

アメリカ企業の女性雇用状況と課題

染谷 真己子

序 論

アメリカ合衆国の女性の企業への進出は1970年代から増加傾向にあったが、80年代にはさらに拍車をかけることになる。それは、家計の不足分を補うために、アメリカでも女性が外で働くことがこれまでよりも多くなってきたためである。また、女性の賃金が家庭内の家計を助ける割合は1980年代以降大幅に増加している。

1970年代に女性がそれぞれの企業内部で昇格、昇級を目指すことは非常に難しかったが、80年代になると、少しずつではあるが管理職に登用される人々が現れてきた。企業における女性の昇進には、教育水準の向上が大きく関わっているといわれている。

また、男性との昇進競争にも積極的に参加し、企業での昇格、昇級などが認められた一部の女性は、さらに上級の役職を目指すために、大学の学位だけでなく、大学院で修士号や博士号の取得を目指し、より高い教育を受ける人たちがますます増加して来ている。現在、アメリカの大企業のトップに立っている女性の多くがこの時期に企業に入社した人々である。

しかも、1980年代後半にはまだ女性のエグゼクティブへの道はほとんど開かれておらず、多くの女性は眼前に「グラス・シーリング (Glass Ceiling ガラスの天井)¹」が立ちふさがっていると言われば、これを報じたのはウォール・ストリート・ジャーナル²誌であった。そのため、「グラス・シーリング」は1980年代後半を代表する女性論であるといわれている。

「グラス・シーリング」はその後も多くの人々の注目を集め、研究も盛んになったが、もっとも有名なものとしてアメリカ連邦政府が作ったグラス・シーリング・コミッショナ (Glass Ceiling Commission)³がある。また、民間のグラス・シーリング・サーチセンター (Glass Ceiling Research Center)⁴、カタリスト (Catalyst)⁵などもあり、現在でも、これらの組織において「グラス・シーリング」の研究は継続して行われている。

さらに、2000年代になると「グラス・シーリング」に代わり新しい女性論がアメリカに現れた。それはアリス＝リンダによる「Labyrinth (迷宮)⁶」論である。これはそ

これまでのグラス・シーリングとは一線を画す新しい企業内部の女性論を展開している。

アリス＝リンダによれば、女性は企業に入った時点で既に男性と異なり、「迷宮」に足を踏み入れているというのである。すなわち、それまでは女性も管理職までは進めるようになっていたというのが前提に考えられていたのだが、「ラビリンス」では女性が管理職に進むことすら難しいと厳しい見解を展開している。そのため、女性が昇進していくためには男性よりも困難な道を辿らねばならず、容易に昇進することはできないと結論づけたのであった。

そこで、本論文では1980年代から2000年代の企業における女性活用について考えてみたいと思う。論文の構成を述べれば、第1章において「グラス・シーリング」の基本的な理論的枠組みを考察し、続く第2章で「ラビリンス」論について述べ、最後に第3章で「1980年代から2000年代のアメリカ企業の女性活用の実態」において、社会的な現実を考察し、第1章、第2章で問題となった活用の問題点がないか考えたい。

1. 1980年代後半の「グラス・シーリング」

1980年代は女性の企業への進出について、それまでと異なる新たな転換期を迎えた。70年代にロザベス・モス・カンターが初めて女性の企業内部での昇進問題について研究⁷した時には、企業で働く女性の全体的な数自体がまだ少なく、管理職への昇進すらままならない時代であった。

それが、1980年代になると企業内部で女性が少しずつではあるが昇進できるようになった。しかし、女性の企業内部の昇進において新しい問題が持ち上がった。それは中間管理職まで女性でも能力があれば進むことが可能となったが、エグゼクティブというトップ・マネジメントに登り詰めるには目に見えない大きな壁が立ちはだかっているということにある。

このことを的確に表した記事が1986年3月24日号のウォール・ストリート・ジャーナルにおいて掲載された。この記事は後に多くの論文や研究に多大な影響を与える結果となった。それはキャロル・ハイモウイツ＝ティモシー・シェルハートによる特別レポート「企業の女性」である。

キャロル＝ティモシーはアメリカを代表する大企業の女性活用状況を考察し、女性が企業内部で昇進し、エグゼクティブ・クラスが目の前に見えてきても、最後にどうしても超えられない壁（天井）が存在していると述べる。そして、彼女たちはこれを「グラス・シーリング」と呼んだ。

この考え方は非常に分かりやすく、企業で働く女性たちの共感をえて、瞬く間に人びとの間に広まった。「グラス・シーリング」は多くの論文に引用されており、企業内部の女性活用研究が進んだ現在では、一般にもこの言葉が広く定着している。

これを詳しく研究したのがアメリカ連邦政府のグラス・シーリング・コミッション

である。この研究は、

1. 何がグラス・シーリング・バリヤーとなるのか。
2. 何がビジネス・バリヤーに打ち勝てるのか。
3. 企業の環境。
4. グラス・シーリングの現実：産業間比較。
5. アベンディックスから構成されている。

