

日本における女性労働活用の展望と課題

カンター研究からの考察

染谷 真己子

序 論

1990年代から未だに続く不況から完全に脱却できない多くの日本企業が存在している。現在、日本企業は安い人件費で爆発的な経済成長を遂げつつある中国の脅威を身近に感じている。また、エネルギー資源が乏しくそのほとんどを海外からの輸入に依存している日本は、ここ数年の急激な原油価格の高騰といった不安定な経済環境のもとでグローバルな競争を生き抜かなくてはならない。

現在、日本は海外だけではなく国内にも大きな問題を抱えている。それは先進国のなかでもっとも低い水準にある出生率（合計特殊出生率1.29%、2004年）により引き起こされている少子化問題であり、また、それに呼応し急速な高齢化も日本国内では進んでいる。日本の出生率は、第2次大戦前の1925年には5.11であったが、その後は減少し、第1次ベビーブームの47年から49年の4.54、71年から74年までの第2次ベビーブームの増加を除き、現在に至るまで、出生率は下がり続けている。また、高齢化が急速に進んだ背景として、出生率の低下以外に医療の質の向上により日本人の平均寿命が大幅に伸びたこと、伝染病などが流行ることがなくなったことなどによる粗死亡率の低下が大きく影響している⁽¹⁾。

日本は上記にあげた少子高齢化の影響により、2005年の6870万人をピークに、その後減少していく労働人口をいかに保持していくかという大きな問題がある。特にここ数年、企業の中核をなしてきた団塊の世代が次々と退職していくなか、25年までに労働者の数が6260万人に減少し、600万人の労働者が不足するといった推計が出ている⁽²⁾。IT技術の急速な発展、それに伴うパソコンやOA機器の発達が目覚ましいとはいえ、これほどの労働者の不足をこれらの技術や機器だけで補えるはずがない。では、どのように不足分の労働者を確保していくか、これは日本企業がますます激しさを増しているグローバルな競争で生き残るために切実な問題である。

この労働人口減少の問題を解決するための方法として、現在、海外からの移民を活用する方法が議論されているが、四方を海に囲まれた島国であり、移民をこれまでほとんど受け入れて来なかった日本においてこれを埋めることは非常に難しい。また、

今後移民を積極的に受け入れていくという姿勢を企業や各経済団体、日本政府が打ち出したとしても、今まで移民をほとんど受け入れてこなかった歴史や文化面での違い、移民を受け入れる社会的、政治的体制が十分に整えられるかなどを考えるとなかなか移民で不足の労働を補うことは難しい。また、フランスで起きた移民2世、3世の若者の暴動は、移民を受け入れることがいかに困難かを示している。

それよりも、今まであまり企業で活用されていなかった女性や高齢者の労働を検討する方が遥かに現実的であり、日本政府も女性のための労働政策を多数施行することによってこれらの活動を後押ししている。例えば、女性の労働参加を活発にさせる目的で日本政府は1985年に男女雇用機会均等法を施行した。さらに、99年には改正男女雇用機会均等法をあらたに施行し、より女性の労働参加への環境を整えるべく男女共同参画社会を目指し新しい法律も施行した⁽³⁾。

日本はこうした法律を制定し、女性の労働を活発にしようという試みが行われ、少しずつ変化し始めているが、これは1970年代のアメリカ合衆国における女性の労働参加の状況と似ている。しかし、アメリカの場合は日本の場合と違い、労働力の不足を女性の労働力で補うという目的ではなく、女性の権利をえるための活動として労働への参加という意識が高かった。実際、女性が労働参加への権利をえて、企業へ就職しても、思うような女性の活用はアメリカでも進んでいなかったことも事実である。

この問題を徹底的に調査したのが、ハーバード・ビジネス・スクール教授のロザベス・モス・カンターであった。カンターは1977年に出版した『企業のなかの男と女 女性が増えれば職場が変わる』⁽⁴⁾で70年代の企業内部で女性がどのような立場にいたのかを詳細に浮き彫りにした。

この研究をもとに現在の日本の企業を見てみると、70年代のアメリカ企業と類似する点が多く見られる。そこで、どのような問題が70年代のアメリカ企業に存在していたのか、これは今後の日本企業の女性労働をさらに活用しようとする場合の打開策となると思われる。

他方、21世紀の日本は少子高齢化やますます増える団塊世代の大量退職による労働力不足を解消するため日本経済団体連合会や経済同友会でもさまざまな提言がなされており、女性労働力への関心が近年徐々に高まりを見せている。そして、各企業は女性の企業内活動をより活発にしようと、さまざまなダイバーシティ・プログラム(Diversity Program: 多様性)⁽⁵⁾やCSR(Corporation Social Responsibility 企業の社会的責任の略、以下CSR)⁽⁶⁾などで女性の活躍の場を広げるための運動を始めている。

この論文では日本における女性労働の活用問題を1970年代に経験しているアメリカ合衆国の女性の労働活用状況についてカンターの研究をもとに考察し、また、現在の日本の各企業がどのような形で女性の労働力活用を勤めていこうとしているのかを考察したい。

