

連載

フィールド・アイ Field Eye

米国から——②

明海大学 寺村絵里子

Eriko Teramura



自動車産業と生え抜き女性社員

GMの働き方とデトロイト

米国に滞在したら、訪れてみたい街が「モーター・シティ」と呼ばれるデトロイトであった。Moretti (2012) *The New Geography of Jobs* によれば、デトロイトは1950年代に隆盛を誇ったものの、主力産業の製造業は雇用の乗数効果が小さく近年は「衰退した街」である。なぜこの街なのかと思われる向きもあると思うが、これには個人的な理由があり少し昔の話になることをご容赦いただきたい。新卒で勤めた自動車メーカーは、当時GM (General Motors) の傘下にあった。入社後に会社の業績は悪化し、GMが会社の出資比率を引き上げることになった。朝礼で部長が「今回、GMがわが社の出資比率を引き上げた。出資比率は49%である。そして、この49%にとどまったことに意味がある」という。我々は、業績低迷が続けばすぐに会社を買収されてしまうかもしれないという危機感を持ちながら業務にあたることになったのである。

かくして、かろうじて経営の独立性は確保できたためGMから社長ではなく副社長以下数名の役員が派遣されてきた。上述のような緊張感あるビジネスの場で、私が関心を持ったのはあろうことかGMの方々の働き方である。例えば、Breakfast Meetingの文化と残業をしないこと、家族の事情で転勤を(会社ではなく)自分で決める、といった働き方は明らかに我々とは異なっており、会社の業務命令に従って働くこと、と思ひ込んでいた者としては新鮮に映った。例えば、ある役員は来日したものの、家族の事情ですぐに米国に帰国した。日本の子会社が嫌だったのでは、と

軽口をたたく社員もいたが、いずれにせよ自分で勤務地を決めていたのである。それだけに、年金問題が背景にあるとはいえ2009年におきたGMの米連邦破産法11条申請のニュースには驚いたものである。我々にとって大きな存在であったGMのあるデトロイトとはどんなところなのか、数日かけて訪問することにした。

前置きが長くなったが、訪問したデトロイトは今も自動車工場が複数稼働する魅力的な街であった。というのも、デトロイトに向かう道中のラストベルト地帯には、確かに元気がない地域もあったためである。特に、私が訪問したかったのは1920年代に建てられた旧GM本社 (Cadillac Place) である。入社時にみたその写真は威風堂々としており、米国の繁栄を象徴しているかのようにであった。ビルの向かいにはフィッシャービルもあり、それぞれ内部の装飾の豪華さにかつての繁栄がしのばれる。次に訪問した現GM本社のあるルネサンス・センター近辺は近代的なビルが複数そびえている。本社移転は経営破綻の前であるが、この2つのビル群を見てデトロイトの町の歴史と再生を見たかのようにであった。

自動車殿堂と女性

次に訪問したのはデトロイト郊外・ディアボーンにある米国自動車殿堂である。隣にはヘンリー・フォード博物館があり、こちらは大変な賑わいであるが、自動車殿堂はあまり知られていないのか、見学者は少ない。しかし、ここは米国自動車産業の労働史を知る上での宝庫であった。性別で分ける時代でもなくなりつつあるが、女性労働を研究する者として女性がどの程度この業界に貢献したのか着目することにした。殿堂者を含む5つの章の受章者が展示されているが、業界の特性もあろうがほとんどが男性である。うち女性の数は約800名中35名(約4.4%)であった (Automotive Hall of Fame (2024) *Inductees & Honorees*)。関連する映画である *With Babies and Banners: Story of the Women's Emergency Brigade* を見ると、1930年代に全米自動車労働組合 (UAW) が結成された時にもすでに女性労働者が自動車産業で働き、女性従業員や男性従業員の家族によるストライキや活動があったことがわかる。しかし、米国であっても自動車産業の女性の活躍は男性と同等とはいかないようである。

