

Title	<論文> アメリカ型アファーマティブアクションの日本への導入： 日本的ジェンダー・マネジメントの構築に向けて (藤森三男教授退任記念号)
Sub Title	Adapting American-Style "Affirmative Action"to Japan for the Advancement of Women in Business (In Honour of Proffesor Mitsuo Fujimori)
Author	牛尾, 奈緒美(Ushio, Naomi)
Publisher	
Publication year	2002
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.45, No.5 (2002. 12) ,p.155-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20021200-00152619

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

アメリカ型アファーマティブアクションの日本への導入

— 日本的ジェンダー・マネジメントの構築に向けて —

牛尾奈緒美

<要 約>

企業内の男女格差を是正し、女性社員の積極的活用を促すための方策としてアファーマティブアクション(=ポジティブアクション)の導入が欧米を中心に進められてきた。これに対し日本では、この制度は一部の企業で導入されているに過ぎず、しかも、そのほとんどは海外に本社をもつ多国籍企業の日本法人であり、本来の意味での日本企業で取り組むところは少ない。純粋日本企業に比べ外資系が先行している理由として、後者では、もともと欧米本社で開発・運用されてきたアファーマティブアクションに関する既存の手法を優先的に移入でき、制度のもつ意義・価値に対しても全社的経営理念とともに受け入れやすい立場にある。しかし、ここで問題となるのは、あくまでもその制度は海外で考案されたものであり、それを有効活用するためには、いかにして日本の企業組織に適応・定着させていくかという点にある。つまりは、日本には日本の企業をとりまく環境があり、たとえ他国で成功した手法でも、必ずやそのままの形で日本に受け入れられるとは限らないのである。

今後、日本企業は旧来のジェンダー観を基に形成された男性主体の人事から脱却し、今日のジェンダーフリーへの流れを組みこんだ新たなジェンダー・マネジメントの構築によって、さらなる女性活用をはかっていかなければならない。その点、欧米で実践されてきているアファーマティブアクションの効果的導入は、それを実現するための重要な足がかりとなることは確かと言えよう。そこで、本論文は、アファーマティブアクションの推進に本格的に取り組むIBM社をとりあげ、US本社とその子会社である日本アイ・ビー・エムにおける活動について綿密な調査・分析を行う。そして、そこでの日米比較を通して、これからの日本企業に求められるアファーマティブアクションの制度導入・運用のあり方を模索することとする。

<キーワード>

アファーマティブアクション, ジェンダー・マネジメント, ダイバーシティー・マネジメント, ポジティブアクション, 男女雇用機会均等法, 女性活用, メンター制度, ジェンダー, ワークライフバランス, 家族支援, IBM

1. 問題の背景

少子化や高齢化に伴う労働人口の減少を受け、新たな中核的労働力として女性の能力活用の必要性が唱えられている。従来の日本企業では、伝統的な「イエ」社会からの影響を色濃く残した男尊女卑的なジェンダー観が人事の根幹を成し、それが、女性従業員の継続就業や管理職登用の機会を阻む要因となってきた。男女雇用機会均等法の成立によって、外面的には企業内の男女平等が制度化されるかに見えたが、実質的には差別的な人事は解消されていないのが現状である。しかし、ジェンダーをめぐる日本の社会変化が顕在化するにつれ、真の男女平等を求める動きが強まるとともに、前述の労働環境の変化も相まって、新たな枠組みでのジェンダー・マネジメントの構築が急務となってきている。性別を基とする人材管理から個に着目した管理へと軸足を移動し、それぞれの企業が女性活用問題の解決に具体的一步を踏み出す時が来たといえる。しかし、昨今の労働環境の変化により、それが単に社会的要請にこたえるための施策ではなく、企業の今後の生き残りをかけた重要な戦略的意義をもつものとして捉えられるようになってきた。

こうした考え方は、労働人口の減少傾向の著しい欧米などで早くから唱えられ、事実上の男女格差を是正するための方策として、企業におけるアファーマティブアクションの導入が少なからぬ効果を上げていることが広く認識されている。アファーマティブアクションとは、企業などの組織のなかで、歴史的に差別を受けてきた集団¹⁾、つまりは女性及び人種・民族的マイノリティー、高齢者たちに対して、実質的な差別を解消し平等な機会を与えるための積極的努力をさす。それは、アメリカやヨーロッパ各国等では法制化され、対象企業に対して、配置や活用等の面で差別的な状況が存在しないか監視し、法的基準を遵守するよう奨励、または義務づけるものである。従って、各企業は、アファーマティブアクションを国からの強制措置として受け入れるものと、自社の人的資源施策の戦略の方針として自発的に取り組むものに分かれ、昨今では、後者に見られるように、組織内に女性をはじめとするマイノリティーのもつ異質性を取り込むことにより企業の競争力を増していこうと考える企業がふえている。

これに対し、日本では、諸外国のこうした動きを身近に捉える向きは乏しいと言える。事実、日本では法制面でも、1999年施行の改正均等法に初めてアファーマティブアクションについての条項が盛り込まれたばかりであり、企業サイドの女性活用への取り組みは、大企業を中心とした限られた先進企業によって進められているに過ぎない状況にある²⁾。しかも、注目すべきことに、これらの

1) アメリカでは、アファーマティブアクションの適用対象は、必ずしも女性ばかりではなく、むしろ少数民族や高齢者、最近では、レズビアンやホモに対する対策も講じられている。

2) 最新の調査では、26.3%の企業でアファーマティブアクションが導入されているという。(女性労働白書(2002))

企業は、海外に本社をもつ多国籍企業の日本法人であり、いずれも本社からの意向を受けて、アフーマティブアクションを導入する形で独自の展開を行っている。また、本来の意味での日本企業でこれら外資系企業と同等の対応をしているところはまだ少ない。このように現時点で、外資系日本企業に限りその動きが顕著に見られるということは、改革の手段としてのアフーマティブアクションに対する認識と実際の運用ノウハウの蓄積の点で、純粋日本企業と外資系とで、かなりのギャップが存在することを表していると思われる。

そもそも企業が、女性を一個人として正当に評価し、性別の枠を超えて真に活用していけるような体制を築きあげるまでには、社員の意識改革も含め、かなり思い切った組織変革を行う必要がある。そして、その手段として、企業がアフーマティブアクションを取り入れることは有効な手段であると考えられる。その点、外資系在日企業は、すでに欧米本社で開発・運用されてきたアフーマティブアクションに関する既存の経営手法を優先的に移入できる立場にあり、このことが、組織変革を進めるうえで大きなアドバンテージをもつことは確かである。ただし、それらの企業もつノウハウは、あくまでも海外本社で培われた手法であり、これらをそのまま当該企業で活用しようとしても、到底期待される効果は得られないと考えられる。日本には日本の企業をとりまく環境があり、たとえ他国で成功した手法でも、必ずや日本で受け入れられるとは限らない。すなわち、ここで一番重要となるのは、当該企業が海外本社から移入された経営手法をいかにして、日本の組織にあった形に改変させ、いかに有効に機能させるかといった問題なのである。

そこで、本論文は、企業における女性従業員の積極活用の重要性をふまえ、現在、アフーマティブアクションの一環として、女性活用の促進を図っている外資系日本企業における先進事例をとりあげ、そこでの問題点を分析し、今後、日本企業が当該問題に取り組む際の何らかの指針となるよう、いくつかの提案を行うこととする。

