

# 少子化社会が男女共同参画社会を実現する

A社の女性戦力化政策

森野滋

日本大学大学院総合社会情報研究科

## THE TENDENCY TO HAVE FEWER CHILDREN

## WILL REALIZE WOMAN'S PROGRESS IN SOCIETY

- company A's way of increase in effectiveness by woman's ability -

MORINO Shigeru

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

This paper examines the possibilities and issues of woman's progress in society as the result of having fewer children by analyzing company A. We can't talk about woman's progress in society only on the point of human rights but also on our unique culture which has lasted since Edo era.

This paper reports concerning where the true nature of the theme lies, discussing the historical background of the Japanese family style.

---

### まえがき

日本国民が生み出す付加価値を男女別に集計すれば、男性のほうが多いはずである。残念ながら、社会全体の枠組みの中で女性が付加価値を生み出す機会が少なすぎるのではないかと考えられる。政府は教育という投資を行っている。少なくとも義務教育の段階では、男女平等に投資が行われている。ところが、実際に社会に出てからは、産出する付加価値における男女の比率の差が余りにも大きいのが日本の現状である。こうした男女の経済的不均衡が、男女共同参画社会の実現を阻むものを示唆しているようである。この論文のテーマは、機械工具卸売業に属する地方都市のある中小企業（仮にA社としておく）の経験を素材に、少子化時代を迎えたわが国の企業経営に求められる女性の戦力化問題について、男女共同参画社会実現という見地から考察することである。

本稿では、機械工具商のA社の経営を直接の分析対象として、女性の戦力化の可能性と問題点を論じるわけであるが、敢えて人権ではなく経営効率の視点で行う。

### 第1章 なぜ中小企業で女性の戦力化が必要なのか

A社は機械工具卸売業で、輸出産業を中心とした製造業の工場を客先とし、工場内設備、備品、消耗品を取り扱って居る。1955年設立で、現在は46名の従業員の陣容である。1995年、2代目社長は創業者より経営権のバトンタッチを受け、現在にいたっている。創業者の経営手法は、「家族的経営」であり社風は「和親」である。創業者は人徳・実行力があり、「企業一家」として高度経済成長期には順調な成長を遂げる事ができた。創業者は「天皇」として君臨し、社員は会社に対する忠誠心を持つことにより終身雇用を約束された。会社組織は年功序列であり、勤続年数と職務遂行能力により役職に任ぜられていた。会社の運営は合理性というよりも、お世話になったという義理、人情により機能していた。年功序列は上司に対する盲目的恭順を生み、部下に対する専制的支配を生み、その秩序は面子を重んじるものになっていった。定年退職は男の目標となり、寿退社は女の幸せであった。「家族的経営」の社員教育は家族の視点から見れば「世帯主の心構え教育」でもある。この事実は、組織的に見れば階層組織を構成す

る事となる。定年まで働くことを前提とした男性の階層と、入社5年前後での寿退社を前提とした女性の階層という2つの階層が並存した。女性は、男性に従う訓練を受けたのであった。

経済の成長過程では、規模の拡大が企業の成長につながる。創業者の人徳と社員の忠誠心そして管理職の統制力が規模の拡大を可能にした。組織を機能させるには秩序が大切である。部下はまず上司に従う事から要求された。この統制に伝統的価値観である先輩、後輩の人間関係が大きく働いた。

しかし飽食の時代は従業員の「関心のありか」を変えてしまった。生活の為だけには若い人は働かない。伝統的価値観を昇華させ、自主性と創造性を生かすマネジメントが要求されている。2代目社長は「社員の成長が会社の成長」と考え、「社員の自律」を経営の主眼におき社内改革に取り掛かった。利益を最大に上げることができ、継続的な組織運営ができるのが最高の経営である。その手法は一律ではなく、規模・業種によって異なっても不思議ではない。会社の規模と組織の拡大により、その運営の方法は変わってくる。従って、社員1人1人の成長によって、その集合体である会社組織も変化するのである。二代目の経営手法は、まず「組織ありき」ではない。組織は「生物」のように変化・成長する、状況に応じ最も効率の良い形になるべきであると考えている。

「経営の民主化」といわれる。経営の効率は合理的組織で社員が納得する時、即ち価値観のベクトルが一致して行われるとき最大となる。従業員の「関心のありか」を探るのは、経営者の重要な仕事である。会社経営の手法も、従業員の価値観に応じたやり方が最適で、効率が最も上がる。その中で将来を見込んだ手法、現在の価値観の方向性を現実の職場環境に照らし合わせ、合意性を基本にして変化させていく。合意性を基本にするのは、A社のような家族主義的経営では、特に「会社のまとまり」が大切だからである。

優秀な新人を採用すれば、それが先輩の刺激となって会社全体の活性化が図られる。少子化は優秀な人材の不足を予想させる。ポスト工業化が叫ばれる現在、今後日本では第3次産業の成長が予想される。A社のような3Kを連想させる中小企業には深刻な

人手不足が予想される。今後労働人口の高齢者化と共に女性の戦力化が重要な経営課題となる。伝統的価値観を昇華し個人と集団との係わりのなかで自己実現を図る、集団の中で個人の欲求が満足できる経営が必要となってくる。個人が集団に積極的に参画するには幾つかの要件が満足される必要がある。自分の考えが、集団の中で反映されている。集団の中で自分の存在理由が確認できる。集団で何かをやるにしても、自分自身が満足する。<sup>1</sup>

A社の女性戦力化は組織活性化の一環としておこなわれている。組織活性化の「核」は参画意識である。特に女性の高学歴化は女性の知的欲求を高揚させ、参画意識を強めている。彼女達を単純な労働力としてだけ捉え、階層組織の中に閉じ込めておくと、知的欲求不満を生み出す事となる。知的欲求は行き場を失い、彼女達は会社を仲介者としての自己表現を放棄してしまう。

