

# 女性会計士の多様なロールモデルの実現

—女性会計士の更なる飛躍を見据えて—

松原 沙織\*

The realization of diverse role models of female accountants  
Looking ahead to the future leap of female accountants

Saori MATSUBARA

## Summary

One of the most critical problems for female accountants nowadays is that there are not enough role models for them to emulate, even though their working style is diversified. For instance, the deficiency in the availability of role models can be considered an obstructive factor for the increase of female accountants in Japanese Big4 firms, including the means to maintain them. This paper exhibits the trend of why this research needs to be undertaken, and the perspective of analysis regarding this issue in Japan.

The trend concerning role models is explained in the literature review, such as the significations, and research streams. By thoroughly considering the literature, two frameworks are revealed in this paper. Both are useful for role model research. Such as from the viewpoints of the role models' experiences and the individuals who mimic the role models' behavior. With regard to existing research on role models, most of them focus on those who look for and use role models. Little is known of the experiences of those who actually embody those models, that is, females who achieved successful careers and are seen as role models. It reveals how we can apply these frameworks for female accountants in Japan.

This paper concludes by exhibiting the abstracts of findings and presenting the academic and practical issues regarding role models.

---

\* 東海大学経営学部教授

1. はじめに<sup>1)</sup>

今日、女性活躍に関する様々な議論が行われている。この背景には、ジェンダーギャップ指数（Gender Gap Index）の低迷がある。ジェンダーギャップ指数は、経済、政治、教育、健康の4分野から構成され、毎年「The World Economic Forum」による「The Global Gender Gap Report」で公表されている。2021年における日本のジェンダーギャップ指数は、先進国の中で最も低い順位であり、特に政治と経済の分野で課題が浮き彫りになっている。

公認会計士の女性活躍に関しては、入口と出口2つの課題が考えられる（松原，2016）。前者は、公認会計士試験に合格するまでの間、後者は、公認会計士試験に合格してから、キャリアを形成していく間の問題である。入口に関しては、公認会計士試験合格者数に占める女性比率の問題がある。図1は、公認会計士試験合格者数に占める女性比率を表している。2017年までに当該女性比率は、おおむね20%未満を推移する状況が続いていた。しかし、2018年以降平均して20%を超え2019年には23.6%へ上昇している。女性会計士活躍促進協議会では、この比率を2030年までに30%へ上げることを目標にしている<sup>2)</sup>。

出口の課題に関しては、第一に、監査法人に占める女性パートナーがいずれの監査法人においても数パーセントである点、第二に、女性会計士のキャリアが多様化しているなか、若手・中堅女性会計士がキャリアを模索しているが、ロールモデルが少ない点が挙げられる。