2. アフーマティブアクションとは³⁾

1) アフーマティブアクションの定義と理念モデル

企業におけるアフーマティブアクションの適用は、当然のことながら、それぞれの企業が立地する国の法制のあり方に左右される。その意味で、まず、アメリカにおけるアフーマティブアクション法制とアメリカ型アフーマティブアクションの理念モデルについて述べていく。

アフーマティブアクションの概念は国によりその態様や具体的内容が異なるため一様に捉えることは不可能だが、その基本的意義をふまえ、⁴⁾ あえて定義すれば、「人種・民族的マイノリティー、

3) この章は、拙稿(2001b)の第2節の記述の一部を加筆し修正を加えたものである。

4) 基本的に以下の2点の意義をもつ。①単なる差別の禁止を超えて、実質的な平等を図るための積極的な努力を行い、②特定の個人というよりは、差別を受けてきた集団に着目した措置であること。

女性およびその他の歴史的に差別をうけてきた集団について、その機会を増進するために行うあらゆる積極的努力」となる⁵⁾。もともとアファーマティブアクションという名称自体、アメリカで1961年に発せられた大統領命令第10925号によって⁶⁾、はじめて明示された法制用語であり、同義の法律的措置には各国で多様な呼称が存在するが⁷⁾、女性を含む社会的弱者の機会均等を目指す特別措置は、今も多くの国々で前向きな取り組みが行われている。

法的な意味でのアファーマティブアクションの実施分野には、雇用、政府調達、教育などの分野があげられるが、企業一般に関わりがあるのは雇用分野である。雇用分野とは、実際には募集、採用、昇進、昇格、教育訓練など幅広い事柄を含み、アメリカでは、1993年時点で、16万社以上の事業所、並びにそこに雇用される労働者およそ2,600万人が、その適用範囲に該当する。これらの対象企業は、いずれも連邦政府と契約を結ぶ一定規模以上の企業であり、それらは政府との契約の条件としてアファーマティブアクションの実施を余儀なくされているのである。しかし、雇用の分野におけるアファーマティブアクションは、以上のケース以外にも、①裁判所の命令による差別救済処置によるもの、②企業が自発的に実施するものがあり、後者には、将来、連邦政府との契約締結を狙ったものと、人事戦略上、雇用平等の促進を図るものに分けられる。政府との契約条件としてのアファーマティブアクションの実行については、OFCCPが実施・監督機関として、方針の表明、実施責任者の選任、活用状況の分析、具体的措置の策定、実施状況の点検・報告に至るまでの細かい実施手順を指導し、遵守状況の審査を行うことになっている。そして、対象企業は、計画設定した目標基準を数値的にクリアしたかどうかではなく、「誠実な努力」を行ったかどうかによって審査され、もしも違反が判明した場合には厳しい制裁手続きがとられることになっている。こうしたアファーマティブアクションをめぐる法的背景は、アメリカ企業の機会均等 (equal opportunity) に関する行動に大きな影響力を及ぼしていることは確かである。特に、1970年以降、アメリカでは、社会的にもアファーマティブアクションが強く叫ばれるようになり、採用や処遇などの点で差別的取り扱いが成されていないか神経を使う企業が多数見られるようになったと言われている⁹⁾。

このようにアメリカ型アファーマティブアクションは、1960年代後半に法的強制力をもつものとして現行制度の基礎が築かれ、1970年以降、一般企業の広範に亘って活動が活発化していったと解釈される。ポーエンらによるアファーマティブアクションに関する理念モデルをもとに考えると、

5) 山川 (1996) p. 39

6) 同法と1967年の大統領命令第11375号によって、合衆国政府と契約を結ぶ一定規模以上の企業等は、契約の条件として差別の禁止に加え、女性やマイノリティを対象としたアファーマティブアクションの実施も義務づけられることとなった。

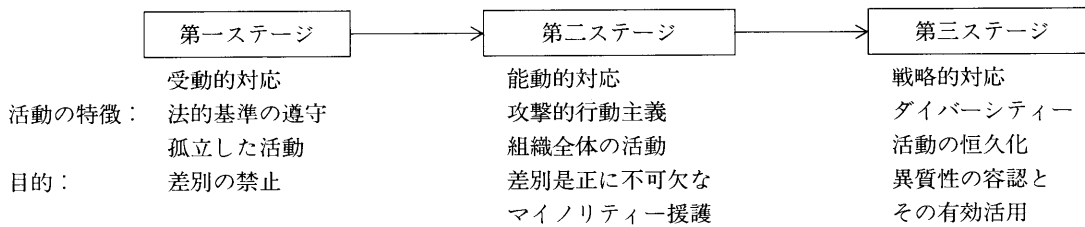
7) 欧州ではポジティブアクション、カナダではエンプロイメント・エクイティー、豪州ではアファーマティブアクションの名称が使用されている。

8) 労働省の一組織である連邦契約監視部をさす。

9) 熊谷文枝 (1996) p. 78

10) Bowens, Merenivitch et al. (1993) p. 37-38

図表1 <アファーマティブアクションの理念モデル>



* Bowens et al. (1993) p. 38 を参考にして筆者が独自に作成した。

アメリカにおけるアファーマティブアクション活動の展開過程は大きくいて次の3つのステージに分けられる(図表1)。

まず、第一のステージは、受動的な段階である。この段階では、組織内にはマジョリティーの人々による支配的な組織論理が存在し、マイノリティーに対する差別問題は些細なこととして看過されやすい。ただし、法的に定められた部分に関しては、受け身的ではあるが機会均等を守るための対処が行われる。この段階でのアファーマティブアクションは組織内の一部によって運営される孤立した活動に過ぎず、この問題に対する組織の一般的反応は「受け身的・無関心・否定」という言葉で表すことができる。次の第二段階に入ると、マイノリティーが組織の各階層にしめる構成比率が一定限度を超え、その存在感が明らかに増すことにより、もはや彼らの問題を無視して組織全体を運営することは不可能な状態となる。この時期の活動には、「攻撃的行動主義」の言葉で表されるように、男女平等の原則の下にあっても依然として存在する差別をより積極的な方法で取り除き、旧来の組織の壁を打ち破っていくための改革に、多大な時間と資源が投入される。そして、ここでは活動を育むための各種の教育訓練が繰り返し行われ、組織変革の火を絶やさぬよう強力なリーダーシップが発揮されていくことが望まれる。つづく第三ステージでは、物理的な差別問題は解消され、機会均等を基本とする活動の精神は恒常的に受け継がれていくようになる。さらに、活動の志向性も単に社会的責任の遂行にあるのではなく、企業の存続をかけた戦略的意味合いを色濃くもつようになっていく。すなわち、これまでのように無理やりマイノリティーをマジョリティーと同じ土俵に乗せるのではなく、マイノリティーがもつ異質性を評価し、両者が違いを認め合いそれぞれの価値の相互作用を起こすことにより、組織を活性化させようという考え方へ変化していくのである。

このように組織内の異質性の包括を戦略的視点で捉え、全てのビジネスプランのなかにこの考え方を反映させていく経営姿勢は、ダイバーシティー・マネジメント¹¹⁾(diversity management)と呼ばれる。この流れは、アメリカにおいて1990年代以降顕著となり、今日でも多くのグローバル企業で採用されている。ダイバーシティー・マネジメントは理想的にはアファーマティブアクションと共

