The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	女性エリートはなぜ少ないか : ある大企業の女性役職者の事例から
Author(s)	冠野, 文
Citation	大阪大学教育学年報. 1997, 2, p. 93-106
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/4636
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

大阪大学教育学年報 第2号（1997年）
Annals of Educational Studies Vol.2

女性エリートはなぜ少ないか
－ある大企業の女性役職者の事例から－

冠 野 文

【要旨】
女性がエリートポジションにきわめて少ないことはどの領域でも共通しているが、とりわけ女性の輩出が少ないのが大企業の上位役職者である。本稿では、大企業の上位役職者のキャリアを通して、大企業という場が女性の輩出とどう関連しているかを考察する。その際、当の組織においてエリートポジションへ到達する過程で必要となる資源を総称して「パワー」という概念で捉え、女性役職者のキャリア展開をパワーと関連させて分析を試みている。女性がエリートポジションにほとんど現われないのは、パワーから疎外されているからである。パワーへの経路を開く第一は機会であるが、大企業で行なわれてきたかなり厳格な性による差別処遇が女性の機会を見通しのないものとしている。このことから、女性の意欲や野心はしばしば冷却され、機会を得た少数の女性のみがパワーへの接近を許されている。とはいえ、機会とパワーとが相乗的にうみだす果実を女性が得るには困難がある。それが、とりわけ組織上層での圧倒的な女性の少なさ、つまり数のアンバランスが少数派である女性らにパワーを浪費させ、前進への活力を奪いがちだという問題である。

1.はじめに

女性がエリートポジションにきわめて少ないことはどの領域も共通しているが、それでも非常に少ない場と多少は女性がみられる場とがある[1]。企業組織はその上層に女性が非常に少ない場であり、大企業の上位役職ポストにおける女性輩出はさらに微少である。大企業にはなぜ女性の上位役職者が少ないのだろうか。これには女性に共通するより一般的な問題に加えて、大企業という場の問題が重なっていると考えられる。本稿では、大企業の上位役職者のキャリアを通して、この場が彼女らの輩出とどう関連しているかを考察する。

(1)アンバランスな配置

女性の就業は決して珍しいことではなくなった。それは第二次大戦後に進んだ産業構造の転換によって雇用されて働く層が増加し（有業者総数にしめる被雇用者の比率は1956年に44.4%→1992年には79.95%）、雇用の女性化（被雇用者全体にしめる女性の比率は1956年で28.3%→1992年で39.0%）といわれるように雇用されて働く女性―家庭の外で働く女性―が増大したことで、目に見えるかたちで意識されるようになった。1990年代半ばの現在、被雇用者の4割は女性がしめ、女性有業者のうち7割が被雇用者として就業している。女性は大小を問わず組織に雇用されて働くようになり、その比率は上がってきている。

だが、こうした企業組織で働く少なからぬ女性たちが、組織を動かす立場にはほとんどみられない。女性の管理職者は増加傾向にあるといわれるものの、管理職者の総数にしめる女性比は1990年代に入ってからも数パーセントである（1992年で4.1%）。この女性役職者の大半は、係長

相当までの下級管理職であり、部長相当やそれ以上の上位役職についている女性は一層少数となる。係長以上の女性管理職がいる企業は54.7%であるが、部長相当以上の女性がいる企業は7.2%にすぎない（1992年）。つまり、企業組織は男性が中心となって運営されてきており、組織構成員の性比と組織幹部の性比とが大きく乖離した、性に関してアンバランスな配置をもっている。そして、この傾向は大企業ほど顕著である。

(2)女性役職者問題

女性役職者の問題が関心をよぶようになったのは、直接的には1975年以降の国際女性年を契機とした男女平等への潮流の中で成立した男女雇用機会均等法をめぐる議論においてである。職場における男女の均等処遇がクローズアップされ、男女を平等に扱うべきであることが法の上で明文化された。その後も男女の共同参画を掲げた政策的関心から、女性役職者の少なさが意志決定への参画の問題としてしばしば言及されるようになっている。また、進学率の上昇に伴う若年労働力の不足や高齢社会への対応としても、女性の登用や戦力化に目が向けられるようになった。

こうした関心と並行して、女性役職者のキャリア形成上の諸問題が検討されてきている。そこでは女性のキャリアの規定要因の網羅的な洗い出しに始まり、阻害要因や促進要因が指摘されている。それらの成果として、幼児期から入職後のキャリアに至るまでの長い時間軸に沿って、生育家庭や学校教育段階での社会化の問題、経済的な自立への圧力の有無といった職業への志向や意欲の形成環境の問題、性別役割分業が就職や昇進の際に女性に不利に作用していること、また家庭生活と職業生活との両立の困難さをもたらしていること、時代背景や企業の女性に対する雇用管理方針、職場での人間関係といった客観的要因のほか、当人の意識や行動といった主体的要因がとくに入職後のキャリア形成過程における促進の作用因として重要であることなど、対象や分析の観点、手法は様々であるが、女性の職業キャリアや役職への登用にかかわる事柄は多面的に検討されてきた[2]。

今後必要になるのは、こうした諸要因がどう組み合わさって実際の女性のキャリアとして現れているか、場や領域による諸要因の効果の差異の側面と女性ゆえの共通の側面とを明らかにしていくことであろう。本稿ではこれらの先行研究の成果をふまえた上でエリートポジションをしめる女性のうち大企業の上位役職者に注目し、このポストへ組織内での異動昇進によって到達した女性のキャリアを入職後にしぼって分析の対象とする。大企業における男性の地位達成のパターンとして、組織内での異動による昇進は典型と目され、これと同様のキャリアをもつ女性を対象とすることで、一般的な昇進パターンの中で性による影響がみられるのかという問題を検討する。また、職業キャリアの分析上、入職以前の社会化の問題や性別役割分業の影響もキャリアに全く無関係ではないだろうが、本稿では特に大企業という組織における問題を中心とするため、時間的には入職後に焦点をあて、入職以前のことには特にふれない。これにより、この場が女性のキャリアにどのような影響を及ぼしているのか、女性役職者たちと他の女性たちとの差異と共通性とを明らかにしたい。