組織の活性化と民主化を進める段階でこれを見逃してはならない。女性の戦力化は会社全体の人事制度の根本からの変更を迫る問題である。

## 第2章 明治政府が定めた家族・女性の社会的役割

### (1) 家族と個人の価値観

我々は、家族の中で生まれ育つ。乳幼児期から子供期まで家族の中で、その社会の中で生きる為の善悪の判断基準である社会規範を身に付けるのである。

家族の成立、国民国家の成立過程によって、家族が国家に果たす役割が変わってくる。国家は、まとまりのある集団として存続する為に、内部機能を組織的に分化させる。国民国家は家族を単位として国民を管理し、家族は社会規範を後生に伝える役割を果たすのである。「三つ子の魂百まで」という諺があるように、我々の多くの価値観の基礎は、家族の中で植え付けられているのである。

現在の日本について言えば、明治維新にその源流があると考えられる。明治維新は市民革命といわれているが、その発生理由の中に現代の日本社会のルーツがあるのではなからうか。

## (2) 西欧にみる国民国家の成立と家族

西欧の国家体系の原理となったのが「ウェストフアリア体制」(1648年)である。政治の世俗化が始まり、政治的主権が登場した。国家主権は市民革命により国民にゆだねられ国民国家となった。特にフランス革命は、ナショナリズムを原動力として行われた。ナショナリズムは、もともと祖国愛であり人類愛とは矛盾しないと考えられた。個人 家族 国家 世界の発展段階において、人類愛の実践をどこに置くかが問題であると考えられた。個人の欲求という個人主義を社会で発揮できるようになった。<sup>2</sup>

子供に対する考え方も変化した。中世ヨーロッパでは、子供は7歳を過ぎると大人の扱いをされた。教育は家庭奉公や見習い修行を通じてなされた。17世紀にはいると子供とは「特別の保護と教育を必要とする存在である」という観念が生まれた。「子供期の発見」である。これにより家族に子供を育てるという機能が要求されたのである。「子供期の発見」が家族の概念を大きく発展させた。18世紀にはいると家族生活と社会生活が分離されるようになる。情緒的結合が強化された家族は、濃密化・私化された。その背景には、産業革命以後の市場制資本主義の急速な発達がある。自らの労働を商品化する市場主義は、人間性回復・安らぎの場としての家族を必要とした。産業革命に伴う生産性の向上と経済の成長が18世紀以降母親を生産活動から解放し、母親業への専念を可能にしたのである。女性の生産活動からの撤退は、18世紀以降起こった特殊な事態であった。<sup>3</sup>

国民は、自己の欲求を実現する集団として国民国家を作ったのである。国民国家という集団は、自己の再生産の手段として社会規範の教育、即ち人を社会に編入する役割を従来の地域共同体、職場共同体から父・母・子によって構成される家族に肩代わりさせたのである。それは国家が国民に強制させたのではなく、国民自らが自己の欲求に基づいて実現させたものであった。これは、共同体など外部環境から隔離された家族内の情緒的な親しみの感情(家内性)を出現させた。「感情革命」が国民の中で起きたのである。対等な人間関係を基本とした夫婦の愛情を中心に構成され家族は、外皮(閉鎖性)を持つよ

うになった。しかし、それは女性と子供を家庭に囲い込み、社会と隔絶させる事になった。個人主義的思考方により、女性は自ら社会的に無力化したのである。西欧では国家の近代化の中で国民国家の確立と家族の内発的变化が相互に関連して年月をかけて進展した。

近代的家族では、パートナーの選択・母子関係・家族の排他性が特徴として挙げられる。その結果女性は、夫たる男性の被保護者となり家族という集団の中で自己実現を図るようになったのである。そしてそれが社会規範となっていった。一方男性は、国家という集団(社会)の中で市民国家の一員として自己実現を計るようになる。男女の性的役割分担の萌芽がここにある。

## (3) 明治維新と日本の家族の特徴

「大政奉還の上表」には、国民国家設立の日本的独自性がよく表されている。

### 大政奉還の上表

臣の慶喜、謹テ皇国時運ノ沿革考候二、昔シ王綱紐解キ相家権執リ、保平ノ乱政権武門ニ移テヨリ……

……況や当今、外国ノ交際日ニ盛ナルニヨリ、愈朝権一途ニ出申サス候テハ、綱紀立チ難ク候間……  
……広ク天下ノ公議尽シ、聖断仰キ、同心協力、共ニ皇国保護津仕候得ハ、必ス海外万国ト並立ツヘ候。

この大政奉還の上表文で判断できることは、当時は列強の圧力が強く、国が一体となって国力の増強を計らねばならなかったことである。そうしなければ列強の植民地になる恐れがあった。その対策として考えられたのが、保元・平治の乱以来の武士による政治に終止符を打ち、天皇が政権の座につき皇国を守ることである。明治維新は市民革命であるといわれているが、地主や資本家による市民革命ではなく、あくまで武士階級による市民革命であった。明治維新によって生まれた政府の政策は、従来からの古い習慣を改め、国力を増大し列強と肩を並べることに終始した。神の普遍的支配を脱却し、自己の欲求を実現する集団として国民国家を作った西欧とは

異なっていた。

日本における家族の本質について述べるにあたり、日本における伝統的形態である「家」を基本に考えなければならない。江戸時代武家社会を中心にあった「家」の論理である。四民平等化は国民の「総武士化」につながり、「家」の普遍化が浸透していった。伝統的形態の家族に関しては、家父長制的伝統をもつ家族という意見と系譜的家族又は直系家族という意見に分かれる。しかし戦後家族制度が廃止されるまで、日本の家族はいずれにしても、二面性を持ちながら伝統的形態を保っていたことは間違いがない。明治民法下の「家」は武士の個々の家とは違い、共同体・親族の規制から独立的であるという意味では「近代家族」であった。しかし母子中心の情緒的結合の深さが際立っていたのは、明治民法下の「家」が封建制下、武士の家の変容した「疑似小イエ」の特性を持っていたからである。<sup>5</sup>父親は「家」の権威を象徴した存在であり、家族内での父親の役割は、秩序を守る権威の象徴としての専制的支配だけであった。

