

アメリカ企業の女性活用の進展

染谷 真己子

序 論

日本企業は1990年代からはじまった第2次世界大戦後最大の不況を乗り越え、徐々に競争力を取り戻して来た。しかし、2007年にアメリカ合衆国で起きた未曾有のサブプライム問題、原油の高騰を含むエネルギー資源の獲得競争、地球規模で進む環境問題への対応など多くの試練に直面し、また新たな難しい局面を迎えている。

このように厳しい環境下でありながら、競争力を維持し続けなければならない日本企業は日本国内に大きな問題を抱えている。グローバルな市場で競争力を取り戻すための原動力であり、企業を根幹から支えてきたもっとも大切な人材である団塊の世代の大量退職が2007年からはじまった。企業がこの大量退職による急速な労働人口の減少を抑制するために採りうる策は大まかに3つ存在する。第一の策は高度な熟練技術をもつ人々の定年制の延長である。これは優秀な熟練技術者の国外への流出を避け、企業内部で若い世代を育て、高度な技術を伝承させるという大きな意味合いが含まれる。そして、第二の策として日本企業の労働人口減少を食い止めるため大きな期待をされているのが、企業内部への女性の活用である。女性の活用は日本企業でこれまで以上に積極的に押し進められるようになった。けれども、日本で企業への女性活用の機運が高まったのはこれが初めてではない。1985年に施行された男女雇用機会均等法を筆頭にいくつもの法律が施行されてきたが、思うような成果が上がってこなかったのが実状である。最後に第三の策は労働移民を受け入れるという選択肢である。しかし、日本企業が現実問題として、移民を受け入れていくことは難しい。言語の問題、習慣、文化、社会などの違いにより企業が移民を受け入れることは、容易なことではない。

やはり、一番現実的な打開策は女性を活用することである。それを表すように、21世紀の日本企業の女性活用は、これまで取り組んで来たものより具体的なものとなっている。欧米諸国で採用されている施策を積極的に導入する形で、日本企業は女性の働きやすい環境を整備しようと努力している。前述のように、日本企業は20年程前からようやく企業内部での女性活用の本格化を開始したが、日本企業よりも早い段階から欧米諸国はこの問題に取り組んで来た。その過程や取り組んで来た成果は、これか

ら女性活用を推進する日本企業にとって大変参考になる。そこで、今回の研究は女性の活用を積極的に押し進めてきたアメリカ企業の事例を中心に考察していく。

アメリカ企業が女性の活用を推進しはじめたのは、1980年代後半から90年代にかけてのことであり、日本よりも10年以上も前のことである。アメリカ企業が女性の活用を進めた背景には、人口動態の変化がある。第一に新たに労働市場へ参加する数少ない白人男性を確保することが難しくなった。第二にアメリカは古くから多くの移民を受け入れ、さまざまな人種が集まる国であったが、90年代以降特にアジア系やヒスパニック系移民が増大した。第三に日本に比べれば緩やかではあるが、労働者の高齢化が着実に進行していることなどが挙げられる。

つまり、アメリカの労働市場は広がりを見せるが、白人男性だけでそのすべてをまかなうことは事実上不可能であり、大量の移民流入による人口動態の変化、労働者の高齢化などにより女性や少数民族、移民、マイノリティ、という人々へ労働の場の解放をおこなわなければならなかった。このことが大きなきっかけとなり、それまで以上にアメリカで女性の企業進出が積極的に進むようになった。

アメリカ企業の女性活用に関して分析をおこなうが、その際、使用するのはロザベス・モス・カンターが1977年に書いた『企業のなかの男と女－女性が増えれば職場が変わる－⁽¹⁾』である。本稿では、カンターがこの著書を世に出した1970年代のアメリカ企業の女性活用問題が、現在ではどれだけ解消されているかを検討する。とくに、カンターは企業内部での女性の活用を押し進めるためには、組織構造を抜本的に変革することが不可欠であると論じているが、同著書のなかでそれにもっとも関連している「管理者」、「機会」、「権力」、「数」の問題についてアメリカの3企業を取り上げて分析する。その際、本稿は企業のマネジメント層をトップとミドル以下に分けて上記の点について分析する。カンターが企業を調査した1970年代当時は、ミドル・マネジメント層だけを対象としていた。それは女性の進出がはじまったばかりであり、ミドル・マネジメント層に女性が数人いる程度であり、トップ・マネジメント層においては、皆無であったためである。

現代においては、企業の管理層を一つの組織体としてすべてをひとくくりに扱うことはできないと考え、トップ・マネジメント層とミドル・マネジメント以下の層に分けて分析する。その結果、アメリカ企業で進められた女性活用がどの程度のものなのか、明確に示すことが本稿の目的である。カンターが著書のなかで述べた上記の4点は現在のアメリカ企業においてはすべて解決され、女性が男性と同じように働くことができているのか、トップ・マネジメント層にも女性が進出し、「Glass Ceiling（グラス・シーリング）＝ガラスの天井⁽²⁾」はすでになくなったのかなどを明らかにする。