次節では、ある大企業α社内で異動と昇進をとげて上位役職につき、その後β社（α社出資の系列会社）へ出向して社長を経験、現在は同じくα社出資の系列γ社で常務取締役の地位にある佐野道子さん（仮名）の事例を考察する[3]。その際、まずこの大規模組織における女性の機

会と佐野さんの組織内での移動経路を対照し、転換点を捉えるとともに女性の野心について述べる。次いで、佐野さんを組織上層へ出現せしめた諸要因を「パワー」という概念で捉え、この転換点を中心に、彼女のパワーの増大とキャリア展開との関連を検討する。さらに、佐野さんを通じて明らかになる女性が置かれている場の問題を指摘する。なおプライバシーの問題から、話の細部には趣旨を曲げない程度の変更を加えてある。

2.佐野道子さんの事例分析

α社は通信業の大手である。従業員にしめる女性の比率は2割ほどで、ヒエラルキー的な組織の下層に集中している。佐野さんは、高卒で1950年代初めにα社に就職し、英語のオペレーターとして仕事を始めた。当時の女性採用は高卒のオペレーターが主体のいわゆるノンキャリ組であり、大卒女性は「東大卒など特別な方」が男性と同じキャリア組としてわずかに採用されていたそうである。α社の組織は、大きく二つのセクションに分かれており、一つが通信の研究から設計、工事、将来計画などを行う施設部門 —— いわゆる技術畑 —— で、ここは男性でも「エリート」の職場だという。もう一つが実際の通信にかかわる業務部門で、女性はここに配されており、主としてオペレーターや事務に従事している。

α社で課長以上の管理職への女性登用がみられるようになったのは1960年代半ば以降で、佐野さんはその最初期の女性の一人である。1990年代前半のα社では、課長以上の管理職のうち女性は50名ほどで、男性の数十分の一という比率である。現在役員クラスのトップマネジメントポストについている三十数名が全員男性だということも、α社の女性が置かれている状況を示すであろう。

(1)機会と野心

佐野さんはα社に就職した当時を振り返って、「そのときは自分の意識として、まあ半年ぐらい勤めて、嫌だったら辞めちゃえばいいわなんて、そんな感じだったんですね」という。彼女がα社に入ったのは半ば偶然であった。別の企業を受けるつもりでいたのが、そこの試験が既に終わっており、高校の友人にα社のことを聞いて受験し、合格したのである。入社の当初は仕事に対して強い動機づけはなかったというが、仕事にはきちんきちんと取り組み、持ち前の責任感から「一つのところをきちんとけりをつけてから辞めるのはいいけれども、そうじゃないとすれば、ちょっと辞めるタイミングが難しいなと」考えるようになっていた。女性の勤続期間は二つに分かれ、結婚してすぐ辞める人、あるいは一人目の子どもができたら辞める人がマジョリティである。この女性たちは再就職することもほとんどなく、そのまま家庭に入るという。他方に勤め続けて管理職になっている佐野さんのような女性たちがいる。佐野さんも、仕事に対するモチベーションは強くなかったというように、あるいはこのマジョリティに入っていたかもしれない。だが、彼女がその道をとらなかったのは、生来の責任感だけではなく、与えられた仕事に取り組む中でのおもしろさの発見によるところが大きい。裏返せば、多くの女性たちは機会のないまま、仕事への野心を高められることもなく、離職していく。すなわち家庭運営や育児という別の自己裁量の大きい場へ入っていくのである。

数年間オペレーターを務めた後、20代の途中から、佐野さんはα社内の教育機関で教員として教育訓練の仕事をするようになる。オペレーターの育成、またどう教育するのが効果的かといったことが仕事の中心だった。この部署について3年ほどで係長になっている。その間、人材教育の仕事に興味をもった佐野さんは漠然と独立の希望をもって、産業カウンセラーなど種々の資格を勤務のかたわら揃えたという。「人間が財産という会社はたくさんあるのだから教育の仕事は絶対なくならない、自前の教育機関をもたない中小企業などに、講師を連れて企画をもっていく仕事はどうだろう、おもしろいんじゃないか」と考えていたそうである。そうして上司に退職希望を告げたところ、強い慰留にあった。「冗談じゃない、これから活躍してもらわないと、佐野さんに辞められては困る」と上司から再三にわたって引き止められたのである。

この教育訓練の仕事についた頃から、彼女は仕事がおもしろくて仕方なかったという。「教育訓練の仕事をさせてもらったときに、先輩をみていると、決まったことを決まった時間だけきちんと教えていて、そこに自分の個性や教える工夫みたいなものが何もないのが分かったんですね。私も生意気だったのかもしれませんけど、なぜ男性が担当する科目と女性が担当する科目が分かれてるんですかって言ったんですよ。勉強すれば、教程課長が持っている仕事も、主任が持っている科目でも、私たちだってできますと、ずいぶん私は男の人から仕事をとっちゃったんですね。そうして女性の仕事の域を広めていきましたから、そういう意味でもものすごく楽しかったですね。」彼女はこの仕事のおもしろさから、両親がさんざん勧めていた見合い話に、独りでやっていこうと思っていると区切りをつけている。結婚すまいと頑なに決めたわけではなく、「結婚なんていつでもできる、結婚したい相手が現われれば考えてもいい」という位の気持ちだった[4]。だが、振り返ってみれば、ここで仕事への野心を確たるものとしていたことが、彼女のキャリア展開の礎となったといえる。上司の強い慰留に折れたかたちで佐野さんはα社に勤続することとなった。人よりも早く課長になったのはこの後である。