村請負制が廃止され国家機構の下位主体が村から個々の農民に移っていったが、家族が村落という共同体から自由になる代わりに、家族は国の影響を直接受けるようになった。日本の「家」は、個人主義の文化的伝統をもたず武家社会の伝統を引き継いだ為、西欧近代の家族のように、家族を保護する外皮（閉鎖性）を持たず、むしろ武家社会の家族同様外部に向かって積極的に開かれた存在であった。夫婦の愛情も対等な人間関係ではなく、封建的なままであった。日本の場合西欧の様に、国民国家の形成と産業革命、市場主義経済の発展が可能にした家族の内発的变化が相互に関連することなく、富国強兵策のもと性急に行われた結果であった。

#### （４）家族国家観と女性の役割

家族国家観のイデオロギ - が意図したところは、「家族」と「国」の接合により天皇・国家に対する国民の忠誠を動員・正統化することである。<sup>5</sup>大日本帝国憲法が發布され、日清戦争、日露戦争へと日本が進んでいき、国家主義、国力の増強が前面に押出された。1911年（明治44年）国定第二期修身

教科書には、この家族国家観が中核的概念として表現されている。

「我が国は家族制度を基礎とし国を挙げて一大家族をなすものとして……忠孝の一致は実に我が国体の特色なり。」（第二期修身書）

家族国家観は家族のイメージをも利用していた。権威は家長を超えて国家権力に集中し、穏和に規律化された「家庭」は国家主義の基盤になると考え、「天皇」を「父性」イメージで覆って民衆の側へ近づけた。家族国家主義は、「特殊日本的」であると同時に、近代国家に普遍的な家族を媒体とした政治手段の一つであった。その原型は、徳川時代の幕藩体制にあった。国民の大多数を含める農民に対する管理は、村請制度の廃止に伴い国家が直接おこなうようになった。国民総武士化に伴い、「家」は国民国家となり、産業革命及び市場主義経済が生み出した「家族」となったのである。国家を一族と考え、日本の伝統的「家」制度の価値観の中で解釈し、幕府の地位に取って換った「天皇」が「家長」の地位についていたのである。そして、明治政府は「家族」を単位として政治をおこなったのである。家族は国家の礎として大きな役割を担うこととなる。まず第1に強固な男性を育てることである。1890年代後半より、国家的視点より良妻賢母主義による教育論が唱えられるようになる。これは女子教育を「国家の中」で位置付ける必要があったからである。「家族」は「国民」を生み育てる場として位置付けられたのである。道徳の守護者としても「家族」は位置付けられ、その主役は妻たる女性であった。「国力」の増強を図ろうとする近代国家の国家主義的意図が、健全で頑強な人間をより多く再生産する手段として女性の母性を称揚し「良妻賢母」を国策として養成したのである。そして、1899年（明治32年）の高等女学校令で徹底化が図られた。<sup>6</sup>

この「良妻賢母」は国が女性に無理におしつけたものではなかった。「良妻賢母」は儒教的・封建的な女性像であるが、「武士の妻」を理想としており、国民総武士化した当時は指示と賛同を得られるものであった。又婦人参政権が認められなかった当時、女性も国民たらんとする熱烈な願いがあった。女性は男性以上に愛国心を燃やし、男性に伍して「国民」と

なる為「良妻賢母」を自ら受け入れたのである。<sup>7</sup> 国民となるべき男子の母であり妻であるという性役割を自ら担ったのである。「家族国家観」では国家が家族という集団の上位に位置する。国家という集団に対する参画意識から、自らの特性である「母性」を最大限に発揮し特化させ国家に貢献しようという希求の結果であった。この意味において、明治維新以後の日本は「国民国家」であった。日本における性役割は、社会規範となり制度化され強化徹底された。

#### (5) 幼児期に刷り込まれる男女の基本的価値観

子供が社会とは隔絶された形で家族の影響を受けるのは幼児期である。この幼児期に社会規範に適合した行動の価値観が刷り込まれていく。この時期幼児は、自我を形成し社会規範にのっとり行動する自律性と自己統制能力を身に付けるのである。<sup>8</sup>

幼児期に具体的にどのような教育が行われているか。それは「日本の風習」から計り知ることができる。風習はその価値観が庶民の中に根付いているという何よりの証である。躰は、その価値観に基づいて行われているのである。

女兒の節句といわれる3月3日の桃の節句は、平安時代の「流しびな」の習俗がルーツと言われる。3月3日にひな人形を飾る「ひな遊び」が公家から武家に伝わり、江戸時代には庶民のあいだでもひな人形が流行した。このひな人形は、「女性は嫁入りするもの」という事を暗示している。ひな人形には子供がいない。江戸時代から、女性の結婚の目的は嫁入り先で夫と供に「家」を守ることとされた。この家とは、使用人・奉公人を含んだ系譜的家族のことで、商家のあいだで桃の節句にひな人形が流行したことは、「家」に対する価値観が武士階級だけでなく商人階級まで広まっていたことを指し示す。

一方、5月5日の端午の節句の原型は、中国の端午の行事と伝えられている。鎌倉時代以後宮廷では小規模になったが、武家のあいだで端午の宴会が盛んになった。菖蒲の祝いが尚武に通じるめでたい行事とされ、家臣を集めて馬術等の演技をおこない、酒宴をひらいたのである。鯉が滝を上ると竜になるという俗信から、鯉幟は男子の出世を祝福するめで

たいものとされた。男児の脳裏には、武者人形と鯉幟で飾られた端午の節句でその将来像が刷り込まれた。即ち武士として出世すること、手柄を立てることを目標とさせられたのである。

桃の節句と端午の節句の普及には、女兒、男児それぞれに対する親の異なる期待の定着が表れている。家での教育、躰もこの期待を実現する為のものであった。幼児期にこうした価値観が刷り込まれた子供達は、その価値観に沿って自立性と自己統制能力を身に付けるのである。

#### (6) 受け継がれる男女の性的役割分担

女性の母性が強調され特殊化したのは、良質な労働力を再生産するという国家と産業システムの両者の要請に母性が自己実現の手段として呼応したからである。国家と産業システムの要請だけならば、全ての女性を家庭に封じ込めるのはメリットもなくまたその必要性もなかった。これは日本だけでなく西欧の国々も同様な道をたどった。