11) Karsten (1994) pp. 73-82

通の土台に立つが、それをさらに進化させたものとして捉えるのが適当であろう。ただ、クオータ¹²⁾制と同一視され否定的な評価を下される側面も否めなかったアフーマティブアクションに新たな戦略的意味合いが加えられ、名称も新たになったことで、企業にとってはより受け入れやすい政策であると考えられる。こうした経営方針によって、企業の競争優位の確立が期待され、従業員の定着率や売上高の向上、さらには新入社員の募集にも良い影響を及ぼすことが報告されている。¹³⁾

2) 日本におけるアフーマティブアクション

日本企業が抱える実質的な男女差は、現実問題として、かなり思い切った施策を講じない限り是正することはできないのではないかと考えられる。こうした考えのもと、日本では改正均等法の施行を機に、はじめ¹⁴⁾ていわゆるアフーマティブアクションが法制化され、男女間に事実上生じた格差を解消するため積極的な取り組み（アフーマティブアクション）を行う企業に対して、国が相談その他の援助を行うことが定められた。¹⁵⁾具体的には、勤続年数の長い女性が多数いるにもかかわらず女性管理職が極めて少ない、男女共通の採用・配置条件であるのに、女性の比率が極端に少ない職種・職域が存在するといった問題が社内に認められた場合、企業は自主的にこうした状況を改善するための必要措置を検討し、体制の整備に努めることが望まれるというものである。このなか、労働省や21世紀職業財団が中心となり、企業に対しアフーマティブアクション推進のための各種活動を全国で行っている。勿論、行政の後押しは活動の普及・浸透に有効であることは確かだが、最も肝心なことは、各企業の女性活用に対する意識の持ち方にあることは言うまでもない。これまで十分に活用されることのなかった埋もれた人材をいかに掘り起こし、その能力をいかに有効に活用していくのか、そして、それを可能とするための組織環境・制度を確立していくことこそ、企業にとって、今後の命運をかけた重要な経営課題の一つであることを忘れてはならない。

事実、このことに関連して、欧米では、女性を含むマイノリティーの活用問題に対し戦略的な発想をもって対処する新しい動きが出始めている。これこそ、先に述べたダイバーシティー・マネジメントへの流れを指す。先進国の間では、一時、アフーマティブアクションの弊害が問題となり¹⁶⁾

12) 過去の社会的・構造的な差別の結果不利益を被っているグループに対し、一定の範囲で特別な枠を割り当てることで、実質的な機会均等を実現することを目的とした暫定的措置のこと。(男女共同参画白書(2002))アフーマティブアクションの一手法といえるが、無理に枠を設けることの是非がしばしば問われている。

13) Catalyst (2002)

14) 改正法第20条に記された。

15) 男女雇用機会均等法の改正は、女性の職域固定化につながる「女性のみ」の募集や配置等を禁止する一方、特例として、男女の役割分担意識に根差すこれまでの企業の制度や慣行が原因で男女間に格差がある場合、企業が女性優遇などの措置をとり積極的にその是正に努めることを奨励する。現段階でこのアフーマティブアクション導入は義務づけられていない。なお、米国、独、仏、豪、スウェーデンでは義務づけられ、違反企業には罰則がある。

16) マイノリティーの擁護はクオータ制(割り当て制)にあたる不正行為であるとの議論が起り、これに関する問題が数多く裁判で争われた。

活動推進が疑問視された時期があったが、ここに至り新たな潮流が生まれ、組織内マイノリティーの戦力化の意義が唱えられるようになり、いわばアフーマティブアクションの新次元がスタートした。このように先進国において、アフーマティブアクションのもつ重要性が再認識される一方、日本では今やっと、アフーマティブアクション法制の一步が踏み出された。それゆえ、日本企業にとってアフーマティブアクションは、未知なるものへの挑戦であり、その意義を全社的に認知・推進するまでには容易ならぬ道のりが予想される。しかし、このことは逆に、日本が「後発効果¹⁷⁾」を生かせる有利な立場にあることを意味する。なぜなら、日本企業は、これまでの先進諸国の経験を下敷きに、自らに合った有効策を策定することが可能であり、それを梃により効率的に企業の活性化を計って行くことができるはずである。その意味で、これからの日本企業は、アフーマティブアクションを単に社会的責任の遂行という義務感から採用するのではなく、自社の生き残りをかけた戦略的意義をもつ施策として導入していくことが求められ、その導入にかかる精神基盤は、ダイバーシティー・マネジメントに込められた発想に基づくのが望ましいと考えられるのである。そして、その前提に立ちながらも、真の「後発効果」を生かすべく、具体的な施策展開に当たっては、欧米とは違った日本流のアプローチが模索されていかなければならないことは必至と言えよう。

3. 事例研究：日本アイ・ビー・エム¹⁸⁾ (株)におけるアフーマティブアクション

日本におけるアフーマティブアクションは法的にやっとスタート地点に立った。このなか、行政が主体となって、企業に対するアフーマティブアクションへの呼びかけが行われているわけだが、現時点でその導入が確認されているのは、こうした働きかけとは関係なく、以前から独自の活動を展開している外資系企業¹⁹⁾と数社の特定企業²⁰⁾に限られているのが現状である。今後、日本企業がアフーマティブアクションを戦略的課題として取り上げていかなければならないことは確かであり、そのための具体的方策を立てるに当たっては、先進事例を研究する必要がある。そこで、ここでは外資系企業のなかでも日本での活動が長く、長年に亘り女性活用に対するアフーマティブアクションを地道に展開してきている日本 IBM を代表的な事例として取り上げていく。元来、欧米企業で開発・導入されてきたアフーマティブアクションが、IBM のアメリカ本社からいかにして日本 IBM に転用されていったのか、その過程と問題点を中心に考察することとする。

17) Dore (1974)

18) 以下、表記の簡略化のため、日本 IBM とする。

19) 日本アイ・ビー・エム、モトローラ、テキサス・インスツルメンツ、マツダが例として挙げられる。

20) 労働省女性政策課への聞き取り調査を行ったところ、(株)イズミ、甲府信用金庫、西日本鉄道(株)など、各地方の老舗企業で実施されていることが確認された。

1) 日本 IBM における女性活用の意義と現状

日本 IBM は、米国に本社をおく IBM Corporation の日本法人であり、1937年の創立以来世界164カ国で事業を行っている。また、同社の人事管理は、米国本社の経営理念に基づき策定されることを基本としながら、日本の法制度、文化、慣習などを考慮して若干の修正が施されている。日本 IBM を含む IBM グループでは、本社が創設当初より掲げる経営理念を世界共通の理念とし、その共有・維持に努めることでグローバル企業としてのアイデンティティを確立している。特に、人種・宗教・性別・国籍・年齢・身体障害の有無といった差別を廃し、機会均等の実現を目指す考え方は IBM の経営理念の中核を成すものといえ、常に法律制定に先んずる早さで、本社を中心に差別解消のための大胆な組織改革策が様々な角度から実施されてきている。こうした姿勢はさらに進化し、IBM では次なる組織統合のキーワードとして「ダイバーシティ（多様性）」が1993年から唱えられるようになってきた。これは、基本的には機会均等と同じく、差別を廃し能力によって人材登用を行うことを旨とするものだが、特に、人それぞれのもつ多様性を理解・尊重し、各人が最も働き甲斐を感じられるような魅力的な職場づくりを行っていくことに主眼が置かれている。US 本社も含め全社的にみて、性による差別は依然として解決されるべき問題であることは確かだが、そこから一歩進んで、性差を超えた個人差に着目する組織施策を模索し始めたことになる。日本 IBM も US 本社の掲げる方針に沿って、新たな女性活用に向けた積極的な取り組みが行われてきている。特に1998年からは、女性管理職の比率を向上させるためのプログラムがスタートし、ダイバーシティの精神のもとでのアフーマティブアクションの展開が試みられている。