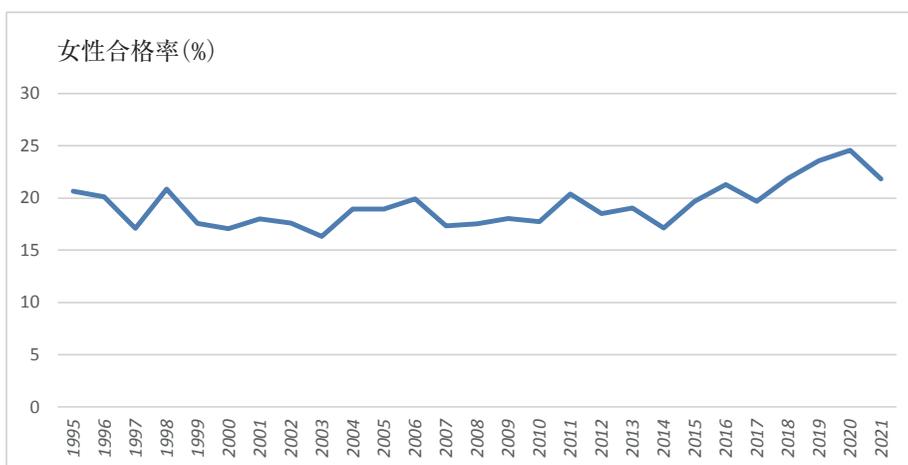


図1 公認会計士試験合格者数に占める女性比率

出典 CPAAOB 公表の各年度の「公認会計士試験合格者調」から加工した。

前者に関して、監査を行う会計士の重要な雇用の受け皿である4大監査法人（以下、Big4<sup>3)</sup>）では、大きく分けて、スタッフ、シニアスタッフ、マネージャー、シニアマネージャー、パートナーと呼ばれる職位が存在し、一般に、パートナーになるとBig4の共同出資者となる。女性パートナーは、Big4で女性が生き抜く扉を入り開いてきたが、今日においてもなおパートナーに占める女性比率は、いずれのBig4においても数パーセントである。

後者に関して、会計士の主たる働き方は、監査、コンサルティング・税務、事業会社、監査役・社外取締役に分類できる（日本公認会計士協会、2020）。特に2015年のコーポレートガバナンスコードの制定に伴い、女性会計士が一般事業会社の監査役や取締役に就く例が増加している。このような状況を背景に、日本公認会計士協会は、女性会計士の働き方の多様化を促進することが女性活用のために必要であることを明示している（日本公認会計士協会、2020）。同時に、女性会計士の多様な働き方を妨げる一因として、「自分にもできる」と思えるようなロールモデルが少ない点を指摘し（日本公認会計士協会、2020<sup>4)</sup>）、従来とは異なる多様なロールモデルの必要性を示している<sup>5)</sup>。以上の経緯から、女性会計士のキャリア形成に関する課題として、若手・中堅女性会計の働き方が多様化するなか十分なロールモデルが提供されてきたとは言い難い状況が浮かび上がってきた。

そこで、本稿は、女性会計士の増加・定着の阻害要因であるロールモデルについて、研究の潮流や分析視角を提示した上で、これまでどのようなロールモデルが提供されてきたのか、実際に若手・中堅女性会計士は、どのようなロールモデルを求めているか、概要を解説することを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。まず、ロールモデルに関する研究の潮流を説明する。続いて、女性会計士の働き方とロールモデルを分析する際に有用な枠組みを解説する。具体的には、ロールモデル提供者とロールモデル使用者の立場より分析視角を提示する。そして、これらの枠組みを日本の事例へ適用した結果の概要を示す。最後に、学術そして実務へのインプリケーション論じ結論とする。

## 2. 研究の潮流

### (1) ロールモデルの必要性

欧米では、1980年代より、多様な知見を駆使した学際的アプローチの重要性が指摘され（Hopwood, 1987）、このような潮流のなか女性会計士の働き方に関する研究が蓄積されてきた<sup>6)</sup>。これまで欧米で働く女性会計士を対象とした先行研究では、Professional Service Firms（以下、PSFs<sup>7)</sup>）において、女性がパートナーまで昇進することが特に難しい点を

指摘している (Kumra & Vinnicombe, 2008; Malos & Campion, 1995; Spurr, 1990)。この背景として、PSFs では、常に仕事を最優先しそれ以外の義務を最小限にして働く会計士を「理想的な労働者 (Ideal Worker)」として位置づけている点や (Lupu & Empson, 2015)、一定期間に昇進することが難しい場合に組織を退職せざるを得ない働き方が、男女の差を広げてしまう点が指摘されてきた (Morris & Pinnington, 1992; Spurr, 1990)。すなわち、PSFs で女性の昇進が難しい理由として、男性中心社会 (Male dominated society) と一体化する必要がある点が明らかにされている (Kumra & Vinnicombe, 2008)。一方、能力的な視点を考慮すれば、昇進にジェンダーによる不平等が生じない可能性が示唆されている (Morris & Pinnington, 1992; Spurr, 1990)。