しかし20世紀になって圧倒的に肥大化した産業システムは、家庭内で「非生産活動」をしていた「主婦=女性」を再び家庭から押し出した。家事サービスを市場は商品化し、家庭の維持コストは増大したのである。市場主義は「専業主婦」の働きまでも商品化した。女性は「家庭の主婦」を実行する為、商品化された家事サービス・家庭教育を購入する賃金を得る為、再度自らの労働を市場の中で商品化するのである。これは社会規範の変化を表す社会過程であろうか。

家族国家主義では、女性は「良妻賢母」になることにより国家の一員である事の責任を果たした。そして最近では、「家庭の主婦」としての責任を果たす為、自らの労働を市場主義経済の中で商品化しているのである。パート労働という労働形態を創出し、家事責任を女性が負ったままでの就業を可能にしたのは産業の側であった。状況に順応し、自らの責務をまっとうしようと行動の変化をさせた「専業主婦」が選んだ方法が、扶養家族の範囲内での主婦のパート勤務である。

「武家社会の論理」は「家族国家観」を生んだ。「良妻賢母」は「家庭の主婦」となり、「武士の妻」

同様「家」を守る為、パートとして労働力を提供しているのである。<sup>9</sup>その価値観は、A社の女性社員の中にも脈々と生き続けている。

### 第3章 A社の女性戦力化政策

#### (1) 事務と職場の花で付加価値は充分か

以前A社に勤務していた女性社員は、事務職として働き、職場の花として勤務していた。彼女達は男性社員の指示により働き、職場に一種の「やすらぎ」を与えることも忘れなかった。階層組織の為、会社という集団に積極的に参画する機会も会社は準備しなかったし、その教育も施さなかった。経営資源を生かすというが、彼女達に単純作業だけの能力しか発揮させなくて良いのだろうか。彼女達も男性同様に高等教育を受けているのである。彼女達が教育で得た知性は生かされているのだろうか。「社員の成長が会社の成長」、彼女達も社員なのである。会社という組織集団に参画させないというのは、「武家社会の論理」ではなかろうか。女性ということで、才能を発揮する機会をなくすことは、本当の意味で「男尊女卑」である。寿退社が一般的である。しかし、彼女達も家庭の為なら働き続ける。しかし近い将来彼女達が、結婚しても勤める時代がやってくる。今はその社会過程である。現在の社会規範から言えば、寿退社はある程度はやむをえない。A社がいくら教育しても、彼女達が自己の中に組み込んだ価値観までは変更できないのである。

「武家社会の論理」の基礎になっているのは「家」の論理である。この日本独特の「家」の論理も、人間の本来の希求に基づいている。人間の本来の希求は、自分の思いのようにやりたいということ。人間は社会的動物で、物的・精神的幸福の為に他の人間が必要となってくる。人は社会の中で生活し社会的枠組みである「社会契約」(社会規範)と必要とする。人はその枠組みの中で自己を満足させると同時に自分の自由を自ら放棄する。人はその社会集団を仲介者として個人の欲求を発現する。「社員の成長が会社の成長」という事の本質は、個人の本来の欲求を、いかに生産的に発揮させるかと言う事である。

#### (2) 「過去の成功体験」に学ぶ

日本に限らず、近代化の道を進む東アジアの諸国、儒教文化圏の国々には共通点が見られる。IMFの資金援助にもかかわらず近代化(=経済発展)が進まない南米・アフリカの諸国の原因は何であろうか。そこには文化的歴史的背景がある。それを究明し、日本が近代化に成功した手法を知ることは大切である。

東洋の国々は「自然発生型」社会といわれる。東洋の「自然発生型」社会は、生活様式などが基本的・長期的に風土の影響を受けている。湿潤なモンスーン型もしくは森林的性格であり、人間は自然の恵みを受けている。特に日本の場合自然宗教は原始神道からはじまり、教儀ではなく儀礼・儀式・慣習が支配していた。従ってそこには体系的論理は存在せず、生存や周囲の人との関係に重きをおいた。人々の関心は現世の事象、つまり利害などに関心が集中した。自然発生型社会は、論理や教義によって支配されていないが社会の進歩・発展・維持の為、現状と言う秩序を大切にす。秩序は一定の原理が存在しないと成立しない。自然発生型の秩序原理というのは、不都合が発生しない限り、自然発生状態を容認し、強化することを支持し、促進することである。つまり自然発生性を維持し、強化することである。人々の態度はその生まれ育った風土に調和する。「自然と共に」、「自然を友にする」、「自然に合わせる」である。それに反する態度は反社会的行動とみなされるのである。秩序規定要素は、親族、年齢、性別などである。この社会では個人より社会全体の秩序を重視し、個人は他の人間によって支配される。自然発生型社会は秩序が乱れない限り静態的かつ受動的な「繰り返しの社会」である。<sup>10</sup>

自然発生型社会とは逆に、動態的かつ態動的で自生的発展をするのが創造型社会である。砂漠で生まれた社会は、自然の恵みを受けることができない。自然に対し自ら挑戦することによってのみ生きることができた。砂漠型社会で生まれた宗教は創唱宗教と呼ばれ、体系的論理をもち、神と人間の契約関係、人間関係の在り方、生格様式等は一種のルールが存在すると考えられた。創造型社会は個人と神との関係を中心とした、個人主義的で契約型の社会となる事が多く、自分の努力に基づく社会の変革や発展の

方法や手段の開発へと進んだ。

資本主義の発達には、神の権威が強固であって、個人主義的倫理観が確固としたピューリタニズムの存在が不可欠である。西欧社会の近代化はあくまで個人主義に基づく自発的なものである。政府はそれを促進し保護する必要はなかった。政府の役割は個人間の利害衝突の調整、公平性の維持等で、各個人が欲求追求を効率的にするものに限られた。国の近代化は工業化を意味する。創唱型社会の個人主義が生み出した資本主義を、自然発生型社会の国に「つぎ木」するには政府の役割が不可欠となる。西欧では、政府は脇役であったのに対し、自然発生型社会の東洋では主役となる必要があった。政府が近代化という経済発展に必要な条件を準備しなければならない。