次に、日本 IBM における女性社員の現状について言及する。日本 IBM は、上記のごとく機会均等の実現を目指し、早い段階から、募集・採用・賃金・昇進など人事の様々な側面で男女同一の基準を設けてきた²¹⁾。とはいえ、こうした制度面のインフラは整っているものの、事実上の男女差の解消には至っていない。ちなみに、1998年時点で、日本 IBM の社員総数は21,108人、そのうち女性は2,825人で全体の13%余りを占めている²²⁾。世界各国の IBM と比較すると、アメリカ、カナダが30%、フィリピン、シンガポール等のアジア圏では40%近い割合を占めており、日本 IBM における女性社員比率はかなり低い位置にあるといえる。また日本 IBM では、女性社員の7割は35歳未満の社員であり、男性との平均勤続年数の違いは男性15.8年、女性10.8年とほぼ5年の開きがあ

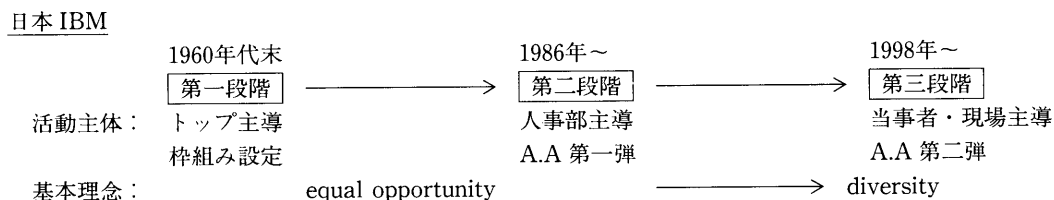
21) 売上高は1兆5,331億円、経常利益は1,271億円（1997年）である。

22) 原則的に現在は、男女の採用基準は同じであり、昇進についても男女は同様の率で昇進が行われていくはずであるが、女性が育児休暇の取得などの事情で男性に比べ物理的に昇進が遅れるケースが多いことは事実である。

23) 30年前の段階で、男女ともに60歳定年制をしいたことで人事上のあらゆる側面で男女平等が達成されたといわれている。1960年代末までは、女性は秘書や事務職専門の採用であったが、8年ほど前から女性も100%基幹業務（システムエンジニア、セールスエンジニア等）対応として採用されるようになった。なお現在は、秘書、事務職はアウトソーシングで調達している。

24) 日本 IBM の最近の新入社員採用比率では、女性は全体の25～30%をしめる。

図表2 <アファーマティブアクションへの歩み>



25) する。

また、女性社員の管理職登用の現状をみると、課長以上の役職者が男性では、全男性社員中30%であるのに対し、女性は4%余りで、現在の管理職にしめる女性の割合は男性のわずか8分の1に過ぎない²⁶⁾。そのうえ、全管理職者に占める女性の割合は、わずか2.3%に過ぎず、男女平等にはほど遠い状況となっている。一方、US 本社では、課長以上の全管理職者に対する女性管理職の割合は26%、全女性社員における管理職割合では10.5%、男性は12.3%となっており、ここでも男性優位な状況にあるものの、日本の状況に比べればかなり男女差が小さくなっていることがわかる。

2) 日本 IBM におけるアファーマティブアクションの展開の過程²⁷⁾

次に、日本 IBM がアファーマティブアクションの導入に至るまでの歩みを振り返る。

図表2に示すように、それは3つのステップに分けられる。

まず、第一の段階としては、1960年代末に定年制が男女共に60歳へ改正され、会社内の人事上の規約がほとんどすべて男女平等になったことが挙げられる。同社が男女平等の職場環境づくりを法制度に先駆け行ってきたことは前にも述べたが、この時期に性差を取り除くための社内インフラが整えられていったことは、アファーマティブアクション導入への会社の枠組みが完成したことを意味するといえる。この黎明期ともいえる第一段階をへたのち、いよいよ1986年から、アファーマティブアクション第一弾が展開されることとなった。

これは、真の男女平等を実現するためには、対象を女性に特化して、働きやすい職場環境の整備や教育、職域拡大等を行っていく必要があるという考えに基づくもので、機会均等推進の専任担当者1名が任命されたことを契機に具体的活動がスタートした²⁸⁾。1986年は日本において男女雇用機会均等法が施行された年にあたるが、差し当たって同社の人事システムには、法の定める基準に反す

25) 1999年時点のUS 本社では、男性の勤続年数は22年、女性は19年となっている。

26) また、係長・主任レベルにおいても、男性は50%であるのに対し、女性はその半分の25%の割合に留まっている。尚、同社では、係長・主任レベルに昇進するまでには、通例で7年ほどかかると思われる。

27) この節は、筆者の旧稿(2000b)第4章の第1節と第2節を転用し、一部加筆・修正を加えたものである。

28) 1989年には、新たに2人のメンバーが加わり「equal opportunity 推進担当」という部署が誕生し、これが中心となって具体的活動が展開された。

るような要件は特に見当たらなかった。²⁹⁾しかしながら、当時の社会通念は今日以上に性別役割分業に対して肯定的で、有職・無職を問わず全ての女性に家庭責任の重圧が課せられたため、女性が仕事場で男性と同等に競い合おうとしても、事実上ハンディーを背負う状況になっていた。従って、女性が働きつづけること自体、公私両面で大変な負担を伴うこととなり、それらハンディーを取り除かない限り、男女平等の制度があったとしても、実質的に双方が公正な尺度で評価・処遇されることは不可能といえた。そこで、日本IBMでは、男女が同じ土俵に立った上で公正な競争が行えるよう、女性のもつハンディーを除去するための努力を企業自らがかかってでることとなった。これこそ、同社が手がけたアフーマティブアクション第一弾であり、これによって、女性の職域拡大³⁰⁾と、管理職登用支援³¹⁾、管理者教育³²⁾、家庭と仕事の両立を促すための環境整備が進められた。³³⁾これら一連の活動は、機会均等の理念のもと人事部とその下部組織である機会均等専門部署とが主体となって展開されたものであり、同社の女性活用に対する基本姿勢を全社的に徹底させ、各種の啓蒙・教育活動を通し女性に対する公正な対処法を伝授するとともに、福利厚生プログラムの充実、新たな能力活用のモデルケースを意識的に作り出すなど踏み込んだ施策が行われた点に特徴があった。

