮してきたことがわかる。また、活躍を評価され同業他社に引き抜かれるたびに昇進を遂げてきたこともみてとれる。

他方、TSMCの何麗梅（1956年生まれ）は、国立政治大会計系を卒業したのち、台湾シアナミド公司に入社し会計業務を7年担当した。その後、米系IT機器メーカーである台湾華智（Wyse）に転職し、会社の財務システム改革や情報化に携わった。德基半導体の財務長を経て1999年にTSMCに転職し、会計処処長を経て、16年にわたりCFO兼スポークスパーソンを務めた。その後、欧州アジア地区の営業トップを経て、現在は人的資源管理担当の上級副社長を務めている。

二人に共通するのは、技術開発部門以外でキャリアを積んできたこと、転職を通じて昇進を遂げてきたこと、盧明光、黄茂雄、モリス・チャンといった高名なカリスマ的経営者によって抜擢されてきたことである。半導体産業における少数の女性経営者・経営幹部である二人が、業界の主流の昇進経路である研究開発部門の出身ではないことも注目される。わずか二人という限られた事例による試論的検討ではあるが、徐と何はともに、非主流のキャリアパスを通じて現在の地位に到達した点が共通しており、興味深い。

### 第3節 銀行業における女性の相対的「存在」

本節では、半導体産業の事例との対比を意識しつつ、金融業、とくに銀行業における女性の「存在」を分析する。Chuang, Lin, and Chiu（2018）によれば、金融業は台湾で最も性別間賃金格差の小さいセクターである。また以下でみるように、銀行業における女性経営者のプレゼンスは相対的に高い。本節ではこの背後に、台湾では長く、商学・経営学の高等教育および財務・経営管理といった職務が女性に適した領域とみなされてきたこと、行政部門におけるジェンダー主流化政策の推進が政府系銀行における女性経営者の出現を後押ししてきたことを指摘する。

#### （1）台湾銀行業における女性の存在感

金融監督管理委員会の統計によれば、2023年末の地場系銀行（39行）の経理以上の管理職に占める女性比率の平均値は38%であり、とくに政府系銀行（9行）では51%であった。また2022年末の董事会メンバーに占める女性の比率の平均値は、地場系銀行で21%、政府系銀行で28%であった（金融監督管理委員会「111年金融控股公司及本國銀行董事性別比率統計資料」）。また台湾証券交易所に上場している銀行10社のうち、女性が董事長を務めているところが6行あった。

個別組織の事例をみると、第一商業銀行の状況が目を引く（金融監督管理委員会「111 年銀行及金融控股公司董事之性別比統計分析」）。同行は董事長、総経理がともに女性であり、14 名の董事のうち 8 名が女性である。このように銀行業における女性の上級経営幹部のプレゼンスは半導体産業に比べて顕著に高い。

## (2) 「女性向きの職場、職業」としての金融業、金融職務

前述したように、台湾では女性の大学進学率が男性を上回る一方、理工系の高等教育における性別分離が顕著である。裏返せば文学、法学、経済学、商学・経営学といったいわゆる「文系」に分類される学部では女性の比率が高い。商学・経営学（「商学及管理」）の場合、学部生に占める女子の比率は 6 割前後で推移している（図 2）。

一般に、高校生の進学先や専攻の選択は、親の期待や教員のアドバイスといった周囲からの意見に相当程度の影響を受けると考えられる。TSMC の何麗梅も、会計学科に進学した理由として、当時の社会の風潮に加えて、両親から仕事が見つかりやすいからと勧められたことを挙げている（蔡 2022）。

2017 年に遠見研究調査中心が、高校生・中学生の父母（男子、女子の親、各 108 名）を対象に行った調査では、息子に勧める学科として、「1 位：電機電子、エンジニアリング（46%）、2 位：商業経営（22%）、3 位：基礎科学（19%）」、娘に勧める学科として「1 位：医療看護（33%）、2 位：商業経営（32%）、3 位：人文芸術（24%）」が挙げられた（いずれも複数回答）。また「女性に向けた仕事」という問いへの回答の上位三つに、看護職、教師、商業・経営管理・金融関連が挙げられた（林 2017）。台湾では、商業・経営管理・金融関連が女子に向けた分野とされ、

