

第2次世界大戦後のアメリカ合衆国におけるビジネス界での女性の活動

染谷真己子

序 論

日本において男女雇用機会均等法が施行されてから、2005年で20年目の節目を迎えようとしている。時代を反映してか、ここ数年、特に外資系企業で女性の雇用を促進するための様々な努力がなされている。そのなかでもっとも積極的に女性の働きやすい環境を整え始めている企業として、日本IBM社やジョンソン・アンド・ジョンソン社などの名前があげられる。こういった企業では女性の潜在的な能力を利用することを真剣に考え始めている。

例えば、日本IBM社は1987年に始めたホーム・ターミナル制度が徐々に発展し、97年にはモバイル・オフィス制度を導入してきた。これは在宅勤務を可能するものであり、優秀な女性労働力を活用しようとするものである。そして、98年には女性社員のさらなる活用を目的とし、社長の諮問機関であるJapan Women's Council (JWC)が設立された。このJWCの提言により、育児・介護ホーム・オフィス制度を設置し、2000年にはe-ワーク制度を導入するに至った。これらの制度以外にも日本IBMでは他社に先駆け、Diversity(多様性)への取り組みとしてJWC(2002年度、男女24名で構成)において女性社員比率と管理職の比率を高めるため、具体的な数値目標を上げ実際に活動を行なった。その結果、02年度に女性社員の比率は16%(3%上昇)になり、管理職の人数も発足当時の3倍になるなど少しずつ成果が現われている(1)。また、日本IBMでは人事評価の際に、外部の顧客からの評価を入れるなど、客観的な評価を行なうよう努力している。

近年、ジョンソン・アンド・ジョンソン社でも同じようにDiversityプログラムと称して、女性を活用するためのプログラムを立ち上げている。そのなかには女性の管理職を現在よりも増やすために実質的な数値を目標に掲げ、社内で活発な議論を行なっている。ジョンソン・アンド・ジョンソンではこの目標を達成するために女性の選抜チームを作り、社内の意識改革に乗り出している(2)。

日本でもこのように女性をビジネスの世界で積極的に活躍させようと外資系、特にアメリカ合衆国、本社企業でその動きが広まりはじめている。これはアメリカのビジネス界における女性の企業進出への歴史に裏打ちされているためと考えられる。

実際、現在のアメリカでは女性のビジネス界での活躍が注目され、多いに能力を発揮しているという現象がある。しかし、その一方で管理職やトップ・マネジメントまで昇りつめる女性は未だに数が多くない。すなわち、ビジネスの世界で女性の活用がかなり進んでいても、最終的にトップにまでなることは、現在でも限られた狭き門であることに変わりはない。女性がトップに上り詰めるには「ガラスの天井」を越えなければならない。この非常に狭い門を開いた女性としてもっとも有名な女性はフォーチュン・グローバル・ラン

キングにも名前を列ねるヒューレット・パッカード(以下 HP と略す)社の女性 CEO カールトン(カーリー)・S・フィオリーナである。フィオリーナ自身、男性の数が圧倒的に多い100名にも昇る HP の CEO 候補の中から激戦を勝ち抜き選ばれた数少ない成功者であった。

また、歴史的に見れば、第2次世界大戦前のアメリカの女性の評価が、家庭内の良き妻、母親を理想像としており、この点では儒教的な精神構造を持っている日本の女性の地位と類似している。しかし、キリスト教的な精神構造を基盤にしているアメリカの女性の地位と宗教的に異なる精神構造を持っている日本の女性の地位とを簡単に比較する事ができるかどうかの問題があるけれども、第2次世界大戦中の労働力不足を一時的に女性で補うという社会的欲求はよく似た状況にあった。

この状況のなかで研究者として、ロザベス・モス・カンターのように世界の有能な女性50名に名前を連ねる人もでてきている。彼女が生まれたのは第2次世界大戦中のことであり、女性は余剰労働としての一般的な評価であった時代から、1960年代、70年代のアメリカ企業内部の女性がどのような立場に変わったかを細かく考察し、ハーバード・ビジネス・スクール教授の同女史の著書、『企業のなかの男と女?女性が増えれば職場が変わる?』高井葉子訳生産性出版1995年、“Men and Women of the Corporation” (BASIC BOOKS1977)でこの問題を取り上げている。カンターの著作から、第2次世界大戦前後のビジネスの世界において労働力としての女性がどのように捉えられてきたかを考えてみたい。

これは日本でも戦時中の労働力不足は大変なものであり、女性の登用、学生の勤労奉仕などの形で生産活動に参加してきたが、戦後の日米のビジネス界の状況を比較する時、わが国の女性のビジネス界における活用はかなり遅れてやってくる。最近になってようやく本格的なビジネスの世界で女性の活躍も見られるようになってきたが、アメリカと同様に管理職やトップ・マネジメントについている女性の数は未だに少ない。

そこで、われわれは第1章では「カンターの『企業のなかの男と女』論」からその論点を考察し、カンターが述べたアメリカ社会におけるビジネス界の男と女の問題提起を考え、続く第2章では「アメリカ社会における女性労働力問題の社会的、経済的な背景として、すなわち、20世紀初頭から1970年代までの女性のビジネス界への参入に対する変遷を見て、何故にアメリカ合衆国においてすらこのような研究が必要であったのかを考えたい。そして、最後にこの研究からえられたアメリカ人の女性のビジネス界について活躍を述べ、今後の日本における女性労働の方向を考えたい。この論文はかかる動機から研究を始めたものであり、日本の今後のビジネス界の女性問題を考えるための一助としたい。