とくに注目したのは、1. 何がグラス・シーリング・バリヤーとなるのかである。

これは女性の昇進の砦となる要因を説明しているためである。この研究によると企業内部に「グラス・シーリング」のバリヤー（障害）となる要素がいくつか存在している。これらのバリヤーは段階に存在するものではなく、いくつかが同時に存在する場合もある。

まず、第1のバリヤーは社会的なバリヤーである。これには2種類のバリヤーが存在し、①はサプライヤー・バリヤー（機会と達成）であり、②は相違のバリヤー（ステレオタイプ、偏見、バイアス）と呼ばれている。

①サプライヤー・バリヤーとは女性が企業へ進出することさえできず、正式に雇用される機会さえ与えられないことを示している。次の②相違のバリヤーは女性が男性よりも仕事をしないと見なされ、女性は仕事が男性よりもできないという偏見である⁸。

第2のバリヤーは内部のビジネス・バリヤーを示し、基本的な問題と内部の構造的なビジネス・バリヤー、企業風土バリヤーとパイプ・ライン（情報伝達）・バリヤーがある⁹。基本的な問題は女性が管理に登用されると、男性の登用・昇進の機会が失われ、自分たちが不利益を被るため、その前に女性を排除してしまおうとすることがある。

内部の構造的なビジネス・バリヤーは会社が自社のトップになる人材を内部で育てる時、資金に余裕があれば一流大学から上位の男性学生を多く採用する。しかし、その時に男性よりも優秀な少数民族や女性がいたとしても企業は積極的に採用しない。

企業風土のバリヤーはコミュニケーションの方法や立ち居振る舞いが適切でない場合にあらわれるバリヤーである。アメリカ企業の風土は長い期間を経て男性によって作られたものであり、男性の好みに合わない場合は否応なくそれだけで簡単に異質な存在としてレッテルを貼られてしまう。

最後のパイプ・ライン・バリヤーは、企業内部の情報に女性やマイノリティを近づけないようにするためのバリヤーである。このバリヤーはトップにいるCEOからのメッセージさえ女性やマイノリティには届かないように遮る力があるため、女性の進出に大きな壁となっている。

また、上記に述べたバリヤー以外にも差違による差別¹⁰が企業には存在し、これは3種類存在する。まずは(1)文化的な違いで、上司が女性やマイノリティの昇進を妨害

する時にこの文化的な違いを持ち出す場合がある。

(2)は性差の違い（ジェンダー）だが、白人男性は異なった民族、マイノリティを含む全ての女性と同僚として仕事をする概念がほとんどなく、職場で女性をどう扱ったら良いのか分からず、できれば関わりたくないと思っている。

最後の(3)は肌の色の違いである。仕事の遂行の能力が高く、より良い地位につける実力を持ち合わせたとしても、皮膚の色が異なるだけで昇進が難しい場合が存在する。

2. 2000年代の「ラビリンス」論

2000年代になるとそれまでの「グラス・シーリング」に代わる新たな企業の女性論が現れた。それが「ラビリンス」論である。これは70年代後半のセンターの研究から、80年代後半のグラス・シーリングへと続く、企業内部での女性の置かれている状況が少しづつ好転してきたと考えられていた女性活用論へ異を唱えるものである。21世紀の企業における女性の状況についてアリス H. イーグリー¹¹=リンダ L. カーリ¹²の共著から考察しなければならない。

アリス＝リンダは社会心理学の観点から企業内部の女性について研究を行っているが、経営学の視点からも企業における女性の新しいアプローチ方法として注目すべきであると考えられる。

以下に2003年に発表された「女性リーダーシップの優位性—評価の証明—」¹³、07年にハーバード・ビジネス・レビューでマッキンゼー賞を受賞した「なぜ女性リーダーが少ないのか」¹⁴と07年に Harvard Business School Press から出版された “Through the Labyrinth”¹⁵ を考察する。

1) 論文「女性リーダーシップの優位性」

2003年に発表された「女性リーダーシップの優位性」の論文でアリス＝リンダは、なぜ女性が組織内でリーダーシップを發揮できないのかということにまず注目した。この理由を研究していくなかで、3種類の問題が存在しているとした。それは(1)男女がリーダーシップの役割で異なって振る舞うか否かどうか。(2)女性がリーダーとして、潜在的な指導者として不公平な評価を受けているかどうか。(3)男性によるリーダーシップより女性によるリーダーシップが組織の需要にあっていているかどうかについての考察となっている¹⁶。

この論文によって女性のリーダーシップにおける優位性と非優位性は男性が企業内部で定義し押し付けた役割におけるイメージを女性が受け入れるか、あるいは打ち壊した時に生じる。もし、女性が男性と同じようにリーダーとして振る舞おうとしたならば、男性は既存のイメージにより女性をリーダーとして受け入れない。女性が性別役割分担をしっかりと理解し、思いやりのある、女性らしい行動をしている限り、男