これまで日本の Big4 では、少数の女性パートナーが、男性中心社会へ自らを一体化させて働くことにより、Big4 で生き抜くための扉を切り開いてきた (松原, 2019)。しかし、ビジネスで成功した女性 CEO の存在が、直ちにロールモデルへ結びつき、結果として女性のパフォーマンスやキャリアへのモチベーションが高まり、順調に女性 CEO が増加するとは限らないように (Sealy & Singh, 2010)、少数の女性パートナーの存在が必ずしも Big4 で女性パートナーの増加へ結びつくとは限らないようだ。この背景として、「自分にもできる」と思えるロールモデルが少ない点が指摘されている (Kumra & Vinnicombe, 2008)。

ロールモデルとは、キャリアの終着地点にある存在により提供される キャリア形成経路の縮図として定義される (Shapiro et al., 1978)。これまで、女性は、ワークだけでなくライフも含めてロールモデルを考慮するため、ロールモデルから強い影響を受ける点 (Lockwood, 2006; Kelan & Mah, 2014; Singh et al., 2006)、一方、男性は、仕事を中心にロールモデルを考慮するため、女性ほどロールモデルから影響を受けない点が指摘されてきた (Lockwood, 2006; Kelan & Mah, 2014; Singh et al., 2006)。さらに、ロールモデルの特徴として「自分にもできる」と思えるような妥当性が、担保されることにより、女性活躍が推進される点が強調されている (Singh et al., 2006; 大沢, 2019)。一般に、ロールモデルは、ロールモデル提供者と使用者に分類できる。前者に関しては、どのようなロールモデルが提供されてきたのかという視点から (Adamson & Kelan, 2019)、後者に関しては、どのようなロールモデルが求められているのかという視点から研究が進められてきた (Gibson, 2003; Kelan & Mah, 2014; Lockwood, 2006; Singh et al., 2006)。

## (2) 日本のコンテキスト

日本社会における女性会計士の働き方とロールモデルを考えるには、社会的コンテキストや組織的コンテキストを無視できない。これは、様々な現象を分析する際には、たった

一つの真理があるわけではなく、コンテキスト（文脈）に依存した「解」が無数に存在するという立場である。社会的コンテキストとして、社会の規範や根強い通念、組織的コンテキストとして、雇用慣行や組織文化が挙げられる。これらのコンテキストを理解することにより、社会現象を解明することが可能となる。

社会的コンテキストとして、日本社会は、男性は外で仕事をして女性は家庭を守るという根強い通念がみられる（Lebera, 1985, Nemoto, 2016, Ogasawara, 1998, Osako, 1978）。組織的コンテキストとして、一般事業会社では、長時間組織で働き仕事を成し遂げる風土を形成し、同様の働き方を女性に求めることで男女平等を目指してきた（武石, 2006, Nemoto, 2016）。一方、同時に女性に対して「慎ましきや従順」を期待する男性中心組織が形成されてきた（Osako, 1978, Nemoto, 2016）。この結果、日本の職場においてジェンダー不平等が定着し、長時間組織で働くことができない女性は、男性の補助としての働き方が一般化されてきた（Nemoto, 2016）。そして、男女雇用機会均等法以降約30年以上経過する今日においてもなお、女性は結婚や出産を機に同様のプレッシャーにさらされ続けている点が指摘されている（Nemoto, 2016）。このように、日本では男性は外でバリバリ働き女性は家を守る社会的コンテキストや長時間組織で働き仕事を成し遂げる組織的コンテキストが根強く、その結果、女性は、今日においてもなお同様のプレッシャーを受け続けている点が確認された。

松原（2019）は、日本のBig4における働き方もまた伝統的な家族観（男性は大黒柱として外で仕事をして、女性は男性を支える）を中心とする社会的コンテキストと男性の働き方を主とする組織的コンテキストの影響を受け、このことが、家庭内および組織内での男女間性別分業構造に帰着している点を指摘している。例えば、職場に長時間滞在して仕事を成し遂げることを美德とする文化は、結果として、出産等によるライフイベントを機に時短や間接部門へ移動することにより、メインである監査部門でのキャリアパスを途絶えさせてしまう（松原, 2019）。昨今、「働き方改革」が進められ、Big4では、以前に比べて長時間労働が減少しているようだ。一方、「長時間組織で働き仕事を成し遂げる働き方」を中心とする組織的コンテキストにより、ジェンダー不平等が維持されているとの声も聞く。したがって、日本の女性会計士とロールモデルについて検討する際は、これらの点を無視することはできない。

