

# グラス・シーリングと米国の女性上級経営者

筒井清子

## 目次

はじめに

I. 1980年代の女性管理者、経営者とグラス・シーリング

II. 1991年公民権法グラス・シーリング法

III. 米国における女性経営者の現状

IV. 日本におけるグラス・シーリングに関する若干の考察

結 び

## はじめに

米国における女性の社会進出は日本よりもかなり早く、1960年代後半からである。1960年代では、女性の年齢階級別労働力率は現在の日本と同じように、M字型を描いていたが、60年代後半にはMの底が急上昇して、1970年代には落ち込みの見られない高原状になった。1980年代後半になってからは、女性の管理職への昇進問題が論じられるようになり、管理職につく女性の割合が増加し、より上の管理職レベルに昇進するにつれて、そこにおける種々の障害をいかにして取り除き、均等な機会を確保するか、そして特に上級経営者への昇進を妨げているものは何か、がいわゆるガラスの天井（トップはみえているけれども、ガラスの天井があって昇進できない）問題として論じられている。1986年には、“Wall Street Journal”のなかの論文においてグラス・シーリングの語が用いられた。また、モリソン（Ann M. Morrison）らによって、女性管理職のヒアリング調査が行なわれ、「ガラスの天井の打破」（“Breaking the Glass Ceiling”）が1986年に刊行された。そして1991年には、公民権法第7編が改正され、グラス・シーリング法（合衆国1991年公民権法第2編）が制定された。現在、管理職に占める女性の比率は47%に達しているが、それでも上級管理職の比率はまだまだ低い状況である。日本の女性管理職の比率はわずか5.0%（1999年 規模100人以上の企業）、部長では2.1%に過ぎない<sup>1)</sup>。しかし働き続ける女性は確実に漸増しており、女性の高学歴化と相俟って、米国のようにトップへの昇進問題は近い将来、重要な課題になってくると考えられる。そこで米国における女性の昇進の現状、昇進を妨げている障害、グラス・シーリングに対する取り組み等を考察するのがこの論文の目的である。それと同時に女性の女性の上級経営者への昇進がこれから重要になっ

1) 内閣府編 『男女共同参画白書』平成13年度版

てくると考えられる日本の女性労働問題に対して若干の示唆を与えることが出来ればと思う。

## I. 1980年代の女性管理者、経営者とグラス・シーリング

米国では女性の年齢階級別労働力率がM字型から高原状になった1970年頃から、女性の労働力率は飛躍的に上昇し、1960年の37.7%から1970年には43.3%、1979年には51.0%となった。しかもMの底であった25～34歳層の労働力率は1979年には64%となり、顕著な変化を示している<sup>2)</sup>。管理職についてみると、1972年には中間管理職に占める女性の比率は19%、1984年には33%に増加したが、大企業における上級管理職にはまだ殆ど昇進していない状態であった。1986年には、女性はフォーチュン500社における上級経営者(Corporate Officer)の1.7%、フォーチュン50社では1.3%に過ぎなかった。一方、小企業の女性経営者は1972年の280万人から1984年には320万人に増加した。米国では女性の起業による経営者には顕著な増加がみられ、小企業における女性経営者の進出は女性が経営者になる可能な一つの選択肢であると言える。

前述したアン・モリソン他による「ガラスの天井の打破」(Breaking the Glass Ceiling)<sup>3)</sup>によれば、ヒアリング調査の対象になったフォーチュン100社と同等規模の76人の全般経営層または一つの層の女性経営者(平均年齢41歳、4人に1人独身、半数は子供1人、大多数は白人、黒人3名のみ)の3分の2は全般経営レベル(General Management)に既に達しており、残りの人も全般経営レベルに到達する直前であった。彼女達の半数以上がキャリア形成においてラインを経験し、企業の利潤にかかわる経営の執行面の経験を有していることは注目に値するであろう。1980年代では一般に、大企業では全般経営レベルに女性をつけることは殆ど見られなかったから、この調査の対象となった女性たちはかなり昇進しているといえる。しかし、インタビュー当時、ラインの地位についているのは28人に過ぎず、半数以上はスタッフの地位についていた。上級女性経営者レベルにおける昇進は、後述するが、ラインの上級経営者になっていることにより、より可能性が高くなる。男性に比べてラインの上級経営者に占める比率が低く、男女差があることは考慮すべき重要な点である。この調査では、全般経営者についている女性が論議の中心であり、専門職ではなく、全般経営者にどれだけについているか、また全般経営者になるためにはいかなる障害が女性の前には存在しているか、そしてその障害をいかにして乗り越え現在の地位を得たかが、論じられている。