性からは受け入れられるのである。リーダーシップを発揮する場合も女性は、男性と異なり、周りに受け入れられるように配慮しながら、仲間との調和を大切にしなければならない¹⁷。

さらに、女性はこれまでよりも新しい役割を担わなければならない。男性に一方的に押しつけられたイメージのままではなく、リーダーシップを握るためには男性によって支配されていた役割も上手く取り入れていかねばならない¹⁸。しかし、男性に真っ向から対決するような方法ではなく、リーダーシップに必要な威信や権力をえていくことにある。これまででは女性の性別役割分担が企業のなかでより明確だったため、リーダーの役割を女性が担うことは難しかった。しかし、緩やかではあるが、リーダーシップのイメージが少しずつ変化してきているため、女性にもチャンスが広がっている。

2) 「ラビリンス」論

この論文の中心的な問題である2007年に発表された「なぜ女性リーダーがすくないのか」と同年に出された“Through the Labyrinth”であるが、これは03年の「女性リーダーシップの優位性—評価の証明—」をさらに発展させたものである。アリス＝リンダは企業内部には「グラス・シーリング」はすでに存在せず、女性の昇進を阻む「ラビリンス（迷宮）」が存在していると述べている。「グラス・シーリング」によれば、中間管理職までは女性も男性と同じように進むことができるが、最後のトップ・マネジメントへ入ることができないと述べている¹⁹。

しかし、アリス＝リンダは実際に女性が企業内部で昇進していくためにはルートの定まっていない「迷宮」を迷いながら歩き続けなければならぬと主張する。しかも、上級の管理職を目指すならば、そのルートに乗らなければ、企業で昇進することなどありえないという²⁰。すなわち、男性であれば、直属の上司や自分に目をかけてくれる男性の上司によって簡単に開かれる昇進の道が、女性には存在しない。女性が企業内部で迷わぬよう昇進のルートに間違いなく乗るために、上司の助けが必要となる。良い上司、あるいは女性を正しく導いてくれるメンター²¹に巡り会うか、会わないかで女性の将来は決まってしまうというのである。

このなかで特に重要なのは、女性に対する偏見であり、偏見は企業内部での男性と女性の昇進の差や賃金の差などで説明することができる。すなわち、男性は女性と同じ地位より出発したとしてもより早く昇進し、また、多くの報酬を受け取っている現実がある。学歴や職歴、技能などが同一の場合で比較しても男性よりも女性の方は昇進が遅い傾向があるといわれている²²。

さらに、アリス＝リンダがここでも問題にしている女性リーダーへの反発とリーダーシップ・スタイルは、前述の「女性リーダーシップの優位性」から続く問題である。企業内部で女性よりも男性を好む傾向が依然として存在している²³。女性は控えめ

な態度や人々への思いやり、社会的な協調性を求められ、男性は強い主体性、人々を束ねる力、物事を押し進める力などが求められ、これがリーダーの資質であると企業が設立した当初から見なされている。そのため、女性のリーダーが現れた時、男性に求める資質がないとされ、リーダーにふさわしくないということになる。

そして、リーダーシップ・スタイルは、女性がリーダーとなった場合、どのような態度で人々を導くかという問題である。人がリーダーとなって部下を導く場合、3つの形があるとアリス＝リンダは述べている²⁴。

第1は「変革型（トランسفォーム）リーダーシップ」で、第2は「実務型（トランザクション）リーダーシップ」で、第3は「自由放任型（レッセフェール）リーダーシップ」である。「変革型」は部下の信頼をえて、部下に自分の貢献を実感させる方法である。次の「実務型」は部下の職務を明らかにし、目標を達成し報償をえるか、達成出来ない場合は戒められるというアメと鞭を使い分ける方法である。通常は「変革型」と「実務型」を組み合わせ、自分の型を見つけ出していく。そして、「自由放任型」は上記の型どちらにも当てはまらず、部下に自由にやらせる自由度の高い型となっている。

家庭との両立は、企業で働く女性の最大の問題となる。昔よりも男性が家事や育児においても共同して行なうようになり、それなりに男性が負担していても女性が負担する分量に大きな差は生じていない²⁵。また、企業の幹部は女性が家庭内で受け持つ役割の多さや重要性に着目し、企業内部で責任のある重要な地位に女性をつけるのはふさわしくないと未だに考えている。

最後に、昇進のための人脈づくりは同僚との付き合いや男性で構成されたグループに参加しなくてはならない。前述のように女性は男性よりも家庭の仕事が多いため、そのような会合に参加できないケースが多い。参加できたとしても女性がそのなかで昇進に必要な人脈作りができるかというと大変難しいのが実状である²⁶。

そして、女性が企業という迷宮に存在する様々な問題をみてきたが、女性の活用を行うために必要な12か条について述べている²⁷。アリスとリンダが女性の活用を進めるための条件としてあげたのが、