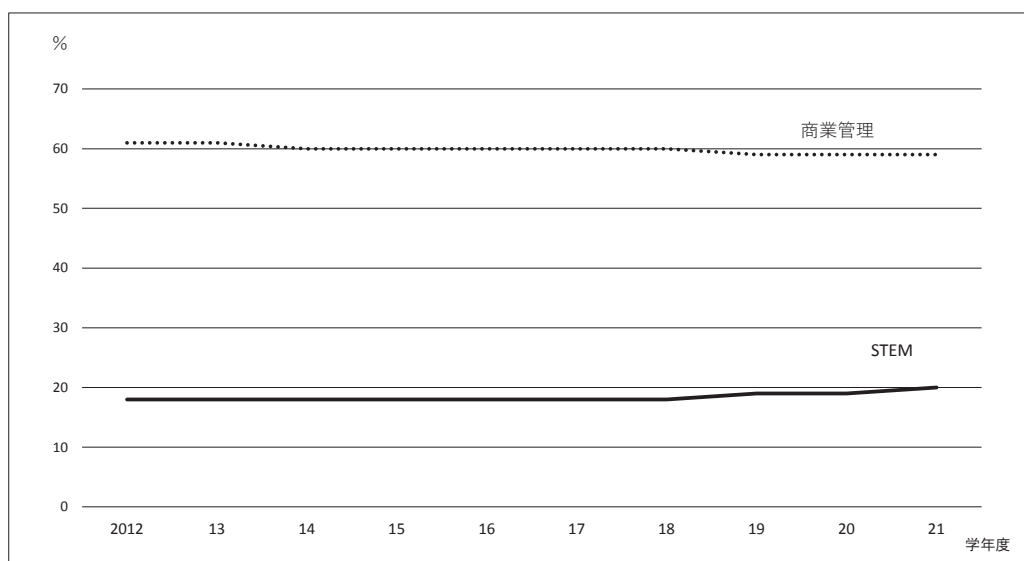


図 2 大学の学部学生に占める女子学生比率の推移（2012 - 2022 学年度）

出所）教育部「中華民国教育統計」各年版より、筆者作成。注）「STEM」は「数学および統計」「IT 科学技術」「エンジニアリング」の合計として算出。



その認識が親から娘への期待や進学アドバイスを通じて再生産されている状況がみてとれる。

大学で商学・経営学、会計学を学んだ女性たちが職場としてきたのが、公務員、銀行、および企業の財務会計部門などである。施能傑が算出した行政部門の職種別女性比率の計算によると、会計職の80%、財務税制金融職の75%が女性であった（施 2022 図3）。また部・委員会別にみると、2022年の財政部の職員に占める女性の比率は63%であり、本部では69%、国税局（台北、北区、中区、南区、高雄区の合計）では76%という高さであった（財政部「性別統計年報」111年）。金融監督当局にあたる金融監督管理委員会でも、全職員に占める女性の比率は79%、管理職で56%と高い（金融監督管理委員会「性別統計時間序列資料」）。行政部門で財務・金融関連の職にある女性の多さは、台湾の特徴である。

民間企業でも財務や会計は「女性に向いた」ものとみなされ、実際に「女性の多い」領域となっているが、その背景には、これらの部門が、男性領域であり企業の大黒柱である生産部門や研究開発部門を支援する「内」とみなされ、正確さや慎重さが要求される女性に適したデスクワークとして、華人社会の伝統的な社会規範である「男は仕事、女は家庭（男主外、女主内）」に合致したものと認識されてきたことが指摘できるだろう。

表3には、社会学者の呂玉瑕らが1994～95年と2010年の二度にわたって調査を行った家族経営型の中小規模工場における男性創業者とその妻の分業関係を掲げた。「財務管理」が「女（妻）の仕事」であることがわかる。男性が工場での生産と受注業務関連を、女性が財務管理や調達を担う分業関係は、筆者が1990年代末から2000年代初頭に調査を行った台中地域の家族経営型の工場でも広く観察された<sup>14</sup>。家族経営型の中小企業で女性が「財布を握る」役回りを担うのは日本も同じであるが、この役回りが銀行、大企業の財務会計、行政部門の財務・金融関連職にまで広がっており、同領域への女性の「偏在」につながっている点が台湾の特徴であるといえよう。

台湾では、財務・金融関連業務に就く女性が多いことが自然な性別間役割分業であるかのように受け止められているが、実際にはこれは台湾を含む華人社会に顕著な特徴であり（注6を参照）、その背後には、性別役割をめぐる伝統的な規範があることが推測される。