このような動機から、研究をはじめたのであるが、 において、カンターの研究よ

り1970年代のアメリカ合衆国の女性の労働活用への問題点を考察していく。そして、
においては日本企業のなかでも特にダイバーシティ・プログラムをいち早く導入した外資系の日本 IBM 社、P&G 社が女性の労働活用に多くの成果を生み出しつつある。他社に先駆けて日本でダイバーシティ・プログラムを取り入れたこの2社は評価されているため今回の研究で取り上げた。

また、CSR での女性活用を積極的に行っている資生堂は社会的に高い評価を受けており、2005年8月22日号の日経ビジネスの「2005年 CSR 力総合ランキング」⁷⁾では31位にランキングされている。そして、女性が進出していない産業においても、こうした取り組みは少しずつ浸透している。その代表として日本有数の自動車会社の日産自動車（同上 CSR ランキング10位）と男性主体の総合電気メーカーの松下電器（同上 CSR ランキング8位）で行われている CSR 活動を考察していくこととする。

1970年代のアメリカ合衆国における女性の労働活用状況

1970年代のアメリカ合衆国は女性の労働への参加を後押しするための法整備がもっとも盛んな時期であった。例えば、これは女性労働の権利を認める大きな一歩であり、また、女性の企業への進出を活性化させることになった。しかし、実際、企業に進出した女性が置かれた立場はそれまでと同じで、依然として男性主体でさまざまなことが決められていくことに変わりはなかった。

1970年代のアメリカ合衆国において、女性は労働参加の分野でかなりの法的権利を与えることができた。これは60年代より続く、「ウーマン・リブ」活動が大きく影響したためである。63年に政府は「均等給与法」を制定し、同種の仕事を行う男性と女性の賃金格差を是正した。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）」⁸⁾の対象範囲を人種あるいは少数派民族だけでなく、女性へ範囲を拡大するとともに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、さまざまな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1970年代頃に大学で高等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。

しかし、実際の企業のなかでは経営のトップ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。

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。

1970年代のアメリカ合衆国で女性がえた労働のためのさまざまな法的権利やそれにとまなう女性の労働参加への一般的な状況であったが、実際の企業内部で女性の労働活用はどのように行われていたのであろうか。

カンターによれば、アメリカ企業の内部で女性自身がより個々のもつ力を発揮できる環境になかったという⁽⁹⁾。それは企業を内部で支える「管理者 (Manager)」の男性の数が圧倒的に多かったためであり、また、企業で力を発揮するためのさまざまな「昇格機会 (Opportunity)」、「権力 (Power)」が女性にはなかった。実際の企業では「管理職」の数だけでなく、特定の職場 (事務職やタイピスト) 以外に女性労働者はほとんどいなかった。そのため、女性にとって十分な力を発揮しえる環境に、企業自体がなっていないとカンターは述べている。

例えば、当時の管理者像はみな外見が非常に似かよったものだった。それは、白人男性であり、明るく、身だしなみが整っていることが前提であった。管理者は、自分との外見の違いだけで他の人々を自分と同じ職につける人として受け入れることはなく、その他の自分と異なる点についても同様であった。そして、男性管理者たちは社会的な同調性を重視し、自分と同じような社会的背景をもつ部下を好み、昇進を手助けしていく組織が出来上がった⁽¹⁰⁾。

また、管理者の仕事の大半はコミュニケーションが重要で、コミュニケーションがとり難い人々はそれだけで敬遠される傾向にあった。そのため、企業内における女性は「男性の管理者」からは自分とは異質な扱いにくい人物というレッテルが貼られてしまい、黒人や少数派民族と同様「部外者」としての扱いをうけるようになった⁽¹¹⁾。

管理者が部下に類似性を求めることや「部外者」に対して排他的な管理者集団になっていったその理由は、社会的他者を排除した内部組織の発達、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、同調性の重視、自分たちと社会的な類似性のない人々とのコミュニケーションの不安を抱えず、より楽にコミュニケーションをはかる方法を選ぶことで、刻々と状況が変化している経営管理業務をより円滑に進めるため男性主体の均質的なグループ化が行われたと考えられる⁽¹²⁾。

さらに、拡大した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、管理者たちがコミュニケーション重視の状況への対応策として、自分と類似した人々だけの閉鎖的な管理者集団を形成することがもっとも効率的、かつよりよい方法であると考えたからである。

次に企業の「昇格機会」であるが、この機会とは人々が次の職務に異動することを示し、管理職、経営トップになるために他の人々よりも多くの職務経験をしなければならなかった。しかも、企業内部での成功は数多く異動を経験することを意味しており、異動せず同じ職を長く続けることや1つの職務でよい成果を上げたとしても、それでは他の人々に認められない。すなわち、肩書きの変更、昇格をしなければ、企業内部で注目されることがなく、社内での成功を掴むことができない。

この昇格のために必要な機会も現実には女性にはほとんど与えられず、限られた男性に集中的に与えられた。しかし、昇格機会を与えられない人は男性、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った⁽¹³⁾。