GMは2014年に工場作業員からの生え抜き社員で

あるメアリー・バーラ CEO が就任しており、今は女性役員も複数就任しているが、自動車殿堂のパネル展示に女性は少ない。私がかつて日本で会った GM 関係者はほとんど男性だったことを思い出す。バーラ CEO の場合、職業学校を卒業後に GM の工場働きながら学位を得て企業トップとして活躍し、2023 年に自動車殿堂入りしている。思いのほか女性の殿堂者が少なかったため、受付の女性に「アメリカは GM で女性 CEO が誕生し活躍しているのになぜ女性の殿堂者は少ないのか」と伺ってみた。その女性は小さく首を横に振り、まだまだ女性は殿堂入りは難しいという。この業界は STEM 人材、特に工学系の技術力なくしては成り立たないという特性はあるものの、米国でもまだ 1 割にもはるかに達していないことに驚いた。

米国自動車殿堂のサラ・クック CEO にもお話を伺うことができた。同殿堂の女性 CEO としては 2 人目であるという。これまで米国自動車殿堂の女性殿堂者が少なかったことは事実であるが、近年女性の入会が少し増え前年は 6 名であった。毎年、女性を最低 1 人ずつ入会させているが、選出にあたっては歴史的な功績に目を向ける必要があるという。その際に課題となったのは業績をどのように判断するかを見直すことであった。そのため、自動車会社の CEO やリーダーだけでなく研究者、歴史家やジャーナリスト、専門アドバイザー、レーサーといった方々も選出している。将来、自動車産業に女性が増えれば女性の選出者も増加すると考えている、とのことであった。

日本にも同じような功労者の殿堂である日本自動車殿堂があり、男女別の数も調べたが、こちらは 95 名のうち女性は 1 名 (0.01%) であった (日本自動車殿堂 (2024)「殿堂者」)。交通安全システムの構築に尽力された方であるが、自動車メーカーにいた方ではない。自動車産業は男社会と考えられがちであり、実際にそうであるが、会社では多くの女性社員も働いている。役職者で活躍する女性社員も少ないながらもいた。日本では、生え抜き女性社員が役員まで昇進するのは茨の道であるが、せめて 1 人くらい殿堂者が輩出できないか、と考えてしまう。これを機に調べたところ、トヨタ自動車の正社員に占める女性比率は日本で 13.4%、グローバルで 14.2% である。また、自動車メーカーの女性管理職比率は日産自動車を除いて低く、トヨタ自動車ですら 2022 年度時点の女性管理職比率は日本で 3.4%、グローバルで 14.8% である (ト

ヨタ自動車 (2023)「Sustainability Data Book 2023」)。女性経営幹部比率は 12.5% に上昇するがこれは女性役員を外部招聘しているためであり、そもそも日本国内においては女性管理職が少ない業界であることがわかる。また、日本の工学系の女性研究者は 2022 年時点で 13.5% であり (総務省 (2023)「科学技術研究調査」)、この割合を増やすことも必要だろう。日本では、自動車産業への女性の功労・貢献は褒章という形では非常に限られているといえる。

企業の再生と生え抜き女性役員

このように、米国の自動車産業でも意外に女性の受章者が少ないことを知ったが、米国と日本の違いの 1 つは生え抜き女性社員の受章者がいるかどうかである。米国では、ビッグスリーを中心としてここ数十年副社長や関連企業の社長クラスの女性受章者が複数おり、バーラ CEO 誕生の前にある程度素地が整っていたと感じた。日本ではどうだろうか。思い出したのが、業界は異なるが 2024 年年明けに日本の大企業で生え抜きかつ被合併会社出身の女性社長就任という人事を行った日本航空である。GM・日航両社の女性トップの経歴をみると、学歴不問で現場の仕事を知り組織を束ねる経験を積み、トップになっている。まだ研究として分析したわけではないが、従来の昇進ルートとも異なる、徹底した「現場主義」の新たな昇進のあり方を示唆しているようである。現在多くの日本企業が行っている、エリート女性を外部から招聘する役員人事とは対照的である。

では、このような人材をトップに据える思い切った経営判断を行った、GM と日本航空の共通点は何だろうか。1 つある共通点は、両社ともに倒産・破綻および再生を経験していることである。既存の企業文化・価値観を壊すためには、このようなショックを経験し、各社員自らが「再生する」必要があるのかもしれない。企業組織はただ存続・延命させることが最善ではなく、破綻・再生を経てより柔軟な思考が可能となるのではないか。このようなことをさまざま考えながら、帰路についた。

てらむら・えりこ 明海大学経済学部教授。著書に『女性の仕事と日本の職場——均等法以後の「職場の雰囲気」と女性の働き方』(見洋書房, 2022 年)。人的資源管理論、労働経済論専攻。