そこで、本研究はまずIでカンターの企業分析の着目点の検討を行う。その後、IIではアメリカを代表する企業 International Business Machines Corporation（以下、IBMと略す）、General Electric Company（以下、GEと略す）、Hewlett-Packard

Company（以下、HPと略す）の3社を取り上げる。それぞれの企業において、ミドル・マネジメント層とトップ・マネジメント層に分けてカンターの著書で扱われている「管理者」、「機会」、「権力」、「数」がどのように女性の昇進に作用しているのか分析をすすめる。そして、アメリカ企業の現在の女性活用がどの段階まで進んでいるのか、何らかの結論を導いていきたい。

I カンターの企業分析手法

カンターが『企業のなかの男と女』で着目した4つの点について検討する。カンターがなぜ、「管理者」、「機会」、「権力」、「数」などの点に着目したのか、その時代背景はどのようなものであったかについて明らかにしておきたい。

1970年代は60年代に始まったウーマン・リブの影響により、女性の力がアメリカ政府から男性優位となっていた多くの労働に関する法律の改正を促し、第2次世界大戦後の反動で50年代に一時衰退していた女性の企業進出が活発になった時代である。新たに認められた法的な権利により女性の企業進出が活発になったにもかかわらず、企業内部で女性が実際にえられた職は1900年代から1920年代に勝ち取った職と変わらず、事務職とタイピストの職しかなかった。これは女性の企業への進出が活発化していても、企業側は女性に対して新しい職を与えることはせず、あくまで以前と同じ職に女性を大量雇用したにすぎなかった。

それは依然として、企業内部の職種が男性と女性で明確に分けられていたことを示し、経営管理は男性の職種と暗黙のうちに決められていた。女性が新たにその職をえることは大変難しく、例え、えたとしても重要性が低いポストの管理職か、もしくは家族経営企業の創業者一族である場合が大半を占めていた。

そのような状況下、カンターがなぜ女性の企業内部での昇進に目を向けたのであろうか。それは、カンター自身が女性の社会進出を後押しする全米女性機構（National Organization for Women 略してNOW）のメンバーとして活躍し、また、1976年から77年にかけて雇用機会平等委員会の専門証言委員を務めるなど、女性の企業進出に常に助力してきたことが大きい。

カンターは女性という立場から、1970年代後半からアメリカ企業で問題になりはじめていた女性の企業内部での扱いについて、それまでほとんど焦点が当てられて来なかった女性の従業員を取り扱っている。カンターは企業を詳細に研究することで、組織を抜本的に変革すること、すなわち男性と女性の数の均衡を量ることで女性の活躍の場をさらに広げられるのではないかという結論に達した。これがカンター研究の根底に流れているものである。

カンターは『企業のなかの男と女』のなかで「管理者」、「機会」、「権力」、「数」の他にも「秘書」、「妻」という着目点を提示していた。しかし、本稿は企業内部の女性

の昇進について焦点を当てるため、「秘書」と「妻」という項目に関してはとくに取
り上げない。

まず、「管理職」は企業の組織を支える支柱のような役割を持つ。そのため、管理
職は組織にとって、忠実な人物が選ばれる。また、管理職は企業で昇進するために、
大変重要な意味をもつ。女性、男性に関わらず、管理職、すなわち直属の上司が部下
の判断を正しく行わなければ、企業のなかで昇進することなどありえない。そのため、
次の管理職が企業のなかでどのように選ばれるかという点については、もっとも大切
なことである。

カンターが研究した企業では、管理職の多数を男性が占めており、女性は必要のな
いポストに少数存在するのみであった。次期の管理職を選出する際、前任の男性管理
職は決まって、自分たちと同じような男性を指名し、同種の再生産をおこなう傾向が
強かった⁽³⁾とカンターは述べている。何よりも女性は男性より企業への忠誠心がない
と思われ、男性とコミュニケーション⁽⁴⁾がとれないと判断され、社会的背景の類似性
のない異質な者とされ、管理職への推薦など受けられなかった⁽⁵⁾。これが女性の管理
職が増えなかった大きな要因である。

「機会」も「管理職」と同様、社員が企業内部で昇進するために必要不可欠なもの
である。企業における機会とは職を異動することを意味しており、カンターが研究し
た企業では多くの異動を経験し、他の人々より目立つ存在になれなければ、より高い
管理職に就くことはできなかった⁽⁶⁾。すなわち、機会をえて異動すること自体が成功
と同意義になっている。女性はこの機会を与えられることはなく、男性に優先的に振
り分けられる傾向にあった。これは上記の「管理職」でもふれたが、異質な存在であ
る女性に機会を与えようという男性管理職が存在しなかったためである。

また、「権力」とは仕事の遂行、目標達成のために必要な資源の動員、それらすべ
てを手に入れることができる力のことを権力とカンターは定義付けている。そして、
権力のある者をカンターは、行動への道具を手に入れる者と表している⁽⁷⁾。

