

カンター

『企業のなかの男と女』

【労働社会学・産業社会学・教育社会学】

木本喜美子

本書の位置

本書は、男性と女性という視点を投入して企業組織を分析しようとする研究にとって、欠かすことができない一冊である。ハーバード大学ビジネススクールの教授、ロザベス・モス・カンターが1977年に出版した本書¹⁾は、数々の賞を獲得している。とりわけ、「C・ライト・ミルズ」賞の受賞作品であることに注目したい。アメリカが生んだ社会学者、C・ライト・ミルズはホワイト・カラー研究に先鞭をつけた研究者でもあり、著者自身も彼を「学問上の父祖」の一人として位置づけている。著者が、社会学の基本に忠実な方法論を徹底して用いたことは、企業組織における男性と女性のありようを研究するうえで、性差や個人差の読み込み方を偏りのないものにし、ひいては、その後の組織とジェンダーに関する研究をリードするものとなった。本書のもととなる調査研究活動が取り組まれていた時代には、いまだ「ジェンダー研究」という用語はなく、フェミニズム運動のなかから生まれた女性学が、学問的に形をなそうとして格闘を続けていた。著者自身は本書を、社会科学の学問的伝統を引き継いだものだとし、同時に、「フェミニズムから多くの示唆を得た」と明言している。このことは、社会学の伝統を受け継ぎながら、しかしそれだけでは十分に見えてはこない男性と女性という視角を真正面に据えて企業集団の深層を分析するためには、フェミニズム的な問題関心の取り込みなしにはできないと著者が自覚していたことを示している。また本書のこうした方法とそれにもとづく研究の達成自体が、高い評価を得たということでもある。

本書の問い

では本書はいったい何を解き明かしたのか。カ

ンターは1970年代に5年間にわたって、アメリカの巨大企業のひとつである「インダスコ社」(仮称)の外部コンサルタントとして、企業内部を歩きまわって観察し、人々と言葉を交わすことができる立場にあった。組織内での自在な参与観察が可能な立場をフルに生かした濃密な調査にもとづいて、さらには当時すでに発表されていたさまざまな調査研究の成果を駆使して本書は書かれている。著者の論究が、揺るぎない実証性を備えているゆえんである。著者が解こうとしたのは、当時のホワイト・カラー職のなかで、管理職は男性、事務職は女性という形での性別分離状態がきわめて厳格につくられているのは何故なのかという問題であった。女性は事務職に大挙して参入しているにもかかわらず、高給を得るとともに権力的資源を掌握しうる職域から遠ざけられたままである、という現実をいかに理解すべきなのか。そしてそれをどのようにのりこえていくべきなのか。

このような著しい性別分離状態が何故生じるのかという問いに対しては、男性と女性の本質的な相違という観点から説き起こす俗説が当時、掃いて捨てるほど存在した。男性はアグレッシブであり、絶え間なくより高い地位を得ようと闘いつづける性癖がある。女性の場合は逆に、周囲との協調を好み、高い地位に昇ろうという意欲を持たない、といった説である。あるいは、女性は感情的にふるまいがちなので管理職には向かず、男性は冷静な判断力と統率力に長けているので適しているという信念もあった。さらには、女性は出産とそれに付随する子育て、家庭内役割の負荷が大きいため、労働の場での能力発揮よりも家庭重視のスタンスをとりがちになる。企業はそれを熟知しているがゆえに、そうした方向に傾く女性に対して企業内訓練を施しても無駄と判断する。したがって女性は、熟練を要さない、単純な職種にわ

りふられ、管理職へとステップアップしていくことが期待される男性とはまったく違った処遇条件のもとにおかれることになる、など。

こうした諸説に共通するのは、女性と男性の性質を本質主義的に分け、出産・子育てに関わる男女の役割の相違を強調する視点である。こうした説は今日でも手をかえ品をかえ、繰り返しさやかれつづけているのではないだろうか。これに対して著者は、正反対の議論を展開する。

