

企業で働く女性の地位について（1）

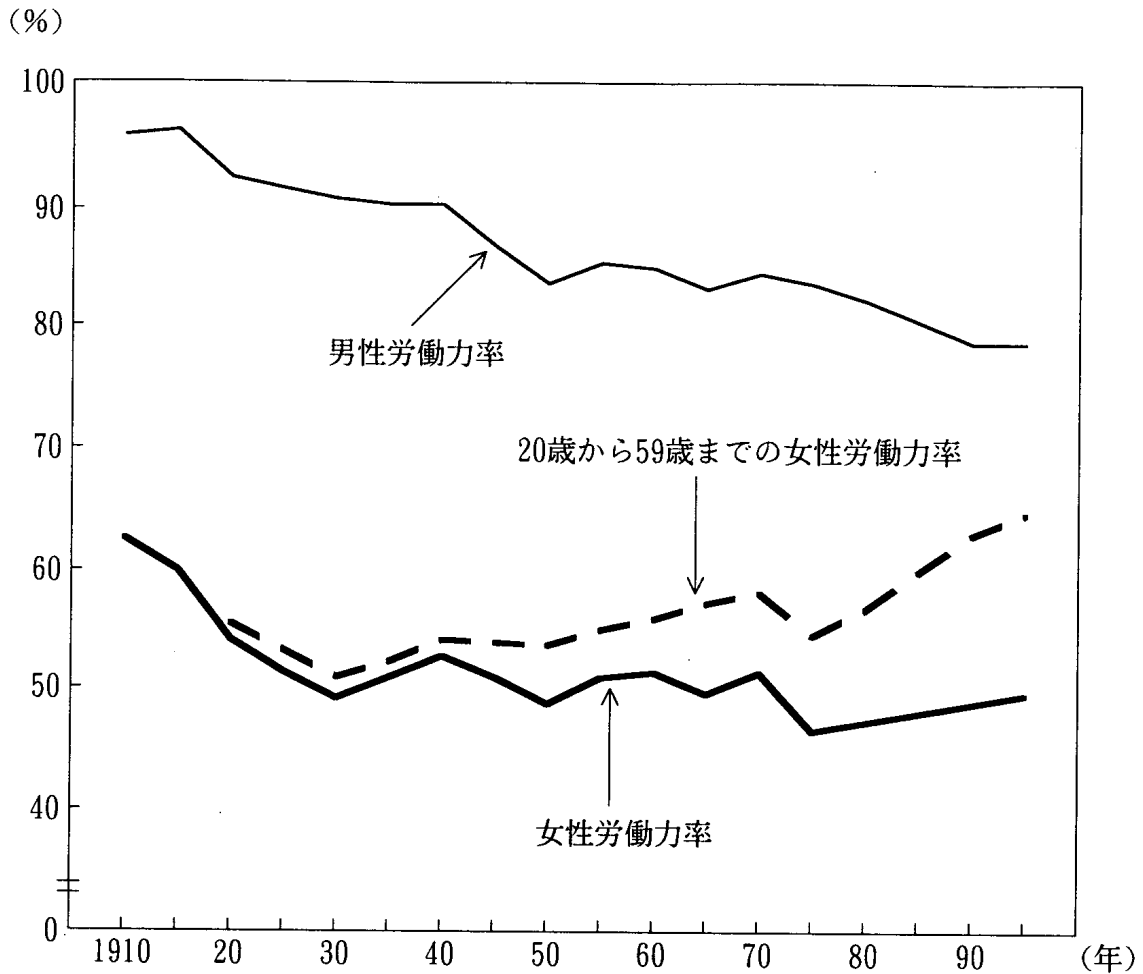
——組織心理学的アプローチ——

西 川 一 廉

I. はじめに

女性の職場進出がめざましい。このところの景気低迷のためにやや低下しているとはいえ、女性の就業意欲は旺盛である。第1図は労働力率の推移である（1997，経済企画庁）。1970年代半ばから男性とは逆に女性の労働力率は上昇し始め、75年の46.1%から95年の49.1%へ上昇した。逆に男性は83.4%から78.8%へ下降している。特に20歳から59歳までの女性の労働力率は75年の54.2%から95年の64.4%と顕著な上昇傾向を見せた（雇用者比率は37.6%、パートタイマー比率は31.6%）。

このように今日では男性とほぼ同様の職場人口を占める女性であるが、彼女たちはそれにふさわしい扱いを受けているであろうか。1986年に男女雇用機会均等法（以下，均等法）が施行され、女性の地位向上が期待された。そしてさらにさまざまな問題点を解決すべく、99年4月から改正均等法として再出発しようとしている。均等法施行以来10年余の成果はどうであったか。残念ながら、以下に述べるように、必ずしも積極的な職場進出や旺盛な就業意欲を反映した処遇を受けてきたとは言い難い。相変わらず「女性によるお茶くみ拒否」が争点になり、「お茶くみは各自で」が革新的な出来事とされる。近年、男女平等社会がクローズアップされるとともに、「性別役割分業」や「ガラスの天井」といった用語もなじみになってきているが、抜本的前進には道遠しの観がある。本稿以下では職場における女性の地位がなぜ男性ほど高ま



- (備考) 1. 総務庁「国勢調査」により作成。
 2. 1910年及び15年については、昭和55年国勢調査モノクラフシリーズNO4「人口の就業状態と産業構成」により作成。
 3. 労働力率は、 $(\text{労働力人口} \div \text{15歳以上人口}) \times 100$ による。ただし、40年以前は、有業者を労働力人口として扱う。また、50年は、14歳以上人口を15歳以上人口として扱う。
 4. 20歳から59歳までの女性労働力率は、1950年が10%抽出統計、55年から65年は、1%抽出統計、70年は、20%抽出統計による。
 5. 50年から70年の数値は沖縄県等を含まない。

第1図 労働力率の推移 (経済企画庁, 1997)

らないのか、それは何に起因するのか、それを改善するために何が必要なのかを考えてみたい。

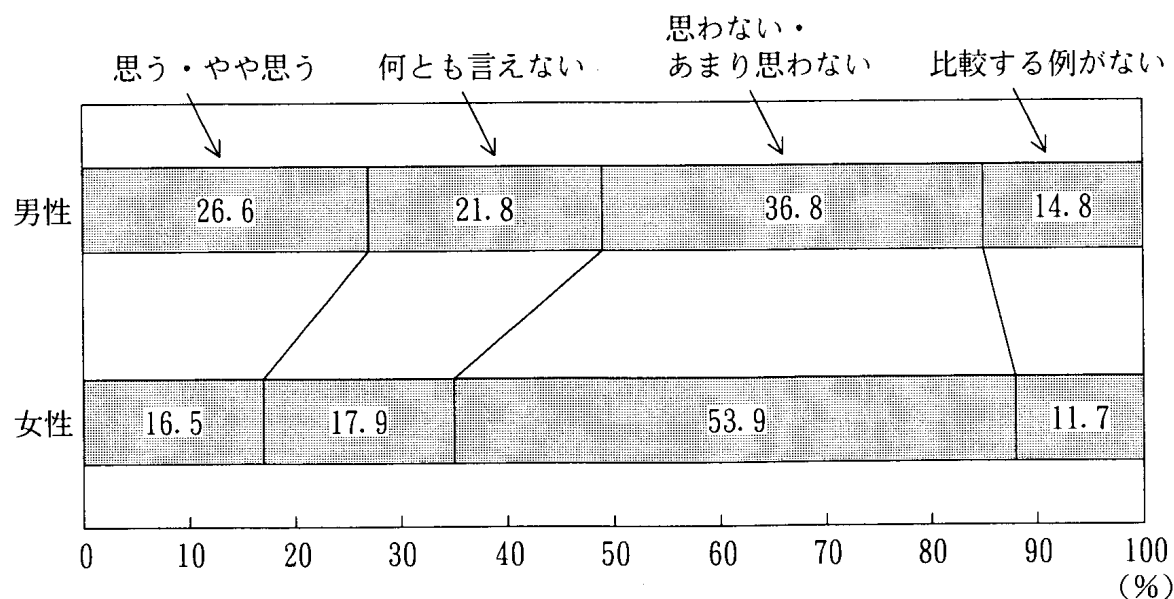
II. 働く女性の現状

まず企業組織の中で働く女性たちの環境はどうであろうか。『平成9年版

『国民生活白書』(経済企画庁, 1997) は「働く女性—新しい社会システムを求めて」のタイトルのもとに働く女性に焦点をあてた。そこでは働く女性の現状がまとめられている。残念ながら、同白書は経団連調査結果(1994)を引用する形で、必ずしも女性が期待されたような活躍をしていないことを報告している(第2図)。

たとえば、それは低い管理職比率に顕著に示される。増加傾向にあるとはいえ、1996年現在で全管理職に占める女性比率はわずかに4.5%、その内訳は部長職相当が1.4%、課長職相当が3.1%、係長職相当が7.3%である。