I カンターの『企業のなかの男と女』論

女性のビジネス界への進出が大きな問題となっていた 1970 年代のアメリカ合衆国の企業の実情をロザベス・モス・カンター(3)の著書『企業における男と女』をもとに考察する。その理由はこの時代の企業内部における男性、女性の関係をカンター自身が経験してきたことであり、第 2 次世界大戦後の企業への女性の進出を示す良い例であるからである。

カンターはこの著書でアメリカの企業では依然としてより良い職務に男性が優先的に取り立てられていることを指摘し、女性のビジネスへの参入の道のりが前途多難であったことを経営学的、社会学的観点から考察している。また、カンターはその具体的な打開策をこの著書の中で提言している。

1. 1970 年代以前の企業におけるカンターの問題意識

カンターの著『企業のなかの男と女』を書き上げたのは 1977 年であり、女性のビジネス界への進出、企業内の職務、昇進における男女の性差別、また賃金格差などといった問題がもっとも大きく取り上げられていた時期であった。

この時期にカンターが具体的な本を世に送りださなければならなかったのか。それは男性と女性、性の違いによって企業、組織内部で就ける職務が規定されているのか、それとも男性、女性が置かれている状況(環境)によって職務が規定されているのか、その点をはっきりさせることを彼女は目的としていたからである。

また、カンターによれば、女性が企業において昇進していくために必要な「機会」や「権力」をえられないという女性特有の問題とされていたものが、実際には男性にも共通する問題であったという。後に詳しく説明することとするが、男性でも「機会」をえられないと感じた場合、自ら「離脱」(4)していくことがある。だが、男性の場合よりも圧倒的に女性の方が企業において「機会」や「権力」をえることは非常に難しかった。なぜならば、職場における女性のえられる昇進の「機会」や「権力」はほとんど存在しなかったうえ、男性と女性の数が圧倒的に不均衡であったため、男性は女性に「機会」や「権力」を渡すよりも、同性である男性の部下に渡す傾向が強かった(5)。

そのうえ、カンターはこの不均衡を是正するために、男性、女性両方を含む企業全体の組織構造を変革すること、換言すれば、企業に多く取り入れられている近代官僚制組織の人間問題を解決するために、組織の構造的な変革が必要不可欠であることを示すことにあった。そして、カンターはこの著書でトークニズム(6)という概念を発達させることにより、男性であろうと女性であろうと、企業内部において極端な少数派としての立場に立たされた者は「機会」をえることやより上の「権力」への昇進を目指そうとするなどの様々な場面においてより巨大なプレッシャーを受けるようになることを明らかにした。トークン(7)が受ける巨大なプレッシャーを覆すためには、外部からの圧力によって介入し、男性と女性の管理者の人数の平等をはからねばならないとしている。

2. カンターの経営管理概念

カンターは組織のなかに女性が入り込めない理由として、20 世紀初頭に根づいた経営管

理概念が大いに関係していると考えていた。カンターが特に女性のビジネス界への進出に関係していると考えた理論家はドイツの歴史学者であり、社会学者、経済学者でもあったマックス・ウェーバー(8)であった。

カンターはウェーバーの代表的な著『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(9)から経営管理の精神には「男性的倫理」が大いに影響していると考えている(10)。ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』には、男性的、女性的といったことを述べている箇所はないが、カンターがウェーバーの論理から企業内における「男性的倫理」というものを考え出したものと思われる。

彼女の考えからウェーバーが提唱したとされる「男性的倫理」が初期の管理者のイメージと大きく重なったため、一部の男性に備わっているとされていた特徴が、有能な管理者にとってなくてはならないものにまで高められていった。そして、この結果「男性的倫理」は女性が管理職やトップ・マネジメントの地位に登りつめようとした時、排他的な原則として立ちはだかる要因となったとカンターは考える。これがいわゆる「ガラスの天井」現象(11)である。この現象は現在の21世紀でも企業のなかで大きな問題として女性の前に立ちはだかっている。

また、ウェーバーは現在でも多くの企業や政府などで採用されている官僚制的組織が他の組織よりも効率性において、もっとも有効な組織であるとしている。それは官僚制的組織がもっとも非人格化でき、合理的であるという理由からである。しかし、現在では多くの企業と政府が肥大し過ぎた官僚制的組織を簡略化しようと試行錯誤している。

こうして、最初の経営管理論が非人格的官僚制における課業と機能を組織化するための立案と意思決定を論じたことにより、「理性的な男達」による経営管理という概念が促進され、精神的な部分を支配しており、現在まで受け継がれている傾向にある。そのため、経営管理は常に「男性的」職業とされ、日常的な業務であるオフィスの事務やタイプライティングなどは「女性的」職業として定着した(12)。

以上のようなカンターのウェーバー解釈はウェーバーが活躍した20世紀初頭のドイツ、オーストリー地域の特徴として挙げられる家父長制的な雰囲気と考えたものであろう。これが20世紀半ばのアメリカ企業の考え方に影響していると彼女はいうのである。

3. 実際の企業内部における諸問題

そして、カンターは次に女性の企業内部への進出を阻む要因を挙げている。その要因は前節で述べてきた男性優位を作り出してきた組織に問題があることに起因している。この節ではカンターが調査した結果、浮かび上がってきた実際の企業の諸問題を述べる。