最後に「数」は、カンターが組織構造を変革するためにもっとも大切なものと位置
づけている。それは、企業の男性の数が圧倒的に多い「ドミナント」ために、女性の
昇進が進まない最大の要因としている。企業内部でまず、女性の総数を増やすこと
によって、男性優位に作り上げられた組織構造を数字上のバランスをとることで女性の
管理職への昇進の活路が見いだされる⁽⁸⁾とカンターは述べている。また、カンターは
女性を各部署に配置する際、複数の女性を配置しなければならないとしている。それ
は女性1人あるいは2人など少ない数だけ新しい部署に入れても、女性は他の男性よ
り「トークン⁽⁹⁾」として扱われてしまい、女性を入れる意味がなくなってしまうから
である。

II アメリカの代表的な企業の女性活用の進展状況

ここではカンターが着目した4つの点を用いて、現在のアメリカ企業の女性活用がどれだけ進展しているのか考察する。分析対象とする企業はIBM、GEとHPである。今回取り上げた企業はすべて、“*Fortune*”の世界企業ランキングトップ500で常に上位にランクするアメリカを代表する大企業である。そして、各企業の戦術、戦略が世界中の企業の女性活用において多大な影響を与えている。まず、IBMから考察する。

1. IBM

IBMは周知のように世界最大のコンピュータ会社である。IBMは1992年に企業を根本から揺るがすほどの事業不振に陥る経験をした。その時、多くの企業変革がおこなわれ、重要な柱の1つとなったのが、従業員のDiversity（多様性）⁽¹⁰⁾という考え方を取り入れることであった。現在ではこのダイバーシティの概念に基づき女性の活用のためのさまざまな策を講じている。IBMのダイバーシティは女性の活用だけでなく、より大きな意味が含まれており、マイノリティや少数民族、急速に増加傾向にあるヒスパニック系の人々などを企業に取り込み組織を活性化しようとしている。

まず、ミドル・マネジメント層とトップ・マネジメント層を分け、女性の活用がどれだけ進んでいるのか、カンターが着目した点をもとに考察していく。

IBMの全従業員は、男性であろうと女性であろうと平等にミドル・マネジメント層の管理職へなるための機会が与えられる⁽¹¹⁾。それはアファーマティブ・アクション⁽¹²⁾の一環として、誰もが均等な機会を与えられ、そのなかで競争することができるとしている。また、その時、実用的な援助を企業が提供することでIBMの従業員の誰もがグループに参加できるようにし、性別や出身の民族などによって不利益が生じないように積極的に取り組んでいる。また、そのことを示すようにミドル・マネジメント層の管理職の女性の数は約4割を占めることになった（表1を参照）。

IBMのミドル・マネジメントに関しては、カンターが選択した管理職の男性社員間の再任問題、昇進・昇格のための機会の女性への解放、女性がコミュニケーションや人的資源をえるためのグループへの参加の援助、そして、ミドル・マネジメント職における女性の数の増加はすべてカンターが変革を促した方向へと確実に進展している。

次にIBMにおけるトップ・マネジメント層の女性の活用状況についてであるが、IBMにおいても際立った成果は上がっていないのが現状である。これまで考察してきたミドル・マネジメントまで、IBMの従業員は性別、人種、宗教などに関係なく、昇進・昇格の機会をえることができ、自分が昇進するために必要な補佐をしてくれる人的資源を企業からあたえられるようになった。その結果、女性もより上位の管理職

表1 IBM（アメリカ本国のみ）1996年から2006年までの性別による従業員数

部署	1996年			1997年			1998年		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
役員/マネジャー	16,638	12,513	4,125	18,018	13,456	4,562	20,388	14,913	5,475
プロフェッショナル	54,805	39,124	15,681	49,847	34,956	14,891	58,139	40,514	17,625
技術者	12,534	11,248	1,286	13,159	11,658	1,501	17,528	15,655	1,873
マーケティング	15,798	11,444	4,354	32,331	22,845	9,486	29,294	20,775	8,519
オフィス/事務	8,880	2,951	5,849	8,680	2,489	6,191	8,939	2,553	6,386
工場労働者	1,628	1,422	206	3,421	2,146	1,275	2,966	1,823	1,143
作業労働者	15,415	8,613	6,802	11,031	6,214	4,817	10,237	57,913	4,446
合計	125,618	87,315	38,303	136,487	93,764	42,723	147,491	102,024	45,467

部署	1999年			2000年			2001年		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
役員/マネジャー	22,307	15,953	6,354	23,837	16,736	7,101	19,464	14,019	5,445
プロフェッショナル	61,747	42,017	19,730	62,080	41,631	20,449	65,084	43,658	21,426
技術者	16,508	14,750	1,758	15,760	13,964	1,796	15,639	13,816	1,823
マーケティング	31,855	22,644	9,211	34,384	24,435	9,949	36,891	26,171	10,720
オフィス/事務	8,432	2,330	6,102	8,048	2,120	5,928	7,327	1,826	5,501
工場労働者	2,693	1,664	1,029	2,478	1,525	953	2,546	1,570	976
作業労働者	7,058	4,141	2,917	7,000	4,113	2,887	5,244	3,066	2,178
合計	150,600	103,499	47,101	153,587	104,524	49,063	152,195	104,126	48,069