### 3. 分析視角

#### （1）ロールモデル提供者の視点

ロールモデル研究の視座は、ロールモデル提供者の視点とロールモデル使用者の視点に

分類できる。前者に焦点を当てた研究はほぼ見られないが、代表的な論文として位置づけられる Adamson & Kelan (2019) を紹介したい。Adamson & Kelan (2019) は、欧米で成功している女性（8名）の伝記に基づく経験をベースに、定性的にロールモデル提供者による経験の特徴を導き出している。具体的には、8名の女性エグゼクティブが、自信（Confidence）、管理（Control）、勇気（Courage）という3つの特徴を有している点を導き出している（以下、3Cs）。自信（Confidence）は、仕事への決意・意思を表す。次に、管理（Control）は、ワークとライフ（子供、配偶者、自分自身）のバランスを指す。これらをどのように管理するかにより、ジェンダー不平等が異なる点を指摘している。最後に、勇気（Courage）は、仕事を成し遂げるための行動を指す。成功するためには、ワークとライフに関する様々な問題を押しつけて乗り越えなければならない。このためには、忍耐が必要であり、これは完全なハードワークのもとに成り立っていることを強調している。

検討の結果、8名のキャリア女性（ロールモデル提供者）は、いずれも3Csを兼ね備えているが、彼女たちの成功は、自分自身を排他的な組織規範を有する男性中心組織へ適応させることにより形成されている点を明らかにしている。例えば、長時間労働、仕事への忠誠、女性に依存した家庭と仕事の両立である。したがって、3Csを特徴とする働き方は、ジェンダー不平等を維持し、結果として少数の「Female Executives」を輩出してきた点が強調されている。

## （2）ロールモデル使用者の視点

次に、ロールモデル使用者に焦点を当てた代表的な論文として位置づけられる Gibson (2003) を紹介したい。Gibson (2003) は、欧米のPSFsで投資家として働く専門職へのインタビューをベースに、キャリアスパン（初期、中期、後期）に応じてどのようなロールモデルが求められているか理論化している。特に、キャリア初期、中期、後期で求められるロールモデルの役割や特徴を導き出している。

図2は、キャリア形成に求められるロールモデルの特徴を示している。縦軸は、ロールモデルが求められる頻度、横軸は、キャリアスパン（初期、中期、後期）を表している。曲線aは、ポジティブなロールモデル、曲線bは、ネガティブなロールモデルを指す。ポジティブなロールモデルは、自分にもできると考えるロールモデルであり、ネガティブなロールモデルは、自分には難しいと考えるロールモデルである。次に、重視する点は、ロールモデルを考える際に、ワークとライフを重視するか、あるいはいずれか一方を重視するかを指す。範囲は、自分にもできると思えるロールモデルを職場（組織内）に求めるか、あるいは職場以外（組織外）に求めるかである。