それはまた女性が占める職域にも示される。いわゆる女性職への集中はなお根強い。女性就業者の多い職業は、95年現在で一般事務従事者(28.8%)、商品販売従事者(10.9%)などで、90年との対比で増加率の高いのは保健医療従事者(6.0%, 増加率: 20.4%)、食料品製造作業員(2.6%, 増加率: 20.8%)、社会福祉専門職業従事者(1.7%, 増加率: 20.2%)などである。岡村ほか(1998)は職業大分類の「専門・技術的職業従事者」のうち、雇用者全体に占める女性比率を中分類で見ると「保健医療従事者」は79.8%、これを小分



第2図 「同じ学歴・資格(職種)・同期入社 of 男女が職場で同等の活躍や昇進をしていると思うか」の男女別結果(経団連, 1994)

類で見ると、医師4.5%、薬剤師70.0%、看護婦・看護師96.2%、保健婦と助産婦100.0%となるなど、女性の雇用されている分野が偏っていることをあらためて指摘している。しかし『高校生の生活と意識調査』（井上ほか，1994）を引用する形で、『希望上位職種だけを見ていると、女子生徒たちは相変わらず教師，保母，看護婦など女性が多数を占める職種を希望しているということになる。しかし，中学や高校で，それら以外の希望職業が多数登場してきていることに注目したい』（p.25）と希望的観測をも述べている。

ところで石井（1998）は労働科学研究所が神奈川県への委託を受けて、県下の常時雇用者30名以上の全事業所を対象にした調査結果をもとに、女性雇用管理の変化を93年と97年の比較によって分析を進めた。その結果、女性の職域拡大はむしろ低下傾向にあると指摘している（第1表）。すなわち「（過去3年間に）男性だけだった職務に女性がつくようになった」事業所は93年の15.8%から97年の10.2%へ減少し、反対に「変化なし」が83.0%から88.9%へ増加しているというのである。

企業はその原因をどのように考えているのだろうか。『平成10年版 大阪労働白書』（1998）から「女性の就業分野拡大・雇用促進に関するアンケート調査」結果をもとに考えてみたい。まず女性の雇用方針に関する結果では、「個人の能力・適性に応じて対応しているので性別にこだわっていない」が過半数を超えるが（57.6%）、「社会における男女の役割分担にもとづいて女性向けの職種，職場に配慮している」が25.9%、「女性に適した仕事がないので採

第1表 女性の職務配置の変化（石井，1998）

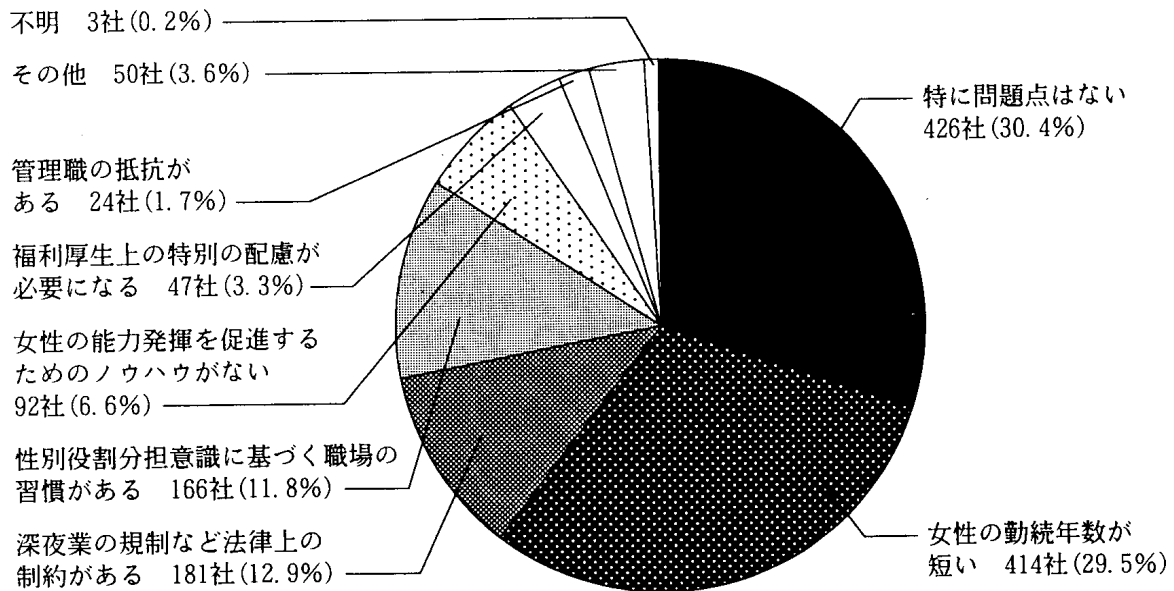
調査年	1993	1997
事業所計	100.0	100.0
男性だけだった職務に女性が就くようになった	15.8	10.2
職務配置に変化はなかった	83.0	88.9
その他	1.2	1.0

注) 男女正社員のいる事業所で、無回答を除いて集計。

用を控えている」が7.5%である。「目標を設定して男女間の雇用格差の解消に向けた取り組みを積極的に行い、女性の能力発揮を促進している」は僅か3.6%にすぎない。

それではなぜ女性を特定の職種、職場に隔離し、あるいは女性向けの職種がないから採用を控えることになるのか。同白書は女性の能力発揮促進を阻害する要因を第3図のようにまとめた。「特に問題点はない」が30.4%あるが、事業所が考えるその他の問題点としては「女性の勤続年数が短い」が29.5%、「深夜業の規制など法律上の制約がある」が12.9%¹⁾、「性別役割分担意識にもとづく職場の習慣がある」が11.8%、「女性の能力発揮を促進するためのノウハウがない」が6.6%、その他「福利厚生上の特別な配慮が必要になる」、「管理職の抵抗がある」などである。これを94年の経団連調査結果(第2表、第3表)と比較してみると大筋で何ら変化がないことがわかる。

さらに「女性の就業分野拡大・雇用促進」調査は女性の能力発揮にどのように対処してきたかを調べている。「A. 女性の適性や能力を固定的にとらえ



第3図 女性の能力発揮促進上の問題点 (大阪府労働部, 1998)

1) 1999年4月から、いわゆる女子保護規定の撤廃がおこなわれるため、「法律上の制約」が阻害要因として指摘されることはなくなる。

第2表 企業の管理職が考える女性の活用を阻害する要因（複数回答）
（経団連, 1994）（%）

	思う・ やや思う	何とも言え ない	思わない・あ まり思わない
「女性は長く勤めないもの」という社会通念	59.7	17.7	21.8
女性のプロ意識の低さ	74.9	15.8	9.3
日本的職場慣行（公私の別の希薄さ、長時間労働等）	46.9	19.9	31.6
企業の側の女性社員への期待感の薄さ	41.4	22.3	35.4
労働基準法的女子保護規定（時間外、休日労働、深夜業の規制）	63.5	12.5	24.0
不十分な公的保育水準	70.9	20.2	8.2
出産・育児の可能性	75.5	15.5	8.7

第3表 男女一般社員が考える男女が同等の活躍ができない理由のうち企業が
早急に是正すべきだと思うもの（複数回答）（経団連, 1994）（%）

理 由	女 性	男 性
女性は勤続年数が短い	1.1	2.7
女性には家事労働の負担がある	0.9	2.4
女性には出産・育児の負担がある	9.1	5.1
労働基準法の規制により女性は残業・深夜業ができない	5.7	8.5
女性は働かなくてよいと思う人が世間にいる	8.0	13.0
男性中心の業界慣行がある	51.6	30.4
会社の女性社員育成方針が不適切	41.4	25.3
女性はプロ意識が希薄	9.8	13.7
上司が女性社員にチャンスを与えない	37.5	19.8
会社での働き方が長時間労働や生活をかなり犠牲にするこ とを前提としている	23.2	19.1
女性は先輩の指導を受ける機会が少ない	7.7	8.5
男女間に能力の差があるから	0.9	2.0
その他	3.0	0.7

第4表 女性の能力発揮に対する従業員の意識 (大阪府労働部, 1998)

事業所調査	〈A→A'〉	〈A→A〉	〈A→B〉	〈B→A〉	〈B→B〉	〈B→B'〉
男性 管理職	2.5%	29.4%	26.2%	0.5%	22.5%	5.1%
専門職	2.3%	24.4%	20.2%	0.7%	21.6%	3.8%
一般職	1.9%	27.8%	24.9%	0.6%	24.1%	5.4%
女性 管理職	1.8%	12.4%	13.8%	0.4%	20.8%	4.6%
専門職	1.8%	13.0%	14.3%	0.4%	24.2%	5.1%
一般職	2.1%	27.1%	22.1%	0.7%	26.4%	6.8%
個人調査	〈A→A'〉	〈A→A〉	〈A→B〉	〈B→A〉	〈B→B〉	〈B→B'〉
自分の職場	4.4%	40.3%	16.6%	1.7%	13.8%	6.6%

る考え方」と「B. 性別にとらわれず個人を重視する考え方」の二つの考え方を事業所および働いている女性を対象に5年前と比較した(第4表)。事業所調査では「Aのままで変化していない」「AからBに変化した」「Bのままで変化していない」に分かれたが、働いている女性に自分の職場が5年前と比べてどのようになったかを聞いたところ、圧倒的に「Aのままで変化していない」(40.3%)が多かった。