### 1. 女性上級経営者の昇進を妨げる障害

女性がトップレベルに昇進しようとする時、そこには3つのプレッシャーが存在しているという。

①職務、②女性であること、③家庭責任を担っていること、である。①上級経営者の仕事は男性に

2) 筒井清子 「米国の婦人労働——1960年代と1970年代との比較における一考察」経済経営論叢第15巻第2号1980.9

3) M. Morrison, R. P. White & E. V. Velsor "Breaking the Glass Ceiling" 1986

とつても、女性にとつても、即刻意思決定をし、コントロールをし、正しい方向付けをしなければならぬ、責任の重い、休みも取れない24時間勤務の非常に厳しい職務である。したがって、それに打ち勝つだけの強靱な精神力を持っていなければならない。②女性の上級経営者は非常に少なく、マイノリティであることからくるプレッシャーがある。カンター<sup>4)</sup>が言っているように、女性が1人またはきわめて少ない時には、その女性は「目に付きやすいもの」「象徴」(token)となり、様々な圧力を経験することになる。たとえ女性が能力を発揮したとしても、それは例外と考えられ、正当に評価されないし、逆に失敗をすれば、女だからということになってしまうのである。③女性は仕事以外に生活する上において、家事・育児・介護等の家庭責任を担うものと期待されている。仕事における役割と私的な家庭における役割の間には大きな違いがあり、女性は職場と家庭との切り替えを常にしなければならないプレッシャーに対応していかなければならない。これは経営者として働いている女性が男性と対等に仕事をしていく上で大きなハンディである。ある調査によれば、「平均的な女性経営者は結婚していないか、結婚していても子供がいなくてである」という。しかし、ここでの調査対象になった女性たちは既に述べたように、4人のうち3人は既婚で、その半数の女性は子供もいて、経営者の地位を獲得しているのである。そこに至るまでにいかに大変だったか、また特に子供がまだ小さい場合にはいかに大変かは想像に難くない。

## 2. 上級経営者になれた成功の鍵

彼女達の成功の鍵は、一つは知的および身体的高いエネルギーであり、二つ目は良好な対人関係であるという<sup>5)</sup>。さらに彼女の仕事に適応する能力 (capabilities) とより上のレベルの経営者からのサポートが必要である。女性上級経営者の成功の要因として22のものを抽出しているが、少なくとも必要な要因は以下の6個である。すなわち、①上からの助力、②これまでの業績記録、③成功への願望、④部下を管理する能力、⑤キャリア・リスクを背負う意欲、⑥タフであり、決断力があり、要求力があること。これをみる限りでは、上級経営者になるための要件は男性に求められる要件でもある。しかし、上からの助力については、男性はメンターをたやすく得ることができるが、女性はかなり難しいといえるであろう。女性が昇進していくためには、メンターは重要であり、またモデルとなる女性は必要であるが、この調査の時点では、どちらも男性に比べてより得がたい状況である。

上級経営者までのキャリア形成過程において、特に重視しているのはラインの経験であるが、ラインの職務に就いたとしても、そこで与えられる職務の内容が問題である。そこまで立ち入って検討することが必要である。男女平等にラインの職務が与えられているかは非常に疑問のあるところである。また上級経営者の地位を獲得した女性がラインの上級経営者であるか、もしくはスタッフ

4) R. M. Kanter "Men and Women in the Corporation" 1993 (高井葉子訳『企業のなかの男と女』 1995 生産性出版)

5) A. M. Morrison, op. cit pp. 22-32

の上級経営者であるかは重要な点であり、1980年代では大多数がスタッフとしての上級経営者である。

### 3. 将来の展望

モリソンたちはこの調査結果を分析した後に、女性が上級経営者に昇進しようとする時の障害の除去について展望をしている。第1に、障害がなくなり、男女が均等に昇進できるようになるためには、時間の経過が解決するであろうという。女性に対する伝統的な意識である「男女役割分担」に基づく企業組織の変革は人々の意識の変革によらなければならないから、時間の経過が必要であり、その間に機会均等法の制定と連邦及び州政府による監視がなくては均等な機会への変革は多くは期待できないとして、国による一層の推進の必要性を強調している。第2に、若い人の意識は変わりつつあり、若い人々は女性に対してより支援的である。その人たちが次第に上役として、また同僚としてよりサポートするようになるであろう。第3に、現在は見つけることが難しい女性のモデルも徐々に出来、モデルを見出すことも容易になるであろう。以上3点を展望している。21世紀に入った現在、1980年代と現在を比較してみることは、後述するが、興味深いと考えられる。