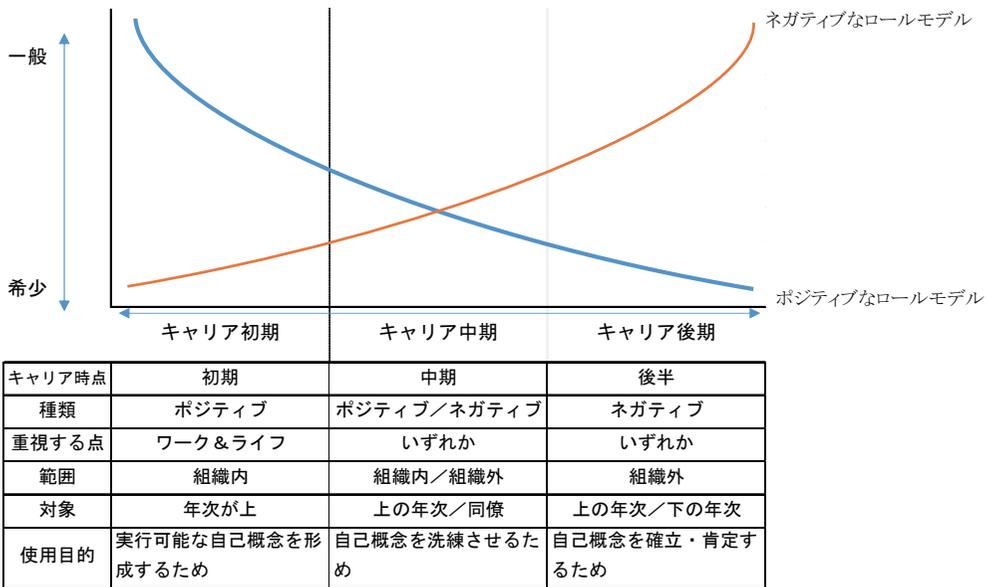


図2 キャリア形成とロールモデル

出典 Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization science*, 14(5), 600.

Gibson (2003) によれば、キャリア初期は、実現可能な自己概念を作るために、年次が上かつポジティブでワークとライフを考慮したロールモデルを、組織内で求める傾向が強い。次に、キャリア中期は、自己の概念を確立させるために、年次が上あるいは同僚で、ポジティブあるいはネガティブでワークあるいはライフを考慮したロールモデルを、組織内外で求める傾向が強い。最後に、キャリア後期は、自己概念を確立し自分自身を肯定するために、年次が上あるいは下で、ネガティブかつワークあるいはライフいずれかに焦点を当てたロールモデルを、組織外で求める傾向が強い点が明らかにしている。

#### 4. 分析結果<sup>8)</sup>

##### (1) ロールモデル提供者の視点<sup>9)</sup>

分析の視座である Adamson & Kelan (2019) や Gibson (2003) は、社会的コンテキストや組織的コンテキストの観点が薄いため、これらのフレームワークを、日本の女性会計士の事例へ適用し再検討する必要がある。

以下では、Adamson & Kelan (2019) をフレームワークとし、Big4でこれまでどのような特徴を持つロールモデル（女性パートナー）が形成されてきたのか、日本の社会的・組

組織的コンテキストを踏まえ検討した結果の概要を解説する。本稿は、インタビュー等を通して、言葉や行為の持つ意味を、社会的や組織のコンテキストに照らし合わせて深くかつ詳しく読み取ることを可能にする、定性的調査方法を用いる（佐藤 2014）。具体的には、2017年から2019年に Big4でパートナーとして働く女性会計士（22名）を対象としている。インタビューは、ハブとなる会計士に、インタビューさせて頂く会計士の方を紹介して頂くスノーボーリング方式に基づき、1時間程度の半構造化インタビューを実施した。これは、質問項目を事前に決めた上で、当日補足する質問も行うやり方である。例えば、Big4へ入所した動機、働き方、家庭と仕事の両立についてインタビューしている。インタビューデータは、データ分析ソフト（Max QDA）を用い、演繹的コーディングと帰納的コーディングを実施している。演繹的コーディングは、先行研究に基づき既存の理論的枠組みから事前にコードを設定する方法であり、帰納的コーディングは、個々の事例をもとに、一般的な原則を導き出す方法である（佐藤 2014）。

検討の結果、Big4でパートナーとして働く女性会計士は、3Csのみならず Humblenessを兼ね備えていることが明らかにされた。Humblenessは、思慮深さを意味する。例えば、昇進に対して自己の業績を主張することなく、常に上司、同僚、家族へ感謝する気持ちを表現し、仕事へ家庭の問題を仕事に持ち込まず、法人内での調和を重視する特徴が挙げられる。Adamson & Kelan (2019) は、8名のキャリア女性がいずれも「3Cs」を兼ね備えているため、この結果、ジェンダー不平等を維持している点を指摘しているが、日本の Big4で働く女性パートナーは、「3Cs」に加えて「humbleness」を兼ね備えている点が明らかになった。