以上、かいつまんで働く女性の現状を見てきた。もちろん改善がなかったわけではないが、決して好転してきたと明言できるものではない。加えて、最近の不況で、見通しは決して楽観的ではない。一方では女性に起業家をめざす風潮さえある。こうした流れは実は1960年代以降の米国と相似しているのである。

III. 女性の低い労働ステータスの説明

本稿ではなぜ公式的権限をもった管理的地位に登る女性が少ないかについて、Nieva & Gutek (1981) の論文とそれをリバイズした Gutek (1993) の論文をたどりながら考えてみたい。米国では、いわゆる公民権運動やアフーマティブ・アクションなど1960年代以来、女性の地位向上のために多くの論議がなされてきた。たとえば、Kanter (1977) は名著『企業の中の男と女』

で、機会、権力、数をキーワードに企業の構造的側面から職場の女性の地位向上について詳細な議論をした。もちろんそこでの議論は、組織の構造要因が人間に与える心理的影響にも及んでいるが、一方、Nieva et al. は心理学者として、なぜ、女性が企業の中で活躍できないのかを考察した。組織の構造的側面と心理的側面が分離しがたく絡み合っていることはいうまでもないが、本稿では Nieva et al. の考察を基軸にしながら、折に触れ、Kanter の論考にも言及する。

Kanter は第1章の冒頭で当時の状況を『性別による二極分化や職業分離はアメリカの職場の現実である。1900年から1970年にかけての国税調査によれば、女性労働者のほとんどは、女性が圧倒的に多い職場に集中している。1970年に女性労働者の約半数が就いている職種数は17である。これは男性労働者の半数が63の職種に就いているのと対照的である。1960年から1969年にかけての職業別の増加率を見ると、専門職・技術職・熟練工・管理者・役人における女性の増加率は、女性労働者全体の増加率に比べ非常に少ない。これに対し、事務職の女性の増加率は非常に高い。つまり労働力への女性の参加が増えていても、高級で権力のある仕事を得るチャンスには結びつかなかったことになる』(訳書, p.3) と述べている。これは全く現在の日本の状況ではないか。ちなみに訳者は脚注で1972年時点での女性の経営管理的職業比率は20.0%で、1993年で42.0%である。『国際統計要覧』によると、1992年時点の日本が7.9%で、米国の70年代の数字より低いと指摘している。そうした数字を背景にした Kanter や Nieva et al. の議論をたどることは、今日の日本の状況を考える上で得るところが多いに違いない。Nieva et al. はこうした女性の状況を次のような4モデルによって説明した。まずそれらを概観することから始めよう。

1. 個人的欠陥モデル

最初のモデルは個人的欠陥 (individual deficit) モデルである。これは問題

が基本的に女性個人、あるいは男性個人にあると考える。女性の弱点が職場を含むあらゆる場面での低位ポジションの原因であると考え。問題は生まれつきのものや、初期の社会化やトレーニングの差から生じる。その結果は成人期にも及び、かなり永続的である。たとえば、女性は男性よりも情緒的で安定しない、女性は男性のように論理的でなく合理性に欠ける、女性は仕事にそれほど真剣でなく男性と同じようには動機づけられない、さらに女性は仕事上で挑戦を回避し、安全で快適なことのみを望む等々である。

個人的欠陥モデルは、女性の特性はリーダーシップのようなある種の機能にふさわしくないと示唆する。モチベーションやパフォーマンスの研究が示唆するところによれば、女性は成功を恐れ、女性がする多くのことが間接的あるいは代償的達成として特徴づけられる。こうして女性の低位ポジションは彼女たちのモチベーション、パーソナリティ発達、そして組織におけるネットワークやそこで演じられているゲームに対する主張性や感受性など、必要とされる特性の欠陥によって説明されてきた。

個人モデルは男性の同僚や監督にも同様に適用される。もっともその場合でも男性に向けられる注意は女性に向けられるよりも少ない。モデルがこの方向で用いられる時、焦点は女性ワーカー（特に女性の存在が珍しい高地位などにおける）に対する男性の態度、認知あるいは信念に及ぶ。また男性ワーカーにおいては、職場における女性の問題が、おそらく劣っているはずの女性との競争によって危うくされる男性自身の男性性の不安定さにあることを示唆する。このような個人レベルの説明は心理学的研究が好むところであるが、女性の現実的状況を部分的に説明するだけで、個人的特性を生み出す外的影響を無視しがちである。

2. 構造—制度モデル

個人モデルを補足する第2のモデルは構造—制度 (structural-institutional) モデルである。これはワーク組織がそこに所属する人々に与えるインパク

トと、彼等が状況を最終的に自分たちの行動にいかに関与させるか、その反映のさせ方に焦点を合わせている。つまり女性のパーソナリティやモチベーションを原因としてよりもワーク構造の結果と見る。

構造モデルは、女性の期待や要求が低いのは、ワーク構造が現実的機会をほとんど与えないからである、つまり低い要求水準は基本的に現実への順応的適応であることを示唆する。これまですべてが男性本位の状況であったところへ女性を統合するときに見られる障碍は、多くの場合、組織における彼女たちのトークン(token)²⁾のポジションからきている。それらは彼女たちを非常に目立ちやすくし、したがって圧力を受けやすく、また情報や連携のインフォーマルなネットワークから隔離させる。さらに監督やリーダーシップに関する女性の問題は彼女たちのリーダーシップ傾性や不適切なリーダーシップスタイルの結果ではなく、権限の不足とか行き止まりのポジションを占める傾向の結果である。

女性ワーカーが直面する限界はワーク組織を制御できない人々によっても共有されている。したがって女性問題は労働力の多数派でない人々の問題でもある。構造—制度的枠組みによる問題分析は、個人にもとづいた分析では考えられないような方法で、既存のシステムを脅かすことになる。なぜならこうした枠組みを使うならば、変革への努力に向けた精査と潜在的ターゲットは組織構造そのものになるからである。

3. 性役割モデル

第3は、性別にふさわしい行動や態度の社会的定義と結びついた性役割

2) Kanter はトークニズの弊害について詳しく論じている。彼女によれば、トークンの視覚的特徴は可視性、対照性、同化性の3点である。「可視性」とはトークンが注目の的になることであり、これはトークンの行動に影響を与える(パフォーマンス・プレッシャー)。「対照性」とは両極化と誇張化であり、これは多数派との境界線を際立たせる(境界線の明示)。「同化性」はある人間に社会一般のステレオタイプを当てはめることであり、これはトークンをそのステレオタイプのな役割の中に閉じこめる(カプセル化)。

(sex-role) モデルである。これはワークに限らず、生活全般における男性と女性の役割の一般的な社会的定義に焦点を合わせる。

性役割モデルの焦点は、女性によって示された行動や態度が、一般的な性役割規範によって描かれたものとの程度一致するか、あるいは妻とか母親といった女性の役割にふさわしいとされるものとの程度一致するかにある。性役割規範がワークに関連した行動にある方向性を与える。すなわち女性は、たとえ込み合い、しかも低賃金であっても伝統的に女性のフィールドといわれるところを選択する。なぜなら彼女たちは女性に適した活動だと社会が考えるところに同調するからである。女性は成功とは妻とか母親といった役割を担った結婚によって決定されるものであると信じながら大きくなる。現実の統計とは異なって、多くの女性はたとえ自分たちが雇用されたとしても、職場に進出するのは短期間の、あるいは単に補助的で、一時的で、したがってどちらかといえば重要でないものとする。

性役割モデルによれば、女性ワーカーの多くの問題は、女性がつワーク以外の役割が職場へ不適切に流入することから発生する。すなわちワーク以外の役割で果たすのと類似の機能を職場で果たすように強いられる傾向がある。多くの女性の職務において（たとえば看護婦とか秘書など）ワーク役割は完全に性役割に従う。

ジェンダーのみによって、すなわち達成者というよりも、養育者とかサポーターといった女性の伝統的定義から派生する期待が女性ワーカーにあてがわれる。しかもこれらの期待がたとえ不適切であっても、あるいは女性のワーク役割の遂行を阻害するものであってもである。女性であるが故に自動的に広範な活動ができないものと考えられ、職場での基本的な役割はサポートすることであり、しばしば彼女を監督する男性がトレーニングを受けることになる。女性の機能はまさに補助的で、その満足は代償的である。昇進に結びついた行動は男性の同僚に対してのみ適切なものであると思わされる。こうして彼女に残されるのは沈滞か、逸脱かの選択である。

妻であり母親でもある女性ワーカーにとって、役割コンフリクトはもっとも厳しいものとなる。女性の人生の中で、雇用は次第に重要な位置を占めつつあり、ワークに対する男女の態度はいずれも急速に変化しているにもかかわらず、一般的に女性はなおもワーク生活を暖かい家庭の要請に合わせるように期待される。依然として断続的雇用パターンやパートタイム雇用が多く、女性の労働力を特徴づけている。いうまでもなく、同じ調整が夫たちによってなされるわけではない。彼らに期待されているのはワークからの要請を満たすために、ファミリー責任を調整することである³⁾。