彼女は30代半ばで営業課長になった。それまで運用（オペレーション）に携わっていたのだから、運用課長になるのが女性の場合は普通だという。それが、教育訓練の仕事をしたのが契機となって営業課長に出た。女性で運用から営業に出たのは第一号だったという。「営業のえの字もわかんない人を営業の管理者にやってどうするんだろうと思いましたけど、係長さんなども私と同じような年齢で、自分たちの仲間みたいな感じで協力してくれました。」この営業課長を皮切りに、佐野さんはほぼ2年おきに異動を繰り返すことになる。それは従来男性のキャリア組のみに開かれていた機会である。彼女が男性たちと同じ昇進ルートに乗ったと考えられるのは、営業課長の次に施設部門へと配属されたことである。工事や設計など設備的なことを行うこの部門は、それまで女性が入ったことのない職場だった。与えられたテーマは「男性の職場の中で女性ができることは何があるかみてこいというようなもの」で、彼女は営業の知識をもって顧客のニーズを受けとめ、顧客からの施設部門への発注の一切をとりしきるという仕事を成り立たせた。施設部門の専門的な知識はなくとも、広く浅く全体のことが分かればできるという発想だった。

彼女はこの施設部門での経験をもてたことが有り難かったと述べている。女性は普通、最後まで運用や営業などの業務部門だけでおわる。「設備のことや技術のことなどをやっているところに行かせていただいたおかげで、業務部門だけでなく、その数倍以上、この施設部門の人たちのネットワークが自分のものにできたっていうことがありますね。ですから、施設のこともちょっ

ぴりかじってますので、局長になってもこわくないわけですよ。業務だけの出身だったら、施設のことはずぶの素人になりますから、ごまかされても分かんないですよ。だけど、施設のことも少しかじって、生意気にいろんなことを勉強しましたから、こちらの目で向こうがみえる、向こうの目でこっちがみえるんです。施設の人たちの協力やネットワークなど色々な知識を与えられたということは、モルモットにはなりましたけど、すごい財産をいただいた感じですね。普通ならばあり得ないことなんです。α社広しといえども、そういう経験をさせてもらったのはほんの数人だけですからね。」女性で施設部門を経験したのは彼女が初めてだった。彼女は自分の後任に、女性のボスでできます、大丈夫ですと数名の女性をつないできたが、組織替えで彼女がつくった担当もなくなり、その後は女性が入っていないという。稀な機会であったという佐野さんの経験は象徴的である。女性はこの部門にはまず配属されない。組織における成功にはこうした人とのつながりや広範囲の異動による幅広い仕事の経験が重要な役割をはたしている。このことは女性のキャリアにとっても同様に重要であるが、女性がそうした機会を得ることはほとんどあり得ない。佐野さんが指摘するように、女性は業務部門のみでおわることがほとんどである。昇進の機会はあってもこの部門の数段上のポストまでで行き止まりである。女性のこの機会の狭さは、佐野さんのその後の異動をみると、よりはっきりする。佐野さんの経歴を男性のものと読み換えれば、女性の機会の広がりが男性のそれとどれほど異なっているかが分かるのである。

仕事への取り組み方や組織へのかかわり方は、機会の広がりによって大きく変化していった。施設部門を経験した佐野さんは「施設が分かってて営業課長やるっていうのは、目の前のひらけ方が全然違うんです。だから、もう一度営業課長をやりたかったです」という。異動は昇格を伴い、元の場所へ戻ることはできない。彼女の次の仕事は、新製品が出る際の料金体系など制度を決めていく市場課、その次は監査であった。「監査に行くのも女性で初めてでした。なぜか女性は行かなかったんですね。広くものがみられるというのが女性には無理だというような、なかなか誤解があったりして、本当はそんなことないんですけど、女性の管理者の教育訓練がそれまではうまくいってなかったんでしょう。そういう分野で活躍できる場というのがなかなか女性にはなかったんですが、私の場合、施設の経験がまずありましたので、あいつにやらせてみようというのがだいぶ多くあったようです。」佐野さんの仕事へのコミットメントはこうした異動の中で変化していく。「次から次へと新しい仕事をさせられるのは、初めは、えー、2年で違う仕事に替わるの？というのはありましたけど、次第に2年たったらまた違う仕事ができるんじゃないかと私自身期待するようになりました」と、彼女がキャリアの先行きへの積極的な姿勢を強めていったことが分かる。監査を務めて2年たつと業務部長になった。東京で一番大きな局で、局長、次長の下にすぐ課長でなく、部長が数名置かれていた、そのうちの一人だった。佐野さんはその後、サービスセンターの所長、そして本社の消費者対応窓口のセンター所長と異動し、そこから局長になった。局長ポストは任用制度で、管理職経験を15年以上という受験資格をもって試験をうけることになっており、女性の受験対象者はほとんどいない。局長を務めた後、彼女はβ社の出向社長として経営の建て直しに尽力し、さらにγ社役員（常務取締役）となって現在に至っている。さかのぼれば、佐野さんのキャリアの大きな転換点は、仕事のおもしろさを知り、上司の強い慰留によってその後の活躍の場を得ることになった30代前半の頃といえよう。

(2)機会の広がりとパワー

佐野さんはその後の活躍の場を開かれたところから、キャリアの展開に変化を得た。ここには当人の有能さもむろん大きな要因としてあるが、彼女が組織の構成員として手にすることのできた資源、言い換えれば、その所属する組織のエリートポジションへ彼女を到達せしめた資源があるはずである。この資源は組織内での人間関係の中に具体的に表れ、当人の移動を規定するある種の力と考えられる。以下ではこうした資源を彼女のもつ「パワー」と捉え、彼女が経歴のどこでどのようにパワーを得、またそれを行使することでどのようにパワーを増大させてきたかを示そう。