経済の発展は、生活の安定につながり国民の共通した欲求であり、近代化は国民にも受け入れやすいものである。国民が国家に期待することは、生活の安定である。特に東アジアで経済が発展したのは、政府と国民の間に強い信頼関係や主従関係があったからである。東アジアには儒教文化圏の伝統的価値観があったからである。アジアの経済発展は政府主導の創造的調和であった。その為、経済の離陸には従来からの伝統的価値観を動員する必要があった。

しかしここで重要なことは、ある目標を達成する為に民族が力を結集した経験、即ち歴史的に封建的中央集権国家を経験したことの無い民族は、国家として西欧文明（近代化）を受け入れる準備が難しいのである。国家目標に向かってその国の資源を動員できる国だけが近代経済を自分のものとする事ができる。その国では、同様のことが過去の歴史の中でもおこなわれたはずである。<sup>11</sup>

明治維新政府は、神、儒、仏の三教を動員し、主君に対する忠誠心を最高の徳とし「家族国家観」を生み出した。戦後は、敗戦の理由を経済力と科学技術力に見つけ、その振興に努めた。家族国家観の国の役回りを企業が担い、企業が「家」として存在した。日本の伝統的価値観「和」は、戦後も生きつづけた。日本企業の平等な利益配分は、統合の強化や共通の運命感を高めた。このシステムは成長過程において作られたものであり、企業が成長する為に「和」を中心とした組織が必要だったからである。

### （3）経営者の役割

従業員の働く目的は究極のところ、生活の為である。生活費を得る為であり、現在の賃金体系の中で満足とはいかないまでも、現状の生活を維持できることが必要である。この秩序は、不都合が発生しない限り変更することは難しい。経済成長過程における、企業の発展条件の1つは、規模の拡大による市場占有率の維持と拡大であった。個人の成長によってよりも、経済の成長に伴う市場規模の拡大が、会社の成長を可能にした。戦後の経済発展過程においては、労働力の十分な供給もあり、女性の戦力化は大きな問題とはならなかったのである。それ以上に、男性中心の組織の拡大が優先していた。それは人事制度、給与体系により維持、強化されていったのである。採算性は全体として充分取れており、不都合は発生しなかった。

労働力の高齢化、供給不足が目の前にせまった現在、女性の戦力化が避けられない問題となってくる。不都合が発生したのである。組織の活性化という点から、現在の女性の役回りでは極めて経営効率が悪いのである。特に経営資源の活用という点から考えれば、女性の持っている資質そして受けた教育は殆ど経営に生かされていない。「人権論」だけでは、男女の共同参画は実現が難しい。A社は、「自然発生型」社会の特性を持っているのである。組織の活性化、経営資源の活用を考える時、一番難しいのは女性である。現在の社会規範の中では、男性は通常「世帯主」という使命感があり、それがより大きな動機付けとなる。女性には結婚という大きな目標があり、「家庭」という一番大切なものがある。男性と女性では、動機付けの手法は自ら異ならざるをえないのである。男女で共通しているのは、会社の一員である事、会社から給料を得ていること、そして同じ組織の一員である事である。

ここに明治維新政府がおこなった手法が参考になるのである。政府が経済の主役であったと同時に要請役であったように、女性の戦力化も会社が主役であると同時にその推進役にならなければならない。社内の制度は、勤務時間の長さを中心に変更すれば事足りるというほど単純ではない。大切なことは、

会社、社員が一体化する強い信頼関係があることである。社員の力を結集した経験があるかである。創業者のワンマン経営がそれにあたる。「全社が一丸になる社風」これは創業者が残した、将来につながる最大の遺産である。歴史の中で強化された日本女性の特性は、現代の女性にも受け継がれている。彼女達を自律させ、その過程の中で特性を近代的に浄化させ高度化し、生産的に成果に結びつける。その社内体制と仕事内容を会社が準備しようというのである。その結果、収益性が低下してはならない。この女性の戦力化は、人権問題からではなく会社成長の為の政策なのである。すぐにその必要に迫られる時代がやってくる。

彼女達の行動を駆り立てるのは集団への参画意識であり、知的欲求がそのエンジンとなる。業務上の意思決定に参画させる仕組みを作り、能力を發揮させようというのである。彼女達の知的欲求の受け皿は、彼女達の集団における存在理由である。自らの存在に誇りを持ち、その結果経営効率を高める事ができるからである。

国家的観点から女性をとらえ「良妻賢母」を生み出した明治政府にならい、企業経営の観点から女性をとらえ、その特性までも経営に生かそうというのがA社の女性戦力化政策である。

#### (4) S P I 総合検査に見る男女の特性<sup>12</sup>

S P I はユングの性格類型理論に基づいて、企業人としての適正を計るものであり、就職試験では一番ポピュラーな適性検査である。これで男女の特性の一般的傾向を判断する事ができる。この資料は、本人の特性を伸ばしたらどのような行動をする傾向にあるかという、「予見」をする参考になる。S P I は個人の潜在的可能性に焦点をあてており、将来の成功可能性に注目した潜在的、又は資質的な特性との関係を表している。個人の資質と潜在的可能性に合った職務を与え、成功体験を積み重ねる事が、社員の成長を可能にし経営効率が上がる事になる。適材適所の考え方である。A社は1983年からS P I を使って、適正の調査をし、配属及び指導の参考資料にしている。図表1は現在A社に在籍している者のデータである。

性格類型は自己概念との適合性を表す調査である。自己適合とは、意欲、満足、自己の拡充という主体的適合性の側面である。個人が企業活動に参画することによって自らの価値を主体的に体現させたいという志向や選択意思である。経営・職務の社会的存在を受容し、自らの価値観と一致させていこうとする意思の有無である。性格類型は、S P I によると全部で16種類ある。今回の調査では、男性はE N T Jタイプ、女性はE S F Jタイプとなった。女性の場合内向 外向の値がほぼ50でありI S F Jタイプの特性も持っている。