本書を貫く視点と方法

著者は、男女別の差異にとらわれた議論を出発点に据えることによって生じるステレオタイプな目線を排除し、社会学的な観点から人間の行為の規定条件を原理原則的に把握する立場を貫こうとする。つまり人間は男女ともに、それぞれのおかれた社会的コンテキストによる制約から自由ではない。高い権力的地位を手に入れれば、男性も女性も同じようにふるまい、低い権限しか手にできなければ、それにとらわれた行為を男女ともになす。本書では、こうした点を裏づける幾多の既存研究を引き合いに出しながら、男女間における本質的な違いというもの存在せず、おかれた「状況」がその人の行為を規定するという社会学的な観点が強力に押し出される。ここでの「状況」とは、組織内部における機会の幅、権力的資源の保有状況、および多数派か少数派かという数の問題である。同じ状況下におかれたならば、男女ともに同一の行動をとるのである。

それにもかかわらず現実の労働組織において男女が相反するかのような行動と志向性を示すのは、男女のおかれた状況が大きく異なっているためであるとする。それは労働組織が長らく男性優位的な形で編成され、女性の参入が見られても昇進や異動の機会の乏しい地位にとどめおいてきた。そうした歴史的累積のなかで、男性は管理職に多数出現することが常態化し、女性の多数は一介の事務職にとどまりつづけた。管理職という地位とその職務内容を支える能力や器量が、男性的特性にかかわる無数の形容詞（「攻撃的」「野心的」「強靱」など）と結びつけられ、平（ひら）にとどまることから生じる意欲の欠如や協調志向など

が、女性的特性に変換されるゆえんとなる。異動性が乏しい職場におかれた女性が発達させる態度や傾向は、個人的特徴あるいは「女性」の特徴として片づけられてきたが、これらは異動や昇進の機会が閉ざされている「状況」の所産である。男性であっても、閉ざされた立場におかれれば、「女性的」とされる態度や傾向を示すのである。社会的存在たる人間の行為は社会構造と組織的コンテキストに枠づけられる、ととらえる社会学的原則を徹底させることによって、個人差や性差に見えることが実はその人物の職務や職場に由来するものであることを、明快に論証するのである。

男性を好むこと＝権力を好むこと

こうした視点と方法を用いて前述のインダスコ社の現状をとらえたとき、著者は、女性人材が生かされることなく埋もれていくことに、強い危機意識を抱くにいたる。こうした現状に対する批判は鋭く、迫りに満ちており、多くの読者はこの批判の前では、心揺さぶられざるをえない。

まず著者は、アメリカの巨大組織においても1970年代には「上司」の地位に昇る女性がきわめて少数ながら登場してきたことに着目し、同社を観察する。その結果、男性優位の組織では、「有能な」女性が管理職としてごく少数ピックアップされたとしても、そのことは女性人材全体を活躍に導くような組織的変革を引き起こす突破口には決してならないという、衝撃的な結論を出している。それどころか、きわめて少数の女性が選抜されて管理職に就いたとしても、彼女たちは無力のまま、さらにいっそう無力化へのサイクルに沈み込んで行かざるをえないとする。彼女のもとにいる部下たちが、組織的な無力さに閉じ込められた彼女の味方につくことは決してない。見込みのない女性上司には距離をとって、組織内勝者になる可能性の高い男性上司に賭けるのである。「人は誰でも勝者を好む」のであり、「男性を好むことは権力を好む」（201頁）ことになるのである。

権力が乏しい無力さに加えて女性管理職は、その少数性によって徹底して押さえ込まれることになる。見渡す限り男性管理職に取り囲まれた女性上司はその希少性ゆえに、一挙手一投足が衆人監