## II. 1991年公民権法グラス・シーリング法<sup>6)</sup>

1964年に制定された公民権法第7編は、人種、皮膚の色、宗教、出身国と共に性を理由とする差別を禁止した法律である。この法律によって米国では初めて女性差別の問題が取り上げられ、ウーマンリブ運動の展開と共に、男女平等が推進された。1972年にはEEOC（雇用機会平等委員会）の権限を強化する公民権法の改正がなされ、さらに1991年には1991年公民権法第1編・第2編（グラス・シーリング法）が制定されたのである。モリソンたちの女性上級経営者のヒアリング調査にもみられるように、女性がトップレベルの経営層に昇進するにつれて、そこにおける女性差別が法律の制定を促したといえる。

### 1. グラス・シーリング法制定の意義

この法律は意思決定権を持つ上級経営者への女性とマイノリティの昇進に関する法律であるが、ここでは主として女性に関して述べていきたい。女性の上級経営者の状況について、国会は、①職場において女性が劇的に増大しているにもかかわらず、意思決定権を持つ上級経営者の地位では低く留まっている、②職場における女性の昇進には人為的障害が存在している、③米国の企業は多様な労働力に依存し、そこから派生する利益に気が付いている、という結果を出している。また労働

6) 筒井清子、桜林誠 「合衆国1991年公民権法第1編・第2編および大統領声明の全訳」経済経営論叢第32巻第4号2000.3

省が企てた「ガラスの天井発議 (Glass Ceiling Initiative)」は「ガラスの天井発議に関する報告」において、①意思決定権を持つ地位に占める女性の比率はあまりに低すぎる、②女性の労働力人口からみてライン職能に占める比率は低すぎる、③能力のある女性の資格取得のための養成機会が欠如している、④昇進を妨げている人為的障害の除去が望ましい、という内容で公衆の注目を集めている。これらの結果から、この法律では、これらの問題を検討するためのグラス・シーリング委員会の設置 (第 203 条) と上級経営者の多様性と優秀性に対して企業を表彰する国家賞 (The Frances Perkins - Elizabeth Hanford Dole National Award for diversity and Excellence in American Executive management) の創設 (第 205 条) が主要な規定となっている。この委員会と国家賞はこの法律制定日から 4 年後で終了することになっているから、1995 年 11 月 21 日までの時限立法であった。それまでに、グラス・シーリング委員会は調査し検討して報告書として提出することが規定されている

この報告書提出前の 1992 年に労働省はグラス・シーリングに関する「昇進のパイプライン」<sup>7)</sup> と題する報告書を提出している。それによれば、企業に対する訪問調査を行い、問題点を指摘し、改善方法を示唆しているが、昇進においては資格のある女性を候補に入れる努力 (アファーマティブ・アクション) が必要であり、上級経営者への昇進のためには会社のパイプライン (主力部署) の経験が重要な点であることを強調している。そして結論として、①使用者は人的バリアー (グラス・シーリング) をなくす責任を有する、②労働省はバリアーをなくする法的責任を有する、③従業員は自分自身のキャリアアップをする個人的責任を有する、と述べられている。

また、労働省は 1988 年に「機会均等 2000 年賞」(Opportunity 2000 Award) を創設し、毎年一企業を機会均等な取り組みをした企業として、労働長官名で表彰している。さらに数企業はファミリー・フレンドリー・プログラム等を実施したことにより、局長名で表彰している。表彰のための要件のなかには、グラス・シーリングを 21 世紀に向けた雇用問題として捉え、それに資するためのアファーマティブ・アクション・プログラムを実施したこと、管理職への登用に成果があったこと、ファミリー・フレンドリー・プログラムを実施したこと、があげられている。このようにグラス・シーリング法が制定されるまでには、既に 1980 年代後半から種々の先行研究がなされたり、女性の登用、昇進を促す効果があると考えられる労働省による表彰制度が創設されたりして、法律の制定を促していたといえよう。そして何よりも、管理職に就く女性が増加し、より上位の管理職への昇進が問題になってきたことによると考えられる。