部署	2002年			2003年			2004年		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
役員/マネジャー	18,018	13,027	4,991	17,494	12,556	4,938	17,494	12,515	4,979
プロフェッショナル	62,140	41,420	20,720	60,120	40,182	19,938	60,353	40,385	19,968
技術者	13,068	11,561	1,507	12,319	10,905	1,414	11,992	10,615	1,377
マーケティング	40,697	29,077	11,620	39,783	28,661	11,122	39,699	28,658	11,041
オフィス/事務	6,670	1,545	5,125	7,412	2,500	4,912	6,747	2,234	4,513
工場労働者	1,687	1,028	659	1,444	918	526	1,338	843	495
作業労働者	3,425	2,053	1,372	2,450	1,526	924	2,276	1,449	827
合計	145,705	99,711	45,994	141,022	97,248	43,774	139,899	96,699	43,200

部署	2005年			2006年		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性
役員/マネジャー	17,385	12,406	4,979	17,363	12,343	5,020
プロフェッショナル	55,827	37,269	18,558	55,742	37,438	18,304
技術者	11,549	10,177	1,372	10,349	9,119	1,230
マーケティング	40,052	28,832	11,220	42,133	30,514	11,619
オフィス/事務	5,951	1,764	4,187	5,409	1,558	3,851
工場労働者	1,232	774	458	1,193	751	442
作業労働者	1,971	1,266	705	1,784	1,154	630
合計	133,967	92,488	41,479	133,973	92,877	41,096

出典 IBM Valuing diversity / Employment data

http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/employment_data_more.shtml

http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/employment_data_last.shtml

http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/employment_data.shtml 2007.10.15

注1) 参照データにはマイノリティ、黒人、アジア系、ヒスパニック系、ネイティブ・アメリカンの数値も掲載されていたが、今回使用したのは男性と女性の部分の数値のみである。

へと進むことができるようになってきたことは表1において証明されたが、これがトップ・マネジメント層になると話が全く異なってしまう。

アメリカ企業は外部監査を重視するため、社外取締役の制度が非常に浸透しており、多くの企業で取り入れている。IBMもその例に漏れず、社外取締役が多数を占めている。取締役の人数の問題から言うと、男性の方が女性に対して圧倒的に多い。また、表2が示すように、取締役に女性が2004年から06年は3名入っていても、これら

表2 IBM2004年から2006年までの取締役とトップ・マネジメント一覧

IBM	2004年	2005年	2006年
B.O.D.	Cathleen Black *	Cathleen Black *	Cathleen Black *
	Kenneth I. Chenault	Kenneth I. Chenault	Kenneth I. Chenault
	Juergen Dormann	Juergen Dormann	Juergen Dormann
	Michael L. Eskew	Michael L. Eskew	Michael L. Eskew
	Carlos Ghosn	Shirley Ann Jackson *	Shirley Ann Jackson *
	Charles F. Knight	Charles F. Knight	Minoru Makihara
	Minoru Makihara	Minoru Makihara	Lucio A. Noto
	Lucio A. Noto	Lucio A. Noto	James W. Owens
	Nannerl O. Keohane *	James W. Owens	Samuel J. Palmisano
	Samuel J. Palmisano	Samuel J. Palmisano	Joan E. Spero *
	Joan E. Spero *	Joan E. Spero *	Sidney Taurel
	Sidney Taurel	Sidney Taurel	Charles M. Vest
	Charles M. Vest	Charles M. Vest	Lorenzo H. Zambrano
	Lorenzo H. Zambrano	Lorenzo H. Zambrano	
	John B. Salughter		
S.E.O.	Nicholas M. Donofrio	Michael E. Daniels	Michael E. Daniels
	Douglas T. Elix	Nicholas M. Donofrio	Nicholas M. Donofrio
	Jesse J. Greene, Jr	Douglas T. Elix	Douglas T. Elix
	J. Bruce Harreld	Jesse J. Greene, Jr	Jesse J. Greene, Jr
	Paul M. Horn	J. Bruce Harreld	J. Bruce Harreld
	Jon C. Iwata	Paul M. Horn	Paul M. Horn
	John R. Joyce	Jon C. Iwata	Jon C. Iwata
	John E. Kelly III	John E. Kelly III	John E. Kelly III
	Edward M. Lineen	Mark Loughridge	Mark Loughridge
	Mark Loughridge	J. Randall Macdonald	J. Randall Macdonald
	J. Randall Macdonald	Steven A. Mills	Steven A. Mills
	Steven A. Mills	Robert W. Moffat, Jr	Robert W. Moffat, Jr
	Robert W. Moffat, Jr	Daniel E. O'Donnell	Daniel E. O'Donnell
	Daniel E. O'Donnell	Samuel J. Palmisano	Samuel J. Palmisano
	Samuel J. Palmisano	Virginia M. Rometty *	Virginia M. Rometty *
	Linda S. Sanford *	Donald J. Rosenberg	Linda S. Sanford *
	Timothy S. Shaughnessy	Linda S. Sanford *	Timothy S. Shaughnessy
	Stephen M. Ward, Jr	Timothy S. Shaughnessy	Robert C. Weber
	William M. Zeitler	Robert C. Weber	William M. Zeitler
		William M. Zeitler	

出典 IBM Annual report archive <http://www.ibm.com/annualreport/> Annual Report2004 2005 2006 2007.10.15