- ① 女性リーダーの偏見をなくす。
- ② 労働時間の基準を決める。
- ③ 人事査定から恣意性を取り払う。
- ④ 人材の採用には公募や人材紹介会社を利用する。
- ⑤ 幹部クラスに一定数の女性を登用する。
- ⑥ チームに女性、紅一点という状況を作らない。
- ⑦ 人脈作りを助ける。
- ⑧ 女性をライン・マネジャーに任命し骨太の課題を与える。
- ⑨ 家庭との両立に配慮した人事制度や福利厚生を行なう。

- ⑩ 育児負担の重い社員の昇進について長い目でみる。
- ⑪ 女性の復職を歓迎する。
- ⑫ 家庭との両立を支援する制度利用を男性にも勧めるである。

3. 1980年代から2006年までのアメリカ企業の女性の実態

これまで1章と2章は企業内部の女性について1980年代の「グラス・シーリング」と2000年代の「ラビリンス」論を考察して来た。この章では実際の企業でどうなっているのか、実態を見ていく。その際、使用するのはアメリカ政府が発表している一般的な統計をもとに1980年から2006年まで見ていくこととする。

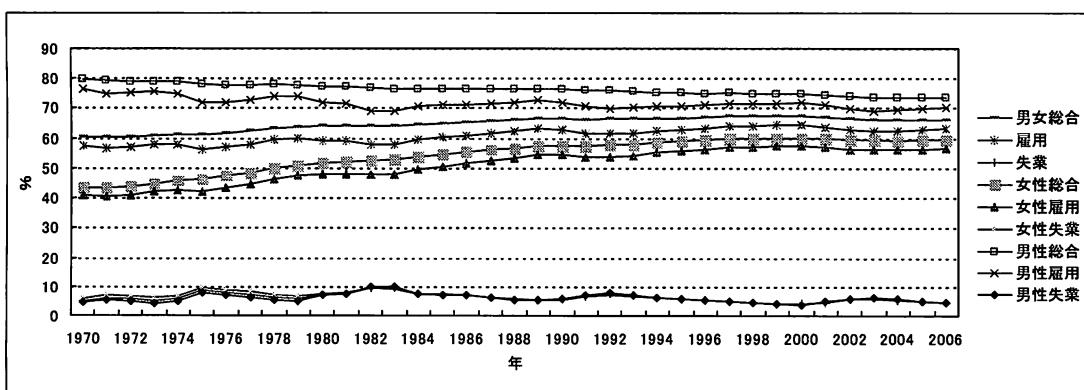
まず、企業の女性の雇用数がどのように変化しているか。昇進の大きな役割を果たしている大学院への進学率で男性と女性の差はどのようにになっているのか、また、男性と女性の賃金格差は存在するのかについて述べたい。

1) 女性の雇用状況

まず、図1は1970年から2006年までアメリカの16歳以上の民間人の雇用状況を男女別に詳しく示したものである。ここで取り上げた80年代の女性の雇用状況（フル・タイム、パート・タイム全てを含む）は約42～53%となっており、年1%ずつ毎年緩やかな増加をみせており、2006年には約66%にまで増加している。同年を男性と比較しても、男性は80%近かった雇用比率が女性とは逆に73.5%と僅かだが、減少に転じている。

次に性別によるフル・タイムとパート・タイムの統計²⁸から見ていくと、1970年の女性のフル・タイムの割合は73.9%、パート・タイムの割合は26.1%となっており、

図1 民間人の雇用状況1970年から2006年まで16歳以上の人口と性別の割合



出典 Women in the Labor Force : A Databook (2007 Edition) Table2. Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1970–2006 annual averages.
<http://www.bls.gov/cps/wlf-table2-2007.pdf> 2008.08.01

男性のフル・タイムの割合は91.5%、パート・タイムの割合は8.5%となっている。2000年になると女性のフル・タイムは75.4%、パート・タイムは24.6%、男性のフル・タイムは89.9%、パート・タイムは10.1%となっており、女性のフル・タイムの就労がわずかに伸びている反面、男性はフル・タイムの就労がわずかに減少している。

さらに別の統計から労働状況を詳しく見ていくと、2007年の白人の年齢別労働分布によると男性は25歳から54歳までの働き盛りで90%近くが労働に従事している。それと比較すると女性は同じ年齢で70%から最大でおよそ78%という割合になっている²⁹。アメリカの白人女性が日本人女性と異なり、職をえて結婚し、その後出産と育児のために会社を辞めてしまう、いわゆるM字型曲線³⁰の形にはならず、25歳から54歳までグラフの曲線は緩やかな直線で下降（台形型）している。

換言すれば、これは女性が結婚後に出産、育児をするために会社を辞めていないことを示している。アメリカでは子どもが1歳に達するまでに12週間の休業（家族休暇）の取得が可能であるが、介護か本人の病気の場合も全て含んだ休暇の一部である³¹。アメリカは産休や育児休暇が充実しているとは言いがたいが、親が私的に雇用契約を結ぶベビーシッターや民間の保育サービスを購入することで、早い時期に女性が職場に復帰しているのが現状である³²。