E N T Jタイプの特徴:「タフマインドな合理主義者」と呼ばれるタイプである。理論や理屈が好きで、それに自信を持っている。

E S F Jタイプの特徴:「律儀な社交家」と呼ばれるタイプである。暖かく穏やかで、人間関係を大切にしている。

I S F Jタイプの特徴:「献身的で誠実なリアリスト」と呼ばれるタイプである。現実的・実用的なものの見方をし、こまごました雑務も苦にしない。

仕事に対するやりがいの感じ方は男性と女性とでは、通常まったく正反対であることが分かる。男性は外向直感型であり、自己概念との適合を自己の外部に求め、外部を自分の思いどおりにしようとする。新しい対象や方法を手に入れる時には、異常なほど熱狂し可能性がある限りはそれに縛り付けられる。外的な客体と係わって、そこに可能性を嗅ぎ出すのが得意である。これがA社の男性社員の標準的なタイプである。外向的な人は、社会一般に通用している道徳を尊重し、これが変化すれば自分の道徳基準も自然に変化する。一見、生存条件に適応していると言える。

一方A社の女性社員は、自己概念との適合を自己の内部に求め、外部に合わせる事により自己の存在理由を高めようとする。A社の女性は、外向性と内向性の両面を持っていると考えてよい。外向感覚派は、現実主義で感覚とは具体的な性の表れで、豊かな現実の生命感を意味する。独自の道徳、節度、法則性、さらに犠牲的精神まで持っており、一般に陽気な仲間であったり、品の良い趣味人であったりする。内向感覚派は、物質界の表面よりも、むしろその背



景を捉え、それを表すことができる。表現力を持っていれば芸術家になるが、一般には落ち着いた受動性や理性的な自己抑制が目立つ人になる。

女性の場合はどちらにしても道德、節度、理性的な自己抑制という特徴を持っている。母親の教育が、わが社の女性にも伝えられている何よりの証である。

図表1 A社の総合検査SPIの結果に見る男女別性格類型

|     |         | 男性平均  | 女性平均  |
|-----|---------|-------|-------|
| I-E | 内向 - 外向 | 58.12 | 50.17 |
| N-S | 直観 - 感覚 | 48.56 | 54.22 |
| F-T | 感情 - 思考 | 51.24 | 47.06 |
| P-J | 知覚 - 判断 | 51.76 | 51.72 |

(調査日：男性25名女性18名合計43名。男性25名の内7名は1983年10月8日の調査。その他男性18名女性18名は、新卒採用試験時のデータ。調査時点の平均年齢は、男性24.0歳 女性20.6歳である。)

SPIでの性格類型で男性は外向直感型、女性は男性と比較して相対的に内向感覚型という結果が出た。いずれの場合も本人の特性を生かした仕事をすることが、より良い成果を出すことになる。それは本人が職務を遂行することにより集団という環境により大きな影響を与え、自己の効力感が最も感じられる。それは自己のアイデンティティ、存在理由を確認できる最適の環境だからである。もしその環境が、企業であれば企業に対する愛着心となる。会社が社員に存在理由を実感させる限りその会社は成長するのである。しかし具体的になにに興味を引くかは、SPIは答えていない。それは、その人の価値観に左右される。その人の価値観は幼児期に母親からその原型を刷り込まれているのである。その価値観により行動し効力感を得、それが特性を強化したとも考えられる。男女の性別特性の差は後天的ともいえる。いずれにしても、現実問題そのような特性がある事は事実であり、その特性を生かすことが大切である。

### (5) 経営者の政策

組織活性化には、個人1人1人の活性化が不可欠である。そのためにも個人の効力感を高める必要がある。2代目社長は、1998年就業規則と賃金体系の改定に着手した。これは、経営者の考え方を如実に表す。「女性の取締役を作る人事制度にしよう。」これがうたい文句である。階層組織を取り崩す為、業務と営業の賃金体系をまず同じにした。全員が総合職である。業務も賃金に見合う付加価値を生めるように教育しながら、職務を順次拡大していった。具体的内容は、彼女達の特性が発揮できる職務内容の拡大と組織の変更である。会社組織は、縦系列(例えば営業、経理、企画)で、指示命令系統があり、運用されている。その結果、業務の女性は通常縦系列の底辺に位置する事になる。現行の職能組織の中では、彼女達はいつまでも底辺に属してしまう。そこに伝統的価値観が生き続ける温床がある。

寿退社と育児という現実がある以上、年功序列組織の中では彼女達の才能はいつまでたっても発揮されない。子どもの頃に刷り込まれた価値観を認め、逆に利用するのが効果的である。5月5日の端午の節句は武者人形と鯉幟。男性は鯉のように水の流れと戦いながら滝のしたから登っていく。3月3日は桃の節句。ひな人形のおひな様ははじめから上段に座っている。これが解決の糸口である。男性は出世を目指す事により、才能を発揮する。女性は与えられた立場において才能を発揮しようとする。彼女達の才能が職能組織の中では発揮されない理由はここにある。彼女達には役職と地位を与えてやらねばならない。

A社は家族的経営である。一員と認められれば、A社を「家」と同様、自分の立場を守る物と考えるのは彼女達にすれば自然な事である。会社も「家」と同様に永続し繁栄するよう彼女達は自発的に行動する。それは、彼女達が母親から引き継いだ価値観がなせる技である。男性と女性を対等な人間として協働させる。そのマネジメント、それがA社の将来を見越した作戦である。