佐野さんを組織末端の女性の職場から男性キャリア組と並ぶ場へ、つまり先への昇進が得られるコースへスイッチさせたのは、上司の力である。教育訓練の担当として自ら願い出て仕事の域を広め、工夫を凝らしてきた彼女は、自分らしさを表現できる仕事の場をα社の外に求めようとした。α社の中でやりがいを追求することには見切りをつけようとしたのである。これに対し、彼女を認めた上司は退職希望の撤回を強く求めた。上司の説得は、彼女への期待の大きさを語り、可能性を呈示するものであった。これを受けた佐野さんは、上司のパワーを得て、より広い機会を与えられたのであり、「人より早く管理職になった」のはその表れである。一般に組織の次の階梯へ大勢の中の誰が引き上げられるかには、人事考課の面でこうした上司の力が大きく作用するが、佐野さんのようなケースは、それがより強く働いた抜擢といってよいであろう。この大きなスイッチには、α社が女性の登用に関心をもち始めた時期だったこともプラスに働いている。「あいつならできるんじゃないか」「あいつにやらせてみよう」という関心を引きつけたことは、上司の注目を得たのと同様、彼女にとってのパワーとなったのである。

上司や上層部からのこうした「引き」というパワーは、彼女のその後の広範囲の異動で増幅されることになる。施設部門で自分のものにできた「普通なら得られないような数倍以上のネットワーク」は、管理者としての彼女のパワーの大きな強みであった。仕事の中で人的ネットワークをつくりあげていくことは、より広範囲の部署とより多くの人間を統括していく上層の管理者にとって不可欠な資質であると同時に、人を動かしていく際の力にもなる。それは円滑な職務の遂行というだけでなく、部下の異動や昇進への布石としても重要なものである。佐野さんは、上や横へのつながりに加えて、仕事を通じて部下とのつながりもつくりあげている。監査の仕事をした時の話は、自分らしさを語る彼女の仕事ぶりと合わせて興味深い。「監査というのは普通は課長さんが取り繕っておしまいになるんですけど、課長さんや係長さんに聞くよりも、仕事をしているご本人に話を聞いた方が私もずっとよく分かるし、ご本人も仕事についてアピールする機会があるんじゃないかと思って、私は男性も女性もご本人からよく話を聞くようにしました。ご本人たちの仕事のことは私の方が素人ですから、ちゃんと理解しないといいことも悪いことも判断できないので、一生懸命やっていることをよく教えてちょうだいと言うんですね。」こうして、この2年間に「ずいぶん知り合いができました」という、その一つの成果が係長以上の女性が集まる女性役職者の会である。佐野さんは監査の仕事を「役付きでなくともがんばっている女性、次期の人事異動での昇格対象になる女性」の発掘にもいかし、その女性たちの活躍の場をつくるということで会を組織した。ここで情報交換や勉強会をするほかに、会として「こういう人達がいます、課長として十分やっていける資質がありますので、ご検討下さい」と人事への推薦もお

こなった。初めこそは「一種の圧力団体みたいなもの」だったと佐野さんは言うが、推薦した人物に間違いがないと実績を積み、次第に人事方からの相談を受けるようにもなった。人事権への関与という彼女のパワーがここにみられる。これは与えうる力といえるだろう。

彼女が部下の育成、とりわけ女性の登用に気をかけたのは、自身が上司に見いだされたということと、反面教師的な先輩女性によるところが大きい。彼女が異動し昇進していった上位ポストに先輩女性は皆無に近かった。ほんの一人二人いた先輩に対し、彼女は尊敬の念をもち、ついていきたいと考えていた。だが、「その先輩は後輩の人たちに快く、いらっしゃい、一緒に力をあわせてやりましょうという方ではなかったわけです。あなた達に何ができるの？っていう…私たちは私たちで苦労して一生懸命やってきたのよ、あなた達はあなた達で苦労しなさいみたいな、そういう態度だったんです。」佐野さんはこのような先輩の態度を嫌い、「私は、私の後輩だったら、私ができたんだから女性ならできるよという、そういう道を耕したかったんです。だから自分の後に女性をもってくることにずいぶん固執しました…それは、そういう先輩に恵まれなかったからかもしれませんね」と語っている。彼女はこうした経験から、人を見いだし、育てることを学んだのである。佐野さんはまた「続けることが一つのパワーになるんです」という。自分の後任を女性でつなごうとしてきたこと、道を耕す女性役職者の会を組織したことは、徐々にではあるが、つながりとして、そして数としても女性たちのパワーとなっていくだろう。