また、企業内部の女性の雇用の比率だけでなく、1980年代には10%程に過ぎなかつた管理職の女性の比率が、現在の2000年代には約40%という大幅な増加につながっている。

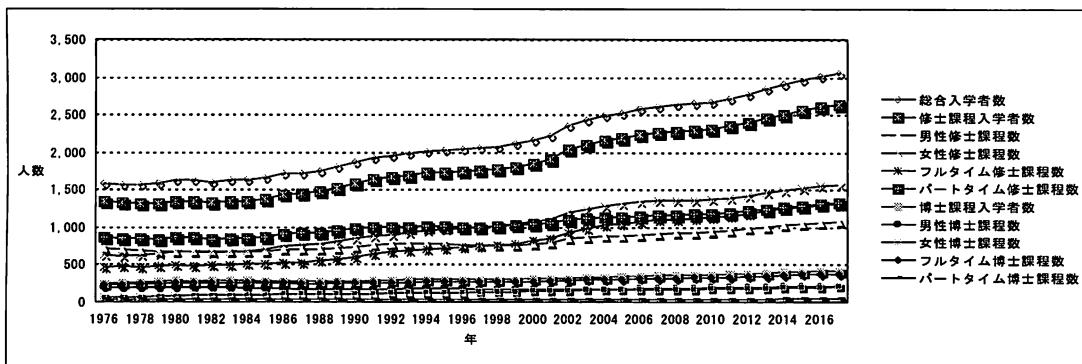
2) 女性の高学歴化

また、図2はアメリカの大学院への入学者数の変遷を1976年から2017年（予想を含む）までを課程別、男女別、フルタイム・パートタイム別にグラフに表したものである。

1976年から83年までは、男性の方が女性よりも修士課程の入学者数は増加しているが、84年以降は女性の入学者数の方が伸びており、以後、男性との入学者数の差は広がる一方である。女性の企業での昇進状況と呼応するように、女性の修士課程修了者の人数は増えている。女性が企業で昇進するための条件となるのが、高学歴であることがこれらのグラフにあらわれている。

また、博士課程において女性は、1976年に男性の約1/4しかいなかったが、83年に男性の半分にまで増加している。そして、男性の博士課程入学者数は82年にピークを迎えるとその後は徐々に入学者数を減らしている。女性はますます増加傾向にあり、2006年には男性とほぼ同等になっている。

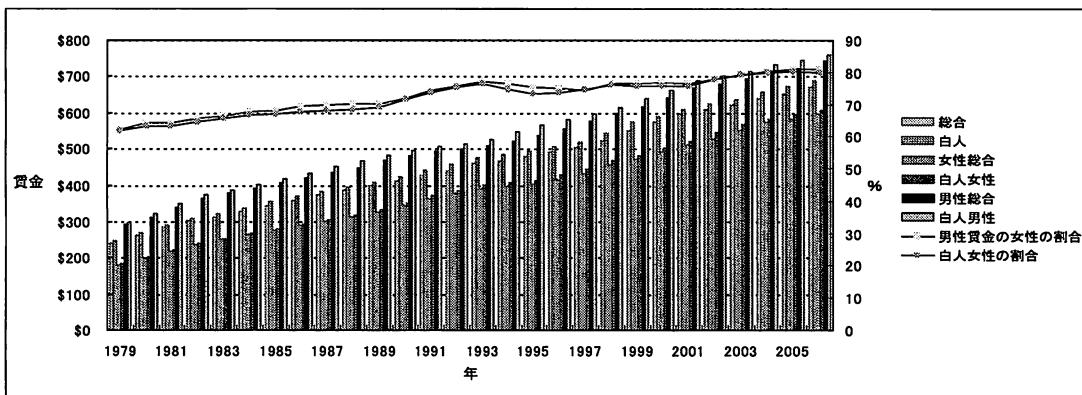
図2 大学院入学者数の変遷 1976年から2017年までの予想



出典 The Condition of Education 2008 Indidator11 Graduate and Professional Education Trends in Graduate and First-Professional Enrollments Table 11-1. Total graduate and first-professional enrollment in degree-granting institutions, With projections, by sex and at attendance status : 1976–2017.

http://nces.ed.gov/programs/coe/2008/pdf/11_2008.pdf 2008.08.15

図3 常勤労働者の賃金と男女の比較



出典 Women in the Labor Force : A Databook (2007 Edition) Table 16. Median usual weekly earnings of full-time wage and salary workers in current dollars by race, Hispanic or Latino ethnicity, and sex, 1979–2006 annual averages.