表3 家族経営型小規模製造企業における夫婦の役割分業：呂・林（2017）の調査対象24社の事例

|             | 夫  | 妻  | 夫および妻 | その他の家族 |
|-------------|----|----|-------|--------|
| 起業          | 12 | 1  | 8     | 4      |
| 受注営業        | 16 | 0  | 7     | 1      |
| 財務管理        | 1  | 17 | 2     | 4      |
| 研究開発        | 7  | 1  | 1     | 0      |
| 生産工程        | 8  | 2  | 13    | 0      |
| 従業員のトレーニング  | 10 | 1  | 8     | 1      |
| 従業員の管理      | 4  | 4  | 5     | 1      |
| 品質管理        | 8  | 4  | 8     | 2      |
| 調達          | 9  | 6  | 3     | 1      |
| サンプル作成、デザイン | 13 | 1  | 1     | 1      |

注）呂玉瑕・林庭萱（2017）表3（396頁）より作成。

### (3) 政府系銀行における「準公務員的」職場文化

こうした性別分業規範の存在に加えて、台湾の銀行業界の支柱を成す政府系大手銀行の職場文化が「準・公務員」的なものであったことが、銀行業が「女性に適した職場」と認識される背景になったのではないかと考えられる。

台湾では1980年代末にいたるまで、国民党政府が国有企業等を通じて重化学工業、インフラ部門、金融業といった川上部門を支配する体制が維持されていた。「管制高地」(隅谷・劉・涂1992、130-131)とも形容されたこの経済システムのもとで、銀行業への新規参入は規制され、台湾省営等の政府系銀行が特権的な地位を占めていた。しかし、1980年代後半になると内外から金融制度改革を求める圧力が高まり、1990年代初頭には銀行の新規設立が認可されることとなり、多数の民営銀行が成立した。1998年以降は、公営銀行の民営化が進められ、政府の持ち株比率が50%未満に引き下げられて民営化の基準が達成された。2001年には金融持株会社法が制定され、旧公営銀行を傘下に擁する金融持株会社が次々に成立した<sup>15</sup>。とはいえ、政府は金融持株会社を通じて主要行への実質的なコントロールを保持しつづけている。具体的には、資産総額1位の台湾銀行は財政部が株式の全数を保有する国営銀行、同3位の兆豊商業銀行(同行の持株会社である兆豊フィナンシャルホールディングスに対する財政部および金融監督管理委員会の持ち株比率は14%)、6位の合作金庫商業銀行(同財政部、26%)、7位の第一商業銀行(同財政部、11%)、8位の華南商業銀行(台湾銀行の持株比率が21%)、9位の台湾土地銀行等はいずれも政府が大株主となっている。

これら政府系銀行の職場文化はおおむね「準公務員」的な性格をもつ。すなわち、同じ銀行業でも、1990年代以降に新たに設立された民営銀行や、証券会社、保険会社とは異なり、長期にわたる市場での優越性を背景として、総じて市場からの競争圧力が弱く、待遇がよく、定型的な職務内容と保守的な文化をもつ職場であるとみられている。こうしたイメージが実際の職場文化を反映したものであるかどうかは実態調査が必要であるが、ここでは、このようなイメージが台湾社会のなかで共有されてきたことを背景に、政府系銀行が女性向きの職場と認識され、実際に女性が多く働く職場となってきた可能性を指摘したい<sup>16</sup>。

さらに、政府系銀行における女性董事長の誕生や女性董事の比率の上昇の背景として、財政部によるジェンダー主流化政策の効果が指摘できる。台湾では2011年に「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約施行法(消除對婦女一切形式歧視公約施行法)」が制定され、政府の部・委員会の幹部や公営事業の役員の選任において、いずれかの性別が、当該職位の3分の1を下回らないことが目標とされた。あくまで目標という位置づけではあるが、こうした政策の存在は、株主としての財政部に対して女性役員選任へのプレッシャーとなっている。第一商業銀行の母体に当たる第一フィナンシャルホールディングスには財政部から6人の董事が派遣されているが、うち4名が女性である。

### (4) 事例：第一商業銀行の邱月琴と鄭美玲、彰化商業銀行の凌忠嫻

最後に、銀行業の女性経営者の事例として、いずれも政府系銀行である第一商業銀行の董事長・

邱月琴と同行総経理・鄭美玲、彰化商業銀行の董事長・凌忠姫のキャリアパスを簡単にみる。

邱月琴と鄭美玲は2024年現在、いずれも60代である。邱月琴は国立台湾大学経済学科を卒業後、台湾銀行に約40年勤務し、同行の総経理に昇進したのち、2020年に第一商業銀行の董事長に選任された。鄭美玲も国立台湾大学商学部を卒業して第一商業銀行に就職し、以後、同行や関連企業の要職を経て総経理となった。