その後、機会均等からダイバーシティーへ新たな企業理念が提示されたことを受け、アフーマティブアクションの取り組みも次なる段階に入っていく。前回の活動の担い手が人事部であったのに対し、今回は、現場主導、当事者である女性達一人一人が活動主体となっている。そしてその活動母体として、1998年、社長命でウーマンズ・カウンセル³⁴⁾が設置され、女性の能力発揮の疎外要因の発見と解決策の検討、女性のビジネス貢献を目指した能力・リーダーシップの育成計画の提言、これらの目標設定と結果の確認が主な活動目標とされた。座長は、2名(男女)の役員が務め、社長から任命された女性管理職者³⁵⁾10数名が自らの職務と兼務する形で月1回の定例会、臨時会議に出席している。

同会による女性社員の現状分析の結果、女性は入社5年後の離職率が男性の2倍で、管理職比率

29) 均等法の施行以降、制度面で変更があったのは、産後休暇を1週間延長したことのみであった。

30) 当時システムエンジニアの女性は多かったが、同社の花形ともいえる営業職には女性が極端に少なく、SE職者の中から適性のある者30人を移動させ、5年後にはトップテンに入る有能な営業ウーマンが誕生した。

31) 人事部では、当時部下持ち女性管理職は1桁だったのを5年で50人に上げる計画をたて、適性のある女性を選出したうえ登用のための支援を行い目標を達成した。

32) 新任管理職研修として、部下もちのライン管理職者に対して女性活用問題についてのレクチャーを行った。

33) 例として、産前産後休暇、育児休職、育児オプション勤務、育児時間、育児早退、介護休職、フレックスタイム、ホームヘルパーの各制度やファミリーケアダイヤルサービス、配偶者の海外転勤による休職や異動に対応する制度などが整備された。

34) 1997年、IBMは全社的な経営課題の一つとして女性の能力活用に取り組むことを決め、世界各国・各地域にウーマンズ・カウンセルを発足させた。

35) 課長以上の役職者である。

は男性の8分の1に過ぎないことが判明した。そこで、2003年をめどに、①退職率を男性と同等レベルにし、女性の採用比率をあげることで女性の社員比率を増大させる、②女性の管理職比率を男性と同等レベルにするとし、それぞれの項目に具体的数値目標が掲げられることとなった。これらの目標達成に向け、現在、3つの個別課題検討グループによる活動が行われている。一つはワークライフバランスを検討する部会で、育児経験者を中心に育児関連制度の運用について討議が行われている。二つ目は、女性の定着を高めるための部会で、女性が離職した理由、継続就労を阻む要因について話し合い、対処策の提案を行っている。これには大・小規模の女性フォーラムが³⁶⁾生まれ活発な意見交換がなされている。三つ目は、メンタリングを検討する部会で、1998年3月から実施されている「女性社員を対象としたメンター制度」³⁸⁾を運用面でチェックし、改善策の提案などを行っている。これまでに各部会で行われた意見は人事部門や経営層に直接提示され、実際の施策策定に反映されてきている。

4. IBM にみるアフーマティブアクションへの対応に関する日米比較

1) US 本社におけるアフーマティブアクションの展開の過程

IBM の US 本社は、1914年にトーマス・ワトソンによって設立され、彼の提唱する「男女平等」の精神を体現すべく、1935年には初めて女性のシステムサービス専門家を管理職に迎え入れ、男女同一賃金が適用された歴史がある。これは、1964年にアメリカ合衆国の公民権法第7編によって男女差別が禁止される29年前の出来事であった。以来、同社は女性活用に積極的に取り組むことを旨とし、1943年には最初的女性副社長を輩出、1956年には、家族・医療休暇法の成立に³⁹⁾37年も先駆け、3ヶ月の育児休暇制度を設け、休暇取得後も職場復帰を認めるなど、常に法律の制定を先取りする形の独自の人事施策を展開してきている。このように IBM における女性活用の過程を振り返ると、まず、1935年の男女同一賃金の実現は、社内の男女平等にむけての活動の第一段階として位置づけ

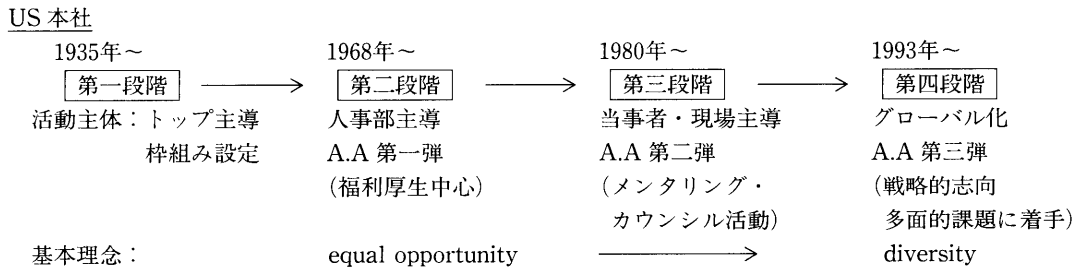
36) 最終的な女性の社員比率の目標は40%とされ、現在の新入社員に占める女性割合25%を今後高めに引き上げていく方針。管理職比率は現在の4.6%を98年から5年間で5倍に引き上げることを目指している。

37) 通常、10人~100人規模まで様々な形態で行われる。1999年2月には1,300人規模の女性フォーラムが開かれ、女性の能力発揮への動機づけ、女性間のネットワーク構築のための啓発が行われた。

38) メンター制度とは、次世代を担う人材の育成・指導、重要な知識やスキルを次世代に確実に伝達する手法で、メンターはメンティー（プロテジのこ）が目指すべき将来像を示し、両者の関係を成功させるためには、信頼とペナルティーのない環境、率直なフィードバックが基礎となる。メンティーは、業務報告する管理職とは別に個人的かつ長期的なキャリア指導を行うメンターとコミュニケーションをとることができる。同社では98年3月より女性社員を対象に開始され、社長と取締役、事業部長ら42人がメンターとなり、各人2~3人の女性メンティーを選定、人事から運用ガイドを受けたうえ任意活動が行われている。

39) Family and Medical Leave Act

図表3 <アファーマティブアクションへの歩み>



られる。ここで展開される IBM の様々な施策は、従業員が家庭・個人的生活における様々な責務と、会社での職務遂行とをバランス良く両立するためには何が必要か、という発想で考案されており、育児休暇に関しても、常に時代の要請に応じて、より人々のニーズにマッチしたものと制度自体の改変が行われている(図表3を参照のこと)。⁴⁰⁾

続く第二段階は、1967年の大統領令11375号の発令に時を合わせるかのように、翌年社内に発足した、「機会均等部」(Equal Opportunity Department)を中心とした活動である。同部は、会社の目指す基本方針が徹底されるようガイドラインを作成し、これに基づく具体的施策の設計や、前述の育児休暇制度の改正、各種の福利厚生施策の考案・実施の担い手となった。こうした努力は、特に女性にとって、働きやすい職場の創出につながっており、⁴²⁾ IBM における女性進出は着実に増し、80年代以降は際立って目覚ましい伸びを示すようになった。ちなみに、US 本社における女性役員の割合は、1980年に2%以下だったのが、98年には19.5%にまで急増した。⁴³⁾