## 2. グラス・シーリング委員会

グラス・シーリング委員会は、大統領によって指名された 6 名、下院の議長と上院の多数派指導部が共同して指名した 6 名、下院の多数派指導部によって指名された 1 名、上院の多数派指導部によって指名された 1 名、下院の少数派指導部によって指名された 1 名、上院の少数派指導部によ

7) U. S. Department of Labor, "Pipelines of Progress — A Status Report on the Glass Ceiling —" 1992

て指名された1名、下院の多数派指導部と少数派指導部が共同して指名した2名の下院議員、上院の多数派指導部と少数派指導部が共同して指名した2名の上院議員、委員会の議長を務める労働長官の計21名のメンバーで構成される。委員会の目的は女性の意思決定権を持つ上級経営者の地位への昇進について調査を行なうことである。意思決定権を持つ上級経営者の地位への女性の昇進機会の検討、上級経営者の地位を満たす慣行、政策、方法の調査、昇進している産業と昇進していない産業との比較調査等を行い、女性とマイノリティの意思決定権のある上級経営者への昇進を妨げている人為的障害を取り除くために報告書を策定して、大統領と国会に提出することが規定されている。この規定にしたがって、グラス・シーリング委員会は1995年3月に、「ビジネスに有益——国の人的資本の完全利用——」(Good for Business : Making Full Use of the Nations Human Capital)と題する調査報告書を提出し、さらに11月には「堅実な投資——国の人的資本の完全利用——」(A Solid Investment : Making Full Use of the Nations Human Capital)を最終報告書として提出した。これらの報告書については後述する。

### 3. 上級経営者の多様性と優秀性に対する国家賞

創設された国家賞は女性の意思決定権を持つ上級経営者への昇進を促進するための機会と開発的経験を促進し、昇進を妨げる人為的障害を除去する努力をしたことを最低の条件として、表彰に値するビジネスを表彰するものである。ここで表彰の対象となる「ビジネス」とは非営利企業を含む会社、合名会社、専門家団体、労働組織および以上の組織に類似する企業団体である。毎年大統領または大統領から委任を受けた代表が国家賞を授与する。この賞は受賞したビジネスが他のビジネスの改善に役立つことに同意すれば、公表し、広告に利用することが出来ると規定しており、この賞を受けることによって、1995年までの限られた期間ではあるが、受賞はビジネスのイメージを高めることになったと考えられる。

これに類似し権威のある賞としては、米国NPOカタリスト(Catalyst)が1987年に創設した、女性の採用、能力開発、昇進における取り組みで優れている企業を表彰するカタリスト賞がある<sup>8)</sup>。カタリスト賞を受賞することで「女性を活用し、女性にとって働きやすい企業」という企業イメージが得られるから多数の企業が応募しており、その中から毎年3社にカタリスト賞を授与している。

また、前述した1988年に創設された、米国労働省の「機会均等2000年賞」も類似した表彰制度である。

---

8) NPOカタリストは1962年にニューヨークにおいて、企業で働く女性の昇進を促進するために設立され、1987年からは女性の採用、能力開発、昇進に対する取り組みにおいて優秀な企業3社に毎年カタリスト賞を授与している。2002年の第16回カタリスト賞は、バイヤーコーポレーション、ファニーマエ、マリオットインターナショナルの3社が受賞した。

#### 4. グラス・シーリング委員会報告書

1995年3月に出された報告書「ビジネスに有益——国の人的資本の完全利用——」と同年11月に出された最終報告書「堅実な投資——国の人的資本の完全利用——」の中に述べられているガラスの天井を打破する方策についてみていこう。前者は女性上級経営者の現状と昇進を妨げている人為的障害を明らかにし、それらを除去する方策についても述べているが、後者においては、企業、政府、社会に対してガラスの天井打破のための勧告をしている。

##### (1) 上級経営層への昇進を妨げている障害

報告書「ビジネスに有益——国の人的資本の完全利用」では、国内外の経営環境の変化に伴ってグローバル化と多様性が企業経営にとり重要となってきており、利用しうる労働者とリーダーは最良でよりフレキシブルであることが求められている。しかしグラス・シーリングは企業にとり必要である多様なそして有能な人材をトップリーダーから除外している。トップの資質のある人材はジェンダーや人種に関係なく、企業の収益性と健全性にとり重要であるが、現実には、①社会学的バリアー、②政府のバリアー、③企業の構造的バリアーが存在している<sup>9)</sup>。

