

&lt; 翻訳 &gt;

## 職業的混成と企業のパフォーマンス，平等のための梃子か？

マリー・ヴィエランク & ドミニク・メダ  
荒井壽夫 訳

〔『労働と雇用』誌，第102号，2005年）

Marie Wierink & Dominique Méda, Mixité  
professionnelle et performance des  
entreprises, un levier pour l'égalité ?in *Travail et Emploi*, No.102, avril-juin 2005.

経済的論理は、職業的平等の問題提起に新たな論拠をもたらすことができるのであろうか？アメリカの経営学の数多くの研究の業績は、組織における女性の実質的な存在または女性進出の明確な政策が、人的資源管理の質、販売チームの能率そしてこうした政策に乗り出した企業の財務的結果にさえ影響を及ぼしていることを示している（Landrieux-Kartochian, 2004）<sup>1)</sup>。企業のパフォーマンスというテーマに関する経済的立論への変化は、今まで法律的義務が作り出してきたよりも効果的に女性についての積極的变化を引き起こすことができるのであろうか？ 以上のような点こそ、職業的同等平等大臣が2003年にDARES [研究統計調査指導局]とINSEE [国立統計経済研究所]に出した指示の意味である。DARESはそれに答えるために、代表権は持たないものの、いくつかの大企業を集結させる作業グループを設置した。これらの大企業は最近、企業における多様性または女性の地位についての関心を表明してきた企業である（囲み記事1，参照）。このテキストは、その討議の総括を紹介するが、作業グループの当初の目的は、職業的混成と企業のパフォーマンスとの間のありうる諸関係に関して交流を組織

すること、そして企業の実働人員のなかで、しかも全てのレベルで女性の割合を高めることを目指す内部的政策の進展の現状を明らかにすることであった。補足的な面談は、問題となる政策をより正確に叙述する機会を提供した<sup>2)</sup>。

このテキストはそれゆえ、厳密に言えば、科学的作業を報告するものではない。それは、集められた、または出会った諸企業のこれらのテーマ群に関する表明を分析的に報告し、職業的平等の政策の脆弱性の要因と強化の足跡をそれらに付け加えるものである。

これらの討議の総括を紹介する前に、職業的平等の音域の職業的混成の音域への移行の意味を自問することが有益である。この移行は、平等と差別撤廃の原則にもとづく倫理的立場の克服または放棄を示しているのであろうか？

## 1. 平等，混成，多様性

最新の語彙と最新の方式は、労働における男女間の不平等の持続に直面して有用であるように思われるとしても、それらの限界は、これらの不平等の社会的構築の分析的アプローチの効力を再発見することを可能にする。

1) 読者は、主要な結果を紹介しているこの報告の著者の論文を、本誌の冒頭に見出すであろう。

2) この作業の全体は、カトリーヌ・アシャンの協力によって行われた。

### 囲み記事1 作業グループとその方法論

職業的平等大臣ニコール・アムリースの要請に応じて、職業的混成、経済成長、企業のパフォーマンスの間の諸関係に関する研究が開始された。DARESは、職と職業の集中（仕事・技能資格部門）ならびに男性の仕事への女性のアクセス政策の持続的な展開の諸条件（研究活性化使節団）に関する現状を明らかにするために、統計的研究と調査を動員してきたのに対して、他方、INSEEは、上記の三者の関係を計量経済学的研究によって探査することを担当した。

前者はそのうえ、この論文がその討議を復元している、大企業の代表権のない作業グループを設置してきた。

一貫した方法論は、フォーカス・グループ<sup>3)</sup>のそれであったが、それは、同一の質問によって関連づけられる当事者の《様々なインタビュー》を集団的に開催し、それらを経営学と社会学の文献にもとづいて構築された同一の質問表に答えさせることにある。DARESのなかに設置された作業グループは、三度にわたって招集され、以下のことを相次いで取り組んできた。

- ①職業的平等を目指す措置の定義または実施への経済的論理の統合あるいは不統合。
- ②職制と中間役職者の最初のレベルも含めて、女性の昇進と昇格の問題提起。
- ③肉体的または環境的な諸拘束によって特徴づけられる、または特徴づけられない《多くは男性の》仕事（例：建築の仕事vs技術者の仕事）への女性のアクセスの問題。