性役割モデルは、伝統的性役割規範の破棄からもたらされる諸問題をも浮き彫りにする。伝統的に男性のために確保された領域に入り、受け入れられるのは困難であり、もし女性が性役割が自分たちに負わせている限界を無視するならば、敵意、オストラシズム、あるいは嫌がらせによって外部からペナルティを受けることになる。内面的には彼女は役割コンフリクトから派生するストレインや、サポートのない環境からもたらされる不確実さと自信喪失を克服しなければならない。

構造モデルと同様、性役割モデルもまた男女のワーク関連行動と相互作用における文脈の効果に着目する。しかしそれは特定のワーク組織の構造を越えて、もっと大きい両性間の社会的分化と性に結びついたワークとファミリーに対する責任の割り当てに向かう。

4. グループ間モデル

第4はグループとしての男性と女性の関係に焦点を合わせたグループ間(intergroup)モデルである。その基本的前提は、男女の相互作用は典型的にはグループ間関係の中で発達する要因によって、つまりグループのメンバーシップによって特徴づけられる傾向があるということである。グループが有

3) この点については、先にワーク役割とファミリー役割の境界の非相称的浸透性のテーマのもとに論議した(西川, 1998)。

力な特性にもとづいて形成されるとき、グループ内の類似性が強調される一方で、グループ間の差異が強調される。こうして「男性はすべて高度に動機づけられ、キャリア志向である」というのに対して、「女性はすべて達成に無関心で、要求の少ない断続的なワークだけを望む」となる。ステレオタイプはグループ内の類似性とグループ間差異を誇大視するところからもたらされる。

さらにグループ間関係はグループ間に階層的関係を生み出す傾向がある。グループが異なっているというだけでなく、一方が明らかに他方より優れているという。両性は異なっているけれども平等であるとか、相補的性格のものであるといったリップサービスはなされるが、男性は優れていると見られることを示す文献は多数ある。職場では、男性は明らかに「内グループ」に女性は「外グループ」に属する。したがって、男性の特性は「よい」規範を形成し、そこから逸脱するものは欠陥として定義されることになる。こうして男女間に差異が見出されるところでは、個人的欠陥モデルで討議された「欠陥」の多くが、男性の特性は自動的にベターであるという仮定にもとづく。男性の特性が優位であるという仮定には、男性の活動は女性の活動よりも優れているということが含まれる。事実、単に男性から女性へ職業の位置づけが変わるだけで、その職業の望ましさと威信が低下するのである。

二つの異なるグループのメンバーシップは異なるグループに所属する2人の相互作用に影響する。さらに個人に対するメンバーシップが突出すればするほど、その相互作用に対するメンバーシップの影響は大きい。Ickes & Barnes (1978) によれば、ステレオタイプの性役割をもった人は両性具有の人よりもお互いに話したり、見たり、身振りで表現することが少ない。ステレオタイプの人、相互作用する事態におかれると明らかにストレスを受けやすい。なぜならステレオタイプの性役割は両立困難な行動セットを生むからである。そうしたストレスはグループ間の距離を拡大し、グループメンバーのステレオタイプ特性を補強するのに役立つ。

グループ間モデルは、個人の扱いが決定的にグループのメンバーシップに依存することを示唆している。メンバーシップはステータス観を伝達するから、行為者の所属を知れば、当該人物に何を期待するかを知ることができる。ワーク状況ではそうしたメンバーシップは決定的である。なぜなら他の特性がすぐには明らかでない事態できえ、メンバーシップは明らかであるからである。性あるいは人種にかかわる情報のみが有効であるような場合、たとえば個人の性あるいは人種が直接的な業務に関係がなかったとしても、パフォーマンスレベル、パワー、威信が喚起される。

「女性のステータス」は職場でのワークに適した特性を覆い隠し、当該ポジションに有害な劣等の知覚を喚起する傾向がある。タスクグループでは、影響力、受容性、威信の分化がしばしばステータスの差異にもとづく期待からもたらされる。高いステータスの人（すなわち男性）は有能であると期待され、盛んな相互作用を開始し、影響力をもつ。対照的に低いステータスの人（すなわち女性）はほとんど期待されず、相互作用を開始せず、高いステータスの人々を過大評価し、自分たちを過小評価する。年齢や人種など、有力であるけれども不適切なその他のステータスのように、ステータス特性から引き出される推測が適切ではないことを示す多くの証拠がある。

Hacker (1951) が示唆するところによれば、女性は低いカーストあるいは少数派グループと見られ、一般社会では明らかに従属的ステータスに属する。女性と黒人は低ステータスによって類似の特性を示す。彼らは社会の中の彼らの居所としてふさわしい限られた職務に閉じこめられており、社会的にも職業的にも差別されている。女性はしばしば低いカーストメンバーの典型的な心理的特徴を示す。たとえば自身のグループの他のメンバーに対する名誉毀損、自分たちに関する有力グループの定義の受容、トップグループのメンバーと働き、同一視されることを好むなどである。

女性の従属的ステータスはそれぞれの性が社会によって価値づけられた資源に対してもっている統制力と結びついている。男性はパワー、お金、土地、

政治的影響力、法的パワー、知的職業的資源など、広範囲の資源を統制している。女性は性別、若さ、美など、非常に限られたものだけを統制している。

Blumberg (1979) の示唆によれば、多くの社会で男女のステータス差を説明すると思われる中心の変数は、それぞれの性をもつ相対的経済力である。女性が生産活動の方法と成果の統制力を失うとき、彼女たちの一般的ステータスは下降する。さらに Hartmann (1976) によれば、女性のワークが産業革命と共に、社会的というよりも私的でファミリー中心になるとき、彼女たちのパブリックな才能はさらに縮小した。

パワー配分の中心となるのは、有力な男性グループによる報酬の割り当てと確立された資源統制システム防御の考え方である。女性は外グループに属し、大きな男性職業世界への女性の入場と、特に入場後の垂直的移動は確立された秩序によって統制される。現状を維持する合理化は女性の個人的欠陥の陳述、自然に分離してきたという男女の守備範囲に関する説明、そして「自然の秩序」が破られたときの破滅の予想からなされる。

IV. 変革への処方

以上、女性のワーク状況を説明する 4 モデルについてみてきた。抑圧された女性のステータスが何によるか、そのメカニズムが明らかになれば、それを解決するための処方箋もまたある程度明らかになる。本節ではそれぞれのモデルが変革へいかなる処方をなし得るかを、さらに Nieva et al. の議論をたどることによって考える。

1. 個人モデル

もし現在の不公平をもたらす要因が個人にあるという信念をもっているならば、人は女性の欠陥を明らかにする方法を期待するであろう。したがって焦点は彼女たちにこれらの欠陥をいかに矯正するかを教える自己改造とトレーニング・プログラムになる。たとえばそうしたプログラムの一つは情報の

欠落に焦点を合わせる。女性はキャリア選択を促進するのに有効な職業とキャリアについての正確な情報がすべての段階で与えられる。またあるプログラムは女性の経験と初期の社会化では殆どなじみがないワーク環境での「ゲームのルール」に焦点を合わせる (Harragan, 1977)。さらに他のプログラムはもっと行動的な方向づけを伴った問題を扱う。あるものはこれまで女性に閉じていた領域で必要なスキル・トレーニングを与える。またあるものは、いかに長所を評価するか、どのように計画し、目標を設定し、それらを実行するか、いかに攻撃的にならずに明確にコミュニケーションするか、いかに自信のイメージを示すかといった疑問にアドバイスを与える。

職場での女性の欠陥を扱うプログラムに加えて、他のプログラムはキャリアをスタートする、あるいは再スタートする女性のためのキャリア・プランニングに焦点を当てる。そうしたプログラムは広範囲な職業選択、女性のセルフ・アイデンティティ、自己と職業の適合性に関する有効な情報を提供する (Hall, 1976)。こうしたキャリア・カウンセリング・プログラムの重要な点は参加者のキャリア・ステージに合わせることである。

いずれにしても、女性の短所の改善をめざした介入は、女性の何を修正しようとしているのか、いかに修正を生み出すのかによって変わる。それらは意識高揚、マネジメント・トレーニング、あるいはキャリア・プランニング・セッションなどいろんな風と呼ばれる。その呼び方に関係なく、それらはワークへの入場と移動にとっての障壁を克服するための個人的手段を女性に与えるという基本哲学を共有している。

女性に的を絞った自己改造プログラムのバリエーションが、男性の同僚や監督に対して考案される。そうしたプログラムは男性に自分たちがもつ偏見に対峙させることを目的とし、労働における女性の能力やモチベーションについての一般的な神話を払拭するためのデータを提供する。伝統的保護によって女性に与えられてきた限界について男性を教育することは、女性の「フルワーカー」としての機能を促進させる。