## （2）ロールモデル使用者の視点

以下では、Gibson (2003) をフレームワークとし、日本の若手・中堅女性会計士がどのようなロールモデルを求めているか、社会的・組織的コンテキストを踏まえ検討した結果の概要を解説する。本稿は、定性的調査方法を用いて分析している。具体的には、2021年に Big4からキャリアチェンジした多様な働き方をする若手・中堅女性会計士（22名）を対象としている。主として、監査、コンサルティング・税務、一般事業会社、監査役・社外取締役として働く女性会計士である。インタビューは、スノーボーリング方式に基づき、1時間30分程度の半構造化インタビューを実施した。例えば、Big4へ入所した動機、働き方、キャリアチェンジの理由、キャリアチェンジ後の働き方、キャリアステージで求めるロールモデルについてインタビューしている。インタビューデータは、分析ソフト（Max QDA）を用いて演繹的コーディングと帰納的コーディングを実施している。表1は、インタビュー対象者のキャリアチェンジした際の職位とキャリアチェンジ後の職種を

表1 キャリアチェンジした際の職位と職種

Big4からキャリアチェンジした際の職位	人数	キャリアチェンジ後の職種	人数
スタッフ	4	他の監査法人	2
シニアスタッフ	14	コンサルティング・税務	3
マネージャー	4	一般事業会社	9
シニアマネージャー, パートナー	0	監査役・取締役	8

出典 筆者作成

示している。

検討の結果、Big4を退職する主なパターンとして、スタッフあるいはシニアスタッフ時代に、「勤務環境の改善やワークライフバランスの柔軟性」から<sup>10)</sup>、一般事業会社や非上場企業の監査役（非常勤）や社外取締役へキャリアチェンジを決断する例が多くみられる。この背景として、若手・中堅女性会計士が、キャリア初期にワークとライフ両者の観点から「自分にもできる」と思えるようなロールモデルを、身近な存在として求めている点が挙げられる。この傾向は、ジェンダー不平等を維持する社会的・組織的コンテキストが残る日本でより強くみられる。

## 5. おわりに

女性会計士が活躍の場を広げてきた背景には、長年にわたる女性会計士の努力の積み重ねがある。一方、多くの女性会計士は希望と悩みを抱きながらキャリアを模索している。この背景の1つとして、十分なロールモデルが提供できていないという課題が、ロールモデル提供者およびロールモデル使用者の視点より確認された。

本稿は、ロールモデル提供者と使用者の視点よりこれまでの検討結果の概要を解説している。具体的には、Adamson & Kelan (2019) と Gibson (2003) の枠組みへ日本の社会的・組織的コンテキストを考慮することにより、これまでのロールモデル研究へ新たな方向性を見出している。まず、Adamson & Kelan (2019) に基づき、ロールモデル提供者（Big4で働く女性パートナー）である女性パートナーが、「3Cs + Humbleness」という特徴を持つ点が確認された。次に、Gibson (2003) に基づき、ロールモデル使用者（若手・中堅女性会計士）である若手・中堅女性会計士が、キャリア初期にワークとライフの観点から「自分にもできる」と思えるロールモデルを、身近な存在に求めている点が確認された。そして、ジェンダー不平等を中心とする社会的・組織的コンテキストは、この傾向をより強めることが明らかになった。

以上を踏まえると、女性会計士の更なる飛躍へ向けて、次の実務上のインプリケーショ

ンが導かれる。多くの女性会計士の最初の受け皿である Big4 は、キャリアの段階に合わせて多様なロールモデルを提供していく必要があると考えられる。特に、自己を形成するための手段として最もロールモデルを必要としているキャリア初期に、ワークとライフを考慮した多様なロールモデルを提示することが求められている。次に、キャリアの段階に合わせてロールモデルを提示する必要があるだろう。