このような現代の組織における大きな課題は、不遇の立場の人々に対してより多くの昇格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。カンターによれば、異動以外に報奨をえるのではなく、従来通りの序列の層を増やすことでより多くの昇格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、問題解決の糸口にはならない。それよりも、カンターは組織構造を根本的に見直すことがより効果的であると主張している⁽¹⁴⁾。

次は企業内部の「権力 (Power)」の問題である。本書のなかで仕事をやり遂げ、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できることを「権力」とカンターは定義付けている⁽¹⁵⁾。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ため) 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できない。そして、権力を持っていない場合、男性であれ、女性であれ性別に関係なく人は無能力化していく⁽¹⁶⁾。

企業内部で権力をえられるか、前述した昇格機会の有無などにより、人々のやる気や企業への忠誠心は性別に関わりなく大幅に変わる。しかし、女性の企業に対する忠誠心が男性よりも低いと思われていた背景は、多くの女性が権力や昇格機会を与えられないため、やる気がなく忠誠心が低いとみなされたからである。

最後の問題は企業における「女性の数 (Numbers)」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たしている人々を「トークン」と名付け、多数派を「ドミナント」という概念を使っている⁽¹⁷⁾。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。

1970年代のアメリカ企業は管理職やトップ層のほとんどを男性で占めていた。女性は事務職やタイピストなどで大量に雇われていたが、それ以外の男性優位の職場ではほとんど採用されていなかった。そのため、男性優位の職場に女性が登用された場合、トークンとみなされ、仕事で力を発揮することは難しかった。また、女性が管理職に就く場合は、重要ではない飾り的な部門のみであった。

カンターはこれまで見てきたさまざまな問題点から組織の構造を抜本的に変化させる必要性を感じていた。女性が企業内部で男性と対等な地位をえるためには、それまでの男性主体の組織構造を打ち壊し、組織の全員にとってよりよい組織構造を模索する必要がある⁽¹⁸⁾。それは女性や少数派民族への企業内部での昇格機会の均等、実務権力の構造、男女の構成数を変革しなければならない。

まず、昇格機会の問題であるが、ある特定の個人だけを昇進させるのではなく、異動性の低い部門を全体的に底上げする必要があり、部門間の格差を是正する必要がある。そして、新しい組織において昇進することが成功であるという定義を他のもので置き換えることが重要となる。例えば、よりよい仕事を遂行し、周りの人々から賞賛され、人々から認められることが昇進より重要と一般的に認識されることである。

カンターによると昇進の機会が高められる組織というのは、より活気に満ち溢れ、仕事への情熱が伝わる組織である⁽¹⁹⁾。そうした組織では仕事への無関心や仕事からの離脱をする人間が少なくなり、革新的な組織改革が進めやすくなり、女性や少数民族の受ける不利益を平等にしていこうという機運が高まる組織になるというのである。

次に企業内での権力であるが、女性や少数民族といった権力のない人々に権力を与えるように権力構造を変革するのはとても大変なことである。なぜなら、権力構造を維持することで利益をえている人々が権力を手中に収めているためである。しかし、女性問題をそのままにしておいてはいつまでも権力構造へアクセスすることすらままならない。そのため、少しずつでも女性に権力構造へ近づく方法を提供すること、それは主にコミュニケーションを充実させることにある。女性が企業内部で権力構造へアクセスするための重要な情報をえる機会がないことは前述したとおりであり、このような方法で女性の企業内情報を多くしていくことが必要である⁽²⁰⁾。

最後に女性の数であるが、少数派の女性を「トークン」とみなす現状を打破するため、カンターはそれ相応の女性を組織内に入れる必要があると述べている。具体的に組織内部でどれだけの女性がいる場合、トークンとして扱われることがなくなるかという明確な数値はない⁽²¹⁾。そのため、女性の数を積極的に多くすることが必要とカンターは結論付けた。また、各部門に少数の女性を配置することは女性をトークンとしてしまう要因とし、必ず2人以上の女性を同じ部門に入れる必要があると述べている。

カンターは1970年代の企業内部の女性労働の問題点を以上のように述べている。それまでの男性主体で進められていた女性の労働活用の問題を打開するためには女性ばかりでなく、男性をも巻き込んだ抜本的な組織の意識改革がもっとも重要な課題であることを明らかにした。組織の意識改革は簡単に変えられないため、長い時間と人々の意識を変えることが望まれる。

また、カンターは女性の数を増やすことを重要な課題と位置づけたが、ただ闇雲に女性の数を増やすだけでは意味がないと思われる。企業内部で経営管理能力を備えた女性が抜擢される必要がある。その能力とはいったい何であるのか、その能力を判定する基準は明確なのか、それらを総合的に考慮し、よりよい女性を選抜することが重要だと思われる。

カンターの研究により、1970年代の女性が企業内部でどのような状況におかれていたのかを考えて来た。これは現在の日本企業の女性がおかれている立場と類似してい

る。 ではこういった問題を打開しようと女性の労働活用を積極的に推し進めている日本企業に焦点を当てることにする。

日本企業における女性の労働活用の取り組み

これまで、カンターの研究から1970年代のアメリカ合衆国での女性労働活用の状況を考察してきた。これらは現在の日本企業の女性が置かれている状況と非常に類似している。そのため、これらの問題を打開することが今後の日本における女性労働活用への道を明らかにするものと思われる。これからは、実際、日本企業がどのように女性の労働力を活用しているのかを検証していくこととする。