そもそも IBM が女性社員に対する活用問題をことさら重要視するようになったのは、1972年、当時のラーソン社長が「女性の職場問題に関する1日会議」を催したことに端を発するが、なんともいってもその活動が加速したのは、80年代に入って、女性が労働市場に大量に流れ込み、彼女達の職業生活と家族生活との両立問題がクローズアップされるようになってからだと言える。仕事と家庭の両立は男女双方に関わる問題であるが、特に育児や介護などの家庭責任が重くのしかかる女性にとって、それは重大な問題である。そこで、IBM は、① IBM 流のワーク・ライフカルチャーの

40) この休暇制度は、60年代には1年間に、88年には3年間まで取得可能期間が延長された。

また、92年からは、休暇中にパートタイム勤務で職場に復帰できる「フレキシブル・ワーク・プログラム」もスタートさせた。

41) 注6を参照のこと。

42) IBM が働く女性にとって快適な職場環境を提供していることは、多くの媒体で報道され各種の賞が贈られている。「ワーキング・マザー誌」において同社は働く母親の選ぶトップ10企業に11年間連続で選出され、ガースナー会長は95年の「ファミリーチャンピオン」に認定された。ファミリーフレンドリー企業と評され、その他にも多くの栄誉が贈られている。

43) 一般的には、全世界の管理職人口に占める女性の割合は95年は11.5%、98年で17%と言われており、IBM の健闘ぶりが伺える。

改善、②従業員の家族介護ニーズにマッチした柔軟性のある仕事の仕方の提案を目標に掲げ、手始めに女性社員の育児問題の解決策として、1984年「IBM チャイルドケアリソース&リフェラルサービス」⁴⁴⁾を開設した。また、従業員の実状や会社の制度に対する率直な意見を集めるために、1986年より5年毎に「U. S ワーク&ライフイシューズサーベイ」を実施している。ちなみに86年の最初の調査では、家族内の介護責任を負う従業員が急増しており、育児のみならず老人介護への要請も大きいことが判明した。そこでIBMは、88年に「エルダーケア相談・照会サービス」を開設した。

このように、IBMにおける女性活用に対する取り組みは、設立当初の「差別をしない」という基本方針から出発し（第一段階）、それでも「差別が残存する現実」を認識し、今度はその差別のもととなる原因を究明し、その解決策を模索するというより積極的な方策、つまりはアフーマティブアクションの導入に踏み込んでいったもの（第二段階、第三段階、第四段階）と解釈できる。そして、その動きが顕著となった80年代以降は、活動の第三段階にあたるが、前述の育児支援を始めとする福利厚生分野での取り組みが拡大する一方、女性社員のよりよいキャリアデベロップメントを推進するためのメンター制が各職場内で自発的に行われるようになり、現場の女性社員による「女性集会」なども草の根の活動として定着していくこととなる。こうして働きやすい職場づくりに向けたインフラ整備が着々と進められていくなか、活動は第四の段階へとステップアップしていく。

それは、1993年、本社会長にガースナー氏が就任したことをきっかけに、当時初めて会社の基本方針に掲げられた、ダイバーシティ⁴⁵⁾という新たな発想であった。これは、同社が基本理念に掲げる機会均等の精神を引き継ぐものであるが、従来の差別の是正という考えとは別に、組織内に性別、人種等の異質性が存在すること自体価値があるとみなす点に大きな特徴がある。また、施策の展開にあたっては、①以前のように福利厚生面でのプログラムの充実を前面に押し出すのではなく、あくまでも社員の会社への貢献を最大限に引き出すことを目的とし、②グローバルな次元で活動を行っていくことを旨とする。これを機に、女性の能力活用は全世界的な経営課題の一つとして位置づけられ、1995年に新たに誕生した8つの「ダイバーシティ・タスクフォース」⁴⁶⁾のなかに女性社員に関する問題を討議する専門の場が設けられた。また、全世界のIBM各社に対し、女性の能力活用の実態はいかなるものか、女性社員の昇進状況などについて調査が行われ、各地域が共通に抱

44) IBM 社員のための育児相談やベビーシッター派遣、育児施設の紹介サービスを行う無料電話相談を開設し、社員は全米800の電話拠点のいずれかにアクセスすれば、最寄りの地域のサービスが受けられるようなシステムを作り上げた。

45) 人種・宗教・性別・国籍・身体の障害・文化的背景・ライフスタイル・年齢・経済的ステータス・同性愛・婚姻形態の如何などによって差別せず、能力によって登用を行うことを指す。

46) 8つとは、アジア人、黒人、ゲイ・レズビアン、ヒスパニック、ネイティブアメリカン、身障者、女性、白人男性をさし、それぞれのタスクフォースには15人から20人の各セグメントを代表する役員が参加し、自分達が社内でもより有効な仕事ができるためには何が必要かを話しあう。

える女性の能力活用の阻害要因として、①男性優位の企業文化の存在、②女性を対象としたメンタリングやネットワークの欠如、③仕事と家庭の両立の難しさ、の3点があげられた。こうした問題を解決するため、1997年、ヨーロッパ、ラテンアメリカ、アジアパシフィックの3地域にウーマンズ・カウンシルが発足し、それぞれの地域の下部組織として日本を含め各国にウーマンズ・カウンセル活動が同様に展開されるようになった。これによって、本社を中心として女性の積極活用に向けた基本路線が示され、これに基づきながらそれぞれの地域に合った戦略・解決策が練られるというグローバル体制が敷かれていった。また、98年以降の新しい兆候として、単に女性の枠に留まらず、有色人種の女性が抱える組織内の問題点が注目され、本社の女性問題タスクフォース内に「ウーマン・オブ・カラー・サブコミティー」が併設され、彼女たちのためのロールモデルの創出⁴⁷⁾やメンタリングのあり方を検討する動きも出始めている。

2) 日本とアメリカとの比較検証

アフーマティブアクション導入の背後にある基本理念は、IBM 全社を通じて、その共有が義務づけられているとはいえ、図表2と図表3を比較すれば明らかなように、日米の施策展開の過程には確実な差異が存在する。一つには、日本側のアフーマティブアクション導入に「後発効果」が見られることと、もう一つは日米の施策展開時期に大きな時間的ズレが生じていることである。⁴⁸⁾

まず、日本で今回実施されている施策は、アフーマティブアクション第二弾にあたり、図表1に示した理念型との対比でいえば、それは未だダイバーシティーの次元には達していない段階に相当する。にもかかわらず、実際には、すでにUS本社がグローバルに展開するダイバーシティー・マネジメントの促進を受け、早くも活動理念にその発想が盛り込まれている。このことは、まさに先に述べた「後発効果」の賜物であると考えられる。このように日本側は、施策推進上のメリットを享受できる立場にあるとはいうものの、日米間には、組織の反応を含め活動展開の実質面で常に15年から20年のタイムラグが存在する。これはすなわち、アメリカではある時点で、アフーマティブアクションが組織的ひいては社会的に受け入れられるだけの環境が整っていても、日本ではそれと同時に活動を展開できない何らかの問題が存在することを意味している。こうした日米間の大きなギャップは、日本社会が常時アメリカ社会に十数年遅れた発展段階にあることを理由に説明できるかもしれない。しかし、現実としてIBMの事例をもとに考えると、この現象は発展段階から起因する部分と日米の文化的相違からくる要素とがあいまって、双方に少なからぬ差を生じさせ

47) 1998年IBMは、「Multicultural Women's Symposium」を初めて主催し、有色の女性が将来の経営層に昇進できるようリーダーシップを発揮・向上できるよう提唱した。