社会学的バリアーは偏見 (prejudice) や差異 (difference) のバリアーであり、そのためにまず採用において、ジェンダーや肌の色にとらわれ、採用差別を生じる。また採用後も配置、教育訓練、配置転換において男性と異なる取り扱いがなされ、昇進に影響してくる。フォチューン 1000 社と 500 社では上級経営者 (副社長以上) の 95 ~ 97% は男性である。女性は 5% に過ぎないが、その殆どは白人の女性である。女性やマイノリティは高い地位についていても、報酬は男性よりも低い。それは女性やマイノリティは最高レベルでもラインではなくスタッフ的な地位につく傾向があるためである。

政府のバリアーは法律の施行と監視の欠如である。グラス・シーリングを打破するための法律に実効性を持たせるためには、法令遵守 (コンプライアンス) をするように政府は監視を強めなければならないであろう。

企業の構造的バリアーはこれまでに形成されてきた白人男性の企業文化への女性及びマイノリティの後からの参入によるバリアーである。今日多くの企業では白人男性の企業文化が支配的である。そのために女性が白人男性の企業文化に合わせることは難しいし、昇進に通じる公式的、非公式的ネットワークからも除外されていると感じている。さらに前述の労働省調査にも詳しく述べられているように、パイプラインバリアーがある。

##### (2) 企業の構造的バリアーを除去するための方策

企業の構造的バリアーを除去するための方策をみいだすために、実践して成功し、しかも高い収益を上げている企業 3 社の事例研究を行い、成功プログラムの特徴を明らかにしているが、ここでは重要な点だけを取り上げてみたい。まず成功プログラムはなによりも、CEO (最高経営者) の強

9) The Environmental Scan, "Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital" 1995 pp.27-36

力なサポートがあり、それがあるとき、改革のためのプログラムははじめて機能するのである。当該企業における企業文化、作業環境に独特なバリアーを特定し、そこにおける問題点を明らかにして、改革のためのプログラムを作成する。このプログラムを成功させるためには、女性、マイノリティ、白人男性、企業におけるすべての従業員を包括し、適用するものでなければならない。多様性訓練はグラス・シーリングを解消するための効果的要件であるが、従業員の全員参加、トップの参加、女性とマイノリティを特別な訓練から除外しないことによって有効な方策となる。

### (3) 企業、政府、社会に対する勧告<sup>10)</sup>

最終報告書「堅実な投資——国の人的資源の完全利用——」は企業、政府、社会に対して勧告を行なっている。

#### ・企業に対する勧告

1. 会社は多様性プログラムを促進するために全社的政策を設定し、最高経営責任者が実行責任を持つ。企業における最高責任者の貢献やしっかりとした態度が何よりも必要なことを示している。それによって企業文化そのものも変化し多様性を認める企業文化に変わっていくことになる。
2. 多様性を短期及び長期の戦略的ビジネスプランに含むこと
3. アファーマティブ・アクションを用具として用いること
4. 資格のある候補者を慣習となっている源泉からではなく広く求めること
5. 女性とマイノリティを支援するために公式的なメンタープログラムを確立すること
6. すべての従業員の定期的公式的訓練
7. 仕事と家庭の両立のためのファミリー・フレンドリー政策
8. 高い業績職場の実行

#### ・政府に対する勧告

1. 女性とマイノリティに対して均等な機会を実現する模範となること
2. 差別禁止法の強力な施行
3. 多様性の資料の開示

#### ・社会に対する勧告

偏見やステレオタイプ（定型化した考え方）をジェンダー・フリーの考え方に変えるためには、メディアの果たす役割は非常に大であり、また偏見のない教育の重要性と女性とマイノリティの教育水準の向上を求めている。

---

10) Recommendations of the Federal Glass Ceiling, "A Solid Investment : Making Full Use of the Nation's Human Capital" 1995 pp.13-15, pp.18-43