凌忠姫は官僚出身である。国立政治大学を卒業後、財政部に長く勤務し、台北国税局局長まで昇進したのち、兆豊フィナンシャルホールディングスの董事、中国輸出入銀行理事主席、台湾土地銀行の董事長を経て彰化商業銀行の董事長に就任した。

男性のキャリアパスとの詳細な比較は今後の課題であるが、以上でみた三人の歩みは、若いときに就職した組織に長期間勤務したのち、鄭を除いて他行の役員から抜擢されたというものである。これは、台湾の政府系銀行の経営トップのキャリアパスとして典型的なものであると思われる。半導体産業の女性経営者たちの歩みとは異なり、銀行業では、女性たちも業界における経営者への標準的な道のりから排除されていない様子がみてとれる。

## むすび

本稿では、アッカーの「ジェンダー化された組織」論の視点と産業史の視点を組み合わせて、台湾半導体産業の経営における女性の不在と一部の領域への偏在、銀行業の経営における女性の相対的存在の背景を探索的に考察した。

大型企業の経営者や経営幹部は、「高等教育→就職→初期のキャリア形成と人脈構築→内部昇進や転職を通じたキャリア上昇」というステップを経てはじめて誕生する。その数十年に及ぶキャリアのなかで日々繰り返される自己選択と、労働市場や職場のなかで不断に行われる他者による評価・選別・抜擢は、いずれも高度にジェンダー化されたものである。同じ台湾の企業であっても、異なる産業に属する企業では、その組織のジェンダー化の力学のなかに、その社会における性別役割分業規範と同時に、産業ごとに異なる発展パターンの刻印がみてとれる。

台湾では、男性の理想的なライフコース像とされてきた「STEM教育、STEM系キャリアを通じた立身出世」像の存在を背景に、理工系の高等教育における顕著な性別分離が続いてきた。また、台湾のハイテク企業の研究開発の職場文化には、多くの国々におけるのと同様に「男らしさ」の規範がさまざまなかたちで埋め込まれている。加えて台湾では、産業発展の後発性・圧縮性と、半導体受託製造企業や半導体設計企業の事業モデルに由来する高い顧客志向性——具体的には、顧客からの種々の要求や短納期のオファーへの機動的な対応が求められる環境が、エンジニアらの働き方を、高い収入と威信、将来のキャリアアップへの期待と引き換えに、チームワーク型の研究開発に不眠不休で没入する「突貫工事文化」に特徴づけられたものとし、その労働環境を「女性に不向き」とみなされるものとしてきた。キャリア上昇の重要な契機となる転職が、しばしばインフォーマルな仲間どうしのチームを単位として行われることも、少数者である女性には不利になりがちであった。

他方で、エレクトロニクス企業においても、財務会計、営業、調達といった部門では、女性のプレゼンスが一定程度みてとれる。とくに、台湾のエレクトロニクスメーカーにおける営業職が「女性に向いた」ものとみなされるようになった経緯は、日本との比較において興味深く、今後の分析課題でもある。この点について筆者は、(1) 台湾のエレクトロニクス企業の営業職も当初は男性の比率が高かったが、急速な産業発展、企業成長のなかで人手不足が顕在化し、女性の職場進出が進んだ、(2) 女性が増えるにしたがい、営業職を「外国語やコミュニケーション能力が求められる女性向きの仕事」ととらえる見方が徐々に形作られ、女性のさらなる参入を後押しした、という見立てをもっているが、その実証は今後の課題である。

銀行業における女性の相対的存在については、商学・経営管理が女子向きの専攻分野とされてきたこと、その背後に台湾では財務会計が「男は仕事、女は家庭（男主外、女主内）」という伝統的な社会規範に合致するドメスティックな領域として認識されてきたことが指摘できる。また、台湾の銀行業が長く官業独占的な体制下にあったこと、業界の支柱である旧公営大手行の職場文化が、長年にわたる市場での優越的な地位を反映して、民営化の後も「準公務員」的な性格を帯びていることを指摘した。そしてこれらの銀行が直面する市場競争圧力の相対的な低さと安定性、業務の定型性がこれを「女性に向いた」職場とする社会的な認識を形作り、多くの女性を引きつけてきたと考えられることを論じた。加えて、財政部を主要株主とする政府系銀行においては、政府のジェンダー主流化政策の推進を受けた役員選任が行われていることも、銀行の経営トップに就く女性の増加を後押ししている。