一方、多くの若手・中堅女性会計士が、ワークとライフを両立しながら Big4 以外で働き続けるキャリアを模索している姿がみられた。女性会士の働き方が、Big4 以外へ多様化している状況を踏まえると、Big4 や公認会計士協会では、キャリアの段階に合わせて、Big4 以外の働き方を考慮した多様なロールモデルを提供していく必要があると考えられる。特に、キャリアチェンジを決断する時期として位置づけられ、自己を形成するために最もロールモデルが必要とされるキャリア初期に、ワークとライフを考慮した多様なロールモデルを提示することが求められている。次に、キャリアの段階に合わせてロールモデルを提供する必要があるだろう。

ロールモデル提供者側の経験に関する調査を通して、女性パートナーは、Big4 で女性が生き抜く扉を切り開いてきたことが改めて確認された。このようななか若手・中堅女性会計士が、社会的・組織的コンテクストによる影響を受けながら、ワークとライフの両立を目指しキャリアを模索している姿がみられた。これまでの働き方は、社会・組織から個人に対して与える影響が支配的であったが、今後、女性会計士の活躍をさらに前進させるためには、社会、組織、個人が同等に作用し合い、多様な働き方を尊重し支え合う仕組みが求められているのではないだろうか。このような働きかけを通して、男女関係なく多様なキャリアを形成できる職場を作ることこそが、重要であると思われる。

## 註

- 1) 本稿は、2021年3月6日（土）（公認会計士協会東京会）、2021年11月20日（土）（公認会計士協会近畿会）、2021年12月13日（月）（EY 新日本有限責任監査法人）で報告させて頂いた内容を加筆修正したものである。学術の知見を報告する貴重な機会を頂いたことに心より感謝申し上げたい。当日は、多くの会計士の方々から有益な心温まるコメントを頂いた。この場を借りて深くお礼申し上げたい。さらに、本報告のベースは、女性会計士の方々にインタビューさせて頂いた内容に基づくものである。個人情報の観点より個々のお名前を申し上げることはできないが、お忙しいなか早くインタビューに応じて下さった会計士の皆様さらにはご紹介頂いた方々にこの場を借りて心より感謝申し上げたい。ただし、本稿のすべての責任は筆者に帰するものである。
- 2) Matsubara a & Endo (2017) は、2016年に日本で初めて女性の公認会計士協会会長が誕生したことを受け、女性会計士の働き方について大きな変化の可能性を示唆している。つづく2017年には、日本公認会計士協会において女性会計士活躍促進協議会を発足させてい

- る。さらに2019年には、日本の大手監査法人で初の女性理事長が誕生している。
- 3) 一般に大手監査法人は次の4つの監査法人を指す。EY新日本有限責任監査法人、KPMG有限責任あずさ監査法人、PwCあらた有限責任監査法人、有限責任監査法人トーマツ（日本語標記した際のアルファベット順）
- 4) 例えば、次の見解が紹介されている。「ロールモデルがなかなか見つからない。自分の勤務先以外で先輩がどのように働いているのか知りたい」（日本公認会計士協会東京会「Tokyo CPA NEWS」No.730, p12）
- 5) 日本公認会計士協会（2018）は、ロールモデルについて同様の点を指摘している。
- 6) 1987年1992年の *Accounting Organization and Society*, 1992年の *Accounting Auditing Accountability Journal*, 1997年の *Critical Perspectives on Accounting* では、女性会計士の働き方に関する特集が組まれた。
- 7) Professional Service Firms は、専門家から構成される組織であり、高度専門知識と対価の交換を可能にする、IT・AI時代の理想的産業の特徴を集約産業である（Empson et al., 2015）。例えば、監査法人（Accounting firms）、法律法人（Law firms）、コンサルティングファーム（Consulting firms）、投資銀行（Investment banks）が挙げられる。知的集約産業の代表例であるBig4は、高度な専門知識を対価へ交換するとともに、Big4から社会へ人材を供給する重要な役割を担っている（Empson et al., 2015）。社会が成熟するに従い、Big4が果たす役割はますます大きくなると考えられる。
- 8) 紙面の都合上、本稿は分析結果の概要に留め、分析結果の詳細は別稿で記したい。
- 9) ロールモデル提供者に関する日本の事例は、Matsubara et al (2021) に基づいている。
- 10) 「より高い給与を求めて」、「昇進を求めて」という例は見られなかった。Spence et al (2017) は、日本のBig4で働くパートナーへ聞き取り調査を行い、日本のBig4で働く会計士は、欧米や中国の場合と異なり「お金よりも名誉」を重視している点を指摘している。