<http://www.bls.gov/cps/wlf-table16-2007.pdf> 2008.08.01

3) 男性と女性の賃金格差

次はアメリカ人の男性と女性の賃金の格差について見ていく。図3は常勤労働者の男女の賃金の推移（左のメモリ）と男性の賃金に対する女性の賃金の割合（右のメモリ）を示したものである。

白人男性の賃金が1979年で298ドルに対して、白人女性の賃金は184ドルであり、100

ドル以上の差がある。この年の白人女性の賃金は白人男性の約60%にすぎなかった。その10年後の89年でも、白人男性の賃金は482ドルに増加しているのに対して、白人女性は334ドルであり、女性賃金の比率は男性の約70%となった。さらに10年後の99年には男性の638ドルに対し、女性は473ドルとなり、女性の賃金割合は男性の約75%であった。そして、2006年に男性の賃金は761ドルに上昇し、女性の賃金も609ドルとなり、それでも約150ドルの差がある。

しかし、別の統計³³によると女性の家庭内における賃金の依存率は年々高まりをみせており、1970年に女性の賃金は家庭内で25%ほどであったものが、80年には26.7%、90年には30.7%、2000年には33.5%となり05年には35%を超えている。この35年間で家庭内の女性の賃金への依存度が10%も増加している。

結論

アメリカ企業で女性の採用が本格的に始まったのは、1970年代になってからと考えられる。女性がアメリカの企業に入り始めて40年近く経過していることになる。その間、アメリカ企業の女性活用論は1970年代後半のセンター研究から80年代後半に生まれた「グラス・シーリング」、2000年代に提唱されたアリス＝リンダの共著による「ラビリンス」論と注目すべき研究が出ている。

まず、第1章で1980年代の「グラス・シーリング」とその後、第2章で「ラビリンス」論について考察してきた。80年代後半は女性の企業進出が増加の一途をたどり、70年代のような一般社員としてだけでなく、管理職への登用が少しづつ始まった時期に当たる。

1980年代になると大学を卒業した女性の多くが企業へと進出していった。それまでの女性は事務的な仕事やあまり重要ではない仕事についていたが、より積極的にいろいろな部署へと浸透していく時期にあたる。そして、有能な女性は少しづつだが、企業より管理職の地位を与えられるようになった。

しかし、さらに上のトップ・マネジメントを目指す女性が現れた時、その前に大きな目に見えない壁が立ちはだかっている。それが「グラス・シーリング」である。この壁は女性が企業の創業者一族であったならば、いとも簡単に通り抜けることが可能であるが、そうではない一般の女性には容易に超えられるものではなかった。

そのグラス・シーリングの見えない壁になりえるものが何かを明らかにしたのが、連邦政府のグラス・シーリング・コミッションである。このコミッションの研究により、グラス・シーリングはいくつかのバリヤーが存在していると述べる。

これらのバリヤーは社会的なバリヤー、内部ビジネス・バリヤーである。また、これらのバリヤーとは異なり、その人物が持っている差違が差別の対照となり、3種類の差異による差別が存在した。それらが複雑に絡み合うことで女性の昇進を鈍化させ

ていた。これらのバリヤーを排除し、女性がより活動しやすい企業内環境を整える必要がある。

2000年代になると「グラス・シーリング」に代わる新しい「ラビリンス」論が誕生した。これを提唱したアリス＝リンダによれば上級管理職に近づいて初めてグラス・シーリングが突然目の前に現れるわけではなく、女性が企業に入社した時から迷宮が存在し、それが女性の昇進を妨げているとするため、グラス・シーリングはすでに問題になっていないと述べている。事実、1990年代以降カーリー・フィオリーナ（HP元CEO）を筆頭に、パトリシア・ルッソ（Alcatel-Lucent元CEO）³⁴、インドラ・ヌーイ（ペプシコ会長兼CEO）³⁵など企業のトップに女性が名を列ねるようになった意義は非常に大きい。また、その他の複数のアメリカ企業のエグゼクティブ・クラスに女性が選ばれていることもアリス＝リンダがグラス・シーリングの存在を否定する要因ともなっている。

もし、企業が完全な「迷宮」で最初から女性に閉ざされているなら、女性の昇進はもっと鈍いものとなっており、中間管理職の比率ももっと少なくなっているのではないかと思われる。アメリカ大手企業の管理職における女性の比率が4割以上ということは、企業内部における女性の地位はある程度固まっていると考えられる。

これらを踏まえ「ラビリンス」論を考えた時、中間管理職まで女性の割合が安定して来ていることを考慮すれば、一般社員の女性から中級管理職の女性にではなく、エグゼクティブ・クラスに当たる考え方ではないかと思われる。なぜなら、現在でもエグゼクティブになると極端に女性が減ってしまうためである。

また、最後の第3章で、1章と2章の企業内部の女性を取り上げた研究から、アメリカの一般的な統計をもとに、実際の女性の企業進出の状況がどのようなものかを考察して来た。その時、使用したのは第1に男女の雇用状況と各年齢の男女の雇用状況、第2に企業の昇格、昇級の大きな役割を担うといえる大学院進学率の男女比、最後に男性と女性の賃金格差とその割合について見て来た。