注1) B.O.D.=Board Of Director (取締役)

注2) S.E.O.=Senior Executive Officer (上級管理職) の略

注3) 人名の後ろの*マークは女性を示す

の人々はすべて社外取締役であって、IBM 出身の女性ではない。また、トップ・マネジメント層にいたっては女性が1～2名というのが現状である。ミドル・マネジメント層と比べるとその差は歴然としている。

2. GE

GEは、世界でもっとも注目されている企業の1つである。雑誌“*Fortune*”の「世界で最も賞賛される企業」や雑誌“*Financial Times*”の「世界で最も尊敬される企業」の第1位を何度も受賞している優良企業である。

特に、1980年から2001年まで21年という大変長い間、GEのCEOを勤めたジャック・ウェルチ・Jr (Jack Welch Jr) の功績は大きく、現在でも彼の言動は世界中の企業トップに多大な影響を与え続けている。ウェルチはまた、GEの女性活用の基礎を作り上げた。ウェルチの支援のもと、97年にGEに女性のネットワークが新たに出来あがった。この女性のネットワークはアメリカ本国だけに留まらず、世界39カ国125以上の支部で行われ、約数千人の女性がこの組織に参加する大規模なネットワークを展開している⁽¹³⁾。単独の企業でこれだけの規模の女性のネットワークを構築している企業はまだほとんどない。

この女性のネットワークは、女性の能力開発、特にリーダーシップに焦点を当てておこない、キャリア・アップさせるために重要な情報をえるツールや教育、自分を支えてくれる人的資源を構築する技術、より上級のキャリアで活躍する女性のベスト・プラクティスを学ぶ機会を与え、女性の全般的な底上げを目標としている⁽¹⁴⁾。そして、このネットワークでは特定の地域だけに限定したのではなく、世界中に存在している支部での情報交換が常におこなわれ、すべての情報がやり取りされるようになっている。このネットワークの一員となっていれば、どの地域にいてもアメリカ本国の女性ネットワークの情報、教育、ツールなどを学ぶことができる。

その結果、ミドル・マネジメント層では2000年度にリーダーを多様化するという取り組みが大幅に進展し、GEのエグゼクティブ上位3900人のうち、26%を女性とマイノリティが占めるようになった。そして、女性やマイノリティのマネジャーが率いる部門の売上高は300億ドルを超えている⁽¹⁵⁾。

次に、GEのトップ・マネジメント層の女性活用状況は、以下のようなものである。世界中の企業が常にその動向を注目しているにもかかわらず、表3を見て分かるように、GEにおいても女性のトップ・マネジメント層への進出は数が少ない。

GEの場合、トップ・マネジメント層 (S.E.O.) といわれる人々は、5人で形成されている (ウェルチの時代は4人であった)。女性が登用されるのはトップ層の下のシニア・コーポレート・オフィサー (S.C.O.) の地位までである。女性がこの地位についても男性と比較するとやはり少ない。もちろん、この部分も企業を動かしていくという意味においてはとても重要な部分であることに変わりはないが、やはり、GEほどの企業でも女性を経営のトップに据えるというガラスの天井を越えるまでには至っていない。

また、GEの取締役における女性の割合だが、2006年度の場合取締役16名のうち、

表3 GEの2004年から2006年までの取締役とトップ・マネジメント一覧

GE	2004年	2005年	2006年
B.O.D.	J. I. Cash, Jr	J. I. Cash, Jr	J. I. Cash, Jr
	R. S. Lansen	R. S. Lansen	R. S. Lansen
	R. J. Swieringa	R. J. Swieringa	R. J. Swieringa
	C. X. Gonzalez	C. X. Gonzalez	C. X. Gonzalez
	A. G. Lafley	A. G. Lafley	A. G. Lafley
	Sam Nunn	Sam Nunn	Sam Nunn
	R. B. Lazarus *	R. B. Lazarus *	R. B. Lazarus *
	R. S. Penske	R. S. Penske	R. S. Penske
	D. A. Warner III	R. W. Lane	R. W. Lane
	Andrea Jung *	D. A. Warner III	D. A. Warner III
	A. M. Fudge *	Andrea Jung *	Sussan Hockfield *
	K. G. Langone	A. M. Fudge *	Andrea Jung *
	D. D. Dammerman	Sir W. M. Castell	A. M. Fudge *
	Sir W. M. Castell	R. C. Wright	Sir W. M. Castell
R. C. Wright	J. R. Immelt	R. C. Wright	
J. R. Immelt		J. R. Immelt	
S.E.O.	J. R. Immelt	J. R. Immelt	J. R. Immelt
	R. C. Wright	R. C. Wright	R. C. Wright
	D. D. Dammerman	Sir W. M. Castell	L. G. Trotter
	Sir W. M. Castell		M. A. Nael
		J. G. Rice	

出典 Annual Reports : Financial Reporting : Investor Relations : GE
http://www.ge.com/investors/financial_reporting/annual_reports.html
 Annual Report 2004 2005 2006 2007.10.17

注1) B.O.D.=Board Of Director (取締役)