1) 管理者の選考基準

巨大な階層的な組織である官僚制的組織企業における人物の選考基準は社会的背景や特徴、それまでに培って来た企業内部での経験が重視され、管理者は自分と適合する人物、つまり、自分と類似したものを所有している部下を選ぶ傾向にある。これは、すなわち、自分と類似している部下を選んでおけば、自分がやってきた職務を選んだ部下も無事に遂

行ることが可能であろうという考えに行き着く。さらに、自分と似ている部下を選ぶことによって、同種の管理者を作り上げ、自分と同じような人間だけが実際に権力を持つことができるというような組織の風潮を作り出す要因となっている(13)。

こうした組織の状況から発生する力は管理者の選考基準としての社会的均質性と行動基準としての社会的類似性を促進している。このシステムが組織内に行き渡っているために、女性は管理者と異なるものとして、黒人や少数派民族などと同じような「部外者」として扱われるようになるとカンターは考えている(14)。

このように部下に自分との類似を求めることや「部外者」に対して排他的な管理者集団になっていったのは、経営管理職の職務が不確実であることに起因している。また、近代的な大企業において、経営管理業務が明確に位置付けられるにともない、仕事の確実性を高めるために新しい側面が表れた。それは社会的他者を排除するための閉ざされた内部組織の発達、自分と類似した社会的な背景をもつ仲間への権限移譲、無限の忠誠心の要請、自分と社会的な類似性のない部外者とのコミュニケーションを取るよりも類似している方とのコミュニケーションを選ぶなど、これらはすべて経営管理の業務が不確実であることに由来していた。

さらに、経営管理業務が閉ざされた集団のなかで行なわれるようになったのは、管理者が職務の不確実性と職務遂行のための円滑なコミュニケーションを重視することにより、自分と類似した人々だけの閉鎖的な管理集団を形成することがもっとも効率的であり、よりよい方法だと考えたためである。

また、管理集団が閉鎖的なものとなるのはこれまで述べてきた理由からであるが、あまりに閉鎖的になり過ぎると外部からの「部外者」の流入はかなり難しいことになる。そして、外部からの流入が無くなると、同種の管理者による支配が延々と続くという悪循環に陥るのである(15)。

2) 機会 (Opportunity) の獲得

企業における、官僚制組織下の「機会」とは人々が次の職務に異動することであり、管理職、トップ・マネジメントになるためには他の人々よりも多くの異動を経験しなければならなかった。しかも、この機会とは大きな組織のなかでより多くの人々の目につくための最上の道であり、それによって異動するチャンスに恵まれることもあった。そのうえ、異動することでしか手に入れることの出来ない企業内における価値が存在しているため、機会をえて、昇進する以外に成功の道が開かれることはなかった(16)。

しかし、この昇進のために必要な機会も現実には女性にほとんど与えられず、限られた男性に集中的に与えられていた。そして、機会を与えられないものは男性、女性という性別に関係なく、やる気を失い、仕事に対する責務感も会社への忠誠心も低下していくというのである。

このような現代の組織における大きな課題は、不遇な立場の人々に対してより多くの機会を与えることと同時に、機会に恵まれている者が異動性を求めることを改め、異動以外

の報奨や価値を設定することで、組織設計を通して実現することである。異動以外に報奨をえることではなく、従来通りの序列の層を単純に増やすことで、より多くの機会を作り出そうとするのは結果的に問題を複雑にするだけで、問題解決にはつながらない。それよりも、カンターは組織構造のデザインを根本的に見直す方がより効果的であると主張するのである。

3) 権力と数

「権力」という言葉にはたくさんの意味が含まれているが、この著書のなかでカンターは仕事をやり遂げ、資源を動員し、自分の目標達成のために必要なものを手に入れることが出来ることを「権力」と定義付けている(17)。この権力をえるためには同盟、スポンサー、仲間、部下などの人的資源が必要不可欠となる。しかし、女性はこれらの有用な人的資源(圧倒的に男性で構成されている)をえられないため、組織内で昇進するために必要な権力をえることがなかなか出来ない。そして、人間が権力を持ってない場合、男性であれ、女性であれ関係なく無能化していく(18)。

次の問題は「数」であるが、カンターは企業内における少数派、すなわち、全女性を代表する役割を果している人々を「トークン」と名付け、そして、多数派を「ドミナント」という概念を使っている(19)。このなかでドミナントは企業の大多数を占めている男性のことを指している。

カンターによればトークンには、可視性、対照性、同化性などの3つの特徴がある(20)。第1の可視性とはトークンが常に注目のまどであることを表している。すなわち、トークンは稀なためにその存在を容易に認められるが、トークンが行なったことに対する業績の評価はそれに伴わず、それが認められるためには多くの労力が必要になる。

第2の対照性には両極化と誇張化がある。ドミナントのメンバーは自分達の共通点やトークンとの相違点をよりハッキリさせ、共通点を維持しようと働き、その一方でトークンを疎外してゆく。また、トークンとの相違点を誇張化する傾向がある。それは、トークンがドミナントに対して、あまりに少数派であるため一度レッテルをはられてしまうとそれを打ち破ることが不可能になるためである。

第3の同化性は文字どおりトークンがドミナントに同化して行くことである。それはトークンがドミナントのなかで突出した存在として注目が集まることで、その状況を打開するためにドミナントへ同化していく。また、トークンがドミナントの所有している既存のイメージに合わせておけば、過った見方をされることが少なくなることから同化していく。