半ば指示的な補足的面談は、諸会合の最中に提起された政策または装置を明確にするために、諸企業のなかの大部分ならびに他の対話者や専門家に対して行われた。これらの発言の全体は、総括の対象になり、報告書《職業的混成と企業のパフォーマンス、平等の梃子》（Achin, Muda, Wierink, 2004）<sup>4)</sup>のなかで紹介された。この総括は、技術職、技能資格を要する職、中間役職者または管理ポストの職という男性の領域への女性の進軍へのプレーキとレバーとを持つ大企業の関心喚起に関して、労働組合のパートナーと会見しなかった限りにおいて徹底的ではないし討論も行われていないが、現状を明らかにするのを可能にする。

参加企業：アクサンチュール、アデコ、AXA、EADS、フランス電力公社、フランステレコム、フランスガス公社、郵便局、保険業務調査局、PSA、シュランベルジュ、フランス国鉄、トータル（AXAは本社でのみ企業代表者と会見）

職業的平等の原則は、ヨーロッパの雇用戦略<sup>5)</sup>の重要な側面として現れる前に、フランスの法律においては確かに長い間、男女間の平等という倫理的な要求の名の下に肯定されてきた。1990年代末の政治的同数代表をめぐる討論を通じてのジェンダー問題のマスメディア報道、1999年の憲法の修正、2000年の法律の可決が、この問題についての関心を再び呼び起こした。

2001年のジェニッソン法は、両性間の職業的平等を制定することを目指す新たな諸規定そして団体交渉の不可欠なテーマとしての問題の制度化によって、1983年のルーディ法に現代的意味を与え補強するようになった（囲み記事2、参照）。労使双方がそれまで、これらの交渉の可能性を相対的に僅かしか検討してこなかったとしても、状況は、職業的平等のテーマに関する企業別または産業分野別の諸協定の署名と同様に、2004年3月における職業間協定の署名が示しているように、変化しつつあると言えるであろう。法律は3年ごとに産業分野のレベルでの交渉の義務を定めたがゆえに、おそらく法律的な動機づけが、その役割を果たしたであろう。

このような文脈において、時折、多様性の政策と呼ばれる職業的混成の政策のフランスにおける出現は、一つの転換期を構成することができるであろう。しばしばアングロサクソンの経験から着想を得つつも、これらのアプローチは、平等の倫理的な側面に企業にとって多様性と結

3) 次のものを参照。Carter Mc Namara, 1999, [www.mapn.org/library/evaluation/forcusgrp.htm](http://www.mapn.org/library/evaluation/forcusgrp.htm).

4) DARESの報告、オンラインで [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr).

5) 1957年のローマ条約は、男女間の同一労働同一賃金の原則を承認した。1975年以降、この基本的原則を明確にするために、一連の指令が採択された。1997年のアムステルダム条約は、男女間の機会の平等を欧州連合のきわめて重要な使命の一つであることを明示した。この使命を推進することを目的とする多くの行動がそれ以来、欧州委員会によって実施されてきた。

びついた経済的利点の論拠を付け加えた経営学の研究業績に立脚してきた。混成と多様性に向けての平等のこの意味の変化は、しかしながら慎重に理解されなければならない。

混成を定義することまたはその範囲を限定することは簡単ではないし、混成は、平等の十分条件でもない。それが、少なくとも一つの社会的空間における両性の共存の実現として定義されるとしても、それが、《その社会が性差の問題を論ずる仕方を非常に直接に反映する社会的歴史的構築物》<sup>6)</sup> というダイナミックなプロセスであることに注意を促すことが重要である。この観点からみれば、雇用システムにおける女性の地位に関する知識を深めることが重要である。DARESの仕事・技能資格部局は、特に以下の二つの結果を明らかにする性別雇用の集中に関する作業<sup>7)</sup>を実施してきた。