「女性向き」とされ、「ガラスの天井」が高い、あるいは存在しないとみなされる業種や職務に女性が多く参入するのは、台湾の銀行業や金融職務に限らず、広くみられる現象である。しかし、台湾と日本の銀行の状況、CFOの女性比率の違いから明らかなように、どのような産業、あるいは組織内のどのような部門・領域が「女性向き」とされるかはあらかじめ決まっているわけではない。本稿ではこうした組織のジェンダー化のパターンが、産業ごとの歴史的文脈から少なからぬ影響を受けている可能性を論じた。半導体産業の圧縮型発展、個々の半導体企業がさらされる強い競争圧力は、エンジニアの職場から女性を排除する。他方、銀行業が「ガラスの天井」が相対的に高いセクターとなった背後には、この産業の非圧縮型の発展プロセス、競争圧力が相対的に弱い事業環境が寄与しているものと考えられる。このように本稿でみた台湾の半導体産業と銀行業の対比、エレクトロニクスメーカーにおける研究開発職と営業職の対比からは、組織のジェンダー化のありようが、産業発展の特質、これに規定される個々の企業を取り巻く競争環境、政策の影響といった多様な要因を複雑に反映していることがみてとれる。

これまで台湾のジェンダー平等は、主に政治や行政といった領域での達成に即して語られてきた。しかし、企業組織のなかに目を転じると、そこには異なる実態がある。本稿が試論的行ったジェンダー視点と産業史の組み合わせを手がかりとする企業組織の考察からは、台湾社会におけるジェンダー力学のもう一つの現実が浮かび上がる。



## 【付記】

本稿は、経営史学会第58回全国大会（2022年9月16～17日）および日本台湾学会第25回学術大会（2023年5月28日）での報告に際して提出した口頭報告用原稿を改稿したものである。討論者を務めて下さった中村尚史氏、赤羽淳氏に感謝する。資料収集・整理に際しては、林政宇氏、鶴岡宏美氏にお世話になった。いうまでもなく、本稿にありうる誤りはすべて筆者の責任である。

## 参考文献

## ＜日本語＞

- 赤羽淳（2014）『東アジア液晶パネル産業の発展 韓国・台湾企業の急速キャッチアップと日本企業の対応』勁草書房。
- 朝元照雄（1996）『現代台湾経済分析——開発経済学からのアプローチ』勁草書房。
- 磯部香・後藤達也・菊地真理（2017）「台湾における少子化と子育て支援政策——台北市「助妳好孕」が家族に何をもたらすか——」『大阪産業大学経済論集』第18巻第2号、23-44頁。
- 落合恵美子（2008）「グローバル化する東アジアの低出生」『学術の動向』第13巻4号、27-34頁。
- 川上桃子（1999）「ビジネス・ネットワークと産業成長——台湾・韓国製靴工業の事例——」北村かよ子編『東アジアの中小企業ネットワークの現状と課題』アジア経済研究所。
- 川上桃子（2003）「台湾工作機械産業における革新と模倣の主体——43社の調査による分析——」『アジア経済』第44巻第3号、2-30頁。
- 川上桃子（2008）「台湾家族所有型企業グループにおける家族の論理と事業の論理の交錯」佐藤幸人編『台湾の企業と産業』アジア経済研究所。
- 川上桃子（2012）『圧縮された産業発展——台湾ノート型パソコン企業の成長メカニズム——』名古屋大学出版会。
- 川上桃子（2018）『「問題解決型コア部品」ベンダーとしての台湾企業の興隆過程と知識の獲得：液晶テレビ用SoC事業の事例分析』、『アジア経済』第59巻第4号、2-33頁。
- 岸本千佳司（2017）『台湾半導体企業の競争戦略——戦略の進化と能力構築——』日本経済評論社。
- 黄長玲（2019）「台湾におけるジェンダークォータ——その経験と影響分析——」『東アジアにおけるジェンダーと政治』Booklet Series 1、2020年度IGSセミナー報告書。
- 国府俊一郎（2017）「台湾女性が大学院に進学する理由——台湾における学歴と生涯賃金格差の研究——」『労務理論学会誌』第26巻、161-174頁。
- 佐藤幸人（2007）『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店。
- 申琪榮（2015）『「ジェンダー主流化」の理論と実践』『ジェンダー研究』第18号、1-6頁。
- 隅谷三喜男・劉進慶・涂照彦（1992）『台湾の経済——典型NIESの光と影』東京大学出版会。
- 萩原里紗・佐藤一磨（2021）「男女間賃金格差に関する日台比較」寺村絵里子編著『日本・台湾の高学歴女性——極少子化と仕事・家族の比較——』晃洋書房。
- 福田円（2014）「台湾の女性定数保障制」三浦まり・衛藤幹子編著『ジェンダー・クォータ』明石書店。