部下のために何ができるかということからも彼女はパワーを得る。与えうる力が、彼女により大きな結果をもたらすのである。女性初の場へ次々と異動した佐野さんは、部下の信頼と協力を得ることが、男性ばかりの中で仕事をしていく上での助けであったことを述べている。「仕事っていうのは一人でやっている訳じゃありませんしね、甘ったれてんじゃないですけれども、周りが助けてくれるということがありますのでね。その人の生き方や自分達のためにどのぐらいがんばってくれるかということが分かったら、女性だからといってそんな変な意地悪はされないです。中には極端な、女が局長になったり部長になったりするなんてとんでもねえ話だというような人もいましたけど、男性でもよく協力してくれる人は完全に協力者になってくれました。」部下たちの覇気を高め、仕事の成果を上げていく上でもこのことは重要になる。その成果が彼女にとってもパワーとなるのである。次のボーナスプラスの例は、佐野さんの持つパワーが、部下の協力を得てさらに大きくなっていく様子を示している。「ボーナスの査定は局長と次長がやるんです。自分のところに課長さんが15人いた場合、例えば2人には特にプラスにしてやりたい、そのほかに5人には普通よりもプラスにしてやりたいというときに、15人の人数で半分をプラスにするっていうことはできないんですね、普通はね。ですけれども、その局全体で仕事の成果をあげていれば、7人プラスにすることも上のほうでは嫌とはいえないわけです。男性の局長さんの中には、ゴルフの場やお酒の場でお願いしますよって稼いでる人もいるんです。でも、それをしないで、うちは成果をあげてるんだから7人プラスにしてほしいと、これが励みになるんだし、私が部下にしてやれるのはそれしかないんだと、だからお願いしますと言って、私は7人プラスを通してきました。私がそれを通せたのは、ゴルフやお酒の席で話を通すってことがないだけに、上の方でも数字があがってるんじゃやむを得んかなあということだと思います。それは今（γ社）でもそうです。私の事業本部に部長が5人いるんですけれども、全員にボーナスのプラスをつけるんです。社内で一番実績があがってるのが私のところなんです。だから、これをかたちで表してく

れと要求しますし、社長も黙ってつけてくれます。やはり、会社の経営上、実績をあげて会社に貢献している自信が私にもありますから、それなりのものを要求できるわけです。部長さん達にしても、人より余計にボーナスもらえるんですから、もっとがんばろうってなりますでしょ。」彼女は、仕事の成果という実績をもって、部下のために資源を得ることができるというパワーをもつ。それがまた部下たちをまとめ、仕事への意欲を高める。彼女はそこから自信や更なる実績というパワーを得るとともに、昇進のかたちで自らも前進してきたのである。

佐野さんのキャリアをパワーという点からみるとき、女性が大企業で成功していくには何が必要であるかが分かる。彼女のもつパワーとは、どれだけの広がりをもった人間関係の網の目を築きうるか、またそこからどれほどの諸力——影響力や資源動員力、あるいは当人の活力など——を得ることができるかと言い換えてもよい。佐野さんが可能性という機会を得たことは、彼女がパワーを得たことでもあった。そのパワーは人脈を糧に大きくなり、彼女に次の機会を準備し、更なる前進の道を開くという、機会とパワーの相乗的な結果をもたらしたといえる。他方、多くの女性たちは、佐野さんが得たような相乗的なパワーを手にすることが難しい場に置かれている。女性はたいてい組織の幹部候補とはみなされず、昇進の可能性がない場に配され、仕事への野心や意欲を冷却されがちである。異動はほとんどなく、人とのつながりは狭い範囲に限定されているという点でいわば行き止まりのコースである。上司に引き上げられる幸運や組織的な女性登用の取り組みに出合わないならば、この場から抜け出し、パワーを得ることは難しいだろう。よし機会が与えられたとして、組織で佐野さんのように上位ポストへ進むことができるだろうか。「男性の中でやっていくのに必要な資質」と佐野さんがいうものは、組織上層への昇進過程における女性の少なさとも関連している。

(3)女性の少なさという障碍

組織の階梯を上がるにつれて、女性の数は急激に減っていく。女性ではほとんど初めてという職務を異動してきた佐野さんは、男性ばかりの中の紅一点的な存在であり続けた。「ポストが高くなると男性のほうが圧倒的に多いです、もう何十倍といるわけです」という状況である。佐野さんはこの中での経験を次のように語っている。「女性では初めてのことばかりで苦心も苦心ですけれど、行った先で今日は西洋料理、明日は中華料理ですから、うまく咀嚼できなくてもとにかく消化不良をおこさないように、お腹をこわさないようにということで精一杯でしたね。」圧倒的多数のカテゴリーの中で、少数者として仕事をするということは、かなり大きなプレッシャーをもたらす。それは、注目されることの必然的な結果である。次から次へと異動で与えられる新しい仕事に、女性初ということで目が注がれたが、佐野さんはこれに慎重に対処している。「一番最初は広報部から、私の一日を追いたいと言われたんですよ。それは待ってちょうだいと、まだ海のものとも山のものとも分からないんだから、もしかしたらそんな大々的に全国に紹介されちゃったら私はつぶれてしまうかもしれないから、待ってちょうだいと断ったことがありますよ。」彼女は、女性が育つには過度な期待をされないということも大事だと述べている。雇用機会均等法の施行後に各企業が相次いで取り入れた総合職制度の中で幹部候補として採用された女性がなかなか育っていないのは、佐野さんによれば「周りの見る目の期待度が余りに大きすぎて、つぶされちゃったり、辛くて逃れてしまったり、女性の気力が続かなくなってしまう」ためであ

る。この状況下で女性たちのパワーが漏出してしまうことが少なくない。目立つことは頭角を現すには有利であるが、常に衆人環視の下に置かれるという緊張感と背中あわせである。「自分がつぶれてしまっては、後に女性が続かない」ということは佐野さん自身感じていた。後輩女性が課長になって半年ぐらいで病気になりつぶれてしまった例も見ていた。「そういうことになると後に女性はもうそのポストにはつかないんですよ。」このプレッシャーに対処することを、佐野さんは「消化不良をおこさないように」と言ったのである。