以上のように、カンターは『企業のなかの男と女』で述べている。時代を背景としたカンターの考え方は女性の立場からすれば、女性の組織における存在価値の問題である。カンターは当時のアメリカ社会のなかで女性のビジネスへの進出における役割を以上のように考えていた。そして、企業のなかで実際に問題になっているものをカンターは「管理者」、「機会」、「権力」、「数」など女性には簡単に変えようのないものばかりであり、これらを変えるためには大幅な組織変革と時間を伴うとしている。

そこで、次の章では現実のアメリカ社会の女性のビジネスへの世界の参入を取り巻く社会はどのようなものであったであろうか。換言すれば、アメリカ社会における女性のビジネスへの参入の状況を社会的、文化的、経済的側面から考えてみたい。

II 1970年代以前の女性のビジネスへの参入

前章ではカンターの『企業のなかの男と女』を中心に実際の企業内部に存在している「管理者」、「機会」、「権力」、「数」といった男性優位の組織構造がすでに出来上がっている状況において女性がどのような立場に置かれていたかを詳しく考察してきた。カンター自身がこの時代のまっただなかに生を受け、学生時代を過ごしており、今日、ハーバード大学において教授の地位をえたのである。

この章では20世紀初頭から1970年代までのアメリカ合衆国の女性がどのように扱われてきたかを述べたい。日本とアメリカとは宗教的、社会的、文化的な違いが存在するが、ビジネスの世界で女性を労働力として長い間認めて来なかったという点では共通している。そのアメリカにおいてすら20世紀初頭頃から女性のビジネスへの参入が少しずつ始まり、社会的な圧力を受けながらも70年代頃にはかなりの数の女性が職を持つまでに至った。厳しい圧力があるなか女性がどのようにビジネスの世界へ参入していったのかを社会的、文化的、経済的側面から考察していく。

まず20世紀初頭から1940年代の第2次世界大戦参加までの女性のビジネスへの参入を述べ、次に第2次世界大戦参加後の反動により多くの女性が家庭に帰らざるをえなかった50年代から70年代までの女性のビジネス界への参入について見ていくこととする。

1. 1940年代までの女性のビジネス界への参入

アメリカ合衆国に大企業という組織形態が20世紀のはじめに出現した。その後、1920年代に現在の大企業の原形が出来上り、多くの女性が「ワーキング・ガール」(21)と呼ばれ、働いている。そして、働く女性の30%は事務や販売の仕事に従事していた。特に事務の仕事はアメリカ人(白人)の中流家庭出身の既婚女性にしか与えられず、その職務は当時ホワイト・カラーに属していた。また、「そのような仕事(事務職)であれば、女性が人生の一時期を家庭の外で過ごしてもかまわないという新しい考え方が生まれた」(22)といい、19世のビクトリア時代の古い考え方から女性の仕事への参加に関する意識が変化し始めた。

1920年代に女性が労働に参加できる風潮が少しずつ出現していたが、1929年に発生し、30代から40年代を通じて全世界的な大不況をもたらした金融大恐慌の影響をアメリカでも例外なく受けていた。この時、アメリカ人労働者の実に25%が失業していたという悲惨な状況であった(23)。そのため、当時は女性と男性の職業が明確に区切られていたにも関わらず、多くの女性が不当に解雇される結果となった。しかし、「女性が解雇されることによって、男性の仕事が増えるということにはなかった」(24)というのが実情だった。それは女性の職種とされた職業に男性が就職することがなかったからである。

経済的に厳しい状況が一転するのは、アメリカ合衆国が1941年12月7日の日本軍による真珠湾攻撃を期に、第2次世界大戦への参戦を議会で決定してからである。この決定によりアメリカは今までのように軍用製品・食料などをヨーロッパの連合国軍に輸出するだけでなく、多くの青年男子を軍に徴兵し、出兵していった。そのため、製造企業では労

働きの中心となる男性が徴兵でいなくなり、生産ラインでの慢性的な労働力不足が大きな問題となっていた。

このような問題のなかで黒人やその他の少数民族と女性の地位に劇的な変化が生じた。大きな要因は「労働力不足を解消するため、そして、国内社会を結束させて総力を戦争に振り向けなければならないということからくるものであった」(25)。また、1942年までにアメリカで働くことの出来る男性労働力はすでに底をついていた。そのため、これまで労働力としては軽視、差別されてきた女性を産業の需要を満たすため雇うほかにないという考えが雇用主の間に広まり、女性を労働の戦力として雇用することに対して雇用主の意識が大幅に変化してきた。

さらに、女性を産業労働者として動員するに当り、アメリカ政府が大きな役割を演じた。すなわち、政府は戦時生産本部を通じて、何を作るべきか、乏しい資源を有効的に活用するためにはどうするかを最優先とした。そして、政府の戦時動員委員会は労働力の供給を統括し、戦時労働理事会は男性の仕事をこなす女性に男性と同等の賃金を与えるという法律を公表する意志があるとまで述べた(26)。そのうえ、政府は女性の製造業への参入を高揚させるようなマスメディアが流すフィクションや番組、宣伝を行なうためのガイドラインを作成し、人材募集ポスターやパンフレットも作成した。この結果、多くの製造業で働く女性をモデルとした宣伝が行なわれるようになり、女性に積極的に呼び掛けた(27)。