## ＜中国語、筆者名ピンイン順＞

- 蔡茹涵（2022）「小會計到台積第一女將，何麗梅：我的履歷從60分起跳」『商業周刊』1795期。
- 陳婉琪（2015）「台灣女生不愛讀科學？「世界第一」帶來的驚愕與警訊」「巷仔口社會學」2015年1月20日。  
<https://twstreetcorner.org/2015/01/20/chenwanchi-4/> 2023年9月1日最終閲覧。
- 郭幸宜（2011）「科技業務女力崛起 管理外語能力吃香」卡優新聞網 2011年11月4日。
- 韓化宇（2022）「誰說找不到人！美光組千位女工程師大軍」『商業周刊』1792期。
- 黃靖萱（2016）「台積電研發工程師：我們在很高壓的環境做很高壓的工作」『財訊雙週刊』第503期。
- 簡永祥（2014）「台積電夜鷹出動 二年贏英特爾」『經濟日報』2014年6月25日。
- 柯欣儀（2014）「財務長性別對財務報導保守性之影響」銘傳大學會計學系碩士班碩士論文。
- 林讓均（2017）『妳』缺席了 台灣科學競爭力隱憂關鍵報告『遠見』ウェブ版、2017年3月7日。<https://www.gvm.com.tw/article/36976> 2023年9月1日最終閲覧。
- 呂玉瑕・林庭萱（2017）「台灣經濟轉型中小型家庭企業的夫妻夥伴關係與性別動力」、李宗榮・林宗弘編『未竟的奇蹟：轉型中的台灣經濟與社會』台北市：中央研究院社會學研究所。
- 施能傑（2022）「女性公務員依舊弱勢？女力早已撐起公共服務半邊天」『國家人力資源論壇』第18期、2022年6月24日。  
[https://www.exam.gov.tw/NHRF/News\\_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45439&type=DD102593FDB1A032](https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45439&type=DD102593FDB1A032)  
2023年9月1日閲覧。



台灣女董事協會 (2023) 「2023 女性治理白皮書」

<https://www.wob.tw/post/2023%E6%8E%A5%E8%BB%8C%E5%85%A8%E7%90%83-%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E5%85%B1%E5%A5%BD-%E3%80%8C%E5%89%9B%E6%9F%94%E4%B8%A6%E6%BF%9F%E5%A4%A7%E6%9C%AA%E4%BE%86%E3%80%8D> 2024 年 3 月 20 日最終閱覽。

臺灣證券交易所 委外研究計畫 (2020) 「上市 (櫃) 公司董事會性別多元化與財務績效之關聯性研究報告摘要」。

[https://cgc.twse.com.tw/static/20210429/8a828e1778cab7ae01791baf8cde0004\\_%E3%80%8C%E4%B8%8A%E5%B8%82\(%E6%AB%83\)%E5%85%AC%E5%8F%B8%E8%91%A3%E4%BA%8B%E6%9C%83%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%A4%9A%E5%85%83%E5%8C%96%E8%88%87%E8%B2%A1%E5%8B%99%E7%B8%BE%E6%95%88%E4%B9%8B%E9%97%9C%E8%81%AF%E6%80%A7%E7%A0%94%E7%A9%B6%E3%80%8D%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%91%98%E8%A6%81%20-%E4%B8%8A%E5%82%B3%E7%89%88%E6%9C%AC.pdf](https://cgc.twse.com.tw/static/20210429/8a828e1778cab7ae01791baf8cde0004_%E3%80%8C%E4%B8%8A%E5%B8%82(%E6%AB%83)%E5%85%AC%E5%8F%B8%E8%91%A3%E4%BA%8B%E6%9C%83%E6%80%A7%E5%88%A5%E5%A4%9A%E5%85%83%E5%8C%96%E8%88%87%E8%B2%A1%E5%8B%99%E7%B8%BE%E6%95%88%E4%B9%8B%E9%97%9C%E8%81%AF%E6%80%A7%E7%A0%94%E7%A9%B6%E3%80%8D%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%91%98%E8%A6%81%20-%E4%B8%8A%E5%82%B3%E7%89%88%E6%9C%AC.pdf) 2023 年 9 月 1 日閱覽。

姚舜 (主持人)、陳金泉 (研究員) (1981) 「二十年來我國留學教育之研究」 行政院青年輔導委員會。

曾聖文 (2009) 「快速跟隨 產業聚落與社會鑲嵌 以台灣 IC 設計產業為例」 國立政治大學國家發展研究所 博士學位論文。

張詠函 (2018) 「資訊科技職場女性工作處境：以女性程式設計師為例」 『逢甲人文社會學報』第 37 期、115-150 頁。

鍾張涵 (2018) 「每天 3:58 起床工作 徐秀蘭靠「買下對手」成為晶圓女王」 『今周刊』1098 期 <https://www.businessday.com.tw/article/category/80392/post/201801030031/> 2023 年 10 月 10 日閱覽。