こうしたプレッシャーは、期待の反面、女性に対するステレオタイプからもきている。女性にできるわけがない、ひとつお手並み拝見といこう、というわけである。佐野さんが局長になった時には、次長のところへ他局の次長からの電話がずいぶんあったという。「後からこんなことがあったと聞いたんですけどね、あんたとこの局長、女性だけどどう?って言われるんですって。どうって何がですかって、うちの局長は、性格は男みたいですよって、決断力早いし、なんかやると、そうしましょうって任せてくれるから何てことないよと、うちの次長さんがそう言うのを聞いて皆さんちょっと拍子抜けしちゃったみたいですね。」彼女はこう解説する。「皆さんがうちの次長さんに言ってほしかったのは、要するに、女性はぐちぐち細かくて嫌んなっちゃうよとか、いろいろ訳わかんないこと指示して困るよとかって、ちょっと女には無理だぞって、そう言ってくれるのを期待してたわけでしょ。」佐野さん自身は、この男性たちの持つステレオタイプにあてはまらない実例になり得たことで、これをかわすことができた。だが、局長という百名ををこえる部下を従える上位役職ポストへついた彼女にさえ、このような女性の仕事能力を軽侮するステレオタイプがあてはめられるところに、女性の困難がみてとれる。厄介なのは、数の少なさゆえに、少数の女性が得る評価が、女性カテゴリーに対するステレオタイプを補強するように解釈されがちなことである。「失敗すれば、女性はそのポストに二度とつけられない」のは、そのわずかな例がカテゴリー全体の評価としてみられているからであるし、偶さか成功をおさめた女性もしばしば例外的な存在として括りだされてしまいがちで、やはりステレオタイプを揺らがせる糸口とはなり難い。女性たちの並々ならぬ努力の必要性はこのことと関連している。佐野さんもこう語っている。「私はやはり人が2時間勉強するところを、4時間5時間しましたよね。ただそれもしゃかりきにやったというのが嫌いだったために、優雅にやってるようなイメージを無くさないようにと思いましたけれども…確かに、男性と女性を2人並べて、女性のほうが優秀だとみえても、なかなか男性はそれを認めたがらないところがありますから、男性以上の努力が必要だったのはそうですね。」女性はこのステレオタイプの支配下で認められるためには、より多くのエネルギーを費やさねばならない。

少数派であることは別の場面でも現れる。男性ばかりだった場へ女性が入るということは、双方ともが互いを意識する状況をうむ。「確かに、男性ばかりのところに女性が一人入るっていうのは、話題一つとっても、男性の側はずいぶん気を遣われたと思います。とくにお酒が入った場では、男性は、正式な会議の場よりは話題もかなり落としたいですよね。でも、私が一人入っていることでどう思われるだろうとか局長のくせにあんな下品なこと言ってと私に思われるんじゃないかとか、そういうことができにくいというのはあったと思います。私はそういうときは、そんなことはいいのよ、ここには男性しかいないんだからなんて、しゃらっと言ったりもしました。」佐野さんが示す場への同調は、特別扱いされたくないという気持ちから出ているとみられる。そ

うすることで、彼女は場のインサイダーになれるのである。場の雰囲気をこわすということは自分がそこにいづらくなることであり、同僚とうまくやっていけないということは管理者としての能が無いとみなされることである。成功した女性たちが、名誉男性であるかのように批判されることがあるが、彼女らにみられる場への同調——男性への同調——は、彼女らが多数派に対する少数であるゆえの適応の方法とみるべきであろう。だが、やはりインサイダーにはなりきれない部分が女性という少数派にのこる。佐野さんは、仕事上の相談や悩み事を話す相手がいないといい、母親を相談相手に仕事の話を聞いてもらっていたという。「尊敬している先輩や同僚はたくさんいます。でも、相談にのってもらいたいというときに、男性の中で特定の方に相談するっていうことは色々ありまして、非常に難しいわけです。それから、男性だとどうしても女性どうしの同じものとして受けとめてもらえないということがありますね。どこかで違ってくる…歯車がずれてくるっていうか。」佐野さんの場合、父親が同じような通信業の仕事についていたことから、その妻であった母親は仕事の内容にある程度明るく、相談相手として不足がなかったことが幸いだったといえる。とはいえ、女性役職者が男性ばかりの中で、とりわけインフォーマルな側面で孤立しやすく、そこでの人間関係をむすぶことが困難だという事実はのこっている。佐野さんが女性のネットワークづくりに意を傾けるのは、こうした経験にも裏付けられている。

数のアンバランスがうむ状況の中で、女性は負の場面に置かれることが多いが、彼女らの矜持がそれゆえにあることも見逃すべきではないだろう。佐野さんは、時代に先んじたパイオニア女性たちに自分を重ねてみることがあったという。「明治、大正、昭和の時代と精神的に自立した女性っていうのは、ずっと関心がありました。彼女たちが初めての仕事につかされたというのは、そういうチャンスが多かったということも含めて、やっぱり最初にやる人っていうのは、大変かもわからないけど、すばらしいものはもらえるんだなあっていうかね。私自身もそうでした。業務、事務系だけじゃなくて、施設系、技術系の人から受ける影響や刺激には大きなものがありました。女性で初めて技術系の職場に行って、すばらしいものをもらえたっていうのは、そこで仕事をさせてもらったっていうこと以上に、いい経験をさせてもらったんだなあっていう風に思いましたからね。」自らへの信頼と誇り、そしてよろこびが佐野さんの意欲を支ええたのであるし、プレッシャーをも前進の力に変ええたのである。組織の上層においてなお圧倒的な少数派である女性は、数の上でのアンバランスがもたらす様々な問題への対処を必要としている。男性の中でやっていくのに必要な資質とは、こうした状況への対処の能ともいえる。だが、より根本的には、女性の数が増えていくことが、これら女性の被る困難を解消していくために必要である。つまり、この場と女性との関係を変更していくことが肝要になるのである。

3.大企業という場と女性—パワーへの接近とパワーからの疎外—

α 社にもみられるように、大企業でこれまで成り立ってきたのは、幹部候補養成のコースとその周辺の補助的・定型的職務を担うコースとのいわば複線型で、前者を男性の専用、後者を女性の専用としてかなり厳格な区分がなされてきた[5]。大企業が終身雇用と年功制が機能する日本的経営の典型的な場といわれるのは、この男性のコースに注目した場合である。男性たちは組織内を異動しながら幅広い経験を積み、ゆるやかな選抜を経て上位ポストへと昇進していくのに対し