今回取り上げた企業はダイバーシティ・プログラム、CSRなどで積極的に女性労働の活用の幅を広げようとしており、その姿勢を高く評価されている企業である。まず、いち早くダイバーシティ・プログラムを導入した日本 IBM 社の事例を検証し、同じく定評のある P&G 社、CSR で女性活用の評価が高い資生堂、次に男性主体である日産自動車の女性労働活用、そして、最後に松下電器で行われている CSR 活動について考察していくこととする。

日本 IBM 社は1993年に導入したダイバーシティ・プログラムに先駆けて、育児と仕事の両立を促進するため87年からホーム・ターミナル制度を導入している。その後、それが徐々に発展していき、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。

日本 IBM が1993年に本格的に導入したダイバーシティ・プログラムは92年の IBM 本社の歴史的な赤字の脱却ための戦略の一環であった。本来、IBM 本社は1953年に制定した雇用の機会均等を謳う人事方針⁽²²⁾があった。今回はそれをさらに強力にし、推進していくことにより経営を素早く立て直すことに成功したため、日本 IBM でも、ダイバーシティ・プログラムを積極的に導入するに至る。

そして、1998年にはダイバーシティ・プログラムの一環として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) を設立した。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、ダイバーシティへの取り組みとして JWC (02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ってきた⁽²³⁾。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⁽²⁴⁾。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。

P&G 社は日本 IBM 社と同様に、かなり早い時期からダイバーシティを積極的に

経営に取り入れている。同社では1992年より性別や国籍の違いに関わらず、多様な個人がいかに力を発揮できる組織を作り上げるため、ダイバーシティに取り組んでいる。

P&Gの考える組織におけるダイバーシティ活用の意義は、第1に消費者にすぐれたサービスを提供することができる組織である。すなわち、多様な人材が組織にいることによって、これからますます多様化し変化していく市場や顧客のニーズをより多くの面から理解することが可能になる。そして、この多様な個人が協同することによって、それまでの固定観念にとらわれることのない新しい革新的な考えが生まれる組織を作り出すことができる。第2に社員が仕事に対して充実感を持ち、最大のモチベーションで能力を発揮できるようになる。第3にダイバーシティにより男性、女性といった性別を考えない組織を構築するため、より優れた人材を獲得し、育成していくことができるという⁽²⁵⁾。

また、全世界的にダイバーシティの推進を経営戦略の一環としているP&Gだが、日本のP&Gにおけるダイバーシティの位置づけは、男性・女性という性別の関係ないさらなる人材の活用、現地採用の人材の活用という部分に重点がおかれ、ダイバーシティの活用を社内だけでなく、地域の人々へも広める活動を積極的に展開している。主にP&Gの本社が置かれている兵庫県において、ダイバーシティを取り入れることによるメリットを人々に広めようと地元で講演会を行ったり、ダイバーシティの冊子を作り配布したりしながらダイバーシティへの関心を高め、人々に理解してもらうための活動を積極的に行っている。

資生堂は化粧品会社ということもあり社員の約7割が女性であり、また顧客の9割が女性という、非常に女性との密接な関係を持っている企業である。そのため、必然的に女性を労働力として活用しようとする意欲が高い傾向にある。

資生堂では2000年から男女共同参画のために「ポジティブ・アクション5つの目標」を定め、「ジェンダーフリー委員会」(01年~03年)を設置することにより、男性女性といった性別に関わりなく、個人の能力を十分発揮できるような企業風土作りを行っている。また、女性のキャリア形成、マネジメント知識の向上、管理職への道を示すための女性管理職候補者育成プログラムなどを継続して実施した。その結果、女性管理職比率は従来の5.3%(00年)から10.4%(04年)にまで上昇した。そして、05年から06年はさらに組織の活力を高め、成果をあげ続けるための組織風土を作り出すために、若手および女性の経営参加の加速と社員のワーク・ライフ・バランス⁽²⁶⁾の実現という2つの目標を掲げた。そして、資生堂はそれを実現するため4つの重点課題⁽²⁷⁾を設定し、その課題をクリアーするために20項目のアクションプランに挑戦している。

また、資生堂で特に重要視されていることは先述の「ワーク・ライフ・バランスの実現」という考え方である。資生堂ではワーク・ライフ・バランスを実現することで

効率のよい仕事をするためのゆとりが生まれ、また、仕事以外の生活を充実させることにより、仕事ではえられない経験や人との関係を築くことができると考えている。多種多様な考え方を持つ社員が集まり一つの仕事を成し遂げることで、新しい価値や商品サービスを提供することができる。つまり、資生堂という企業価値を生み出す重要な人材を育てることにもつなげるため、重要な概念である。

そして、資生堂は男女共同参画活動の一環として社員の働き方の見直しを検討し、実施している。それは組織をより活性化するために、ジョブ・チャレンジ制度とFA制度⁽²⁸⁾の2つの公募制度を導入することにより、社員の能力を十分に発揮できる組織に変えることである。