その結果、働く女性は以前よりも6割も増え、しかも、「男性向き」とされていた飛行機のリベット打ちや配線という仕事にも多数の女性が進出している。しかし、女性の多くは男性の代役としての面が強調され、伝統的なブルーカラーの職種では、女性に対する差別も続き、雇用主も熟練工として女性に教育を行なう投資をほとんどしなかった。実際に女性の産業従事者は重工業よりも軽工業で雇われることが圧倒的に多かった。また、女性の仕事は入門レベル、あるいは熟練度の低い仕事に限定されていた。そのうえ、女性の雇用が大幅に伸びた分野はもともと女性の職種と見なされていた事務職や教員などの仕事に集中していた。なかでも企業の事務職に至っては女性の割合が50%から70%にまで上昇した。さらに、全国で教員の数不足するとそれまで既婚女性にとって足枷となっていた「既婚女性の雇用禁止」条例が多くの州で撤廃され、女性の教員数(既婚女性も含む)も必然的に多くなった。

戦争という非日常的な状況のなかで女性は様々な産業に従事し、また、男性のいない家庭を守らなければならなかった。こうした厳しい環境のもとで多くのストレスをかかえていたため、「女性労働者の欠勤は男性のそれを50%も上回り、離業率も2倍になった」(28)という。それでも、国防のために必要な労働力を女性で賄うと言うアメリカ政府の考えは功を奏し、家庭の外で働いたことのない女性600万人、さらに100万人以上の女性が農業、家事手伝い、サービス業から産業市場へと移行した。これらの多くの女性が新しくえた地位、労働が一時的なものでなく永続的なものであることを望んでいた。しかし、雇用主と女性の産業への参入を積極的に押し進めた政府は「女性の労働参加は戦時の緊急事態の下

での一時的なもので、戦争が終われば女性は本来の場である家庭に戻るべきもの」(29)と考えていた。そして、帰還してくる男性のために政府や雇用主は密かに女性産業従事者の離職計画を進めていたのである。このことは永続的な労働を望む多くの女性の意識と政府や雇用主の間に大きな溝があったことを示している。

1940年代前半政府が積極的に女性の産業への参入を後押し、女性労働者の数がそれまでになく飛躍的に伸びた。しかし、1945年に長かった第2次世界大戦が終結し、軍に徴兵されていた男性がアメリカ本国に帰還してくると、それまでの女性の労働の場が激減した。そのため、男性の代役としての女性産業従事者は家庭に帰らざるをえなかったのである。

2. 1950年代から70年代の女性のビジネス界への参入

20世紀初頭から1920年代、30年代、そして飛躍的に女性が増えた40年代までの女性のビジネス界への参入の変遷を見てきた。この節では40年代の第2次世界大戦中に激増した女性の労働の場が男性の帰還とともに失われ、女性を「女性らしさ」という社会概念の箱に閉じ込めてしまい、古い価値観に戻ってしまった50年代の女性の労働を中心とした社会的、文化的背景を考えたい。

1950年代には特定の女性像、すなわち、家庭で妻として夫にそして、母親として子供に尽くす女性が理想とされており、女性の企業への進出に歯止めをかけた。女性にとって一番大切なことは社会に出て活躍することではなく、常に家庭のなかにおいて男性を支えることが最も重要であるということであり、それこそが「女性らしさ」の象徴であるとアメリカ社会においても考えられていた。このため、50年代には女性らしさを賞賛する考え方が、様々な媒体を通じてアメリカの男性だけでなく女性にまで広がった。

さらに、1960年代になると、このような女性認識に異を唱え、女性の地位や役割についての新しい認識が女性の間で改めて広まり始めた。50年代は家庭における女性の妻、母、主婦としての役割が強調されていたが、60年代には事態が急変した。63年に、女性運動家として名高いベティ・フリーダンが『フェミニン・ミスティーク』(邦訳の題名『新しい女性の創造』(30))を出版し、そのなかで女性は家庭という「居心地のよい強制収容所」(31)に捕われていると声高に宣言し、社会的、経済的差別の撤廃を強烈にアピールした。そして、フリーダンはこの著書のなかで女性は家庭の仕事だけでは満足出来ず外の世界からの刺激が必要であり、古き時代の女性らしさを社会に再度定着させようとした当時の考え方へ強烈な批判を展開した(32)。

また、女性運動の声は政治の場にも届くようになり、1963年の「均等給与法」は初めて男女の賃金差別を違法とした。そして、66年にはフリーダンを中心に全国女性組織(National Organization for Women 略してNOW)が結成され、翌67年にはさまざまな市民権利運動の経験をもつ女性達が「ウーマン・リブ」という表現を用いることにより、より明確に問題を提示した。そして、71年には政府が「アファーマティブ・アクション(Affirmative Action 積極的差別是正措置)」(33)の対象範囲を人種あるいは少数派民族だけでなく、女性にも範囲を拡大したことも女性のビジネスへの進出に大きく貢献したと考

えられる。

このように、法的権利を手に入れることにより女性のビジネスへの進出が活発になった背景として70年代頃に大学教育を受けた女性の9割近くが就職するようになったことがあげられる。また、既婚女性の3分の2が働く場を確保するまでになっていた。しかし、企業のなかでは経営のトップ・マネジメントや管理職などの要職につける女性はまだまだ遥かに少なく、事務職やタイピストなど以前からの特定の職場に大量の女性が雇用されているだけで全く状況は変わらなかった(34)。

こうして、1970年代を通じて女性は「均等給与法」や「アファーマティブ・アクション」などの法的手段を手に入れることが出来たが、男女の賃金格差、女性の男性職種への参入は一向に改善されることはなかった。これは現在でも通じる問題であり、女性は男性に比べ賃金が低く、男性の職種に参入することが難しいことが明らかとなっている。