男女の雇用状況に関して言えば、男性は年々わずかに減少しているが、女性は緩やかに増加し続けている。雇用状況の差は男性と女性とでは、かなり縮まって来ている。

また、大学院への進学率であるが、修士課程においては女性の方が遥かに多く、男性よりも高学歴を自分の昇進のための条件として使用する人が多いことが裏付けられた。博士課程でも、女性の躍進は続いているが、現在では男性と割合的には遜色ないまでになっている。このように高学歴を手に入れた女性は、何も持たない女性よりも昇進の段階をより多く踏み出せるようになる。

最後の賃金格差だが、女性が男性と同じ職種についたとしても、賃金格差は依然として存在している。その差は年々縮まっているとはいえ、もっとも最近のデータでも女性は男性の80%しか、賃金をえていないのが現状である。

アメリカ企業の女性の管理職が4割以上になった点は、女性の企業進出もある程度の効果は発揮している。しかし、エグゼクティブ・クラスになると状況は1970年代から80年代、2000年代と月日を重ねても根本的な問題はほとんど解決されていない。

- ¹ 「Glass · Ceiling」は1984年くらいに使われ始めた言葉と言われている。しかし、実際に多くの人々が使い始めるきっかけとなったのは1986年のウォール・ストリート・ジャーナルに載せられたキャロル・ハイモウイツツ=ティモシー・シェルハートによる特別レポート「企業の女性」である。この後、グラス・シーリングは瞬く間に人々の間に広まり、受け入れられていった。
- ² Caron Hymowitz and Timothy D. Schellhardt, "A SPECIAL REPORT THE CORPORATION WOMEN-THE GRASS CEILING-", *Wall Street Journal* 1986.3.24.
- ³ The Environmental Scan : A Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission Washington, D.C.
<http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf> 2008.07.25
- ⁴ Glass Ceiling Research Center
<http://glassceiling.org/index.html>
- ⁵ Catalyst (カタリスト) カタリストとは、1962年に設立されたアメリカのNPO団体である。主に企業で働く女性の能力開発支援と企業における女性の才能を活用するためのさまざまな支援、研究、調査などを行なっている。近年、日本のジャパン・ウイメンズ・イノベイティブ・ネットワーク（略称NPO法人J-Win）と姉妹組織の関係を結んでいる。
<http://www.catalyst.org/>
- ⁶ Alice H. Eagly と Linda L. Carli による2000年代に打ち出された新しい女性活用論。
- ⁷ Rosabeth Moss Kanter, "Men and Women of the Corporation," BASIC BOOKS,1977. ロザベス・モス・カンター著『企業のなかの男と女—女性が増えれば職場が変わる—』 高井葉子訳 生産性出版 1995年。
カンターの著書は社会学分野の貢献に与えられる「ライトミルズ」賞を受賞し、社会学の「古典」の一つになるだろといわれている名著である。
カンターはこの著書のなかで、女性の昇進を阻むものとして1管理者の選定基準、2機会の不平等、3権力の有無、4男性と女性の数の割合などがあると述べている。
- ⁸ The Environmental Scan, *Ibid.*, pp.26-27.
- ⁹ The Environmental Scan, *Ibid.*, pp.30-35.
- ¹⁰ The Environmental Scan, *Ibid.*, pp.28-29.
- ¹¹ Alice H. Eagly ノースウェスタン大学心理学部教授、ジェンダーの心理学、特にリーダーシップにおける性別の異なりにおける類似性、プロソーシャル行動、侵略、パートナーパフォーマンス、社会政治的な態度、ステレオタイプの意義などに研究の主眼を置いている。
http://www.wcas.northwestern.edu/psych/people/faculty_individual_pages/eagly.htm 2008.08.20
- ¹² Linda L. Carli ウェルズリー・カレッジ心理学部客員准教授。アリスとともに共同で、企業内部の女性について研究を行っている。
<http://www.wellesley.edu/Psychology/Carli/lc.html> 2008.08.20
- ¹³ Alice H. Eagly, Linda L. Carli, "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence,"

The Leadership Quarterly, 2003.09.05.

<http://www.ila-net.org/Publications/LQArticles/Eagly.pdf> 2008.05.25

¹⁴ Alice H. Eagly, Linda L. Carlib, "Women and the Labyrinth of Leadership," Harvard Business Review, 2007.09. アリス H. イーグリー、リンダ L. カーリ 「なぜ女性リーダーが少ないのか」 ハーバード・ビジネス・レビュー 2008年 6月号。

¹⁵ Alice H. Eagly, Linda L. Carlib, "Through the Labyrinth," Harvard Business Press, 2007. この本は第1章で「グラス・シーリングは存在するか?」、第2章で「女性のリーダーはどこにいるのか?」、第3章で「男性は生まれながらのリーダーか?」、第4章で「家族の責任を女性に押し付けてきたか?」、第5章で「差別はまだ問題か?」、第6章で「女性リーダーに向かう心理学的な偏見は何か?」、第7章で「女性リーダーシップへの人々の抵抗とは?」、第8章で「男性と異なる女性のリーダーシップとは?」、第9章で「女性リーダーシップの組織の妥協?」、第10章で「女性が迷宮を抜けるための道をどのように見つけるか?」、第11章で「女性のリーダーがどのように良くなるのか? そして、彼女たちの未来はどうなるのか?」について述べている。

¹⁶ Alice = Linda, "The female leadership advantage : An evaluation of the evidence," p.808.