訓練アプローチは、特に心理学者、教育者、人事トレーナーの間では一般的である。個々の改造プログラムは有効なサービスを提供する。多くの女性はこれらのセッションによって自信を獲得する。トレーナーは多くの女性にとって困難な初期段階をリラックスさせながら、不慣れなルールをもった労働界への道筋を示す。ワークにおける対人的ダイナミクスへの洞察と新しい行動スキルの修得は、女性に自分たちの環境を制御するのを可能にさせる。さらにこれらのセッションは、類似の境遇に直面している他の女性たちにとってサポートグループとなる女性を創り出す。それは職場で多くの女性が遭遇する孤独を和らげる。男性に対する意識高揚もまた、特に問題が無知の結果であって善意が欠落しているからでないといったところでは価値をもつ。

しかし Kanter は個人的トレーニング・アプローチだけでは非常に限界があると示唆している。それは現状を非挑戦的な状態にし続けるからである。女性が欠陥を克服するのを援助するのを目的としたセミナーをサポートするという点でワーク体制は寛大であり得るが、しかしそうすることによってシステムそのものは検討されず、したがって変革されずに残ることになるというのである。

2. 構造モデル

もし問題がワーク組織の構造にあるとするならば、解決もまたその中にある。ここでの仮定は構造変化はそれ以外のものより個人の行動を変えやすいというものである。したがって焦点は男女間により大きな公平を育てるために制度的運用を変えるということになる。

構造的変化をもたらす一つの方法はワーク組織内の機会と報酬構造を変えることである。たとえば、いずれかの性に伝統的に割り当てられた職務は開放され、性別よりも能力がもっとも明確な選別基準になる。垂直的移動の障碍は職務階級に対する人為的制限を再検討することによって、またもしそれが要求されたスキルの種類に関係があるならば、異なった職務分野を横断的

に異動させることによって小さくなる。機会構造の変化は職務の真の要求を全面的に再評価することによって可能になる。もし本当に要求されているものが、「月に5万ドルの保険契約がとれる人」であれば、「男性募集」は十分ではない。機会均等に関する法律は能力にもとづいた職務割り当てに向かう好ましい一歩である。明らかにそうした法律は、多くの職務階級を特徴づけている人為的区分と固定化を減らすために、いかなる職務が必要とされているかについてのより大規模な分析によって補強されなければならない。

もう一つの機会にもとづく構造的介入は、組織が女性ワーカーに対して行う投資に焦点を合わせる。伝統的に女性は最低レベルのトレーニングしか受けてきていない。彼女たちはある特定の職務に必要なトレーニングだけを受けてワーク組織に入る傾向がある。彼女たちに追加的トレーニングがなされることはない。女性ワーカーに対する投資の欠如は信憑性のない短期勤続の予断によって正当化される。

職務のレベル間およびタイプ間異動の可能性を増加させるためには、これまで閉じていた領域で女性の数を増やす積極的な努力が伴わなければならない。アフーマティブ・アクション・プログラムは数を増加させるための介入である。伝統的領域外への女性数の増加は極めて重要である。諸研究が示すところによれば、単身 (solo) は女性たちの珍しさによる問題を喚起する。女性はワーク組織全般にばらばらに分散していないことが望ましい。なぜなら彼女たちは非常に目立ち、かつ孤立するからである。しかしまた女性はパワーと昇進の可能性をほとんどもたず、組織の主流から遊離した女性のキャリア・スペシャリスト部門のような、いわゆる「ピンクゲッター」へまとまってしまわないことも重要である。単身の女性は多くの困難をもっているけれども、突然の数の増加はまた怯えた多数派からの反動をもたらす。Hallが指摘するように、少数の「ニュータイプ」は比較的容易に同化しうるが、多数は組織による主要な調整を必要とする。突然の増加は報酬の分配ですでに締め出されている「オールドタイプ」のグループメンバーに敵意を発生させ

やすい。女性の数を増加させる努力に伴うさらなる問題は、少数派グループ・アプローチ (incremental approach), すなわち少数の職業とかポジションにおける女性の増加は「女性の職務」としての再定義, つまり格下げをすることである。威信ある職業での女性の単純な増加は、これらの職業の威信の喪失をもたらすことが経験的に示されている。古典的かつ歴史的事例は銀行の出納係が男性から女性に変わったときに起こった威信の喪失である。したがって両性に公平なアクセスを可能にするだけでは単なる部分的回答でしかないことが分かる。もし男性優位のポジションへのアクセスに変化が長期にわたって持続すれば、これらの新しく開放された職務は低地位の行き止まりのポジションとして再定義されることになるからである。

もう一つの変革は差別された職業構造を変えることよりも、現在の不公平な報酬システムを変えることである。そうした変化は同一労働同一賃金ではなく「同一価値労働」に対する同一賃金をめざす。たとえば伝統的に男性の職業であるゴミ収集に比較して、伝統的に女性の看護業務における低い報酬構造の理由を検討することになる。「同一価値労働」の評価は容易ではないが、「ワークの価値はスキル、強さ、トレーニング、インテリジェンスを必要とする」といった次元から真の要求をよりよく理解することによって促進される。

さらにもう一つのタイプの構造的介入は、従業員にワークと競合するワーク外での関心を認めるような組織政策や実践に焦点を合わせる。男女いずれも労働時間や労働場所のより大きな柔軟性から利益を受ける。多くの実験はすでにフレックスタイムの利点を証明してきている。フレックスタイムに関係あるのはパートタイム・ワークに対する正当化である。パートタイムの職務は低いスキルしか必要としないとか、上方への移動の可能性がほとんどないというだけでなく、フルタイム従業員に定期的にと与えられてきたベネフィットにおいても制限されてきた。パートタイム・ワークの正当化はファミリー責任を同時的に実現するために、こうした働き方を選択する多くの女性に

利益をもたらす。もちろんそれは男性にも有効である。それは過度に分離されたワークとホームライフからもたらされる多くの困難を緩和する。

構造的介入はまた従業員に与えられるワーク・ベネフィット・パッケージ (work-benefit package) にも焦点を合わせる。すでに会社はワーカーのヘルスケア責任を引き受けてきた。会社はこの関心をチャイルド・デイ・ケアなどのベネフィット制度を通して拡大した。そうした変化は特にチャイルドケア問題がワーク責任にとって重要な障碍となるシングル・ペアレントに有益である。それらはまた欠勤と怠業の減少といった成果を組織にもたらす。

しかし個人指向の改善プログラムと同様、構造的な変革努力は女性問題やワーク問題にとって限定された解決でしかない。一つの限定要因はいずれのタイプの組織変革に対しても起こりうる一般的抵抗にある。特に少なくとも短期的には、多くの男性に損害を与えるように作用するものがそうである。男女の機会均等をめざした構造的変革努力は、過去に自分たちを保護するのに役立った障壁の除去によってネガティブな影響を受ける能力の低い男性に最大の抵抗を引き起こす。そうした能力の低い男性からの抵抗は、ワークの世界は男性の領域であると考えられる大きな社会的構造によって支持される。彼らは職場での特権を失うことになる故に、彼らに特に必要なのは、ワークの世界以外での他の補償と達成の資源を発展させることである。

3. 性役割モデル

明らかに男性の達成を拡大する潜在的舞台は私的なファミリー領域にある。伝統的に性役割定義はファミリー領域を女性に割り当て、男性にワーク領域を割り当ててきた。しかしこうした性にリンクした役割割り当ては女性の職場進出によって変わってきた。したがって組織的、構造的展望によって示唆される変化はさらに性役割領域での変化によって補われなければならない。

性役割割り当てと定義の変更を有効ならしめるためには、ちょうど女性がワーク世界での責任と報酬を拡張するように、ファミリー領域での男性の責

任と報酬の基本的再定義を必要とする。男性はファミリー分野での二つの主要な領域に結びついた苦勞と喜びをさらに分担しなければならない。すなわち現在それほど時間とエネルギーを使っていない家事と子供の世話と育児である。こうして男女それぞれの役割がこれまで他の役割を排除するように見えていた要素を包含する方向で拡大するとき、両性間でより多くの役割の重複がなされるようになる。あいにくまだ男性の家事役割増大に注意が向けられているわけではないが、父親業について少しずつ現れつつある考え方は、男性が全面的に親としての行動に携わることができるだけでなく、もし男性が子供の世話と育児に積極的な役割をとるならば、両親と子供の両方にとって好ましいであろうということである。

ワーク役割とファミリー役割の性的ふさわしさの変化は、責任の移動を伴う望ましい行動と態度の定義の変化を意味する。男性にとってこれは肉体第一主義、優しさの抑制、両性間の分離した機能的関係などを強調する「伝統的男性性」から、対人関係スキルがより重要で異性的優しさが許された「モダンな男性性」への移行を示唆する。男性の性役割からの逸脱が厳しく罰せられた以前の見解とは違って、最近の見解には、男性の性役割定義に自由度の増大が許容されている。O'reary & Donoghue (1978) が示唆するところによれば、若い男性はひとたび男性としてのアイデンティティを確立すれば、彼等は男性性のコアの周辺で伝統的に女性特有のものと見られた特性を自由に合成する。女性にとって受容可能な行動の拡大とは、主張性や競争性のような伝統的に男性の特性とされたものを女性の定義に組み込むことを意味する。

男女両性は性役割定義のより大きな自由度、両性具有の考え方、あるいは女性性と男性性の結合へ動くことから利益を受ける。固定的な性役割規範に固執することなく適切に状況に適応できるという男女類似の考え方は、性役割超越 (sex-role transcendence) と呼ばれてきた。性役割拘束をゆるめることによって、男女はそれぞれの文脈に適用するためのより広い行動目録をも