朱孝乾 (2016) 「文科女工科男？——近 40 年來兩性大學科系選擇的變化——」 東吳大學經濟學系碩士論文。

\* 使用した統計データ (インターネット閲覧したものはそのアドレス)

財政部 「性別統計年報 111 年」

<https://www.mof.gov.tw/multiplehtml/293> 2024 年 3 月 30 日最終閱覽。

教育部 『中華民國教育統計』 各年版。

金融監督管理委員會 「111 年銀行及金融控股公司董事之性別比統計分析」

[https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=576&parentpath=0,7,446,571&mcustomize=s sextarget\\_view.jsp&dataserno=202305010008&dttable=SexTarget](https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=576&parentpath=0,7,446,571&mcustomize=s sextarget_view.jsp&dataserno=202305010008&dttable=SexTarget) 2024 年 3 月 30 日最終閱覽。

金融監督管理委員會 「性別統計時間序列資料」

[https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=s sextarget\\_view.jsp&dataserno=201612290001&dttable=SexTarget](https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=448&parentpath=0,7,446&mcustomize=s sextarget_view.jsp&dataserno=201612290001&dttable=SexTarget) 2024 年 3 月 30 日最終閱覽。

金融監督管理委員會 「111 年金融控股公司及本國銀行董事性別比率統計資料」

[https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=576&parentpath=0,7,446,571&mcustomize=s sextarget\\_view.jsp&dataserno=202305010008&dttable=SexTarget](https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=576&parentpath=0,7,446,571&mcustomize=s sextarget_view.jsp&dataserno=202305010008&dttable=SexTarget) 2024 年 3 月 30 日最終閱覽。

勞動部 「勞動統計查詢網」 <https://statfy.mol.gov.tw/>

臺灣證券交易所 「董事會成員性別資訊」

<https://cgc.twse.com.tw/boardDiversity/chPage> 2024 年 3 月 20 日最終閱覽。

行政院性別平等處 (2023) 「開啟性平之眼——我國 性別平等重要政策及推動現況——」

<https://gec.ey.gov.tw/File/5C63000220960C1> 2024 年 3 月 20 日最終閱覽。

行政院性別平等會ウェブサイト 「性別主流化」

<https://gec.ey.gov.tw/Page/5377448F8ED85A79> 2024 年 3 月 30 日最終閱覽。

行政院性別平等會ウェブサイト 「重要性別統計資料庫」

<https://www.gender.ey.gov.tw/gecdb/> 2024 年 3 月 30 日最終閱覽。

行政院性別平等會 「六、我國國際性別平權綜合指數」

<https://gec.ey.gov.tw/page/16025A5283FE5DB4> 2024 年 3 月 20 日最終閱覽。

行政院性別平等會 「性別平等年報」 各年版。

<https://gec.ey.gov.tw/Page/CF1527460413B31A> 2024 年 3 月 20 日最終閱覽。

\* 報道記事等（筆者名が明記されていないもの）

EToday 財経雲「半導体業非「男人專屬」！台積電、聯電女員工約4成 女主管約佔12.5%」2022年3月7日。

104 職場力「女力撐起半邊天！玻璃天花板 十年漸天光 104 玩數據」2021年5月5日。

<https://blog.104.com.tw/104data-2021-women-in-the-workplace/> 2023年10月10日閲覧。

政大校友電子報「【會計系校友】沒出國留學，更討厭會計，何麗梅如何成為台積電大掌櫃」Vol.57 <https://www.alumni.nccu.edu.tw/newsletter/vol/57-242> 2023年10月10日閲覧。

中央通訊社「民營銀行主管男多於女 婦全會籲兼顧性別比例」2020年7月24日。

< 英語 >

Acker, Joan (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations," *Gender & Society*, 4 (2), pp.139-158.

Acker, Joan (2006), "Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations," *Gender & Society*, 20 (4), pp.441-464.

Alfrey, Lauren and France Winddance Twine (2017), "Gender-fluid geek girls: Negotiating inequality regimes in the tech industry," *Gender & Society*, 31 (1), pp.28-50.

Blickenstaff, Jacob Clark (2005), "Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter?" *Gender and Education*, 17 (4), pp.369-386.