48) 勿論、これには、男女雇用機会均等法のあり方やアフーマティブアクションに関する法制度の成立が日本とアメリカとで、時期的に大きな隔たり(21年)があること、そして法の強制力に関してアメリカでは罰則規定があるのに対し、日本では無いことが原因していることは確かである。

ていると考えるほうが妥当であると思われる。

まず、その要因の一つとして、日米間の働く女性の立場の違いがあげられる。日本とアメリカとは、社会的に女性をとりまく環境にかなりの違いがあり、その延長線として、企業内での処遇のあり方に明白な違いが生じている。たとえば、家族における女性の立場をみると、日本では、依然として性別役割分業の意識が強く、女性が家事や育児、介護などの家庭責任の遂行に中心的役割を果たすことが期待されているのに対し、アメリカにおける女性への役割期待は、明らかに日本ほど高くない。これについてはいくつかの調査が行われているが、いずれの調査でも日米間には上記の意識差が検出され、両国とも男性のほうが男女の役割分担により肯定的であることが判明している。さらに、日本の男性に関しては、アメリカの男性に比べはるかにその傾向が強いことが報告されている。⁴⁹⁾ こうしたジェンダー意識の違いは、女性の職場進出のあり方にも反映され、女性が管理的職業につく割合は日本で9.3%、アメリカでは44.3%と大きな差異が見出される。⁵⁰⁾ このように日本ではアメリカに比べ、女性が働くことへの周囲の風当たりが強く、女性が抱える家庭と仕事の両立に関する問題はより深刻な状況にあると言える。その点から、女性の能力活用の積極策として打ち出されたメンター制度について、アメリカで開発された手法を日本で導入する際には、様々な側面で運用上の配慮が為される必要があると思われる。メンターは職位の上位者が担当する関係上、メンターとプロテジの組み合わせは、ほとんどの場合男女ペアとなる。プロテジにとって昇進機会を意識した特別なアドバイスを受けられるのは幸運なことではあるが、肝心のメンター側にどの程度女性への理解があるかによって、その効果も一変してしまう恐れがある。日米の女性をとりまく職場意識の違いを考えると、メンター制度が同性間で行われることが望ましいと思われる。しかし、女性管理職の少ない現状からすれば、メンター選定に当たって、できる限り制度のもつ本来的な意図を理性的かつ、心情的に理解できるような人材を投入する工夫が必要となろう。

次に2つ目の問題として、日米のマネジメント・スタイルのなかでも対照的な要素として捉えられる、意思決定のあり方の違いが挙げられる。一般的に、日本は「ボトムアップ」、アメリカは「トップダウン」形式で物事が進められると考えられているが、このアプローチの違いによって、当然のことながらアファーマティブアクションの推進の仕方も異なってくる。前に述べたように、IBMのUS本社では、1968年に「機会均等部」が設置され、80年代に入ってアファーマティブアクション活動が本格化した頃には当部は専任者10数名からなる大所帯となり、トップの掲げる理念の具体化に向け活動推進の主導的立場をとってきた。⁵¹⁾ これに対し、日本IBMでは、1986年に初め

49) 例えば、『女性に関する国際比較調査』(1994) p. 80における「夫は外で働き、妻は家庭を守る」という考え方について(1992年調査)や、『平成11年版男女共同参画白書』(1999) p. 36に同様の調査結果が報告されている。

50) 同上書(1999) p. 28

51) アメリカでの特徴として、同部の担当者の中には法務の専門家が多く含まれ、機会均等問題で会社が提訴された場合に十分対応できるような体制が組まれている点が挙げられる。

て、機会均等の推進担当として人事部内に1名の専任者が誕生し、1989年には同部内に3名からなる専門担当組織が編成されたが、今日に至るまで活動推進を独自に司る専任部門は存在せず、現在も人事部内の数名が兼任で職務を遂行している状態にある。1986年当時の専任担当者によれば、日本での機会均等活動は、アメリカでのそれと違って、草の根的な組織の隅々まで巻き込んだ啓蒙活動が必要であったという。いくらトップの意向があったとしても、日本的な組織風土においては「ボトムアップ」による活動運営が欠かせない要素となることは忘れてはならない。

3つ目の要素は、日米の職業生活と家庭生活とのバランス感覚の違いである。日本では、高度経済成長時代に「エコノミック・アニマル」的なライフ・スタイル、つまりは会社のために家庭を犠牲にするのは当たり前であるという生き方が善しとされ、多くの減私奉公型社員が生み出された。今日、この傾向は薄らいできたとはいうものの、国際的にみて日本の男性の家庭生活への関与は依然として極めて低水準にあると言える。⁵²⁾これに対し、アメリカでは、仕事時間と家族時間の配分が、日本に比べ家族重視に動いている感がある。勿論、アメリカでも家庭への中心的関与は女性が当たっているが、日米の比較でいえば、総じて日本人のほうが男女とも会社本位の度合いが強いように推察される。このことは、勤務時間や育児・介護を含めた休暇取得のあり方などにも現れている。たとえば、日本では有能な女性ほど、休業期間中の他者への迷惑や仕事上の技能面・対人関係上の支障を恐れるが故に、育児休暇などの制度利用を拒み、結局は出産＝退社、或いは子供を持たないという二者択一に迫られるケースが多いと言われている。ましてや男性社員に至っては、育児などの家庭の理由で制度利用を申請することは自らの評価や昇進に差し支え、対面上からも好ましくないと考える向きは強い。こうした傾向に見られるように、これまでの日本企業では有能な人材は仕事中心度の高い者をさし、当然のことながら、女性がそれを実践しようとするならば、男性以上に多大な私生活上の犠牲を払わなければならないという現実があった。従って、この前提に立てば、仕事を重要視すればするほど、家庭支援制度の存在意義は薄れ、単にそれは表向きの飾りの役割か、あるいは会社にとってあまり重要でない人材のための厚遇策としてしか機能しないということになる。しかし、本当に企業にとって必要とされる人材は仕事一辺倒の社員に限られるのだろうか。これからの企業にとって、生活者の視点や多様な価値観への対応は必要不可欠な要素となる。この要請に対して、必ずしも画一的な価値観に根ざした従来型社員が万能であるはずはなく、むしろ適度なワークライフバランスを志向する人のなかにこそ貴重な人材が隠れている可能性は高い。また、近年は、以前に比べ仕事よりも私生活を重んじる傾向の強い世代が続々と企業社会に流入してお⁵³⁾り、この意味でも、ワークライフバランスを想定した一連の制度は、今後ますます重要となると考

52) 男性の家事などへの参画度を国際比較したデータとして、『平成11年版男女共同参画白書』(1999) p. 46、『女性に関する国際比較調査』(1994) p. 42~56がある。

53) これについては、最近の大卒若年層の意識調査の結果報告があるので参照されたい。(永野他(2001)、永野他(2002)、牛尾他(2002))

えられる。そのためにも、仕事と家庭生活との両立問題に関する考え方や組織風土など社内の実情をつかみ、そのうえで明確なビジョンに基づく制度設計・導入・運用が成されることが求められる。

5. これからの日本企業におけるアフーマティブアクションの展開に向けて

以上、女性をとりまく社会・家族状況や職場風土を中心として日米の異なる要素を指摘したが、それらをふまえ、今後の日本におけるアフーマティブアクション推進上の重要点について考えていく。ここでは、次の2点を強調したい。