このようにアメリカ合衆国の女性のビジネス界における活動は大きく変わってくるが、第2次世界大戦後の日本の働く女性の問題とは少しばかり状況が変わっているように考えられる。アメリカの女性は多くの法的権利を手にし、高等な教育を受けられるようになり、ビジネスへの参入も活発に行なわれていたが、依然として事務職や教師、看護婦など女性が圧倒的に多い職業に集中して就くことに変わりはなかった。女性のビジネス界への参入が進んでいると思われたアメリカでも女性は、ビジネスの世界でトップ・マネジメントの地位、あるいはより高い地位に昇進していくことは大変難しい問題であった。また、法的な権利を手に入れても、男性との賃金格差は今でも是正されておらず、女性が男性の職種に参入することも難しい。これらは現在のビジネスの世界に通じる問題である。

結 論

これまで、カンターの著書『企業のなかの男と女』から企業内部の男性と女性の問題とその社会的な背景について述べてきた。そして、現在、日本でも外資系企業を中心として女性のビジネスへの参入の障壁を取り除こうという努力が始まっているが、日本の主な製造業などでは女性のビジネスへの参入の道は模索中である。そのため、本論文ではアメリカ企業における女性のビジネス界への参入を考えることにより、ビジネスの世界における女性と男性の問題が社会的にどのように受け入れられていったかをカンターの研究を通じて考察することが目的であった。

カンターは 1970 年代のアメリカにおいて、現在(1990 年代頃から)の日本で問題になりはじめていた企業内部の男性と女性の問題についての大変興味深い研究を行った。それが『企業のなかの男と女』である。

第 1 章で考察してきたように、カンターは企業内部に男性に優位な組織で造られた「管理者」、「機会」、「権力」、「数」などが問題であると述べる。繰り返しになるが、男性の「管理者」は自分と似た部下を選ぶ傾向にあるため、女性が選ばれることはほとんどなく、また、女性が昇進するために必要な「機会」、「権力」なども男性に握られており、女性が手にすることはほとんどできなかった。そして、圧倒的に男性の「数」が多い状況で、女性は少数派(トークン)として、管理職などに抜てきされても、あくまで象徴的な役割しか与えられなかった。すなわち、カンターはこうした組織的な変革をとまなう大きな問題は女性には簡単に変えようのないものであり、女性だけでなく男性も一体となって組織変革を行わなければ改善しないと主張する。

カンターはこの男性優位の組織構造が作られた経営管理概念として、マックス・ウェーバーが提唱したとされる「男性的倫理」が元になっているとしている。しかし、ウェーバーの著書および著作を参考にしたが、そこまで言い切ることは難しいとように考えられる。ただ、当時のオーストリーやドイツでは家父長制度が一般的であり、ウェーバーの組織理論が男性の倫理に基づくかどうかの判断は難しく、これはこれからの研究課題としたい。

第 2 章ではアメリカ合衆国における 20 世紀初頭から 1970 年代までの女性のビジネス界への参入に関する社会的、文化的、経済的側面を考察してきた。女性のビジネスへの参入は長い間、アメリカの社会でも受け入れられてこなかったが、最初の転機は 1940 年代の第 2 次世界大戦であり、それまでの事態を一変した。この頃は女性が貴重な労働資源として見なされ、また政府主導のもと多くの女性が働くこととなった。しかし、1950 年代には第 2 次世界大戦後の男性の帰還により、一度、職をえた多くの女性たちが職を失う結果となる。しかも、アメリカでも「女性らしさ」への回帰が強い関心を引くことになる。この女性らしさへの回帰がカンターにウェーバーの「男性的倫理」が企業内に大いに浸透していると考えさせた理由であろう。また、カンターが女性らしさという社会的な風潮に反発し、『企業のなかの男と女』を書くまでに至ったと考えられる。

そして、60 年代、70 年代を通じて、女性はビジネスの世界で政府より多くの法的権利を

勝ち取ったにも関わらず、男性に比べ、低賃金であり、労働力としても男性の職種に入り込めない現状がある。この現象は現在でも続いており、また、「ガラスの天井」として問題になっている。

これまで考察してきたように、女性のビジネス界への参入が進んでいると言われているアメリカでも未だに多くの問題が存在している。さらに、カンターの研究のなかででてきた「数」の問題であるが、ただ女性の数を増やすだけでは意味がないように思われる。すなわち、本当に重要なのは能力のある女性を増やすことである。何よりも女性の教育における成果として活躍する場が提供され、さらなる女性の地位の向上が計られなければならない。

しかしながら、職場における能力とは一体なんなのか。男性と同様にどのように能力を測定し、企業が評価するのかという問題も残っている。さらに、能力の評価が公正に行なわれるのかといった問題もある。日本でも最近の外資系企業で盛んに女性の登用を試みているが、長引く不況と日本的な組織風土などによりあまり進んでいないように思われる。

日本もアメリカと同じように 1940 年代の戦争が激化するなかで、男性が労働現場から離れ、戦場へと駆り出された時、有効な労働力として女性を活用してきた。しかし、第 2 次世界大戦が終結し、敗戦のなかから新たな経済国家として始動した日本は、未だに女性のビジネスへの参入は介添え役としての役割であり、コンピュータ時代(情報化時代)がはじまった現在、これが女性の就職難問題につながっている。アメリカと日本の間にはどのような違いがあり、なぜそうなったのか、そして、女性のビジネス界への参入を阻害していたものがなんだったのかを明らかにしていくことを今後の研究課題としたい。