Chang, S. L. (1992), "Causes of brain drain and solutions: The Taiwan experience," *Studies in Comparative International Development*, 27 (1), pp.27-43.

Chuang, Hwei-Lin, Eric S. Lin, and Shih-Yung Chiu (2018), "The gender wage gap in the financial industry: Evidence from the interindustry ranking," *International Review of Economics and Finance*, 55, pp.246-258.

Deloitte Development LLC. (2024), "Women in the boardroom: A global perspective," Eighth edition.

Williams, Christine L., Chandra Muller, and Kristine Kilanski (2012), "Gendered organizations in the new economy," *Gender & Society*, 26 (4), pp.549-573.

## 注

- 1 台湾の公司法では、株主総会により選出される董事（取締役）は株式会社の責任者（「負責人」）として規定されている。そのなかから選任される董事長が対外的に会社を代表する。総経理（総支配人）は、董事会によって選任されるゼネラルマネージャーに相当する。
- 2 他の東アジア諸国と同様に台湾でも、家族所有型の大企業においてオーナー家族の女性成員が経営者となるケースは少なくない。しかし、これは組織内での昇進過程で働くジェンダー力学を超越した現象であり、本稿の考察対象には含めない。
- 3 「ジェンダー主流化政策」とは、法律、政策、各種の政策プログラムが男性と女性に及ぼす影響の違いを把握したうえで、これを踏まえて予算や資源の配分を行い、ジェンダー格差を是正することを目的とする政策を指す（申 2015）。台湾では2005年以降、ジェンダー主流化政策を推進しており、行政院の各部会（省庁）にジェンダー主流化計画の策定と報告が求められている（行政院性別平等會ウェブサイト「性別主流化」）。
- 4 もっとも国府（2017）は、女性の高学歴化には雇用面での性別間格差に対する合理的対応行動としての側面があることを指摘する。
- 5 この図からわかるように、女性董事の比率は1996年から2000年代半ばにかけて低下した。この一因として、アジア通貨・金融危機の衝撃を受けて2002年頃から企業統治改革政策が推進され、情報公開と内部統制強化が政策的に進められた結果、家族所有型企業で多くみられた女性親族の役員就任の事例が減少し、男性比率が上昇したことが指摘されている。
- 6 この表からわかるように、タイ、マレーシア、中国でも、CFOに占める女性の比率は高い。またシンガポールでは34%、香港では17%である。日本や韓国の状況とは対照的に、アジアの一部の国々、とくに華人系社会や華人が経済面でプレゼンスを有する社会で財務が女性領域となっている様子がみてとれる。
- 7 2020年の固定投資額に占めるエレクトロニクス産業の比率は34%、同年のGDP成長率（3.4%）に対する同産業の寄与率は約80%に達した（行政院主計総処のデータによる）。また半導体が輸出総額に占める比率は35%（2021年）にのぼる。
- 8 氏名から性別を判別し、判別が難しい場合には各種記事の検索等を通じて性別情報を確認した。
- 9 川上（2012）のためにパソコン関連メーカーに対して行ったインタビュー調査、および川上（2018）のために半導体関係企業等に対して行ったインタビュー調査。

- 10 ちなみに男女の回答を比較すると、台湾（男子 48%、女子 22%）、日本（男子 26%、女子 14%）、韓国（男子 27%、女子 18%）であり、台湾の中学生は男女ともに日本よりも科学への関心が高い。しかし、男子の関心が女子に比べて著しく高いため、結果的に性別分離がより顕著となっている。
- 11 日本企業で用いられる「営業部隊、技術部隊」といった呼称や、プロジェクト単位で情報集約と意思決定を行う会議スペースを「ウォールーム」と呼ぶような、事業遂行過程を戦場になぞらえる文化も、職場文化に埋め込まれた男性性の現れ的一端である。
- 12 徐秀蘭の経歴に関してはおもに鍾（2018）を参照した。
- 13 何麗梅の経歴に関しては政大校友電子報 Vol.57 などを参照した。
- 14 川上（1999）のために製靴工場に対して行ったインタビュー調査、および川上（2003）のために工作機械メーカーに対して行ったインタビュー調査。
- 15 台湾における金融改革および金融持株会社成立の経緯については川上（2008）を参照のこと。
- 16 台湾婦女団体全国聯合会の調査によれば、政府系銀行の管理職に占める女性比率は 1990 年代の金融業の規制緩和を受けて新たに設立された民営銀行に比べて総じて高い（中央通訊社、2020 年 7 月 24 日）。

(2023 年 10 月 15 日投稿受理、2023 年 12 月 12 日採用決定)