### Ⅲ. 米国における女性経営者の現状

#### 1. 企業における上級女性経営者

2001年、米国における16歳以上の雇用者に占める女性の比率は46.6%、管理職に占める女性の比率も同じく46.6%になり、管理職のポジションを考慮しないならば、数の上では一応均等になったといえる段階に達している。グラス・シーリング法制定前の1987年における雇用者に占める女性の比率は45.2%に対して管理職に占める比率は39.6%に過ぎなかった。その後女性の職場進出は進み、1995年の女性の比率は46.1%になったが、管理職に占める比率は42.7%、その後の6年間に比率は同じになり、かなり増加している(表1、表2)。今後どうなるか、女性の方が男性よりも管理職に多く就くようになるかは注目に値するだろう。

しかし、上級経営者についてみると、2000年、フォーチュン500社における役員に占める女性の比率は僅か11.7%である。1993年、8.3%、1994年、8.7%、1996年、10.2%、1997年、10.6%と着実に比率を高めているが(表3)、まだかなり低い。1998年、複数の女性役員がいる企業は188社、そのうち4社(Golden West Financial Group, Avon Product, Beverly Enterprise, Gannet)は女性の役員比率が40%以上であった。1997年調査では、女性役員比率が40%以上であったのはゴールデンウエストファイナンシャルグループの1社だけであったが、この会社は1998年には56%に達し、女性が多数派となっている<sup>11)</sup>。

しかし、トップ経営者(副社長以上)についてみると、フォーチュン1500社における女性の比率

表1 雇用者の男女構成比(%)

年	1987	1992	1995	1997	2001
女	45.2	45.7	46.1	46.2	46.6
男	54.8	54.3	53.9	53.8	53.4

資料出所：ILO, Year Book of Labour Statistics

表2 管理職の男女構成比(%)

年	1987	1992	1995	1997	2001
男	60.4	58.5	57.3	55.7	53.4
女	39.6	41.5	42.7	44.3	46.6

資料出所：ILO, Year Book of Labour Statistics

表3 フォーチュン500社における役員に占める女性の比率

年	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000
%	8.3	8.7	9.5	10.2	10.6	11.1	11.7

資料出所：Catalyst Census, Women Board Directors of the Fortune500

11) Catalyst 1998 Catalyst Census, "Women Board Directors of the Fortune 500" pp.21-22

は5%に過ぎず、95%は男性である(1996年)<sup>12)</sup>。フォーチュン500社の女性最高責任者(CEO)は3人である(2001年)。情報機器メーカー、ヒューレット・パカード社CEO、カールトン・フィオリーナがCEOになったのが1999年、米国最大手の社長兼最高経営責任者にはじめて女性が就任し、「フィオリーナ旋風」と呼ばれ、話題になった。その後女性トップ経営者は次々と登場し、米フォーチュン誌が「米ビジネス界最強の女性」と名づけて、発表しているが、2001年の発表<sup>13)</sup>によると、2000年の上位10人のうち、経営悪化のために7人が姿を消しており、景気の低迷が女性経営者の退陣に影響を及ぼしていると考えられる。女性に限らず男女ともに最高経営者としてやっていくのは、不況においては非常に難しいといえるであろう。

このように、経営幹部へまたトップ経営者への階段を上る女性が多くなり、ガラスの天井は破れつつあると言えるが、女性が占めているのは、今なおコミュニケーション、法務、人的資源の分野のスタッフ的地位に集中していることに注目しなければならない。企業トップへのパイプラインになっている販売、マーケティング、製造管理の企業の利潤に関係する分野にはまだまだ少ないのが現状である。これらの分野の地位を女性が占めるためには、社長や役員会のメンバーからの推薦が昇進のための確実な方法であるから、女性自身が積極的に要求することが必要である。このガラス・シーリングを打ち破るためには、なによりもトップのリーダーシップが必要である。国家賞やカタリスト賞の表彰を受けている企業は例外なくトップのリーダーシップによって多様性の重要性を認識し、女性の能力活用と登用を積極的に行なっている。

また企業の上級経営者への昇進は女性の学歴(大学、MBAなどの大学院レベル)とも関係があるだろう。大学レベルでみると、1995年における男性経営者の37%が大学卒であるのに対して、女性経営者は29%であった。しかし2000年における女性の学歴構成をみると、45歳以上では男性の方が学歴は高いが、25-34歳層では短大卒以上は男性55.5%に対して女性は61.3%、35-44歳層では男性54.5%に対して女性は58.6%で若い層ほど女性の方が男性より学歴が高くなっている。さらに大学卒以上でみても25-34歳層では女性29.9%に対して男性は27.1%であり、近年における女性の高学歴化は顕著である<sup>14)</sup>。大学院レベルでは、トップ20のビジネススクールのMBAの学生のうち29%は女子学生である。このような女性の高学歴化は将来における上級経営者となりうる女性の人材が豊富になってきていることを示しており、ガラス・シーリングを打破する方策が積極的に採られるなら、ジェンダーに基づかない個人の能力と意欲による評価によって、意思決定権を持つ上級経営者への女性の昇進がより可能になると予測される。