- ①雇用の職業的差別のある程度の減少が1992年から2002年にかけて観察可能であるとしても、それはしかしながら、職種内部および職種間で新しい形態のもとで再構成されている。
  - ②この変化にかんしては、景気の影響は大きい。言い換えれば、職業的差別が持続的に後退していないとしても、労働市場が一部の男性化された職業において逼迫する時、女性が企業の雇用政策の調整変数にとどまるというリスクが存続する。
- 以上のことが確認するのは、次のようなこと

6) 《男性と女性を結合することまたは分離することは、価値、社会的規範、時には道徳またはイデオロギーが、この選択を支配するという意味において、決して中立的ではない。さらには、両性または一方の性のみが知識、労働または公共的生活にアクセスするのを可能にすることは、性的序列に決して影響なしではすまない。歴史的には実際、性差別と男性支配とは相伴い、絶えず自己を保持してきた。このプロセスの中心では、性的分業(賃労働者と家事担当者)が核心的な役割を果たしてきた》(Fortino, 2002)。

7) これらの作業の最初の成果は、2004年7月に刊行された。Okba, 2004 参照。

である。すなわち、職業と雇用の混成が統計的観点からひとたび改善すれば、賃金の平等および昇進と職業的变化に関する機会の平等の側面に関して警戒を維持し、新たに分岐したキャリアと稼ぎの機会をもって、全体して混成されている職種、職または職務において、男性と女性とに割り当てられた職業的空間の再形成を実現させることが非常に重要であるということである。

多様性の概念について言えば、それは、1980年代と1990年代にアメリカ合衆国において展開された《ダイバーシティ・マネジメント》という経営管理上の問題提起に由来する。この問題提起は、1960年代以降の《アフーマティブ・アクション》の政策において支配的なグループ間の能力の平等の論理を、商取引的経済的パフォーマンスに関して企業に利益をもたらすものとして提示された相違の承認と活用という個人的論理に向けて移動させた(Cornet, Rondeaux, 1998)。性、出自、国籍、年齢、世代の多様性を増大させることを明示的な目的とする政策によって、企業は、人的資源管理政策の効率とその商取引上の潜在力を向上させようと努める。だが、この多様性のパフォーマンスの面からの経済的正当化の他に、企業はまた、差別と排除に対する闘いに貢献し、こうしてその社会的責任の行使に結びつけられるであろう市民的態度を採用する。《ダイバーシティ》の概念はこうして、企業の社会的責任という非常に高い評価を生じさせる新たな側面を説得手段のカタログに組み込むのを可能にする。

しかしながら、平等の混成または多様性に向けての語彙と問題提起の変化に内在する三つのリスクを指摘する必要がある。一方において語られてきたのは、多様性という説得手段のカタログが、出自、国籍、文化、年齢、等にもとづくひとまとまりの多様性のなかで、労働における女性特有の差別の問題を《不明確にさせる》可能性があるということである。他方においては、職業的平等政策の倫理的正当化の音域から経済的正当化という排他的音域への移行はま

た、職業的平等の積極的政策を企業のパフォーマンスに多少とも好都合なその経済的状况に付属させるというリスクを含んでいることである。この視点のもとでは、職業的平等のための論理と行動において、経済的立場と倫理的立場を緊密に連結することが非常に重要であるように思われる。最後に、ほとんど代表されていない所での女性の役割の増大として理解された職業的混成とパフォーマンスとの間の弁証法的関係に付された強調点は、新たに男女間の相違を強調し、異なった《職業的縄張り》の再構築に駆り立てるおそれがある。われわれが、企業のパフォーマンスに貢献する諸要因の複合性を知る時、企業のパフォーマンスにおける女性化の貢献的役割を識別することは可能であろうか？

企業がこれらのリスクを意識していることは後に言及されるであろう。われわれが行った調査は実際、職業的平等・混成または多様性の間の区別が、フランス企業の実践（Bender, Pigeyre, 2003）または女性に対するそれらの政策を定義するためには余り適切ではないことを明らかにしている。フランスに進出している外国企業または多国籍企業は、多様性の用語を使用し、このテーマに関して意思疎通することをほとんど躊躇しないのに反して、一部のフランス企業は、職業的平等を旗印にしてより進んで自己アピールする。