視のもとにおかれるのを避けることができない。ここから、著者の「数の論理」が展開されていく。職場で「紅一点」であることも少なくない、圧倒的に少数派の女性管理職は、全女性を代表する役割、「トークン」(象徴、もしくは名ばかりの者)とされる。ドミナント集団のなかにぼつんと女性が入り込むことによって、その女性は否応なく注目的となる。それだけではなく、ドミナント派の男性集団においては、自分たちは一枚岩で同質だという意識をそもそも持っていなかったにもかかわらず、紅一点の参入が引き金となって、彼女が代表する女性上司と自分たち男性上司の違いを意識するようになる。その結果、彼女のふるまい(特に失敗)は驚きを持って見られ、「男性では決してありえない」と声高に取りざたされる。つまり紅一点の参入が、男性同士という意識を強化する結果を導くのである。そして彼女は徹頭徹尾「個人」として見られることはなく、女性を代表している者とされる。他方、女性の部下は、女性上司を自分たちとは異なる存在と見なし、「男のようなふるまいだ」として一線を画そうとする。トークンとならざるをえない女性はこうした圧力に抗するため、あえて女性性を消して男性上司と似た形でふるまってみせるが、これは女性部下のさらなる憤激を買う。これを見た男性管理職および男性部下は、彼女がか弱い女性部下に冷たいというレッテルを貼りつける。こうしてトークンは、トークニズムのプレッシャーのために真の力量を発揮することができず、また発揮してみせても「例外」としてしか評価されず、女性に対する偏見を排除するような力を持つことはできない。このようにたたみかける著者の語り口は、きわめて厳しい。

変わらねばならないのは組織である

こうした組織の現状は、人間の潜在的能力を浪費させるものでしかない、と著者は批判する。このような組織のあり方が女性管理職に特定の役割を押しつけ、つぶしてしまいかねないからである。たとえば、職場で男性の競争相手とはなりえない無害な母親的役割を押しつける、もっぱら性的な対象としての目線を向ける、「かわい子ちゃん」としてベットの役割を押しつけて過保護な取り扱

いをする、などである。場合によっては忌み嫌われる「鉄の女」の役割が押しつけられることもある。少数の女性管理職はこれに対して妥協せざるをえず、こうした圧力に屈してつぶされかねない。このような女性の無力さを個人問題に還元し、個人の心理問題にすりかえる議論を著者はことごとく論破し、組織における人間のふるまいが、機会や権力の乏しさや拘束性、過小性という数の影響といった構造的問題に由来する以上は、構造そのものを変えなければ変革はありえない、と強く主張する。「変わらねばならないのは人ではなく組織である」(288頁)。そして構造上の問題には構造レベルでの介入が不可欠だと主張する。

そこで重視されるのは、アフーマティブ・アクションである²⁾。トークンのグループに属する人間の数を増やすことが戦略的に追求されない限り、現状を打破できないからである。女性管理職の数を多少増加させる程度では変革を引き起こすことは決してできない。マネジメントのトップに女性を1人ではなく一群として据え、女性が少数の部署には一度に2人以上を入れるなど、女性を決して散在させることなく束にすることを提案する。こうしたアフーマティブ・アクションと並んで、役割モデルとなる存在の積極的な広報、女性ネットワークの形成、女性支援プログラムの作成、トークニズムの弊害に関する管理職教育の実施など、きめ細かな組織変革のための施策をも提案する。米国でアフーマティブ・アクションが制定されて十数年にして、著者はあらためてこの政策を力強く推奨したのである。人間の潜在的能力の浪費を食い止めるためである。

日本では男女共同参画社会基本法(1999年)において、ポジティブ・アクションを講じる責務が国に課せられ、第三次男女共同参画基本計画(2010年)に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に占める女性の割合が少なくとも30%程度になること」が盛り込まれている。日本では周知のように、政治世界とならんで労働世界における指導的地位の女性の出現率はきわめて低いことが問題視されており、本書の出版からほぼ40年を経て、著者が提起する痛烈な現状批判とそこから導き出された変革課題とに、