て、女性は限られた範囲内での職務に従事しながら、大半は数年間で離職していくというパターンが通例であった。

佐野さんの事例は、こうした大企業の組織末端における典型的な女性の職場に入った彼女が機会を与えられて、ほぼ男性のみがしめていた幹部候補養成の昇進ルートへスイッチし、組織内部を異動していった経験を示している。彼女は、機会の広がりを得たのと歩みを合わせるように仕事への意欲や野心を強め、自らのパワーをより広範囲の人とのつながりや更なる機会を得ることで大きなものにしてきた。彼女がパワーを育てえたのは、紅一点的存在ゆえの様々なプレッシャーやストレスに慎重に対処し、それらをも糧としてきたためである。この成功した女性の経験はこの男性中心の大規模な組織で女性がなぜ上位役職者ポストに到達し難いかについて、この場がもたらす問題を提起している。それらは、女性に開かれている機会の少なさの問題、これと密接に関連したパワーからの疎外という問題、そして組織上層に女性が圧倒的に少ないことから生じる問題である。

機会は先への見通しや期待と関係がある。つまり、現在の職位からの昇進の可能性や異動の範囲などが機会のあり方を具体的に示している。組織に入った女性たちに先行きへの見込みはほとんどなく、あったとしても数段上のポストまでである。実際先輩女性の姿がみられるのはそのあたりまでで、見通しのないキャリアを前に、女性たちの多くは仕事への野心を育てることもなく、数年のうちに離職していく。機会が得られないこと、つまりキャリアの見通しの無さは、やる気や意欲の冷却と関連しており、他方、機会を得ることはキャリアへの期待を高め、仕事への責任感や意欲など、更に前進をうむ態度を準備する[6]。またより広い機会は、人とのつながりやそれを通じた仕事の成果というパワーをあわせて用意し、当人の影響力や資源動員力としても相乗的な結果をもたらす。これらが相俟って、組織での成功が導かれるのである。大企業が組織の大きさゆえに一層細分化された職務間の連携を必要とするところから、上位役職者には組織内での関係づくりが大きな意味を持つ。言い換えれば、女性たちは多くの場合、こうした機会の広がりを得られず、それゆえ前進の諸要因すなわちパワーから遠く置かれている。機会はしばしばパワーと相携えていくという意味で、機会の問題はパワーを得るための第一の問題といえる。だが、女性の場合、これは偶発的要素にかなりの程度依存していることは否めない。また幸運にも機会が開かれ、パワーへの接近を得たからといって、女性は組織上層への階梯を順調に進んでいけるわけではない。数のアンバランスの問題がここで浮かびあがる。

昇進の階梯を上がっていくと、女性の数は極端に少なくなる。多数派の男性の中で、女性が紅一点的に置かれるということは、その女性が女性カテゴリーの代表としての注目を浴び、あるいはカテゴリーから切り離されて例外的な女性として扱われることと関連する。いずれにせよ、女性が圧倒的に少ないことから生じる反応である。彼女らはここから生じる過大なまでの期待というプレッシャーやステレオタイプ視の危険にさらされがちである。ここでは彼女らがどう行動するのであれ、数の少なさゆえに状況を大きく変える力にはなりにくいというジレンマがある。この状況は、多数派である男性との間で様々な精神的ストレスを女性に与えやすく、同僚らとインフォーマルな関係をむすぶ難しさとともに、女性に困難をもたらす。数のアンバランスが問題となるのは、少数派の女性にパワーを浪費させ、前進への活力を奪いがちだからである。

大企業という場に象徴される男性中心の組織において、女性たちのパワーへの経路を開く第一

は機会を得ることといえるが、組織内での女性の少なさがその効果を減じており、男女の数のアンバランスを軽減することが、女性が手にする機会とパワーとの関係をサポートする。すなわち、女性の少なさを解消することが目標であるならば、それは同時にそのための手段でもある。女性が大企業で上位役職にほとんど現われないのは、パワーから疎外されるからである。このパワーとは、人とのつながりに中心的に表れる資源、大企業という組織でエリートポジションへの出現に要する資源を指す。この場合、機会が開かれることとあわせて女性が孤立しないことが、女性たちのパワーを高めていく上で重要な役割を果たすであろう。

エリートポジションをしめる女性たちは、ビジネス界のほか、政界、官界や学界、教育界、芸術界、医療界、法曹界などの諸領域に存在する。本稿で示したパワー概念は、それぞれの領域におけるエリートポジションへの出現可能性を高めるものとして、場の問題と関連させて、彼女らのキャリアの中で捉えうる。これらを明らかにしていくことから、女性エリートの少なさの問題を考えていきたい。

注

1) エリートポジションにおける女性の少なさについては、多くの研究で言及されている。例えば、人事興信所刊行の『人事興信録』の登載者という基準で女性の出現をみた場合、漸増しつつあるとはいえ女性は1%未満のままである（黒岡 1981；冠野 1994）。いくつかの下位領域別にこの女性比を概算でみると、1991年発行の『第36版人事興信録』では、最も多かったのが芸術家・作家で11%、以下、政治家が7%、教育・研究職が3%、官僚が1%、医療・法曹関係等の専門職が0.8%、ビジネスの管理・経営者は0.6%であった。女性の場合、このビジネスエリートは中小企業領域に偏在していることも分かっている。同様の指摘は、例えば政・官・財のトップをしめる日本のパワーエリート中の女性の比率は1%未満という数字にもみられる（Rothacher 1993）。