ち、極端な性役割特化は改良される。さらに性役割拡大は性的規範が男女の示す態度、能力、行動に大きな重複が存在することを示す。Block (1973) が示唆するところでは、男性性と女性性の傾性と価値の統合は最高の自我機能を示す。にもかかわらず、男女間の役割重複増大傾向が始まることについては、いろいろな方向から強い抵抗があるのは明らかである。

性役割の再定義によるもう一つの変化は男女の人生段階、特に一方でのワークとキャリア、他方での結婚、出産、育児のつながりといった基本的構造にある。キャリア段階とファミリー段階は、単に子供のためだけでなく、公平なパートナーとしてのカップルのためにも統合されるべきである。個人としてもカップルとしても、両領域間に最大の満足と最少のコンフリクトを実現するメカニズムを創造するために、両領域からなされる要請の範囲とタイミングをよりよく理解する必要がある。家庭や職場でいつ、どれくらいキャリアを追求すべきか、いつ、あるいははたして子供を持つべきか、いかなる種類のサポートを期待すべきか、あるいは発達させるべきか、これらは次第に相互依存的決定事項になりつつある。過去、達成的女性は子供を早くに生み、子どもたちが自立していくのを待って、どうやら自由に自身のワーク目的に焦点を合わせた。このパターンはなおも存在しているが、次第に早い出産は多くのキャリアに必要とされるエネルギー投資を妨害するものと見られるようになってきている。

性役割の再定義は構造的シフトに大いに依存している。男性のものと定義されている職務が女性に開かれると、男性に適切だと定義された行動が女性役割に合体するようになる。女性に対する機会がワーク世界で開かれるとき、女性役割の境界は拡大し、伝統的目録に長期的で有意義なワークを加えるようになる。

構造的シフトはもう一つの意味で性役割シフトにとって重要である。職業的差別と機会チャネルの障碍の結果として、女性が明らかに少しの責任しか獲得できず、またもてない限り、男性に家庭に関係した責任をもつよう期待

するのは困難である。子どもが病気になったり、器具が壊れたりすれば、そうした仕事を担当するのは女性である。それが1日の賃金を失うときには特にそうである。

性役割モデルに沿った介入は時間的観点によって異なる。長期的観点にもとづいた変革は将来の世代にゆだねられた変化という意味で初期の性役割の社会化に焦点を合わせる。対照的に、短期的介入はより直接的变化に向けられる。長期的であれ、短期的であれ、性役割の再定義は一般的役割それぞれにある機能を明白に微分することによって促進される。

性役割定義の拡大に直接的に焦点を合わせる長期の介入は、特定の分野へモチベーションを方向づけるとか、性が刻印された行動や嗜好（玩具やゲームなど）の性適合性を強調しないとか、積極的思考のために広範囲の職業を包含するなどに焦点を合わせる。Laws (1979) は両性具有モデルにさらすことによって両性具有的自己概念の発達を促進すると示唆している。そうした介入のターゲットとして可能性をもつのは、初期の性と職業モデルの社会化などである。それ以外では学校の教科書、職業指導カウンセラー、メディアなどが現状の変革とか支持への強力な潜在的な作用因として指摘されている。

直接的な変革への道は職場における望ましい行動の再定義にある。早くからいわれてきたことは伝統的に男性の価値が標準を設定し、それによってワーカーの行動は判断されるということである。これは多くの場合、一般的に男性が女性と比較してもっている優位なポジションに帰属しているが、少なくとも部分的には、初期の産業主義時代の要請に適合した特徴の結果であろう。しかし近代のワーク組織の複雑さは個人から遠ざかる方向で動いているように見える。ワークは次第に個人によってよりもチームワークによって成し遂げられねばならない。さらに伝統的に女性が優れてきた質を要求するような職業、たとえばサービスや人的指向は男性が優位な重産業に比較して増大しつつある。また労働生活の質の向上、職務満足、ワークからの社会的喜びへ向かうに伴って、職場へ支持的要素を導入することが強調されるように

なっている。こうして非情な男性的属性は次第に組織のワークライフの新しい発展型として機能しなくなっている。

(同僚の男性と同様に) 女性ワーカーに有効な一つの手法はワークに関連した期待と規範を明確にし、できるだけ行動に焦点を合わせることである。そうすれば、注意は性役割理想から導かれた不適切な規範に対してよりも、ワークに適した要因に向けられる。そうした手法はまたワーカーの傾性とかモチベーションのような偏見に対して脆弱な見えない部分の推測を不必要にする。職務に関連した行動に焦点を合わせるのを補助するいろんなツールはすでにある(たとえば行動にもとづいた評価尺度など)。

ワークに関連した期待を明白に述べることは、公平な評価を促進するだけでなく、重要な方法で女性に利益をもたらす。多くの人にとっての問題は性役割やワーク規範がコンフリクトしているときに、いかに行動すべきか確信がもてないことである。そこで何らかの規範が引き合いに出され、それが気まぐれに適用されるため、女性は曖昧さと報酬を得るためにいかなる行動をとるべきかを知らないことから阻害されることになる。それ故、明白に公開されたワーク目的は、必ずしも女性ワーカーが同意し得るような処方箋を提供しないかもしれないが、少なくとも不確実さに対する対策を提供する。とはいえ、ワーク目的の明白な陳述にもとづく処方箋には明らかな限界があることも事実である。一つは、特に複雑で定型化されていない職務において、何がワーク役割要請かを完全に定義するのが困難な時である。そうした職務においては、詳細な行動の特定化を伴う硬直性を導入するのが望ましいかもしれないという現実的限界がある。

4. グループ間モデル

グループ間モデルによって明らかにされた条件はもっとも基本的であり、したがってもっとも変化しにくいものである。たとえ男女の役割が実質的に変化し、それ故グループ間の類似性と重複によって、他方をよりよく認知で

きたとしても、すべての区別が消滅することはないであろうし、おそらく望まれないであろう。したがって一つの同質化したグループが変革の目標でなければならないというのは実際的ではない。

そうではなく、もっと現実的なのは両性グループ関係のネガティブな結果を最少にする努力であろう。ネガティブな結果の一つはグループ内類似性とグループ間差異の誇張である。グループ内の差異は往々にしてグループ間差異よりも大きいという事実と矛盾するにもかかわらず、分極化は強く保持されるステレオタイプを生む。さらに分極化はヒエラルキーを伴い、男性のステレオタイプは自動的に女性のステレオタイプよりまさっていると定義される。グループ間モデルは人々が個人として扱われるのではなく、優位な、あるいは劣位なメンバーとして扱われることを示唆している。

先に述べたように、もし性役割規定と性を区分している構造的境界が変更されるならば、両性間の分極化と単一性内の同質性の仮定は消滅するかもしれない。各性に大きな行動的自由が許されれば、両者間に類似性を确实なものとし、また各性内部の幅を広げるだろう。さらに職務の構造的変化によって男女が類似の機能を果たすように密接に接触するならば、非現実的ステレオタイプは消散するであろう。

女性がステレオタイプ化した記述によって一つのグループとして特徴づけられ続けるとすれば、好ましくないステレオタイプの不当な適用から阻害されないように処置を講じなければならない。直接的な業務に適した追加的情報を与えることは、ステレオタイプの不適切な適用を減弱する。情報は一般的ステレオタイプにもとづいた推測に頼る必要を少なくする。女性は自分たちのワークに関する正確な情報が確実に評価者に伝わるように特別の努力をしなければならない。そうした情報は関係するすべての集団に適用されるべきである。そうしないと、男女いずれもが、女性のパフォーマンスは男性に比べて過小評価されるという傾向をもち続けることになる。

しかし両性間の伝統的パワーや階層的関係が残る限り、一般化とステレオ

タイプは女性についてまわる。そして職場での女性の処遇や行動に強く影響する。性に関係した知覚と期待の変更はより大きな社会のパワー構造に変化がない限り起こらない。先に議論した変化へのすべての勧告は両性間のパワー配分を暗示している。たとえば、ワークとファミリー責任の定義を変えること、そして態度や行動に対する性役割規定を変えることは、男性の役割と女性の役割間、および男性の傾性と女性の傾性間の差異が最少になるだろうということの意味している。その結果、性役割分業に付随したステータス差も同様に弱められる。報酬と機会の制度的構造を公開することは類似の効果をもつだろう。実際、現在、男性のステータスに付随したパワーはおそらく両グループを分離している区分を曖昧にすることによって女性と分かち合うことになるだろう。

パワー構造が再定義されるかもしれないもう一つの間接的方法は、伝統的に漫然と女性のものとして定義されてきた価値評価に対する社会の変化の中にある。つまり相互依存は人生のさらに広い領域に広がり始めているということである。おそらく保育、対人的感受性、サポート等を強調してきた伝統的女性役割は一般的な社会的要請の中で変化する準備が十分にできている。