## II. 職業的平等とパフォーマンスを連結するの？

これらの予備的省察はこうして、混成とパフォーマンスとの間の関係よりもむしろ、企業のパフォーマンスと職業的平等政策との間の連結を自問するように導く。本報告がフランスの経済的分野の諸企業に対してテストするのを望んだのは、この仮説である。政治的発言または意思疎通の内部的/外部的戦略以上に、ここでわれわれの関心を惹くものは、性の平等（混成または多様性の政策を経由して）、パフォーマンスに関す

### 囲み記事 2 男女間の職業的平等と法律

職業生活における男女平等は、二つの法律とヨーロッパの多くのテキストの対象になってきた（Pigeyre, Bender, 2004）。

1983年7月13日付のルーディ法は初めて、職業生活における男女平等の原則を導入している。それはとりわけ、企業における男女の比較された状況の報告を企業委員会に提示し、それをそこで討議するという新しい義務そして《同一価値》の職に従事している男女間の報酬平等の義務の原則を掲示することの義務を定めている。実践的な面に関しては、女性の職業的な技能資格または昇進の集団的ないし個別的実行に乗り出した企業を金銭的に援助することを目的とする様々な装置が提案されている。だが、これらの実行（職業的平等契約、職の混成契約、職業的平等プラン）は、決して大きな発展を体験しないであろう。2001年に交渉されたのは34の職業的平等プランだけであり、そのうち国家の資金提供を享受したのは22である。最後に、ルーディ法は、職業的平等に関して導かれた政策の決定、実施、適用に関与する職業的平等上級審議会を根拠づけている。この審議会は、法律によって委ねられたダイナミックな役割を果たさないであろう。全体として、ルーディ法は、効果を欠いた本質的に《象徴的な》装置として特徴づけることができる（Mazur, 2004）。

ほぼ20年後、2001年5月9日付のジェニッソン法は、より具体的な諸側面をもたらし、特に団体交渉に関する義務を強調することによって、上記の最初の法律を強化している。それは、男女間の職業的平等を前進させるために採用すべき措置に関して、企業と産業分野のレベルでの定期的な交渉の義務を導入し、賃金・労働時間・労働編成に関係する全ての交渉へのこのテーマの組み込みを定めている。一つのデクレ[政令]はついに、数値化された指標が企業における男女間の比較状況報告に記載されなければならないことを定め、そして賃労働者200人を超える企業においては、職業的平等に関する企業委員会内委員会の設置を定める。ジェニッソン法は、フランス法をヨーロッパの法規に適合させようとして、女性の夜間労働の禁止を撤廃する。この法律は、公共部門においては、労使同数代表の諸機関および選抜の審査委員会の男女の同数を定めている。最後に、それは、セクシャル・ハラスメントの実践に抗議した個人に対して、キャリア・報酬・職に関する報復のいかなる措置をも禁止している。その公布の3年後、全ての労働組合組織によって署名された2004年3月1日付の職業間協定を含め、職業的平等に

関するいくつかの協定の署名が注目される。これらの協定は、人的資源の政策とそして採用と訓練、労働条件の調整、賃金の物価調整に関する諸手段の明示の始まりを示している。

ヨーロッパのレベルでは、条約の様々な条項といくつかの指令が、1970年代以降、共同体の獲得物の不可欠な軸の一つとして、男女間平等への強い関心を表現してきた。これらの指令(75/117,76/207,86/613,97/80,2002/73)は、報酬・訓練アクセス・昇進・労働条件の平等、ハラスメントの実践の禁止、その犠牲になる個人の保護、そして勿論、自立者として働く男女の処遇の平等を対象としている。ローマ条約の第13条は、あらゆる差別、なかでも性にもとづく差別の禁止の原則を定め、第14条は、男女間の機会の平等を支援する政策の正当性の原則を定めている。ヨーロッパの判例は特に、間接的差別を規制し《システムの》差別(Lanquetin, 2004)の存在を問いただすことを可能にすることによって、平等の権利の前進に貢献してきた。1997年以降、ヨーロッパの雇用のための戦略の4本柱の一つである男女間の機会の平等は、ヨーロッパの全ての政策を貫通する一目標としてそれらの評価の一側面を構成している(Roussel, 2003)。