(1) 日本 IBM 社「多様性への対応」より参照

<http://www-6.ibm.com/jp/company/environment/pdf/2002/2002p22.pdf>

(2) ジョンソン・アンド・ジョンソン社『女性営業のための採用セミナー』開催のお知らせ
～女性活用策「ダイバーシティ プログラム」の一環として～より参照

http://www.jnj.co.jp/press/pr/pr030602/pr_030602.html

(3) ロザベス・モス・カンター (Rosabeth Moss Kanter) は 1943 年にアメリカ合衆国のオハイオ州クリーブランドで生まれ、ブリン・モア大学を 64 年に主席で卒業し、ミシガン州立大学で社会学を学び 65 年に卒業している。カンターはアメリカのブランディス大学、ハーバード大学 (67 年～77 年)、イエール大学 (77 年～86 年) で教鞭を執り、またハーバード・ロー・スクールで法律および社会科学研究担当フェローならび訪問教授を歴任している。そして、86 年からカンターはハーバード・ビジネス・スクールで 1960 年度卒業生寄付講座教授として経営管理論を担当している。さらに、カンターはイエール大学の終身教授も兼任することになる。

このようにカンターは様々な大学で経営学を教えるかたわら、1977 年に友人とリーダーシップとコンサルティングのツールを開発するコンサルティング会社「グッド・メジャー社」を設立している。コンサルティング会社でカンターはアメリカを中心とする国際的な巨大企業やインターネット、技術系新興企業まで幅広くコンサルティングを行ない、また世界 20 カ国以上で数々の講演をしている。

そして、カンターは 19 にも及ぶ名誉博士号と 10 以上のリーダーシップ賞を受賞するなど、輝かしい功績を挙げている。そして、カンターはハーバード・ビジネス・レビュー (Harvard Business Review) のエディターを 1989 年から 92 年まで続けるなど、世界でもっとも注目を集める女性の経営学者として活躍しており、現在でもその研究活動範囲はますます広がっている。

そして、今回の研究の中心である Rosabeth Moss Kanter, “Men and Women of the Corporation” BASIC BOOKS1977『企業のなかの男と女?女性が増えれば職場が変わる?』高井葉子訳 生産性出版 1995 年、他に主な著書として “The Change Masters : Innovation for Productivity in the American Corporation” SIMON&SCHUSTER1983『ザ・チェンジ・マスターズ』長谷川慶太郎監訳 二見書房 1984 年、“When Giants learn to Dance : Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the1990s” THOMSON BUSINESS PRESS 1989『巨大企業は復活できるか? 企業オリンピック「勝者の条件」』三原淳雄 土屋安衛訳 ダイヤモンド社 1991 年、“e-Volve!:SUCCEEDING IN THE DIGITAL CULTURE OF TOMORROW” HBS PRESS 2001『企業文化の e 革命?進化するネットビジネス型組織』内山悟志解説 桜井裕子訳 翔泳社 2001 年などがある。

Encyclopadia Britannica, Inc. Rosabeth Moss Kanter at Britannica.com
<http://www.britannica.com/seo/r/rosabeth-moss-kanter/>

<http://www.uwo.ca/business/kanter.html>

(4) R. M. Kanter, *ibid.* p. 140 邦訳前掲書 95 頁 「離脱」とはすなわち「機会がないことに適応しようとする1つの道は、離脱である。組織や職歴は、道具(金)なのだ」と割り切って考える。これはやる気の喪失、コミットメント(責任感)の低下、責任感の欠如という形で現れる」ことである。

(5) R. M. Kanter, *ibid.* p. 47 邦訳前掲書 42~43 頁

(6) R. M. Kanter, *ibid.* p. 210 邦訳前掲書 216 頁 トークニズムとはすなわち、少数であることにより好奇心目にさらされ、また多数派により外部から様々な圧力などを加えられる現象を表わしている。

(7) R. M. Kanter, *ibid.* p. 208 邦訳前掲書 212 頁 トークンとは象徴を意味する言葉であるが、ここでは女性の代表という意味も含まれている(少数派)。

(8) R. M. Kanter, *ibid.* pp. 20~23 邦訳前掲書 10~14 頁

(9) R. M. Kanter, *ibid.* p. 20 には “Max Weber’s classic title” としか書いておらず、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』からの引用とは記していない。

(10) 邦訳前掲書 11 頁において「ウェーバーが『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で、資本主義の成立と発展を支えた要因の1つが、プロテスタンティズムの教義から引き出される禁欲と勤労の精神であるとしたことになぞらえている」と註がつけられているが、実際にマックス・ウェーバー著『プロテスタンティズム倫理と資本主義の精神』大塚久雄訳 岩波文庫 1989 年 改訳版、安藤英治著『マックス・ウェーバー』講談社 2003 年、A. ミッツマン著『鉄の檻-マックス・ウェーバー一つの間人劇』安藤英治訳 創文社、W. J. モムゼン著『マックス・ウェーバー社会・政治・歴史』中村貞二、米沢和彦、嘉目克彦訳 未来社 1994 年 新装版などを参照し、考察したが、果たして、本文でカンターが述べたように『経営管理の精神には「男性的倫理」が多いに流入している』まで言い切ることが出来るか、大いに疑問が残る。確かに、ウェーバーは厳正なるドイツの家父長制の家庭のもとで育ったことは事実だが、『プロテスタンティズム倫理と資本主義の精神』には特に男性的、女性的といった論調は見受けられない。この問題は今後の研究課題にしたい。