一つは、社内において「女性であること」の特殊性を極力除去するための取り組みを優先的に行うことである。このためには、まず、社員数を全体として男女均等なレベル⁵⁴⁾まで達するよう調整を行い、行く行くは管理職層に関しても男女比率の差が解消されることが望まれる。こうした男女の均衡を作り出すうえで、現有の女性社員の継続就労を促すための家族支援対策の充実、女性を対象とした能力開発支援策や、男女平等な人事評価・昇進システムが正しく運用されることが必要となることは言うまでもない。日本社会全般に、男女平等を旨とする人々の意識改革は着実に進んでおり、女性の社会的存在としてのさらなる能力活用に向けられた期待は年々高まってきている。こうした意識変化は確かであっても、実際の企業のなかでそれを制度的に体现・実用化していくことはなかなか難しい。そのうえで、まず、職業の現場にも同様に男女が共存する現実をつくること、つまりは、物理的な数の均衡状態をつくることこそ第一に重要になると思われる。これによって、職場に支配的な男性論理が必ずしも大半の人間の考えを表すものとは限らなくなるわけであり、こうした努力が男女平等の基本的土壌づくりに欠かせないものと考えられる。

次に、二つ目のポイントとして、アフーマティブアクションを導入することの意義を組織成員間で真に共有するための草の根の意識改革の重要性が挙げられる。企業内での女性活用促進への後押しは、単に、女性の男性化、すなわち従来の企業戦士へ女性を転換させることを目的に行われるわけではない。実際、この活動には、男女を含めた全ての社員が、改めて自らと会社との位置関係を見直し、自分なりの仕事と家庭との関わり方を考えるきっかけを提供する意義がある。これまでの日本的経営においては、社員は職務遂行能力を問われるだけでなく、会社への全身全霊の帰属が求められ、家庭での父親不在は半ば公的に認められるような形で、男は仕事、女は家庭の役割分担思想が一種の社会的規範として強化されてきた。しかし、昨今、能力主義人事への移行のなか、企業側の要求は業績中心にシフトしつつあり、社員においては就社意識からの脱却と職業人としての自立が求められるようになってきた。かつて、企業は時として家族の役割を果たし、従業員の公と私の生活が混在する全面的帰属の場であったが、これからの時代にあっては、家庭にこそ、本来求

54) 一般にそのレベルは、日本の女性の労働力比率の40%が目安となる。

められるべき役割が期待される。厳しい職業生活からの心的バランスを図るうえで、家族のもつ意味は一層重要となり、特にこれまで家庭軽視の傾向が強かった男性に対しては、改めて家庭人としての自覚と、そこでの自己実現が重要視されるようになってきている。⁵⁵⁾こうした流れをふまえたうえで、これからの日本企業におけるアフーマティブアクションが、機会均等の意味では女性の男性化を、また、ワークライフバランスの観点からは、男性に対し女性化の意義を伝えていけるような意識改革を促進することが望まれる。そして、その理念の浸透に向け全社員を巻き込んだ徹底的な対話の機会を創出することが、活動の成否を握る鍵となろう。

参 考 文 献

- 浅倉むつ子 (1998) 「性差別の例外とポジティブアクション」『労働法律旬報』1439号, 52頁—64頁。
- Bowens, Merenivitch, Johnson, James and McFadden-Bryant, (1993) “Managing cultural diversity toward true multiculturalism: Some knowledge from the black perspective” IN Sims, R. R., Dennehy, R. F., *Diversity and differences in organizations*, Quorum Books.
- Catalyst (2002) “Time to diversity (Best Practice)” *Sales & Marketing Management*, 154, no.5, 62 (1).
- Dore, R. (1974) *British Factory-Japanese Factory*, Berkeley: University of California Press (山之内 靖・永易浩一訳 (1993) 『イギリスの工場・日本の工場 (上) (下)』ちくま学芸文庫)。
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the corporation*, Basic Books (高井葉子訳 (1995) 『企業のなかの男と女』生産性出版)。
- Karsten, M. F. (1994) *Management and Gender*, Quorum Books.
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 (2002) 『女性労働白書 働く女性の実情』21世紀職業財団。
- 熊谷文枝 (1996) 『日本的生産システムイン USA』ジェトロ叢書。
- 永野仁, 根本孝, 木谷光宏, 牛尾奈緒美 (2001) 「“大学生の就職行動に関する調査” 結果報告」『政経論叢 (明治大学政経学部)』第70巻第1・2号 127頁—145頁。
- 永野仁, 根本孝, 木谷光宏, 牛尾奈緒美 (2002) 「“新規大卒者の採用活動に関する調査” 結果報告」『政経論叢 (明治大学政経学部)』第71巻第1・2号 191頁—214頁。
- 内閣府男女共同参画局編 (2002) 『平成14年版男女共同参画白書』。
- 労働省女性局編 (1997) 『改正男女雇用機会均等法の解説』21世紀職業財団。
- 総理府男女共同参画室編 (1999) 『平成11年版男女共同参画白書』。
- 東京都生活文化局女性青少年部女性計画課 (1994) 『女性に関する国際比較調査』。
- 牛尾奈緒美 (1998) 「家族社会学における概念枠組みを基とした日本の経営論再考の試み：家族理論の経営学への適用の可能性」『慶応商学論集』第12巻第1号 1頁—16頁。
- 牛尾奈緒美 (2000a) 「家族社会学における概念アプローチによる日本の経営論の再考—家族理論の経営学適用の可能性」『明治大学社会科学研究所紀要』38巻第2号 19頁—38頁。
- 牛尾奈緒美 (2000b) 「企業の女性活用を促進するアフーマティブアクション導入に関する一考察：先

55) その点、欧米のような能力主義中心の国々では、旧来、職業生活と家族生活との区分が明確で、家族における「成員の心の安定化を促す機能」や「情愛機能」は、他の社会システムでは代替できない家族固有の機能として強化されてきた。従って、仕事と家庭のバランスを保つことは、働く側は勿論のこと、企業側にとっても常に克服すべき問題であり、近年では、ますますその重要性が認識されるようになってきている。これについては、拙稿を参照のこと。

- 進事例の検討を中心として」『明治大学短期大学創立70周年記念論文集』473頁—500頁。
- 牛尾奈緒美 (2001a) 「女性従業員の有効活用のための一考察：アメリカにおけるアフターマティブアクション研究を中心として」『明治大学社会科学研究所紀要』40巻第1号 141頁—158頁。
- 牛尾奈緒美 (2001b) 「日本型雇用システムの変革を導き出す——アフターマティブ・アクションとダイバーシティー・マネジメント」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社。
- 牛尾奈緒美 (2002) 「変化する大学生の就職意識と企業の採用活動に求められるもの：ジェンダー・マネジメントの視点から」『明治大学社会科学研究所紀要』41巻第2号。
- 牛尾奈緒美, 永野仁, 根本孝, 木谷光宏, (2002) 「“大卒若年層の就職後の意識調査” 結果報告」『明治大学短期大学紀要』第72号 133頁—152頁。
- 山川隆一 (1996) 「アメリカ」奥山明良・浅倉むつ子・山川隆一編『諸外国のアフターマティブ・アクション法制』東京女性財団。

[明治大学短期大学専任講師]