注2) S.E.O.=Senior Executive Officer (上級管理職) の略

注3) 人名の後ろの*マークは女性を示す

女性は4名であり、男性の12名に比べるとやはり少ない。GEの場合もIBMと同様に取締役の女性はすべて社外取締役で構成されており、企業内部からの取締役に男性しか選ばれていない。

3. HP

HPは、“Fortune”が選ぶ世界企業トップ500においてもっともランキングの高い企業として、女性のCEOを選出し、世界から注目された企業である。HPといえば、カリフォルニアのシリコンバレーの基礎を作り上げた企業であり、注目されてきた企業である。ビル・ヒューレットとディブ・パッカードという伝説的な創業者が存在し、アメリカ合衆国でも名門企業である。このHPの経営を立て直すために女性初のCEOとして1999年に乗り込んできたのが、カーリー・フィオーリーナ (Carly Fiorina)⁽¹⁶⁾であった。

HPにおいてもIBM同様、ダイバーシティという考え方が女性活用の中核をなし

ている。仕事をおこなっていく際の機会の均等、管理職として必要なスキルや経験をえられる場を女性に提供し、従業員全員が参加できる全世界的なコミュニティの構築など、女性が企業で活躍できるような環境づくりを続けている。

その環境づくりの一翼を担っているのが、扶養ケアの紹介、従業員援助プログラム、教育支援プログラム、フレックスな就業時間、柔軟な労働形態、テレワーク、ジョブ・シェアリングなどである。これらのプログラムは、女性が企業内部で働く際の大きな障害を緩和するものであり、子供をもつ母親を支援している。換言すれば、HP は女性が働きやすい環境を整えているのである⁽¹⁷⁾。

また、HP は長年、管理職のポジションの半分を同社に入社してきた大学卒業生⁽¹⁸⁾から選んできた。HP は常にもっとも能力の高い若い科学者、エンジニア、マネジメント予備軍を採用してきた。労働人口が多様化するなかで、HP が優秀な学生を有利に採用できるよう、魅力ある企業であることをアピールするため、SEED（学生の教育と雇用開発）とよばれるプログラムのスポンサーとなっている。このインターンシップ・プログラムはその後の採用につながる率が高いため、HP は対象として意図的に女性とマイノリティの数を多くしている。HP は男性の数が圧倒的に多いハイテク企業であるが、女性活用の採用でまずはしっかりと数を増やす努力をおこなっている⁽¹⁹⁾。

これらのプログラムは主にミドル・マネジメント層の女性の働きやすさを充実させる策で、HP においてもミドル・マネジメント層までは女性の活躍が期待できる状況下にある。事実、ミドル層での男性管理職と女性管理職の数値は2004年に6051人／2261人、05年は5071人／2158人、06年で5020人／1848人となっている。女性の管理職がおおよそ4割を占めるに至る⁽²⁰⁾。

次にトップ・マネジメント層だが、フィオリーナが2003年に会長兼 CEO の座を辞した後、その座を射止めたのは男性であった。そして、06年の HP の取締役の総数は10人でそのうち女性の数は2名であり、そのすべてが社外取締役である⁽²¹⁾。そして、現在公表されているトップ・マネジメント層の女性の人数は3名で、総数12名から見るとHP でもまだまだ少ない⁽²²⁾。企業をまとめあげ、強力なリーダーシップを発揮できる CEO に女性がなったとしても、トップ層や取締役に女性の数を増やすことは難しいことが明らかとなった。

結 論

まず I では「カンターの企業分析手法」と題して、彼女の著書をもとに、1970年代に企業内部の女性に焦点を当てておこなった。また、II においてはこのカンターが提唱した70年代後半に問題になった女性の企業への進出を鈍らせた原因、すなわち男性を中心とした組織構造が現在の企業には存在しないのか、そして、90年代に言われるようになった女性のトップ・マネジメントへの最後の関門である「ガラスの天井」が

存在するのかもしれないかを考察してきた。

カンターは、女性が重要な地位をえられないのは、女性だからという性別のためではなく、組織構造が男性優位に作られているためと結論づけた。この状況を変革していくためには、まず、企業が男性と女性の数の比率を同等に近づけることを必要とした。数が同等に近づき、組織構造が変われば女性の活用に新しい道が見えてくるとカンターは1970年代の研究で述べている。

まず、IBMの場合だが、ダイバーシティという概念を企業内部に定着させることに力を注いでいる。カンターが女性の昇進に必要とした「管理職」、「機会」、「権力」の問題は、女性が活躍できるように環境を整え、企業がそのために必要なツール、人的資源を積極的に提供することで女性のミドル・マネジメントへの昇進に不利益にならないように配慮している。ミドルまでの女性の登用は、カンターがもっとも重要とした数の問題をクリアしている。現在では、女性の間管理職の数がおよそ4割に達しており、この段階では女性がトークンとなることはない。それはミドルまでは女性も男性並みに機会、権力を与えられ、昇進・昇格していくことが可能ということを表している。しかし、トップ・マネジメントに挑戦しようとする時、「ガラスの天井」が明確に存在していることを示している。やはり、ミドルまでは昇進できてもトップになると現在でも難しいことが明らかとなった。