る期待のこれらの政策における役割ならびにパフォーマンスに関する企業の実践の変化を推進することを目指す政策について粗描するか、あるいは実施する企業の動機を明らかにすることである。

ソフィー・ランドリュエカルトシアンによって実現されたアメリカの文献の研究が示したのは、非常に高い技能資格を要するレベルをもった女性と中間役職者の女性を雇用し、彼女たちを企業における権限ある地位にアクセスさせている企業以外については、上記のような関係は証明されないし論証もされないということである。そこに見出されるのは、職業的空間における両性の共存という意味での混成よりも、種々の職と中間役職者の地位への平等なアクセスというフランス的な意味での職業的平等とそして報酬の平等のほうが肝要であるということを証明する最初の手がかりである。こうして、パフォーマンスが語られる時、肝要であるのは、多くの職業的混成(または多様性)ではなく、キ

ャリア・変遷経路・稼ぎの機会の平等を想定するこの概念のフランスの意味での多くの職業的平等である。それゆえ、経営学の立論が、技能資格と権限への参加との面からの企業における女性の地位の強化は、これらの企業のパフォーマンスに好都合であるということを打ち立てるとしても、それは、昇進と管理のポストへの彼女たちの進路選択への開放を通じてである。

職業的混成は、企業のパフォーマンスにとって《好ましい》のであろうか? 企業の厳密な意味での経済的パフォーマンスへの女性の貢献という問題提起に直面して、当初の懐疑的態度にもかかわらず、作業グループに参加している諸企業の代表者たちは、混成が企業一般にとって好ましいという彼らの確信を強固にするのに苦労しなかった。彼ら(彼女ら)は大抵の場合、人的資源管理政策または商取引政策の領域において優れた論拠を主張することによって、この確信を正当化した。これらの論拠は、フランス文化において支配的な普遍的な座標系の他に、相違はまた、たとえいくつかの型にはまった行動の存続を包含するとしても、高く評価されるであろうということを示しつつ、しばしば女性の貢献の特殊性を強調した。

それに反して、企業は、企業における女性の地位と金銭的パフォーマンスとの間の関係という考え方に容易には同意しない。それはおそらく、金銭的価値の創造条件が、われわれの会合への参加者たちには、複雑で多因数な何かのように思われるということの現れである。全ての者は、ジャクリヌ・ロフェールの提案にもとづいて、次のように評価することで意見が一致した。すなわち、これらの調査研究が、企業における権限ある諸機関への女性の大きな参加は、企業のパフォーマンスを損なわないということを反対推論によって打ち立てるならば、関係者はすでに、職業的平等に好意的な努力を支持するための強力な論拠を持っているといことである。

### Ⅲ. 職業的平等, 相変わらず未完成の建設現場

それゆえ, 経営管理者たちによれば, 技能資格を要する職と管理の職における女性の存在が, 組織上のパフォーマンスの面から一つの切り札を構成するならば, その場合には, 女性の技能資格と昇進へのアクセスというテーマは, このパフォーマンスの主要な梃子を構成するはずであり, 関係者はそれゆえそこに, 職業的平等政策の本質的諸側面の一つを見出すことになる。作業グループの討論は, 《伝統的に》男性のものである技能資格を要する職への女性のアクセス, 職制と中間役職者の最初のレベルの職へのアクセスおよびガラスの天井の克服として理解された昇進への彼女たちのアクセスというテーマをめぐって変化しているこれらの問題の現状を明らかにすることを可能にした。それは[また], 依然として性によって非常に左右される初歩的訓練中の若者の進路指導という持続的問題を識別することを可能にした。

#### Ⅲ-1. 限られた昇進のアクセス

女性の昇進, 男性と同等のキャリアの変遷経路の女性に向けての開放は, 労働編成に由来する諸要因, 訓練と職のコースに関係する構造的諸要因そして個人的家族的諸要因が結びつけられる複雑な事象のままである。