そのほかに働く女性の出産・育児の支援をする制度として、育児休業者支援プログラム「wiwiw (ウィウィ)」や資生堂独自のプログラム⁽²⁹⁾がある。wiwiwは育児休業者の育児生活の充実を図り、職場復帰へ向けたスキル・アップをサポートするためのインターネット・プログラムである。このシステムは資生堂だけでなく、ほかの企業へも販売し、現在2005年4月現在で83社に導入されているプログラムである。また、出産・育児を支援する資生堂独自のプログラムは人材の活性化、女性の活動の円滑化と社会的責任を果たすために重要なプログラムであると位置づけられている。

現在、日産自動車は160カ国以上という多くの国々からさまざまな個性を持った社員を採用している。また、日本の日産ではダイバーシティのなかでも性差、特に女性の労働問題を早急に解決すべく取り組みを始めている。日産は女性の割合を増やし、そしてより高い教育を行い、最終的に意思決定に参加できるような環境を作り上げようとしている。同社がこれほど女性を重視するのは、日本市場で自動車購入の決定権の60%に女性が関与しているからである⁽³⁰⁾。そのため、女性顧客のニーズを理解し、より魅力的な商品・サービスを提供するための経営戦略の1つが女性の活用である。

こうした取り組みが日産では始まっているが、自動車や輸送用機器産業における女性の管理職の割合は全国の平均値2.8% (2003年度) よりも低く、1%未満である。日産においては女性管理職の割合は業界平均値よりも高いが、1.6% (04年) にすぎない。ほかの国々の日産と比較してみても、もっとも低い数値であることが判明した⁽³¹⁾。そのため、2007年度末までに日産の管理職に占める女性の割合を04年の1.6%から5%にまで引き上げることを目標とした。

また、日産はダイバーシティをより強力にバックアップするための方法として、女性のキャリア開発やワーク・ライフ・バランスの推進、ダイバーシティ・マインドの定着にも力を入れている⁽³²⁾。

松下電器における多様性への対応は、日産自動車と類似した課題に取り組むためであった。松下電器では国内で、女性躍進本部を中心にして、多様性あふれるさまざまな価値観を認識していこうという風土の醸成に積極的に取り組んでいる。これは前述の日産のように商品開発と結びつけて女性の活用を促していこうとしている。特に白

物家電の分野では使用する女性の感性に訴える商品開発が求められており、商品の企画、デザインなどに女性社員を登用することにより洗濯機、電子レンジ等でヒット商品を生み出すことに成功している。

また、松下電器は仕事に積極的に取り組む女性を支援するため、関西に拠点を置く21社が結集したネットワーク「関西ウーマンズ・ネットワーキング・ソサエティ」⁽³³⁾を設立し、帝人、ダイキン工業などと並んで幹事企業として名を連ねている。このネットワークでは複数の企業が合同でビジネス・リーダーの講演会などを開催することで、社内には不足しがちな要素を見つけるチャンスとなっている。また、幹事企業が実際に行っている女性活躍推進のノウハウを参加企業に提供し、その取り組みを幅広く促す効果も期待できる。

結 論

これまで、日本における少子高齢化社会の到来により予想される若年者の労働力不足、また、優秀な人材を雇用することの難しさ、団塊世代の大量退職などによる当面の労働力不足を回避するための方法として女性の労働力活用について、日本よりも進んでいるアメリカ合衆国での女性労働活用の事例をカンターの研究をもとに考察し、また、日本の各企業が取り組んでいる経営戦略の両面から考察してきた。日本の各企業もこの問題について、ようやく真剣に取り組むようになってはいるがなかなか進んでいないのが実情である。

最初に1970年代におけるアメリカ合衆国の女性の労働状況をカンターの研究から考察してきた。70年代のアメリカにおいてもさまざまな法的権利をえたにもかかわらず、女性の労働活用はほとんど進んでいないのが現状であった。これはまさに現在の日本企業が直面している問題とも一致する。

カンターはそれらの問題がどこにあるのかを実際の企業を研究することで明確にした。カンターの研究によれば男性の「管理者」は自分と似た部下、コミュニケーションがとりにくい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かった。女性がより高い地位へと昇進するために必要な「機会」、「権力」などは男性に握られており、女性自身が手にすることはほとんどなかった。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。このような状況は現在の日本とよく似ている。

ここであらたに考えたいことは女性の「数」の問題で、多くの女性を企業の管理職、その他の男性主体の部門のなかに定着させることをカンターは目標としたが、それだ

けでは不十分だと考えられる。内部に定着させる女性は誰でもよいわけではなく、組織の役割を果たせる能力を持った女性でなければならないと思われる。そうでなければ、ただ企業が女性の数を増やしたということに過ぎず、何の解決にもならない。組織を管理するだけの能力を秘めた女性を企業が選別できるか、その能力とは何かを明確にすることが重要だと考えられる。

次に日本の各企業が取り組んでいる女性労働活用について考察してきた。日本でも取り分けこの取り組みが早かったのは、ダイバーシティ・プログラムを率先して導入した外資系の日本 IBM 社と P&G 社であった。その他、今回取り上げた資生堂、松下電器、日産自動車は CSR の一環として女性労働活用に力を入れていた。