(11) 熊谷文枝『21 世紀アメリカの社会問題』勁草書房 2004 年によれば、「ガラスの天井」(Glass Ceiling)とはすなわち、「ガラスの天井が意味することは、女性はトップの直前までは昇進していく。しかし、最上位に上り詰めるのは非常に難しい。それは目に見えないガラスの天井という大きな障害が女性の前に立ちはだかっているからである」ということである。

(12) R. M. Kanter, *ibid.* p. 25 邦訳前掲書 20 頁

(13) R. M. Kanter, *ibid.* p. 63 邦訳前掲書 67 頁

(14) R. M. Kanter, *ibid.* p. 68 邦訳前掲書 75 頁

- (15) R. M. Kanter, *ibid.* p. 68 邦訳前掲書 75～76 頁
- (16) R. M. Kanter, *ibid.* pp. 129～130 邦訳前掲書 78～79 頁
- (17) R. M. Kanter, *ibid.* p. 166 邦訳前掲書 142 頁
- (18) R. M. Kanter, *ibid.* p. 205 邦訳前掲書 210 頁
- (19) R. M. Kanter, *ibid.* pp. 207～209 邦訳前掲書 212～215 頁
- (20) R. M. Kanter, *ibid.* pp. 210～211 邦訳前掲書 217～218 頁 原文では可視性を Attention、対照性を Contrast、同化性を Assimilation と表わしている。また、この現象を裏付けるようなことが実際に企業内部で行われていた。George Anders “PERFECT ENOUGH” Portfolio 2003 *ibid.* p. 50 『私はあきらめない』 後藤由季子、宮内もと子訳 アーティストハウス 2003 年 70 頁 それは HP の CEO であるカールトン・フィオリーナ自身が体験したことであった。「男女が入り交じって働く職場の危うい部分を経験してきたフィオリーナは、ルーセントの最高幹部として自分のやり方でルールを決める前から、さまざまな侮辱に立ち向かってきた。AT&T に入社したてのころ、年上の同僚が“商談”をすると称して、首都ワシントンにある“会議室”という名のストリップ・クラブに彼女を誘ったことがある。フィオリーナはその誘いを新入りいじめの儀式とみなし、相手は彼女が男性社会で成功できるほど強くないことを示そうとしているのだと考えた」ということであった。女性がビジネスに参入する時は多かれ少なかれ、トークン特有の現象を感じるものである。
- (21) サラ・M・エヴァンズ著 『アメリカの女性の歴史-自由のために生まれて-』 小檜山るい、竹俣初美、矢口裕人訳 明石書店 1997 年 292 頁 1900 年から 30 年まで働く女性の割合は、およそ 4 人に 1 人であった(16 歳以上の女性)。
- (22) 邦訳前掲書 292 頁
- (23) 邦訳前掲書 348 頁
- (24) 邦訳前掲書 323 頁
- (25) 紀平英作編 世界各国史 24 『アメリカ史』 330 頁
- (26) 『アメリカの女性の歴史-自由のために生まれて-』 351 頁 それまで女性は男性に比べ賃金が遥かに少なかったため、政府は女性を過酷な労働現場に参加させる方法として賃金を男性と同じだけ支払うと公表する意志があると示した事で女性のさらなる労働参加を推進しようとしたと考えられる。
- (27) 有賀夏紀著 『アメリカ・フェミニズムの社会史』 (勁草書房 1988 年 161 頁) によれば「戦時中の雑誌のグラビアなどを飾った女性労働者は、きれいに化粧し髪を結び、センスのある服を身に纏った美人が多かった」という、それは「女性に勤労の決意をさせるには、女性の役割は変わっても、女らしさは失わないということを保証する必要があったのである」という。
- (28) 『アメリカの女性の歴史-自由のために生まれて?』 355 頁
- (29) 『アメリカ・フェミニズムの社会史』 161 頁

(30) ベティ・フリーダン著 『新しい女性の創造』 三浦富美子訳 大和書房 2004年 改訂版

(31) 『アメリカ史』 383頁

(32) 『新しい女性の創造』 104頁 フリーダンはフロイト流の考え方の「人体構造が運命だ」と生まれた時から女性は男性に勝てないと決めつけており、女性はその考え方を信じ、結婚することが最高の喜びであり、女性の義務だとした社会の風潮に真っ向から対決したのである。

(33) 「アフーマティブ・アクション(ポジティブ・アクション)」はその後、アメリカだけでなく、カナダ、オーストラリア、ドイツ、スウェーデンなどの国々でも様々な形で取り入れられている。日本ではまだ率先して導入されてはいないが、一部の企業などでは取り入れ始めており、今後日本企業にどのように影響を与えるかの注目すべき制度と言える。

参議院会議録情報第145回国会総務委員会第10号より参照

<http://kokkai.ndl.go.jp/SENTAKU/sangiin/145/0002/14505200002010a.html>

(34) 『アメリカの女性の歴史-自由のために生まれて-』 480頁 上記の状況を詳しく述べるならば、「1973年の数字では、専門職に就く女性の半数以上が未だに教師か看護婦だった。働く女性のほぼ半分は事務職かサービス関連の職種に就いていた。40%が秘書、看護婦、ウェイトレス、小学校教師、家事労働者、タイピストをはじめとするたった10種類の職業に偏って就いていた。そして、フルタイムの女性労働者の賃金は3分の2であった」という状況であった。