真摯に向き合わなければならなくなっている。

新たな研究動向をめぐって

本書は出版以来、繰り返し引用され、多くの言及がなされてきた。組織とジェンダー研究をリードするアルヴェッソンらによれば、組織理論では1980年代までは依然として、男性だけが研究対象とされる傾向が強く、男性と女性の問題が真正面からとりあげられることはなかった。だが1990年代の文献では女性/男性の問題を扱うようになり、90年代半ばになってようやくジェンダーが組織理論の焦点になってきたという³⁾。研究潮流ができあがってくるまで、本書が導きの糸となって言及されつづけてきた学問的背景がそこにあったと言えるだろう。著者が扱ったのは、あくまでも1970年代にごく少数の女性管理職が登場した段階であったが、その後欧米では、女性マネジメント層は増大してきている。そこではより複雑な展開過程が見られ、当然にも、著者の視点と方法だけではカバーしきれない事態が生じている。こうした現実的変化に目を向けて、労働組織の変容過程をジェンダー視点から捉えようとする研究が多数輩出されてきているが、本書を出発点としつつも、新たな現実的変動を把握するためのりこえるべく、本書を批判的に位置づける論者も少なくない。

紙幅が尽きたのでここで細かい論点を提示することはさしひかえ、何がのりこえられようとしているのかという点に最後に触れておきたい。これまで見てきたように著者にとっては、女性管理職に抜擢された少数派女性が組織内で無力化のサイクルに突き進まざるをえない無残な状況を洗い出して批判すること自体が、重要な課題であった。しかしその後しだいに数を増やしてきた女性管理職は、組織内でさまざま経験を重ねつつ主体的かつ慎重に自己を構築し、時には個人的な挑戦の拳に出ることもある。たとえば不愉快な役割の押しつけに、そっと逆らうこともある。また労働組合を通じた集団的挑戦をしかけることもある。法律の改正をうまく利用し、また企業自体が組織体質の改善のためにとろうとする施策のりながら、男性中心主義的な組織文化を少しでも変えていこ

うとする実践も積み重ねられてきている。こうした女性側の動きに刺激を受けつつ男性側にも変化が生じ、女性の動きへの抵抗であれ支持・応援であれ、何らかのリアクションも生まれてくる。こうした側面に光をあてながら、組織の変容過程を把握する研究が生まれてきている⁴⁾。

大学の講義で本書を紹介すると、学生たちが強い関心を持って聞き入っている様子がうかがわれる。特に女子学生は、カンターのトークニズムの論理の非の打ちどころがないことに、ため息をもらす。女性管理職がいまだに一握りに過ぎない日本の現実を踏まえれば、「明日はわが身」と身につまされるからであろう。だがカンターの議論の後を追って、私自身が1990年代後半以降に調査研究した日本の総合スーパーマーケットで、女性店長たちがとったパフォーマンスとその意味について伝えると⁵⁾、学生たちが、その硬かった表情をしばしゆるめるのを何度も目にしてきた。カンターに習いながら、女性店長たちが男性中心的な職場体験(「状況」)をくぐりぬけ、そこから編み出したマネジメントが組織にとって有益なオルタナティブたりえたことを発見し、意味づけたからであろう。現代日本においては、アフーマティブ・アクション自体は不可欠である。それと同時に、女性の参入と登用が、男性中心的な組織構造にいかなる揺らぎと変化・変容をもたらすのかという点にも光をあて、明日への現実的な手がかりを見いだしていくことも今後の重要な研究課題であると思われる。

Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books Inc, 1977 (高井葉子訳『企業のなかの男と女』生産性出版, 1995年)。

- 1) 本稿は邦訳をもとに紹介する。1977年刊行の原著のうち一部の章は、著者の許可を得て要約または抄訳され、末尾には1993年版の後書きが盛られている。
- 2) 積極的差別是正政策。ポジティブ・アクションとも呼ばれる。社会的に不利益な処遇をうけるマイノリティ(女性、少数民族、障がい者など)に、一定の範囲で特別な機会を保障することによって実質的な平等を実現しようとする政策である。
- 3) Mats Alvesson and Yvonne Due Billing (1997) *Understanding Gender and Organizations*, SAGE Publications.
- 4) たとえば, Susan Halford and Pauline Leonard (2006) *Negotiating Gendered Identities at Work*, Palgrave Macmillan.
- 5) 木本喜美子 (2003)『女性労働とマネジメント』勁草書房。

(きもと・きみこ 一橋大学大学院社会学研究科特任教授)