伝統的な行動, 採用担当者において作用する文化的重圧, 企業における決定の様々なレベルなどに起因する障害を過小評価しないとしても, 中間役職者の最初のレベルへの女性のアクセスへの障害は, 職業生活以前に生ずる進路指導のプロセスと強く結びついているように思われる。製造企業においては, 職制へのアクセスは, 女性が同じ企業のなかで作業実行の職ですでに働いている時でさえ, 女性を配置していない技術的訓練のパッケージをしばしば前提とする。われわれが知っているのは, 40%近くのケースにおいて, 技術的・中間役職者へのアクセス

が内部昇進によって実現されており, そのことが, 職制または上級職制の職における女性の不在を, より上位レベルへの彼女たちのアクセスにとって特に阻害的なものにしてしていることである<sup>8)</sup>。諸企業はまた, 労働の時間的条件とそして職についても訓練についても移動可能性の要求が結局いずれも, 女性についての最初のレベルからより高いレベルへの昇進の可能性への開放に不利な条件を構成していることを指摘している。ここでまた気づかされるのは, 家族的責任の不均等な分担の影響であり, 女性に圧倒的に重くのしかかり続け, 彼女たちを[企業管理の]責任の引き受けから自ら身を引くように導いている諸拘束である。

#### Ⅲ-2. 伝統的に男性的な職種に入る

作業グループの討論は, 伝統的に男性的な職種への女性のアクセスという問題が依然として安定的で強固な政策の対象にはなっていないように思われることを示している。これらの政策は実際には, 二人の研究者が示しているように, 男性または女性の適性あるいは就労上の態度・行動を《混成する》ことが問題である時, 量的さらには質的な面での新規採用の需要の状況によって強く条件づけられるように思われる (S. Beaud, M. Pialoux, 2002)。この著者たちが観察しているのは, 次のようなことである。すなわち, 自動車産業において, 技術的または工業的な教育の出身ではないが, それまで完全に男性化されていた組付の職場における作業工のように一般教育をより適切に身に付けた若い女性の新規採用は, ほとんど技能資格を要しない職が対象である時さえ, その採用がサービス業務におけるよりも報酬が良い職の機会をこれらの若い女性に向けて開放することができたと同時に, 仕事の雰囲気《洗練する》ことによって

8) C. マリーは, 長期の高等教育の免状を持たない技術的幹部職員の比率が, 1982年には54%に達していたが, 2000年でも依然として43%に達していることを指摘している (C. Marry, 2001)。

変えるのを可能にした。同時に、しかしながら、若い女性と若い男性との間の新たな競争がこうしてこれらの職への若い男性の参入と安定化の困難を強めうるように思われるということである。

それでも、諸企業は、従業員総体に向けて改善され、とりわけ高齢従業員の雇用維持を容易にする労働条件の調整の面に関するそのような政策の利点を自覚しているように思われた。その点については、運搬の機械化の進歩にもかかわらず負担の重い部品取り付けの問題が存続している。こうして、部品取り付けの姿勢〔の問題〕が、職場から完全に排除されているのは稀である。同じ職場について多少とも古い設計の多様な設備の共存ゆえに、部品取り付けの移動または姿勢を含んでいる作業部署の部分的な存続でさえ、そこに配置される労働者に期待される複能性ゆえに、一部の職場においては女性の参入を妨げるのに十分である。

新規採用の困難が新たな率先行動を始動させる一要因であるとするれば、逆に景気のいかなる急変も、新しい職種に参入した女性を直ちに失業と不安定性への逆戻りの危険にさらすように思われる。訓練とCDI〔期限の定めなき契約〕での採用という好ましいセットを享受してこなかった彼女たちの失業への逆戻りというこの経験は、転職訓練を検討し直さなければならないであろうことを示している。男性の職種における女性の雇用の景気への感応性は、見方の転換さえ迫るように思われる。女性を小規模で短期間の訓練に引き入れるのを止め、より長期の訓練を彼女たちに提案することが望ましいであろう。複能性または補足的な職務遂行能力により軸をおいて展開され、CAP〔職業適性証〕、Bacs Pro〔職業バカロレア〕のような修了証明または同等の技能資格の証明に帰着する後者の訓練は、景気の変調に直面してより保護してくれる同一部門内部または近接職種での職務遂行能力のより円滑な移転可能性を保証する。