次に、GEの場合であるが、こちらもIBM同様、ミドル・マネジメントまでは女性の登用が積極的におこなわれている。GEではエグゼクティブの上位3900人中26%を女性が占めるまでになった。このことはGEが女性の活用をすすめた結果である。ミドルにおいてはカンターの理論は十分にその効果を表している。しかし、トップ・マネジメントを占める5人に女性は一度も入ることがなかった。この層はGEの未来への戦略、投資に関する意思決定を司るもっとも重要な部分であるが、女性が用いられたことはない。これも「ガラスの天井」が企業内部に依然として存在していることの証である。GEのように世界中の企業が注目し、影響力の大きい企業でさえ、トップ・マネジメントという領域は男性の聖域になっている。

最後のHPは、この2社と違い大きな変革を経験した企業である。同社は、アメリカ企業トップ20のなかではじめて、女性の社長兼CEOを輩出したことでも知られる。この衝撃は瞬く間に世界中を駆け抜けていき、その後の他の企業の女性CEO誕生に弾みをつける結果となった。しかし、このHPでも女性活用の策を積極的に採り入れてはいるが、ミドル・マネジメントまでで留まっているのが現状である。女性の絶対数を増やす試みや女性の働きやすい環境をつくりあげることで、女性の活用を後押ししてきたが、トップ・マネジメントになるとやはり、女性の数が減少してしまう。ここでも、最後の壁は厚く、容易に壊すことはできない。

これらを総合すると、カンターの理論が定着したのはミドル・マネジメントまでとしかいえない。この層までは、女性の活用も十分にすすんでおり、女性本人にやる気

があれば登用される。しかし、トップ・マネジメントになると話は一転し、日本とあまり状況は変わらない。一部では女性の昇進を邪魔する「ガラスの天井」がなくなったとも言われているが、実際にはそのようなことはないのが実情であることが明らかとなった。

世界の企業をリードするアメリカの大企業においても、女性の活用はまだまだ試行錯誤の段階であり、女性の活用を進める余地が残されている。それに比べても、日本企業の女性活用はさらに低いレベルにあり、アメリカでうまくいっている女性活用の施策を、日本に合う形でアレンジしながら取り入れていくべきである。

そして、今後はミドル層までは女性でも昇進することが可能となったのに、より高い管理職を目指した場合、なぜ女性にはその道が開かれないのか。企業内部では依然として、男性優位の組織構造となっており、カンターが理想とした組織構造への抜本的な改革にまで至らないのか。男性であれ、女性であれ、能力の高い人がトップへと近づけるような評価を行うことはできないかという問題について、研究を進めていきたい。

- (1) Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, BASIC BOOKS, 1977. ロザベス・モス・カンター著『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。

カンターの著書は社会学分野の貢献に与えられる「ライトミルズ」賞を受賞し、社会学の「古典」の一つになるだろうといわれている名著である。経営学で女性の活用問題を取り扱う人が必ず読むべき著作である。

- (2) 「Glass Ceiling (ガラス・シーリング)」とは1986年に“*Wall Street Journal*”の「企業で働く女性」と題したコラムで初めて登場した言葉である。その中で、幹部管理職へ昇進しようとする女性にはそれを阻む、目に見えない「ガラスシーリング＝ガラスの天井」が存在するとの指摘がなされた。それ以降、女性の昇進を阻むものを「ガラスシーリング」や「ガラスの天井」と表すようになった。

財団法人 女性労働協会 『女性と仕事の未来館』 「－海外の女性労働事情を知る－カナダの女性労働」

<http://www.miraikan.go.jp/koryu/002/018.html> 2007.10.18

- (3) R. M. Kanter, *Ibid.*, pp47-48. 邦訳前掲書 42～43頁。
- (4) ヘンリー・ミンツバーグ著 『H. ミンツバーグ経営論』 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 ダイアモンド社 2007年 68頁。

ヘンリー・ミンツバーグもこの著書のなかで、マネジャーは口頭によるコミュニケーションを強く望んでいることを明示している。マネジャーが口頭のコミュニケーションを重視するのは「秩序だった、連鎖的な情報取得方法よりも、相関的で同時的な方法を望んでいる」ためとした。これはすなわち、カンターが研究で明らかにした管理職の男性から女性がコミュニケーションの取りにくい人と見なされてしまうと新しい情報が入って来ないこと、コミュニケーションすらとりにくい状況におちいることを裏付けるものである。

- (5) R. M. Kanter, *Ibid.*, p.68. 邦訳前掲書 75頁。

- (6) R. M. Kanter, *Ibid.*, p.131. 邦訳同書 80頁。
- (7) R. M. Kanter, *Ibid.*, p.166. 邦訳同書 143頁。
- (8) R. M. Kanter, *Ibid.*, p.242. 邦訳同書 265頁。
- (9) R. M. Kanter, *Ibid.*, pp.210-212. 邦訳前掲書 217~220頁。

企業内部の大多数の男性はドミナントと呼ばれ、少数の女性はトークン（象徴）という扱いを受けるようになる。トークンには3つの特徴、「可視性」、「対照性」、「同化」がある。「可視性」はトークンが注目的になることを表し、トークンの行動に影響を与える。「対照性」は両極化と誇張化である。これによりドミナントはトークンと間に明確に境界線を引き、トークンを孤立させる。最後の「同化」は、トークンがドミナントへ同化していき、ステレオタイプの役割にトークンを押し込めてしまう。