しかしパワーが容易に放棄されるだろうと期待するのは非現実的である。そこで役立つ一つの要因は、男性が現在定義されている構造の外側にアクセスすることによって得られる別の利得の評価である。別の利得の魅力が増しつつあるという証拠は増えている。男性にとって「成功」の定義が変わりつつある。すなわちサラリーやポジションといった外的要因を強調しなくなり、自己達成や幸福を強調するようになってきている。彼らはより大きな満足を家族や趣味、リクレーション、宗教から引き出すようになりつつある。

にもかかわらず、現在のパワーバランスの変更はパワー志向戦略の適用を必要とする。パワーは教育、お金、職業的威信、政治組織といった重要な社会的資源に対する統制の獲得から派生する。立法はさらなる資源獲得のための重要な第1歩であり、次第に政治意識や女性グループの発展によって強化

されつつある。女性は個人的に獲得した資源を蓄えることによって影響力を行使しうるというパワーにあらためて気づくようになってきた。経済的、政治的、職業的、法的ネットワークを発展させることによって、特により大きな公平に向けて変化を達成すべくいろんな領域で圧力をかけるために、お互いのベネフィットを利用することが可能である。

資源とパワーの獲得にはそれらが必要である。一つの枠組みを確保することによって他の枠組みへのアクセスが可能になる。たとえば教育的、財政的資源の保有は政治的パワーへ乗り換えを可能にする。さらに女性が資源に大きな統制力を得るならば、女性同士の関係、そして男性との関係は変化するであろう。男性を通じてなされる代理の達成欲求は、直接的な方法が有効になれば減少する。さらに男性に保持された資源が同質社会的男性世界の発展を奨励するのと同様の方法で、有意義な資源をもった女性と相互作用する中で増加したベネフィットもまた女性同士の密接な結びつきへ発展させる。女性のネットワークとパワー基盤の発展と活用はすでに始まっている。多くの男女にとって、パワーをもった女性の繁栄は驚異的で、去勢する女性のイメージを呼び起こす。しかし女性のパワーの含意がまだよく理解されていないのも事実である。

V. アクションへの戦略の選択

以上の論議から明らかなことは単一のモデルだけでは企業の中の女性の現況を適切に分析し、変革のための十分な戦略を提示しないということである。そこで Nieva et al. はモデルの評価をすることによっていかなる方法が有効かを論議している。以下にそれをみよう。

まず各モデルに関与している要因の相対的重要性について議論が必要である。また一つのモデルによってある現象の原因と見られた要因が、別のモデルによって起こされた結果として検討される。たとえば男女のステータス差の説明に用いられたパーソナリティ要因は組織的、社会的構造の結果として

見られる。それ故、ある要因に対する因果関係の特定は相互依存と相互影響関係にあるところでは不可能である。しかしアクションを起こすためにはモデルと戦略の選択、あるいは少なくともそれらの順位づけが必要となる。

論議された4モデルのうち、個人の欠陥を改善することをめざした介入がもっとも実行可能で、達成しやすい。個人主義とセルフヘルプの長い伝統はそうした介入に思想的に共鳴する。さらに教育とトレーニングの分野は、女性のワークに関係した短所を支援するのに応用される。そして心理学は行動変容のためにロールプレイングなどといった有益なテクニックを提供する。可能性からいえば、個人的変革をめざしたプログラムは一般に組織の経営者に受け入れられやすいということである。彼らは限られた人数のグループが時折、短期のワークショップへ出席することにおそれを感じることはない。彼らにとってそうしたプログラムをサポートするコストは相対的に僅かだからである。

しかし実行可能性は高いけれども、個人的改善努力だけからのベネフィットは限られている。個人がワーク組織で戦略的ポジションを占めるのでなければ、トレーニングセッションから得られる利点は特定の個人に限られ、他への普及は遅い。

T-グループやラボラトリートレーニングのような関連分野からの成果は、ワーク文脈での個人的変容アプローチの基本的限界に別の洞察をさせる。すなわち、もし個人が復帰する組織構造が変化しないままならば、個人的トレーニングセッションから得たものの寿命は短い。しかも新しく獲得した行動は、現実のワーク事態で確立された相互作用パターンと適合せず、しばしば抵抗にあうことになる。

個人的変容プログラムと対照的に、構造的介入努力はより複雑である。実行可能性評価は変化のターゲットとされた構造特性によって非常に変わる。変化が一般的にワークデザインや組織のすでに受け入れられた教義に順応するように定義されている限り、そうした変化は受容可能で、正当で、したが

って実行可能と考えられる。こうしてより大きな合理性を職場へ導入しようとする試みは（たとえば選別メカニズムやパフォーマンス評価法）組織に受容される確率が高い。そうした努力はワーク組織の既存の価値に挑戦しない。その結果、実行可能性の問題は技術的問題の一つに還元される。こうした実行可能性の評価はポジティブで、産業心理学者や管理問題と人事問題のマネジメント専門家によって広範な研究がなされた。

対照的に労働力の性的構成を変えることを意図した努力はすでにいろいろな強い反対を引き起こしてきた。ある人々には、アファーマティブ・アクションへの努力は、個人の長所と年功を報酬の基礎とする強く保持されたイデオロギーと対立するものと考えられてきた。人数を変える介入は明らかにシステムにすでに組み込まれている人々を脅かす。それは合法的システムと組織階層から強いサポートなしには全く実行不可能である。加えて、ワーク組織の性的構成を変えることは、構造的変化を経由してワークにおける性的公平を増大させることに思想的にコミットしている人に対してさえ、多くの新たな技術的困難を惹起する。組織の専門家は、なおもいかにあるグループに対する機会を、他のグループに対する機会を減らすことなく改善するかを学ばねばならない。「同一価値労働」や「公平な機会構造」といった新しい定義は、組織構造の中でそうしたコンセプトを成就するための基礎的ツールとして育てられねばならない。こうした問題はあまりにも多くの問題をはらんでおり、性的分業化を除去する努力はなかなか進まず、したがっていくつかの性的分業化した職業は技術革新のような突然の外的要因の結果として、なんらかの改善がなされる前に消滅するだろうと考える人もいる。

にもかかわらず脅威的な構造的介入を実行するときの障碍は、それらが成就する多くの変革によって相殺されるであろう。構造的シフトからもたらされる行動変化は、もし構造がそれらをサポートするならば維持されやすい。個人は常にいかに行動するかを自由に決定しうるけれども、社会的構造は彼らに有効な選択肢とツールを提示する。そして個々人の行動はその環境に適

応する。

性役割の変化は多くの基礎的領域で広範囲の効果をもつ変化を必要とする。たとえば、男女に対する適切な行動の定義、両性間のタスクの割り当てとタスクが性にもとづいて割り当てられる程度、ある時点での、あるいはライフサイクル全体を通しての、各性のワークとファミリー間に存在する結びつきの性格などである。まさにそれらの性格によって、変化は社会的で、個人あるいは特定の制度に限定されないものとなる。

ここでの基本的論点はインパクトの量などではなく、むしろ変化の意味と望ましきである。抵抗はすでに「自然の法則を変えてしまう」に至るまで、いろんなソースから明白である。性役割分業を緩和する望ましきに対抗する広く、そして深く保持された見解がある。そこにある反対はセルフイメージと基本的アイデンティティに結びついており、それ故に取り組みは極めて困難である。これらの反対の多くは現在の構造から恩典を感じる人々の集団からきている。たとえば自分の欲求をサポートするために全面的に専念する妻をもつことによってパワーと威信を実現することができる男性たち、自分たちのレジャーを楽しみ、現状に拘束を感じていない裕福な女性たち、基本的にファミリー責任の文脈の中で自分たちを規定している主婦たちである。

性役割定義の変化はすでに始まっている。変化を開始する可能性についてはもはや問題ではない。しかし変化のプロセスは少数グループのための措置であり、無構造であるため、これらの変化の指針と方向づけはなおも未解決である。これらの変化の多くは、私的な場で、より多くの性役割重複を許容するような新しいライフスタイルや新しいファミリー構造における実験で明らかになる。公的にも私的にも、性役割領域でいかなる変化が起こっているか、なぜそれらは起こるのかについて理解すべきことは多い。

比較的よく理解されているのは初期の性役割形成の過程である。その結果、性役割変化のための技術は、初期の子ども期の社会化（たとえば教科書や育児の変更）に焦点を合わせる。しかしこれらの努力からもたらされる変化は

即時的でなく、おそらく次の世代においてであろう。

性役割モデルと同様、グループ間モデルとかパワーモデルもまた社会全体に帰属する。それらが求める変革は同じように社会の主要な再構築を意味している。性役割変化と同様、これらの変化は基本的な自己定義や諸関係を脅かすために怖れられる。また性役割モデルと同じく、両性間のパワーバランスの急進的なシフトの最終的な効果はまだ分かっていない。