まず、女性の労働活用のために様々な努力をしている日本 IBM であるが、まだ課題も残されている。それはトップ層に女性の活用が進んでいない実態である。女性社員や女性管理職の比率は確実に高まっているが、最終的な意思決定機関に女性が登用されていない。

次の P&G 社は全社員における女性の割合は62%とかなり高めであるが、総合職の割合は32%と急激に落ち込んでしまう。また、課長クラスの女性の割合は26%、部長クラスになると23%とさらに落ち込んでしまう。

多様な制度のある資生堂だが、問題は残されている。それは女性の管理職比率がおおよそ1割という少なさである。従業員、顧客ともに圧倒的に女性が多い資生堂でも、女性の管理職はほとんどいない。また、トップ層にも女性は2人と極めて少ない。管理職、トップ層とさらなる女性登用が進まなければ、資生堂の取り組みも半減してしまうと考えられる。

多様性を日産自動車の新たな強みとして捉え、企業と市場とをつなぐ重要な概念であると考えている日産は、この多様性をしっかりと活用することを全社的な取り組みと位置づけた。しかし、日産の内部で多様性についてはまだまだ改善の余地が残されている。そこで、日産は2004年10月に「ダイバーシティ・ディベロップメント・オフィス」を設置し、ダイバーシティを積極的に活かすための組織作りを率先的に行うための部署とした。

松下電器は女性の管理職の登用をかなり進めている。これは女性の経営参加への加速を意味しており、これまで男性が圧倒的に優位な職場として存在していた総合電気メーカーにおいて画期的な取り組みだといえる。ダイバーシティを取り入れることによって、自立した個人が個性や創造性を発揮することで、会社の更なる発展につながる活力ある風土の醸成を目指している。

これまで研究してきた21世紀の日本企業は1970年代にカンターが指摘していた「女性の数の問題」を最優先の課題としていた。企業内部の女性の数を増やすことは数値目標を掲げるなどしてかなり積極的に進めてきた結果、女性の従業員数は着実に増えていた。しかし、女性の管理職への登用、さらにその上の経営トップ層への登用と

いった男性と競争関係になる分野はほとんど進んでいないのが現状である。これはダイバーシティ・プログラムを早くから進めた外資系の日本 IBM や P&G においても同じであった。これは現在の日本企業でも女性の数を増やすことだけに主眼が置かれていることを示している。

やはり今の日本企業で求められていることは、女性の数を増やすことではなく、能力のある女性の登用である。女性の能力を十分発揮できる部門に女性の管理職をつけることにより、さらなる日本企業の女性活用が進むと思われる。それは仕事の責任がない飾りの管理職ではなく、責任の重い部門の管理職に女性の登用が進んでいくことにより、女性の仕事に対するモチベーションは高くなり、企業への貢献度、忠誠心が向上し、企業にとってもより良い相乗効果がえられる。そのため、ただ、女性の数を増やすことが重要ではなく、女性の能力を発揮できる分野で活躍させることが何より大切だろう。そして、最終的に企業のトップの意思決定権を女性が持てるか否かということが重要である。

また、女性の活躍の場を提供することと同様に重要なことは女性の企業内部での能力を測定する方法を明確にする必要がある。能力を測定する基準があいまいであれば、女性だけでなく、男性にも企業に対する不信感が募ってしまう。しかし、能力の測定方法が明確であるならば、例え女性が重要な役職に就いたとしても、周りからも受け入れられ、しっかりと役割を果たすことができるだろう。

それから、もう1つ日本企業がさらに力を入れなければならない問題は、育児を行っている女性に対する企業側の支援体制の強化である。現在、日本はまだ、性別役割分担の意識があるため、女性に育児を押し付ける傾向がある。今回取り上げた企業の多くがその点をワーク・ライフ・バランスの一環として重点を置いていた。これは女性だけでなく男性も同じように育児を行うための支援を広げなければならない。その問題を打開するために、企業側も女性だけでなく男性にも育児休暇を拡大するなどして、男性女性両方が育児を行える制度をもっと普及させなければならない。また、企業に託児所を併設するなどして、働く女性が安心して仕事に打ち込める環境づくりを今後も進めることが重要である。

このように、日本政府や各企業がそれぞれに女性の労働力を活用するための方針を次々に打ち出してきているが、肝心の女性が結婚を機に仕事をやめてしまうという傾向がある。せっかく、女性の労働力を積極的に活用しようとするよりよい政策や経営戦略が練られたとしても、結婚して会社を辞められてしまっただけではこれまで、それぞれの企業が行ってきた教育が無駄になる。換言すれば、企業側も女性が入社してから1人前に働けるようになるまで、相当な教育費をかけていることを忘れてはならない。せっかく1人前に働ける状態になり、これから仕事での戦力になりうるという時に、結婚退職されては、女性を雇用するよりも男性の方がいいと考えるのは理解できないことではない。