- (10) ダイバーシティ（Diversity）は多様性という意味であり、現在、企業のなかで広く使われている概念である。アメリカ合衆国では女性ばかりでなく、少数民族、黒人、バイセクシャル、ゲイ、レズビアン、トランスジェンダー、障害者といったマイノリティの人々の個性を大切に多様性として幅広く認めていくことを示す言葉である。日本では主に、女性の労働活用を示す言葉として使われている。
- (11) IBM “Valuing diversity Program”
<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/programs.shtml> 2007.10.15
- (12) 「アファーマティブ・アクション（Affirmative Action 積極的差別是正措置）」とはアメリカ合衆国で制定された少数民族、黒人、ネイティブ・アメリカンなどを対象範囲とした措置であり、1971年にその範囲を人種あるいは少数民族だけでなく、女性へと拡大したことによって女性のビジネスへの進出のきっかけとなり、その後、多くの女性がビジネスの世界へと進出するようになった。同措置はアメリカ合衆国以外にもヨーロッパ各国にも広がり、日本でも取り入れられている。
- (13) GE “GEWN>Who We Are Chapter Directory”
<http://www.ge.com/gewn/whoweare/chapter.shtml> 2007.10.17

女性のネットワークを実施している国々は、アルゼンチン、イタリア、オーストラリア、日本、オーストリア、韓国、ベルギー、マレーシア、ブラジル、オランダ、カナダ、ニュージーランド、チリ、ノルウェー、中国、ポーランド、チェコ、ポルトガル、デンマーク、ロシア、エジプト、スコットランド、イギリス、南アフリカ共和国、フィンランド、スペイン、フランス、スウェーデン、ドイツ、スイス、ハンガリー、タイ、インド、トルコ、インドネシア、アメリカ、アイルランド、ベネズエラ、イスラエルと人種や宗教、地理的条件など関係なく、多種多様な国々で実施している。また、アメリカ本国では1997年よりはじまったが、ほかの国々では99年より順次実施されるようになった。

- (14) 同上 HP
- (15) GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス著 『GEとともに—ウェルチ経営の21年—アニュアル・レポート1980-2000完全版』 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編
ダイヤモンド社 2001年 259頁
- (16) カーリー・フィオーリーナ（Carly Fiorina）の略歴は以下の通りである。フィオーリーナは1954年に生まれ、80年に AT&T 社に入社する。そして、AT&T からスピンオフしたルーセント・テクノロジー社のグローバル・サービス・プロバイダ・ビジネス社長に98年就任する。ルーセント時代の働きが評価され、HP の社長候補としてノミネートされ、並み居る競合のなかから最後まで勝ち残り、HP の社長兼 CEO の座を女性ではじめて手中に収めた。

当時、アメリカのトップ20に入る企業で女性のCEOは存在しなかったため、非常に話題を集めた。そして、翌年2000年には会長職も兼務となり、02年にコンピュータ企業大手のCompaqを合併するなど、HPのCEO兼会長としてその辣腕を振るった。この合併は創業者一族が反対する厳しい状況下であり、株主の委任状争奪戦後裁判にまで発展したが、持ち前のリーダーシップを発揮し、合併を成功へと導いた。

そして、1998年から、2003年まで6年連続で“*Fortune*”が選ぶ「ビジネス界で最強の女性」に選ばれ続け、働く世の女性に大きなインパクトを与え続けた。

George Anders, *Perfect Enough*, Portfolio, 2003, pp.192-209. ジョージ・アンダース著 『私はあきらめない—世界の女性CEO、カーリー・フィオリーナの挑戦—』 後藤由季子・宮内もと子訳 アーティストハウス 2003年 243~271頁。Peter Burrows, *Backfire*, Wiley, 2003, pp.87-134. ピーター・バローズ著 『HP Crash—理想の企業を揺るがした1億ドルの暗躍—』 瑞穂のりこ訳 PHP 研究所 2004年 115~170頁。

- (17) HP “Jobs at HP : Diversity”

<http://h10055.www1.hp.com/jobsathp/content/Informations/diversity.asp?Lang=ENen>
2007.10.18

- (18) キャタリスト著 『女性に開かれた雇用モデル—米国トップ企業のベスト・プラクティス—』
神立景子訳 ピアソン・エデュケーション 1999年 135頁。

このことは中途採用の人を管理職にするのは残りの半分でしかないことを示し、生え抜きの人々を優遇し、優秀な人材が他社に引き抜かれられないようにする策でもある。

- (19) キャタリスト、前掲書 136頁。

- (20) HP “HP Global Citizenship Report : Performance”

<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/gcreport/employees/diversity/performance.html>
2007.10.20

- (21) HP “HP Investor Relations - Board of directors”

<http://h30261.www3.hp.com/phoenix.zhtml?c=71087&p=irol-govboard> 2007.10.20

- (22) HP “HP Executive Team”

<http://www.hp.com/hpinfo/execteam/> 2007.10.20