### III-3. ガラスの天井と権限あるポストへのアクセス

最初の職業的平等諸協定は、受け入れた候補者に比例して、または対応する訓練の女性化率に比例して、女性を新規採用することを目指しており、これらの協定の字句が、労働者の職におけるように派遣の濾過器によってよりもむしろ、直接的採用の実践という現実には《密着している》ように思われる限り、われわれは、技術者と幹部職員の職への女性の昇進に関しては、より多くの成果を期待することができる。企業によって提起され、その候補者を考慮に入れた女性の数に関して新規採用を担当する管理者に説明を求めることにある補足的な手続きもまた、その方向に推し進めることができる。だが、幹部職員と経営管理者の労働編成に関する行動が、依然として非常に重要である。それは、自分たちの職業生活のために家族生活と個人生活を犠牲にしないように気遣っている多くの女性を排除しないか、または自ら身を引かないようにするために、統制された時間管理（長い勤務時間の文化、夜遅くに組み込まれる会合、等に結着をつけること）そして移動可能性の要求の見直しにとりわけ軸をおいて展開されなければならないであろう。

《ガラスの天井》<sup>9)</sup>の抵抗は、キャリアの男性的モデル (Laufer, 2003) の支配を反映するマネジメントの実践と直接に結びついた独自の特徴を提示する。すなわち、労働時間の僅かな制限、高度な潜在能力の検出における業務実践的ポストと地理的移動への特権である。そこに加わるのが、この選別への年齢の影響力である。障壁が早く（例えば35歳に）決められれば決められるほど、それは、自分たちの職業生活の開始の後、数年の妊娠出産の期間に取り組む

9) 《ガラスの天井》という表現は、企業における女性の昇進を妨げる目に見えない障壁の総体を指し示す。

女性にとって不利に働く。作業グループに参加している企業の代表者たちは、これらの問題点に非常に自覚的であり、これらの状況を動かそうと懸命であるように思われた。一部の企業においては、この年齢の障壁を例えば40歳に延期することによって弾力化した。別の企業においては、昇進を認めることを目的とするパフォーマンスの評価において、妊娠出産の期間を対象外にする配慮をしている。われわれは明らかに、これらの問題への動員の回復に立ち会っているのであり、それは、署名されたかまたは署名の途上にあり、そして昇進とキャリアに関する機会の平等化の問題がそのなかで重要な地位を占めている多数の職業的平等協定によって立証されている。

労働時間の問題に関しては、人的資源部局の代表者たちは、自由処分可能性というほとんど文化的な男性的《至上命令》と類似する事態を妨げるためには、自分たちがほとんど無力であるように思われたと同時に、長い勤務時間の慣行（フルタイムの職が通常もたらす事態をはるかに上回る日々、週間の労働時間をこの婉曲的表現において理解する）が構成する障壁に自分たちが極端に敏感であることを示した。おそらくそこに見出されるのは、男女間の家族的責任の平等分担に関する社会における討議の欠如とそして型にはまった言説の他に、企業における家族・職の連結の問題に実際の正当性を与えることの困難との否定的結果である。

#### III-4. 技術的訓練において余りに数が少ない若い女性

製造業的技術的な初任者訓練における若い女性の人員の少なさは、そのうえ、技能資格を要する製造業の職についての女性の新規採用と雇用へのブレーキの大きな要因として確認されてきた。男性的職業と女性的職業の主要な代表者たちは、一点集中的に家族、学校、企業において影響力を持っているが、人的資源部局が関心を持っている時には、チームの数多くの階層組

織的段階（製造現場から経営陣まで）に考え方を開放し、これらの職についての女性の採用成功のために全ての適切な協力を確保するためには、人的資源部局の強力な動員が必要である。われわれは、新たな政策についてさらに語ることができるであろうし、国家の強い動機づけがそれらを補強することができるであろう。いくつかのケースにおいて、参入・訓練の実践行動が、製造現場の職に女性を組み込むことを目指す派遣企業とのパートナーシップにもとづいて組織されることができた。