このことは女性自身の意識改革も大変重要な問題を示している。日本人のなかで「男が外で働き、女性は家を守る」という性別役割分担意識が薄まらないと女性の労働活用を進めることは難しい。しかも、これまでのように女性だけに結婚後の子育てを任せるといった社会的な慣習を変えていかなくては、女性が結婚後に企業を退職していく数を減らせない。子供が幼いうちは少しでも家庭に男性、女性のどちらかがいなければならない。これらを企業側でもさらに受け止めるだけの条件を整える必要があり、また、一度退職しても、改めて企業に返り咲けるような制度も必要だと思う。

結婚後の育児は女性だけの仕事ではなく、家族全員で取り組まなければならない問題である。今後は、子供を教育していく課程のなかで男性も女性も共に働く社会を目指すことを明確にする必要がある。そうすれば、「男性が外で働き、女性が家を守る」という古くからの固定観念を払拭できるのではないかと考えられる。

こういった意識改革を女性が出来るか否か、また、これから日本企業の経営戦略において女性の労働活用がどのように進んでいくのか、今後の研究課題としたい。

(1) 内閣府経済社会総合研究所 ESRI Discussion Paper「日本の出生率低下の要因分析：実証研究のサーベイと政策的含意の検討」2004年4月号より参照。

http://www.esri.go.jp/jp/archive/e_dis/e_dis100/e_dis094.html

(2) 経済同友会 経済同友会提言・意見書「個人の生活視点から少子化問題を考える - 世代別価値観を踏まえた少子化対策提言 - 」2005年3月10日より参照。

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2004/050310a.html>

(3) 鹿野政直著『現代日本女性史 フェミニズムを軸として』有斐閣2004年。労務安全情報センター改正男女雇用機会均等法の解説。

<http://www.campus.ne.jp/~labor/houki/h11-4kintouhou.html>。内閣府男女共同参画局

<http://www.gender.go.jp/>より参照。

男女雇用機会均等法（正式名称「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女性労働者の福祉の増進に関する法律」）：国連がメキシコで第1回世界女性会議を開いた1975年を「国際女性年」、85年までを「国連女性の10年」とし、女性差別撤廃、男女平等への歩みを積極的に進めてきた。79年に「女性差別撤廃条約」が採択され、日本は、5年以内に法的整備を行わなければならなくなった。この条約を批准するために、就労女性への差別の撤廃は達成されなければならない要件であった。そのために誕生したのが男女雇用機会均等法であり、72番目の締約国として日本はこの条約を批准した経緯がある。85年に制定された男女雇用機会均等法では日本ではじめての雇用における性差別を包括的に規制する立法となったが、募集・採用・配置・昇進など広範囲にわたり男性と女性の均等待遇は、各事業者の努力義務という点に留まった。企業側はこうした均等法をすり抜け、総合職を男性、女性両方、一般職を女性のみとするコース別雇用制度を採用するに至った。また、苦情に対する申し立てに対処するための調停委員会が設置されていたにも関わらず、企業の同意がなければ調停に入れなかった。この調停委員会の機能は殆ど作用することはなかった。それでも、この男女雇用機会均等法は女性の働き方に一助を投じたといえる。それは雇用側が条文を意識せざるをえなくなり、それまでの女性を労働から排除することを前提としていた企業が方向を転換し、女性の能力の活用を考え始めたからである。そういった意味では女性労働活用に少し

は貢献したといえる。

改正男女雇用機会均等法（正式名称「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」）：1999年、それまでの男女雇用機会均等法から改正男女雇用機会均等法が制定されたが、今回の法改正は募集・採用、配置・昇進について女性に対する差別を禁止した。紛争の当事者の一方からの申請により調停ができるようにする。勧告に従わない法違反企業に対する企業名公表制度の創設等の改正を行うことにより、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保を確固たるものとするを旨とするとともに、女性労働者に対する特別の就業援助等の規定を削除している。このように、法律の中心的内容が、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保を図ることに変わることから、法律の題名も、平成11年4月から、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女性労働者の福祉の増進に関する法律」から「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」に変わっている。働く女性が性により差別されることなく、充実した職業生活を営むことができるようにするためには、募集・採用という職業生活の入口において男女の均等な機会が確保されることが、大変重要な課題である。働く女性が性により差別されることなく、その能力を十分に発揮して充実した職業生活を送ることができるようにするためには、企業の制度や方針において、均等法に基づき、男女の均等な取扱いを確保することに加えて、男女労働者の間に事実上生じている差に着目し、このような差の解消を目指して女性の能力発揮の促進について企業が積極的かつ自主的に取り組むことが望ましい。

男女共同参画社会基本法：日本政府が1985年の男女雇用機会均等法から99年の改正男女雇用機会均等法を定めたが、それでも女性の労働力を活用するには十分な成果をあげて来られなかった。そこで、政府は新たな政策として男女共同参画社会基本法を施行した。この法律を制定した背景には日本が基本的な人間の能力がどこまで伸びたかを示すHDIでは162ヶ国中9位だが、政治及び経済への女性の参画の程度を示すGEMでは64ヶ国中31位と低位で、日本は基本的な人間の能力の開発及び女性の能力の開発は進んでいるものの、女性が能力を発揮する機会には十分でないという結果が出た。そのため、政府は平成11年6月23日に、「男女共同参画社会基本法」を公布・施行し、基本法において、男女共同参画社会をつくっていくための5本の柱（基本理念）を掲げた。男女参画社会を作るための5本の柱とは 男女の人権の尊重、男女の個人としての尊厳を重んじ、男女の差別をなくし、ひとりの人間として能力を発揮できる機会を確保していくこと。 男女が様々な活動ができるよう、社会の制度や慣行の在り方を考えていくこと。 政策等の立案及び決定へ男女が、社会の対等なパートナーとして、方針の決定に参画すること。 家庭生活における活動と他の活動の両立を男性、女性双方が協力することにより可能にすること。 国際的協調男女共同参画社会づくりのために、他の国々や国際機関とも相互に協力して取り組んでいくことである。