## 2. 女性企業経営者

前述したように、小企業における女性経営者は1970年から80年代に顕著な増加がみられたが、

12) US Law com. Women and the Law : Glass Ceilings

13) 日本経済新聞夕刊 米女性経営者に選別の波 2001.10.2

14) US Census Bureau, "Census 2000 Supplementary Survey"

1990年代にも引き続き、女性は男性の2倍も会社を設立し、1997年には女性が所有する企業は26%、男女共同経営は17%に達している<sup>15)</sup>。2000年における全米の女性経営者数は約900万人で経営者総数に占める比率は約30%となり、この10年間に女性経営者は倍増している。現在ではアメリカの全企業の38%を所有するまでになっている。起業は女性が経営者になる一つの選択であり、近年においては女性の方が男性よりもより積極的に会社を設立しているといえる。

#### IV. 日本におけるグラス・シーリングに関する若干の考察

男女雇用機会均等法が施行された1986年以降に入社した総合職の女性たちがそろそろ係長、課長の管理職になる時期になってきた。米国よりも女性の職場進出が遅かったわが国では、経営者レベルにおけるグラス・シーリング問題よりもより低いレベルにおける既婚であることを理由とする昇進・昇格差別が裁判に持ち込まれ、女性差別と認定する判決が出されている段階である。

上級経営レベルにおける女性に関する東証第1部上場企業500社に対するアンケート調査によれば、2001年、解答企業304社中、女性取締役のいる企業はイトウヨーカ堂、三洋電機、セブンイレブン、トランス・コスモス、ベネッセ、マツモトキヨシ（各1名）の6社に過ぎない。また監査役に女性がいる企業は資生堂、住友重機械工業、日本特殊陶業、丸紅（各1名）の4社である。女性比率は取締役では0.13%、監査役では0.34%、両役員合計では0.17%<sup>16)</sup>であり、既に考察したように米国のフォーチュン500社の2000年における女性比率11.7%に比べると日米の差はきわめて大きい。米国のように上級経営者への昇進においてグラス・シーリングが問題になるのはもう10年ぐらい先のことになると考えられるが、そこに至るまでには、採用の時点からあらゆる段階においてジェンダー差別が行なわれている。今日、女子学生の就職活動において数多くの差別事例が厚生労働省の均等室に寄せられており、これからの課題は採用においてジェンダーによらない選抜が行なわれることであり、採用における機会均等の達成である。企業側の意識の変革が求められる。男女雇用機会均等法において禁止規定となっているが、採用後は、配置、教育訓練、OJT、配置転換において均等な取り扱いをし、意欲と能力があり男性と同じ資格がある女性は差別なく昇進させることである。配置では特に男性と同様にパイプラインへの配置は将来の昇進にとりきわめて重要であるだろう。そしてある時期までは、機会均等を達成するために、そしてグラス・シーリングを打破するために、用具として積極的是正措置（ポジティブ・アクション）をとることが必要である。すでにポジティブ・アクションは男女雇用機会均等法にも男女共同参画社会基本法にも規定されているが、いかにして企業にポジティブ・アクションを採らせるかがこれからの緊急な課題である。ポジティブ・アクションは国の女性の地位向上のための行動計画にもまた各都道府県が策定した行動

15) US Department of Commerce Census Bureau, "Women Owned Businesses" 1997

16) 株主オンブズマン 上場企業における男女共同参画の現状 2001.6.25 <http://www1.neweb.ne.jp/wa/kabuombu/danjyo-ankert.htm>

計画にも盛り込まれているが、私企業に対していかにしてポジティブ・アクションをとらせるかは非常に難しいところである。都道府県の条例も次々と制定されており、そのなかで企業の社会的責任を求めていかざるを得ないであろう。さらに公式的なメンター制度の確立、働きやすい環境の整備（ファミリー・フレンドリー）、コンプライアンス（法令遵守）等が求められる。