#### 参考文献

- ・ Adamson, M., & Kelan, E. K. (2019). 'Female heroes': celebrity executives as postfeminist role models. *British Journal of Management*, 30(4), 981-996.
- ・ Empson, L., Muzio, D., Broschak, J., & Hinings, B. (2015). Researching professional service firms: An introduction and overview. *The Oxford handbook of professional service firms*, 1-22, Oxford University Press.
- ・ Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization science*, 14(5), 591-610.
- ・ Hopwood, A. G. (1987). Accounting and gender: An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 65-69.
- ・ Kelan, E. K., & Mah, A. (2014). Gendered identification: Between idealization and admiration. *British Journal of Management*, 25(1), 91-101.
- ・ Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19, 65-74.
- ・ Lebra, T. S. (1985). Japanese women: Constraint and fulfillment. University of Hawaii Press.

- ・ Lockwood, P. (2006). "Someone like me can be successful": Do college students need same-gender role models?. *Psychology of women quarterly*, 30(1), 36-46.
- ・ Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8), 1310-1340.
- ・ Malos, S. B., & Campion, M. A. (1995). An options-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review*, 20(3), 611-644.
- ・ Matsubara, S., & Endo, T. (2017). 14 The change and continuity of accounting professionals. *Japanese Management in Evolution: New Directions, Breaks, and Emerging Practices*, 278-292, Sage.
- ・ Matsubara, S., Delbridge, R., & Endo, T. (2021). Being Humble: Female Role Models and the Accommodation of Structural Gender Inequality in the Japanese Accounting Industry. *Proceedings of the 33rd Annual Conference on the Society for the Advancement of Socio Economics*.
- ・ Morris, Timothy, & Ashly Pinnington (1998). Promotion to partner in professional service firms. *Human Relations*, 51(1), 3-24.
- ・ Nemoto, K. (2016). *Too few women at the top: The persistence of inequality in Japan*. Cornell University Press.
- ・ Ogasawara, Y. (1998). *Office ladies and salaried men*. University of California Press.
- ・ Osako, M. M. (1978). Dilemmas of Japanese professional women. *Social problems*, 26(1), 15-25.
- ・ Sealy, R. H., & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300.
- ・ Shapiro, E. C., Haseltine, F. P., & Rowe, M. P. (1978). Moving up: Role models, mentors, and the "Patron System". *Sloan Management Review* (pre-1986), 19(3), 51.
- ・ Singh, V., S. Vinnicombe & K. James (2006). 'Constructing a professional identity: how young female managers use role models', *Women in Management Review*, 21, pp. 67-81.
- ・ Spence, C., Zhu, J., Endo, T., & Matsubara, S. (2017). Money, honour and duty: Global professional service firms in comparative perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 82-97.
- ・ Spurr, S. J. (1990). Sex discrimination in the legal profession: A study of promotion. *ILR Review*, 43(4), 406-417.
- ・ 大沢真知子編著 (2019) 『なぜ女性の管理職は少ないのか』 青弓社.
- ・ 佐藤郁哉 (2014) 『質的データ分析法』 新曜社.
- ・ 日本公認会計士協会 (2018) 『Annual Report 2018』
- ・ 日本公認会計士協会 (2020) 『Annual Report 2020』
- ・ 日本公認会計士協会東京会 「Tokyo CPA NEWS」 No.730.
- ・ 松原沙織 (2016) 「日本における女性会計士の現状」 『ディスクロージャーニュース』 Vol.31, pp.140-145.
- ・ 松原沙織 (2019) 「大手監査法人における働き方に関する考察」 『産業経理』 Vol.78 No.4, pp.146-158.

(付記) 本稿はJSPS 科研費 (21K01822) の助成を受けた研究成果の一部である。