¹⁷ Alice = Linda, "The female leadership advantage : An evaluation of the evidence," pp.813-814.

¹⁸ Alice = Linda, "The female leadership advantage : An evaluation of the evidence," pp.823-824.

¹⁹ Caror = Timothy, Ibid., section 4

²⁰ Alice = Linda, "Women and the Labyrinth of Leadership," pp63-64. アリス = リンダ 「なぜ女性リーダーが少ないのか」 26頁。

²¹ メンターとはメンタリングを行なう人のこと。また、メンタリングとは特定の領域において知識、スキル、経験、人脈などの豊富な人（メンター）が、未だそうでない人（メンティ）に対して成果と効果の両面において、共に学び継続して行う支援行動全体を示す。

²² Alice = Linda, "Women and the Labyrinth of Leadership," pp64. アリス = リンダ 「なぜ女性リーダーが少ないのか」 28頁。

²³ Alice = Linda, "Through the Labyrinth," pp29-30.

²⁴ Alice = Linda, "Through the Labyrinth," pp127-129.

²⁵ Alice = Linda, "Through the Labyrinth," p53.

²⁶ Alice = Linda "Women and the Labyrinth of Leadership," pp68-69. アリス = リンダ 「なぜ女性リーダーが少ないのか」 34頁。

²⁷ Alice = Linda "Women and the Labyrinth of Leadership," pp69-71. アリス = リンダ 「なぜ女性リーダーが少ないのか」 36頁～39頁。

²⁸ 出典 Women in the labor Force : A Databook (2007 Edition)

Employed persons by full-and part-time status and sex, 1970-2006 annual average

<http://www.bls.gov/cps/wlf-table20-2007.pdf>

²⁹ 出典 HOUSEHOLD DATA ANNUAL AVERAGES

3. Employment status of the civilian noninstitutional population by age, sex, and race—Continued
白人男性と女性のみ

<http://www.bls.gov/cps/cpsaat3.pdf>

³⁰ M字型曲線とは日本の15歳以上女性の年齢別労働力率をグラフにしたときに描き出される曲線をいう。高等学校や大学を卒業後、労働に従事し、20～24歳で第一次のピークを迎え、その後

の子育て期に職を辞する女性が多いため一時的に急下降し、40歳代で再度復職することが多いため、第二のピークを迎える傾向にある。その形がアルファベットのMの文字に似ていることからM字型曲線やM字型就業、M字型雇用などと呼ばれている。これは、日本や韓国など女性をあまり活用してこなかった国々に共通の形で、女性の活用に力をいれている欧米諸国では、1970年代に同じM字型曲線だったものが、現在は緩やかな台形のカーブを描いている。

- ³¹ 平成17年版 少子化社会白書 第4章 海外の少子化対策 第2節 欧米諸国の少子化対策
2 仕事と家庭の両立支援 育児休業制度
<http://www8.cao.go.jp/shoushi/whitepaper/w-2005/17WebHonpen/html/h1420211.html>
- ³² 平成17年版 少子化社会白書 第4章 海外の少子化対策 第2節 欧米諸国の少子化対策
4 保育サービス (3) 民間サービスが中心のアメリカ
<http://www8.cao.go.jp/shoushi/whitepaper/w-2005/17WebHonpen/html/h1420430.html>
- ³³ 出典 Women in the Labor Force : A Databook (2007 Edition) Contribution of wives' earnings to family income, 1970–2005
<http://www.bls.gov/cps/wlf-table24-2007.pdf>
- ³⁴ Patricia Russo (パトリシア・ルッソ、ルーソー) フランスのAlcatelとアメリカのLucent Technologiesを2006年12月に合併させた女性CEOである。Forbes “The World’s Most Powerful Women”「世界のパワフルウーマン100」やFortune “50 Most Powerful Women in Business”「ビジネス界最強の女性ランキング」に度々名が挙がっていた。しかし、ルッソが押し進めた大型合併の結果が出せず、アルカテル・ルーセントの業績不振のため、2008年10月1日をもって退任した。
http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4x3tXDUL8h2VAQAUrh_Yw!!?LMSG_CABINET=Docs_and_Resource_Ctr&LMSG_CONTENT_FILE=News_Releases_2008/News_Article_001159.xml 2008.09.30
- ³⁵ Indra K. Nooyi (インドラ・ヌーイ、ノーアイ) アメリカの飲料メーカーペプシコの会長兼CEOを務める女性。出身地はインドである。2001年から社長兼CFOを務め、2006年10月1日から社長兼CEOとなり、2007年5月2日より現職に就いている。
Pepsico “Pepsico – Indra K. Nooyi, Chairman and Chief Executive Officer”
http://www.pepsico.com/PEP_Company/CompanyLeadership/indra-nooyi/index.cfm 2008.09.01