女性はグループとしてパワーをいかに獲得し、振るうかを学び始めている。女性は自分たちの存在をスポーツ、ワーク、メディア、教育など、いろんな領域で周知させるネットワークや政治的ロビーを組織し始めている。しかし Lipman-Blumen et al. (1979) は「婦人団体」の拡大は始めに出現してきたよりも困難になっていると警告している。歴史的に女性は階層、人種、民族、世代、宗教によってお互いに分断させられてきた。さらにファミリーと配偶者に対する忠誠は、伝統的に女性が自分たちを語るために連帯するのを困難にしてきた。おそらくもっと困難な課題は男性から分離することなく、女性同士の結束を創造することであろう。Baude (1979) や Safilios-Rothschild (1979) はスウェーデンやイスラエルでは、高いレベルにある男性の政治的リーダーによる性役割論争に対する関与と協同が両性間の公平問題を国家的重要課題にするのを助けたと指摘している。完全な分離主義は女性のためのパワー戦略として有効でないだろう。

VI. むすびにかえて

以上、組織心理学の立場から、Nieva et al. による企業における女性の低地位の4説明と地位向上のための変革の処方を見つけた。そこでの発想の基本は、問題をどのように定義するかが、いかに解決を図るかを示唆するというものであった。そして12年後、Gutek (1993) はその結果をどのように評価しているのだろうか。それはちょうど均等法施行10年後を機にその見直しを進めている現在の日本の状況に符合する。

結論からいえば、確かに女性が管理的ポジションを占める割合は当時よりはるかに増加したが、残念ながら、その成果は未だ微々たるものであるという。そこで米国だけでなく、世界的規模で変化してきた潮流を以下の4点に集約した。

- (1) 女性はこの20年間、大いに職場進出してきた。無償労働まで考慮すれば、一般的に男性よりもよりよく働いてきたといえる。
- (2) 女性は今日、過去と比較して管理職に就く多くの機会をもっている。管理職選別が公式の学位取得に依存している国々においては特にそうである。
- (3) 全世界を通じて、女性が政府や経済界で公式的権限をもった高位のポジションを占める割合は非常に小さい。女性は政府や企業で働いてはいるが、それらを動かしてはいない。そこでの彼女たちの公式的権限は最小限のものである。
- (4) 両性に開かれた領域で、女性がワーカーとしてのポジションと同程度の割合で、高位の管理的ポジションを占めるところは一つもない。

また企業における女性のステータスについて多数の文献が見られるが、それらは単純化していえば楽観主義者と悲観主義者に二分されるという。楽観主義者は問題を簡単に考える。過去、女性は教育や労働市場で完全な参加から除外されてきたが、ひとたび、支持的法律に支えられて、必要な資格や経験を獲得する機会が与えられれば、必ずや権限や権力をもったポジションに移動するであろう。しかしこれには時間がかかる。楽観主義者は多くの女性が組織のトップに昇るのに、まだ十分な時間が経っていないという。Gutekはこうした楽観主義的議論は、権限をもったポジションを占める女性割合に相当の変化を伴うことなしに時間だけが経過し、その結果、信頼性を失いつつあると断定する。

一方、悲観主義者は変革するには事態はあまりにも複雑で抵抗に満ちていると考える。楽観主義者は偏見、性役割、ステレオタイプ、役割変化についての男性（そして女性）の抵抗、望ましいポジションへの競争の効果、伝統

的に女性がはたしてきた多くの無償労働をおこなう人々などにほとんど注意を払わないのに対して、悲観主義者は関連するさまざまな要因に注目する。女性に大学や労働市場に入ってもよいというだけでは、権限あるポジションへの移動をもたらすことはないだろうという。

さらに上記4モデルについては、次のように評価している。すなわち個人モデルについては個人が職場で戦略的ポジションを占めるのでなければ、トレーニングの効果は個々人に限られ、他の人々への普及は遅々たるものにならざるを得ない。構造モデルについては驚くべきことではないが、現実には構造的変革はほとんど起こっていない。そして性役割変革は最小限度で、しかも表面的にしかなされていない。またグループ間モデルについては、変化は全く起こっていない。結局、ワーク組織における女性の公平を増加するためには、個人的、組織的、社会的など、あらゆるレベルで変化を惹き起こす努力がなされねばならない。これまでなされてきた変革のほとんどは個人的欠陥モデルにもとづいている。女性は変わらねばならないし、また変わってきた。女性は自己啓発をし、記録的な数字で労働市場に入ってきた。しかしこれら3モデルによって示唆された変革が起こらない限り、公式的権限をもった重要なポジションは女性を巧みに回避し、将来も回避し続けるであろう。しかしこれは決して容易な作業ではないと結論している。

さて、ひるがえって日本の現状をみるとどうであろうか。働く女性の立場からの発言も積極的に行われるようになってはきたが、職場環境の改善にはほど遠い。各種法律の改正も十分に機能しているとは思えない。加えて現下の不況である。そこで能力主義が喧伝されるが、それは必ずしも男女に同等に開かれた能力主義ではなく、女性をはずした男性のための能力主義である場合が多い。時折、男性社会で活躍する有能な女性が紹介されたりするが、それが例外的女性であり、先に述べたトークンであることは明らかである。むしろ多くの女性には、責任の軽い低地位を所与のものとして、むしろその立場を利用し、斜に構えて会社人間化した男性を揶揄する風潮さえある。あ

るいはそれは変革のあまりの困難さからくる無力感に起因するのかもしれない。確かに少子化や高齢社会化を危機のキーワードにして、女性の権利と地位向上を訴える動きもあるが、これまでの男性中心社会、職場構造には本質的に何の変化もないように見える。冒頭の統計がすべてを物語っているようにも見える。経済成長期のあの女性に対するもてはやしは、一体何だったのか。次稿では先に見てきたモデルを手掛かりに、さらに日本の現状を考えてみたい。

参考・引用文献

- Baude, A., 1979, Public policy and changing family patterns in Sweden 1930-1977. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Block, J.H., 1973, Conceptions of sex role, *American Psychologist*, 28, 512-552. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Blumberg, R.L., 1979, A paradigm for predicting the positions of women: Policy, implications and problems. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Corcoran, M. & Duncan, G.L., 1979, Work history, labor force attachment and earnings: Differences between races and sexes, *Journal of Human Resources*, 14, 3-20. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Gutek, B.A., 1993, Changing the status of women in management, *Applied Psychology: International Review*, 42, 301-311.
- Hacker, H.M., 1951, Women as minority group, *Social Forces*, 30, 60-69. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Hall, D.T., 1976, *Careers in organizations*, Goodyear Publications. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Harragan, B.L., 1977, *Games mother never taught you*, Warner Books. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Hartmann, H., 1976, Capitalism patriarchy and job segregation by sex, In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Ickes, W. & Barnes, R.D., 1978, Boys and girls together and alienated: On enacting stereotyped sex roles in mixed-sex dyads, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 669-681. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.

- 石井まこと, 1998, 企業における女性雇用管理の変化方向, ワークサイエンスリポート.
- 井上輝子, 亀田温子, 波田あい子, 平川和子, 1994, 思春期女子のジェンダー・アイデンティティと自己形成. 岡村清子ほか (編), 1998から
- Kanter, R.M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, 『企業の中の男と女』(高井葉子訳), 生産性出版, 1995. (翻訳は1993年版後書きを含む1993年新版による)
- 経済企画庁 (編), 1997, 『平成9年版 国民生活白書』, 大蔵省印刷局.
- 経団連, 1994, 女性の働き方に関するアンケート調査, 労働省婦人局 (編), 1995, 『働く女性の実状 平成7年版』, 21世紀職業財団から.
- Laws, J.L., 1979, *The second X: Sex role and social role*, Elsevier. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Lipman-Blumen, J. & Bernard, J., 1979, The policy promissory note: Time to deliver, In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981, Approaches to change, In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981, *Women and work: A psychological perspective*, Praeger, Chapter 10.
- 西川一廉, 1998, 米国におけるワーク・ファミリー関係研究 (1)—ワーク・ファミリー・コンフリクトをキーワードとして (1)—, 桃山学院大学社会学論集, 31, 2, 17-48.
- O'Leary, V.E. & Donoghue, J.M., 1978, Latitudes of masculinity: Reactions to sex role deviance in men, *Journal of Social Issues*, 34, 17-28. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- 大阪府労働部労働政策課 (編), 1998, 『平成10年版 大阪労働白書』, 大阪労働協会.
- 岡村清子, 亀田温子 (編), 1998, 『入門 職業とジェンダー』, 日本評論社.
- Safilios-Rothschild, C., 1979, Women as change agents: Toward a conflict model of sex role change. In Nieva, V.E. & Gutek, B.A., 1981.
- 労働省 (編), 1998, 『平成10年版 労働白書』, 大蔵省印刷局.

Working Women's Status of Corporations (1): Approach from Organizational Psychology

Kazutoshi NISHIKAWA

The number of working women has been increasing strikingly. Their motivation to go to work is high. However, they are not treated justly as men in corporations. Many obstacles for women to obtain managerial positions still remain in most corporations. The current Japanese situation seems to be similar to the US situation about two decades ago.

The purpose of this paper is to examine why women cannot gain high positions like men from the viewpoint of organizational psychology. I reviewed four explanations of women's work status and implications for change by Nieva and Gutek (1981). Individual deficit model is popular and easy to accept, but it is not effective to improve women's status thoroughly according to them. Structural model, sex role model and intergroup model should be applied to change and put equality between sexes into practice in corporations.