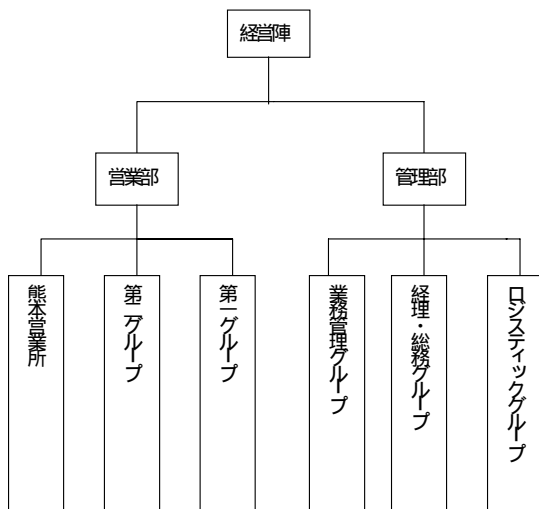
### (6) 男女共同参画モデルを考案する

A社では、営業部という職務遂行縦割り組織の役

割を変化させた。組織を人間関係の秩序と会社に対する忠誠心を推進させる機能に特化させたのである。実際の営業活動は別の職能組織である営業管理と協働で遂行するようにした。職務遂行縦割り組織単体では職務が遂行できないようにしたのである。A社の営業活動は、2つの縦系列職能組織が協働で同じ目標に向かって仕事を行うというプロジェクトで行われていることになる。

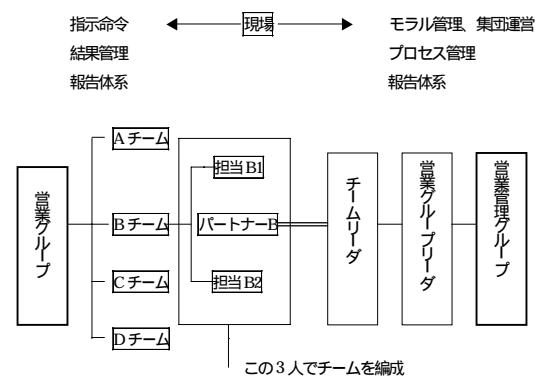
これは組織論の常識を覆す発想である。現場は常に煩惱が渦巻く世界である。伝統的価値観により進化しない世界である。その伝統的価値観の有用な部分のみを残し、昇華させ新しい価値観を創出する為、組織論の基本概念を覆した。女性達は営業と異なる組織の代表として営業男性とパートナーシップを持ち、チームを構成している。女性達は男性と対等の立場で仕事をしているのである。女性達の人事考課の目標設定にチームの計画数字達成率も入れ、チームの計画達成が職務であるとし、業務を営業と同一化させている。女性達を営業と計画数字を達成するという目的で、同じ立場に立たせた。

図表2 会社組織図



図表2がA社の組織図であり、図表3はその運営イメージである。これは職場という集団のなかで、2系列の組織を混在させ生産性を上げようとするものであり、セクショナリズムというエゴを建設的なものに変換させる効果もある。個人主義を集団の中で建設的に実現するモデルなのである。

図表3 運営イメージ



### 第4章 今後の方向性

#### (1) 年功賃金、職能賃金、に姿を変えた世帯主賃金

明治維新以後、富国強兵策により日本は資本主義経済を成立させ、経済開発を成功させた。日本は中央集権的封建制度の歴史を持ち、政府が神・仏・儒の伝統的価値観を動員する政策により経済の離陸に成功したのである。特に儒教の「忠」は、集団主義を浸透させるのに大きな効果があった。しかしその反面政府の政策は内面的人間能力の開発を伴わないものであった。明治維新政府の政策は、人間的能力を半面的に伸ばすことにより社会開発をし、経済開発に成功したのである。その政策の象徴が「家族国家観」である。国際情勢の中で国力の増強が優先した歴史上の帰結であった。家族は国家と接合した。その背景に在ったのは、「忠」を最高の徳とする中世以来の社会規範である。

外部に対して開かれた日本の家族は、戦後その社会的連帯を職場に求めた。従って、職場に家族主義的な集団主義が残った。この集団主義は、近代日本の成長過程において育成され、戦時経済体制の中で強化された。家族主義的経営は戦後も持ち越され高度経済成長の大きな要因となったのである。その点では明治維新政府がとった政策は、戦後高度経済成長という大輪の花を咲かせたという事もできる。

家族主義的経営を支えたのは、「終身雇用制度」であり「年功序列制度」である。これらの制度(=慣行)は、日本の文化的、歴史的土壌から生まれたものであり、経営効率上最も有効な制度であった。だからこそ高度経済成長を日本は成し遂げたのである。

この日本的雇用システムは、年長の男性が年下の男性や、全ての女性に影響を及ぼす家父長制的労使関係を柱とした。賃金と雇用が一体の関係となった処遇システムを作り上げた、「年功賃金制度」がこれにあたる。<sup>13</sup>

高度経済成長を遂げた1980年代は、日本の経営システムにとって一つの曲がり角であった。生産性を上げるため能力主義が導入されたが、運用は「年功賃金制度」と変化はなかった。家族主義的経営は、経営福祉主義といわれる経営理念に転生したのである。その理論的裏付けが、職能資格制度である。本来職能資格制度は発揮された能力を査定するのであるが、現実には潜在能力を査定するというにすぎ替えられてしまった。結局、会社内に「職階」と言う管理序列と「資格」と言う処遇序列の2種類の序列が存在する事となった。この二重構造は人件費の増大をもたらしてしまった。指揮命令系統はピラミッド組織でありながら、処遇体系は台形になってしまったのである。部下のいない部長、課長待遇の社員がたくさん生まれた。<sup>14</sup>

年功制と能力主義とは相容れないものである。しかし現実には、集団主義の中で「野合」していたのである。その背景には戦前から引き継いだ「家族国家観」がある。企業は従業員を雇い入れるだけでなく、その家族の生活費まで考え給与として支給しなければならなかった。既婚の社員は、世帯主として扶養家族の生活費を稼ぐ役割があるのである。<sup>15</sup>すなわち夫はその役割を果たすため、会社に対する「忠」を誓約する。企業は戦前の国家に代わって従業員の家族の頂点に位置付けられたのである。

この属人給である賃金は、日本特有のものであり、男性世帯主賃金となった。職能給は、属人給であり男性の給与は右肩上がりになる。しかし女性の賃金は右肩上がりにはならないのである。逆にいえば、女性の職能給は属人給だからこそ、右肩上がりにならないのである。生活給思想、生計費原則では、賃金は各人の生計費の上昇に沿って上昇するのが1番良いとされ、それが生活費の膨張=賃金の上昇という考えにつながっている。結婚して子どもが生まれ、生計費は増大する。そうした家族の営みを支えるのは夫(男性)以外に居ないと考えられてきた。妻(女)は家