2) 幼児期からの生育過程を含めた職業志向の形成環境や社会化の問題については、例えばHennig & Jardim（1977）、若林ほか（1983）、国際女性学会（1985）、山本（1979）などの研究を参照。性別分業がもたらす影響については、上記の研究のほか、例えば平野ほか（1980）、Bullard & Wright（1993）、Kanter（1993）などの研究を参照。入職後のキャリアや企業の雇用管理については、例えば野畑（1986）、小池・富田（1988）などの研究を参照。

3) 佐野道子さんのデータは、1994年に行った「女性リーダーの教育と職業に関する面接調査」で得られたものである。この調査は、1992年に行われた質問紙調査（対象者は人事興信所刊行の『第36版 人事興信録』登載の女性1008名）の回答者のうち、承諾を得て18名の方に面接したもので、本人の経歴について対象者に自由に語ってもらうかたちをとり、必要に応じてこちらからも質問した。面接は許可を得てテープレコーダーで記録、後日テープから会話を逐一文字におこし、誤認を防ぐために対象者による訂正や加筆、削除を受けたものが本稿での分析資料となっている。

4) 990年5月の労働省調査によれば、上場企業818社の女性管理職のうち、59%が独身、既婚者も36%が子どもなしだという。この数字は α 社の女性管理職についてもほぼ同じである。このことは、職業生活と家庭生活との両立問題として、性別役割分業との関係でこれまでも多くの議論がなされ、結婚や出産を回避させられているといわれる。佐野さん自身、結果的には独身であったことが仕事をしていく上での身軽さであったと語っているが、結婚や出産は個人の選択として、何に人生のプライオリティをおくかという問題でもあり、この時点の彼女にとっては仕事のおもしろさが結婚よりも勝っていたこと、すなわち職業への強い野心が形成されていたことがここでのポイントである。本稿では、結婚や出産等、家庭生活の問題にはこれ以上立ち入らないが、エリートポジションにある女性の未婚率の高さは野心の実現の場をどこに求めるかということと関連していると考えている。

5) 雇用均等法施行後に、多くの企業が従前の男女別の採用から変更した職種別の採用－コース別人事—は、性による差別処遇が少なくとも表向きは許されなくなったことを示す。しかし実質的には性によるコースの振り分けがなされており、従前の差別的処遇と変わらないともいわれる。

6) 例えば、中村（1988）はスーパーマーケットでの女性役職者育成の事例から、「仕事が人を変える」こと、責任ある仕事を任された女性たちの意欲の変化を示している。

参考文献

Bullard,A.M. & Wright,D.S. 1993," Circumventing the Glass Ceiling:Women Executives in American State Governments" ,*Public Administration Review*,Vol.53,No.3,pp.189-202.

Hennig,M. & Jardim,A. 1977, *The Managerial Woman*. Anchor Press/Doubleday.税所百合子訳『キャリア・ウーマン』サイマル出版会 1978.

平野貴子・神田道子・小林幸一郎・Liddle Joanna 1980、「女性の職業生活と性役割」『社会学評論』第30巻第4号、17-37頁.

今田幸子・平田周一 1995、『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.

冠野文 1994、「女性エリートの構成と意識」麻生誠・山内乾史編『現代日本におけるエリート形成と高等教育』広島大学大学教育研究センター、25-51頁.

Kanter,R.M. 1993, *Men and Women of the Corporation*.Basic Books.高井葉子訳『企業の中の男と女』生産性出版 1995。

国際女性学会・中小企業の女性を研究する分科会編 1987、『中小企業の女性たち—経営参画者と管理職者の事例研究—』未来社.

小池和男・富田安信編 1988、『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社.

黒岡千佳子 1981、「わが国における現代女性エリートの意識と実態」『大阪大学教育社会学・教育計画論研究集録』第2号、27-61頁.

中村恵 1988、「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者」小池・富田編『職場のキャリアウーマン』12-37頁.

野畑眞理子 1986、「女性役職者のキャリア形成過程と促進諸要因」『社会学評論』140号、438-456頁.

Rothacher,Albrecht 1993, *The Japanese Power Elite*. St.Martin's Press.

竹信三恵子 1994、『日本株式会社の女たち』朝日新聞社.

若林満・冨安玲子・湯川隆子 1983、「民間企業における女性管理・監督職のキャリア形成パターンに関する研究」『名古屋大学教育学部紀要—教育心理学科—』第30巻、177-205頁.

山本由子 1979、「面接調査 女性管理職50人の過去と現在」『婦人公論』9月号、224-237頁.

Why Elite Women Are Few?:A Case Study of a Woman Executive in a Big Corporation

Fumi KANNO

Women are few in elite positions,especially in big businesses.These large,male-dominated organizations have excluded women.Why are elite women few in such organizations ? This paper examines this problem through an analysis of career development of a woman executive promoted in a big corporation.The author pays attention to 'power' , that empowers one to obtain elite positions,in examining her experience.

Findings are followings:

Chance and power are correlated to the empowerment of women; to be promoted through the male-dominated stream to higher position in a big corporation.Availability of wider opportunities makes one's aspiration or ambition higher,and helps develop broader relations in the organization,i.e. successful women get 'power' from wider opportunities.But in most cases,women are kept away from these elements of power.That's why women are few in elite positions.Women have few chances to be promoted,and are often placed in women's place,dead-end position.Consequently,their aspiration is very low,and they generally retire to home.Also their lack of chance makes them powerless,for they have narrower relations in the organization.Even though they're lucky to have a chance," successful" women find themselves isolated in the world of men.This situation burdens women a lot,pressures them,or sustains their stereotypes.In short,a very small representation of women in the business world compared to men makes them feel exhausted and powerless.That also explains women's difficulty in entering a male-dominated sphere.