- (4) Rosabeth Moss Kanter, “*Men and Women of the Corporation*” BASIC BOOKS 1977 『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。
- (5) ダイバーシティ（Diversity：多様性）：すなわち、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、少数派民族、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すべて尊重することにより、それぞれの個性を大切に多様性として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る傾向がある。
- (6) CSR（Corporation Social Responsibility）の略であり、日本語では企業の社会的責任という意味がある。企業の社会的責任のなかには、女性の雇用環境の改善や環境問題への取り組み、

ステークホルダーとの関わりといった幅広い問題が含まれている。

- (7) 「2005年 CSR 「力」総合ランキング」『日経ビジネス』2005年8月22日号42～48頁参照
- (8) 「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、アメリカ合衆国だけでなく、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取り入れられている。1970年代にアメリカにおいて制定された法律で、女性や少数派民族、黒人などを差別しない環境を作るためのものである。
- (9) R. M. Kanter, “*Men and Women of the Corporation*” pp.260～264 『企業のなかの男と女』286～292頁
- (10) R. M. Kanter, Ibid. pp 47～49, 邦訳前掲書、41～43頁。
- (11) R. M. Kanter, Ibid. p 68, 邦訳前掲書、75頁。
- (12) R. M. Kanter, Ibid. p 49, 邦訳前掲書、44頁。
- (13) R. M. Kanter, Ibid. pp .140～143, 邦訳前掲書、95頁。
- (14) R. M. Kanter, Ibid. p .163, 邦訳前経書、137～138頁 q
- (15) R. M. Kanter, Ibid. p .166, 邦訳前経書、142頁。
- (16) R. M. Kanter, Ibid. p 205, 邦訳前掲書、210頁。
- (17) R. M. Kanter, Ibid. pp 207～209, 邦訳前掲書、212～215頁。
- (18) R. M. Kanter, Ibid. pp 265～266, 邦訳前掲書、293頁。
- (19) R. M. Kanter, Ibid. p 275, 邦訳前掲書、301頁。
- (20) R. M. Kanter, Ibid. p 278, 邦訳前掲書、305頁。
- (21) R. M. Kanter, Ibid. p 237～238, 邦訳前掲書、258～259頁。
- (22) 「Diversity as Strategy」, 『*Harvard Business Review*』, p.106, September2004, 「ガスター改革：多様性の戦略」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 54頁、2005年3月号より参照。
- (23) 2005年7月1日現在、日本IBMの女性の役員は2名である。
日本IBM社「日本IBMについて：会社概要 - 役員一覧 - 」より参照。
<http://www-6.ibm.com/jp/ibm/yakuin.html>
- (24) 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>
- (25) P&G社「ニュースリリース2005年5月18日」より参照。
http://jp.pg.com/news/2005_01/200505/20050518p01.htm
- (26) 資生堂「資生堂 CSR レポート2005」より参照。
<http://www.shiseido.co.jp/csrreport/>
ワーク・ライフ・バランスとはやりがいのある仕事と個人の充実した生活を調和させ、この良好なバランスが人の大きなエネルギーの基となるという考え方のことである。
- (27) 同上レポートより参照
4つの課題とはすなわち、 真のグローバル企業として社員の多様性を活かす社内風土の醸成、 若手および女性の経営参加を視野に入れたリーダーの育成・登用、 生産性の高い働き方をめざした社員の働き方の見直し、 優秀な人材を確保するための仕事と出産・育児の両立支援である。
- (28) 同上レポートより参照。
ジョブ・チャレンジ制度とは部門・事業所からの要請により、業務内容を提示したうえで希望者を募る制度である。また、FA 制度とは自らの意思で移動したい部門・事業所を指名し、責任者の判断で適任と認められた場合には移動できる仕組みのことである。

- (29) 同上レポートより参照。
- (30) 「経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」『知的資産創造』73頁、2005年9月号参照。
- (31) 日産自動車「サステナビリティレポート2005」より参照。
<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/CSR/SUSTAINABILITY2005/index.html>
例えば北米日産自動車（米国）では女性管理職の割合は20%、日産の欧州事業全体でも5.6%であり、日本の女性管理者の割合の低さが際立っているのが現状である。また、2004年現在、日産における全社員数に占める女性の割合は5.8%とかなり低い。
- (32) 同上レポートより参照。
- (33) 松下電器「松下グループ社会・環境報告2005」より参照。
<http://www.panasonic.co.jp/csr/rpt2005/>