米国においては既に1990年代から危機管理のために、コンプライアンス部門が設置され、企業倫理の関係からも法令遵守が社会からも企業に対して強く要請されている。わが国においては女性関係の法律はかなり整備されているといえるが、この法律の実効性をいかにして高めるか、コンプライアンスをいかにして企業にさせるかがこれからの課題である。

また米国では社会の力を借りて男女平等、女性の地位の向上を図ろうとする動きがある。その一例は1993年に設定された社会的責任投資（SRI）<sup>17)</sup>である「男女平等促進ファンド」(Womans Equity Mutual Fund)<sup>18)</sup>と名づけられた投資信託である。このファンドは「なによりも女性を昇進させることを進んで行っており、それ相応に給料を支払い、女性が経営する企業と仕事の取引を行なっている企業に注目し、また働く女性の家庭に配慮した職場環境を育てる企業」を投資先として選択している。日本でもこれに類似したSRIファンド「あすのはね」<sup>19)</sup>が朝日ライフ・アセットマネジメントから2000年9月に発売されている。これは社会的貢献度の高い企業に投資するもので、企業の収益性だけでなく、社会性や倫理性を考慮に入れて企業を選択し、ファンドに組み入れる。具体的には、環境、雇用、市民社会貢献、消費者対応の4つの側面から評価する。雇用については、女性や高齢者・障害者の活用、勤務形態、能力開発、育児介護休業制度までチェックして企業の評価をしている。このように日本でも社会や市場の力を使って、反社会的行動をする企業や女性を差別する企業を排除する動きは今後強まってくると考えられ、収益性のみを追求する企業は存続しえなくなるであろう。

## 結 び

米国のグラス・シーリング問題を考察し、検討することによって、女性の中には意欲があり有能な女性が数多く存在していることが認識され、男性と均等な機会が与えられるならば、企業にとり、

17) 社会的責任投資（SRI）は米国では1970年代のウォーターゲート事件に始まって、杜撰な経営で2000もの金融機関が破綻したり、軍需産業の腐敗問題も出てきて、企業の倫理的責任が論じられ、1990年代に入ってから、企業倫理問題への取り組みが本格化した。企業においては倫理法令遵守（コンプライアンス）に対応する部署が設置されるようになったし、他方では社会の力や市場の力を借りて企業に社会的責任をとらせようとする動きが出てきた。社会的責任投資の一例としてエコー会社（自然にやさしい会社）を集めて投資信託を組む「倫理ファンド」がある。

18) スマートウーマン in U. S. A. 2001. 6. 5  
<http://www.cutie.ne.jp/money/smartusa27html>

19) あすのはね 朝日ライフ SRI 社会貢献ファンド  
<http://www.funds-sp.jp/minna/kaitai/fund0012/kaitai001201.html>

また社会にとって有益な人材となるが、現状は彼女達の能力を十分に活用しているとは言い難く、大きな損失であるといえる。企業の国際化、グローバル化によって、企業は大競争時代を迎え、ジェンダーにこだわらず有能な人材を確保し、活用することが益々必要になってきている。日本でも21世紀に入ってから、大手企業数社で生え抜きの女性を役員に登用し、ようやく能力のある女性を活用する動きがみられるようになった。まだトークンの存在ではあるが、後輩女性に対する刺激になり、また実力主義を企業の内外に印象付けることになる。グラス・シーリングを打破するためには、まず男女の機会均等が確保されること、そして企業が行なう雇用管理に関していえば、年功的管理から能力主義管理への変化を強める中、男女ではなく個人個人が公平に評価される雇用管理が確立されなければならない。

本稿は組織学会の2001年度リサーチワークショップ 桜林誠、筒井清子「男女差別をめぐる人的資源管理の日米比較」の研究の一部である。研究支援を頂いた組織学会に対し、心から謝意を表する次第である

## Glass Ceiling and Women in Management

Kiyoko TSUTSUI

### ABSTRACT

In the United State, women have made enormous progress in obtaining management jobs in 1990's and women's share of administrative and managerial work is 46.6% in 2001. But the rate of women at the top management is still low. It becomes only 11.7% in Fortune 500 in 2000.

Civil Right Act of 1991, Glass Ceiling Act was enacted, in which glass ceiling commission to study and the national award for diversity and excellence in American executive management were prescribed.

In this article, we examine how they made a lot of efforts for breaking through the glass ceiling against promoting to the top executive jobs, and give some suggestions to the glass ceiling problem arising in the near future in Japan.