を守り、家事をしながら子どもを育てるのが役割であるとされてきた。

従って、女性の属人給(職能給)は、独身で生活するのに必要な生活給が賃金として支払われることとなる。男性と女性の賃金格差は、世帯主賃金という観点から当然の結果として生まれたのである。<sup>16</sup>そして一つ付け加えるなら、この賃金体系の基本は、女性に参政権のない時代に生まれた考え方なのである。参政権がないということは、社会の意思決定に参画できないということである。女性達は、生活の為だけではなく自己の存在理由を求めて仕事をしている。それを客観的に評価するのが賃金であり、役職・地位である。女性の戦力化を家父長制的職能資格制度のもとで期待するのは元来無理なのである。

年功賃金制度は職能資格制度のなかで能力主義の仮面をかぶり、伝統的価値観を強化する働きまでする。今後予想される、少子化の前に労働力の高齢化がやってくる。職能資格制度の賃金体系は制度疲労を起こしている。

経済の成長過程で生まれた年功賃金制度は姿を変えて、今も生き続けている。その結果社会開発が一面的にしかおこなわれていない。製造業の空洞化、そしてメガ・コンペティション(大競争)が、外圧として働いている。両者とも元々東西冷戦の終結という政治問題の経済的波及と見るべきものである。江戸時代末期の「黒船」が政治を動かし、日本の資本主義を成立させた。現在問題になっている賃金制度も実のところ政治問題の経済的波及なのである。日本特有の年功賃金(世帯主賃金)をいじることは、日本社会の全面的な転換に通じる。それは、武家社会が生んだ伝統的価値観、社会規範の変更に通じる。

## (2) 成果主義が男女共同参画企業のキーワード

「給与は世帯主賃金である」とする考え方から、脱却しなければならない。この考え方に女性の社会進出を阻んできた全ての問題が凝縮されている。世帯主という観念は武家社会の伝統が形を変えて継承されたものである。世帯主という属人性のために、年功給、職能給という発想が生まれてきた。世帯主は対外的な家族の代表である。人を家族単位で考える限り、企業は従業員だけでなくその家族まで囲い込

むことになる。そこに「家」の論理が入り込むのである。人をその人個人で捕らえない限り、健全な個人主義、自我の成長は望めない。

女性従業員の戦力化を考えると、職能給には根本的な問題がある。まず忠誠心は勤続年数に比例すると考えられているからである。A社の調査でも分かるように、女性は内向的である。結局女性の才能は生かされないままになってしまう。女性の戦力化は企業が必要に迫られて実行した時、はじめて上手くいく。なぜなら日本社会は、追い込まれた状況にならない限り、現状の秩序を維持しようとするからである。明治維新政府が経済近代化の指導者になったように、会社のリーダーである経営者が女性の戦力化の主唱者にならなければいけない。

世帯主賃金体系を生み出したのは、明治維新である。明治維新は、市民革命であったが、家族制度の関係で見れば世帯主（戸主）の勝利であった。一方西欧の市民革命は民主的家族の勝利であった。<sup>17</sup>西欧の家族は、対等な人間関係の夫婦の愛情を中心として構成されていた。西欧の女性は、社会的には無能力であったにせよ、家族の中では対等な人間関係の中で男女の役割分担をしていた。しかし武家社会の伝統を引き継いだ日本の家族は主従関係の愛情を中心として構成されることとなった。これが世帯主賃金体系を生み出す土壌となった。

少子化は女性の戦力化を「社会の要請」とする。今後は企業が採算性を上げるためには、女性を男性と対等な人間関係のパートナーとして位置付け、組織の一人前の構成員に育てる事が要請される。本来の欲求と合致するから、女性達はその要請を受け入れるにちがいない。A社が実行している女性従業員の戦力化は企業内の社会開発<sup>18</sup>でもある。

#### 〔注〕

- 1、中村陽吉著『集団の心理』、大日本図書、1992年、51 - 53頁
- 2、浦野起央著『国際関係論の再構成』、南窓社、1994年、26 - 29頁
- 3、牟田和恵著『戦略としての家族 / 近代日本の国民国家の形成と女性』、新曜社、2002年、9 - 11頁

- 4、同書、15 - 18頁
- 5、同書、81 - 84頁
- 6、同書、62 - 63頁
- 7、同書、121 - 126頁
- 8、山内光哉編『発達心理学 / 上』、ナカニシヤ出版、1995年、118 - 119頁
- 9、牟田和恵著『戦略としての家族 / 近代日本の国民国家の形成と女性』、新曜社、2002年、43頁
- 10、長谷川啓之著『アジアの経済発展と政府の役割』、文眞堂、1999年、73 - 75頁
- 11、同書、102 - 104頁
- 12、SPIの説明、性格類型の具体的内容とその傾向は、HRR 人事測定研究所 SPI総合検査解説書を参照又は抜粋した。
- 13、木下武男著『日本人の賃金』、平凡社、1999年、37 - 38頁
- 14、木下武男著『日本人の賃金』、平凡社、1999年、116 - 117頁
- 15、同書、151 - 152頁
- 16、同書、153 - 154頁
- 17、牟田和恵著『戦略としての家族 / 近代日本の国民国家の形成と女性』、新曜社、2002年、37 - 38頁
- 18、福武 直著『日本社会の構造』、東京大学出版会、1997年、167頁

#### 参考文献

- 1、アラン・ピース / バーバラ・ピース共著『話を聞かない男、地図が読めない女』、主婦の友社、2002年
- 2、大淵 寛著『少子化時代の日本経済』、日本放送出版社、2001年
- 3、武光 誠著『日本の風習 / つい喋りたくなる謎話』、青春出版社、1993年
- 4、内閣府男女共同参画局監修『わかりやすい男女共同参画社会基本法』、有斐閣、2001年

(Received: June 16, 2003)

(Issued in internet Edition: July 07, 2003)