製造業的技術的性格の職への候補者の《育成場》の構築に関しては、若い女性の学校教育のかつ職業的な進路指導の多様化への教育制度の貢献が決定的なものとして現れてきた。補完的な面談は、この問題への文部省の関心喚起を評価することを可能にした。伝統的な進路指導慣行の残存は、訓練の性差にもとづく配分をほとんど機械的に維持するのに貢献している。教育団体と家族の大きな規模での関心喚起のみが、個人的な選択実践における変化を始動させることができるであろう。1984年以降、文部省、女性の人権を担当する省庁の部局そしてより最近では、初任者訓練に乗り出した他の省庁を結びつけるいくつかの率先行動が開始されてきた。だが、われわれは、これらの政策が学校施設のなかの現場では、目に見えないこととそれらがほとんどマスメディア報道されていないことを嘆かざるをえない。専門学校責任者たちの関心喚起の闘いがほとんど成功であるとしても、全ての施設において若い女性の訓練の選択への開放と男女間の職業的平等との間の関係の問題を体験させるべきことが残っている。

作業グループによれば、諸企業はまた、文部省の領域において実現された努力が、目に見える就職口によって奨励されるために、伝統的でない訓練の専門分野出身の若い女性とその他の女性の採用への物質的<sup>10)</sup> かつ文化的な障害を減らさなければならない。考え方の面に関しては、新規採用を担当する人々の代表者に働きかける



ことが優先的に必要である。数値化された目標の決定は、それらの実現が受容されるならば、行動を変えるのに役立つことができる。この観点から見れば、職業間レベルおよび産業分野または企業レベルにおいて2003年以降、署名された職業的平等に関する協定<sup>11)</sup>は、対応する初任者訓練のコースにおける女性の割合に比例して様々な職において彼女たちを採用しようとする配慮にもとづいて、新規採用に関する諸段階に強調点をおいている。これらの新しい規定は、学校教育のかつ職業的な進路指導の当事者全体を、技術的科学的訓練に関心を持つ若い女性の関心喚起を追求するように奨励するにちがいないであろう。学校と企業という二つの世界の協力は、職業的平等の創出に不可欠である。職業的平等に関する最近の諸協定は、公教育を受けた若い男女間の平等の活力を、その進路指導の側面において強化することができるであろう。

#### IV. 強化すべき政策

作業グループの討論から生じた主要な論点のこの様々な角度からの検討の後、同様にいくつかの基本的な考察のための余地がある。この報告を作成することを可能にした作業グループの討議は、参加者たちの大いなる勤勉さをもって続けられた。やり取りのこの開放は、参加者たちの大部分が遭遇した二つの困難と彼らの発言のなかでの解明によって説明される。それらの困難とは、参加者たちの各企業における孤立

とそして彼らが実践しようと専念している政策の継続性に対する絶え間ない脅迫である。

職業的《混成》の問題についての関心は、トップマネジメントと全体としての企業幹部によって抱かれているのであろうか、そしてそれは時間の経過のなかでどうなるのであろうか?あるいは、確かに企業において権限ある立場にあり、その担当を組織する能力もあるが、しかし《混成》の諸行動が継続されることの保証をもたらさないままポストまたは企業を変わる余地のある孤立した個性的人物によって抱かれているにすぎないのであろうか? 大抵の場合、人的資源部局に帰属する一個人または一チームへの《混成》問題の割り当ては、ジェニッソン法の3年間のような流行している政策の見せびらかしまたはスケジュール効果と結びついた一時的な関心喚起に対応しているのであろうか?あるいは、混成についてのこの関心は、企業幹部を全て動員し、それに目標を定め、結果を計測することに取り組むであろうトップマネジメントによって時間の経過のなかで導かれ擁護された一貫した政策と結びついているのであろうか? われわれの作業グループに属する諸企業の代表者たち、または補完的面談の際に出会った代表者たちはしばしば、婉曲な言葉をもって、またはより明示的に、彼らの余りに孤立した立場に不満を述べ、余りに一個人または一経営管理者によって擁護されつつも、その後継者によっては再び採用されない企業における女性の地位というテーマの時間の経過のなかでの追跡調査の不在と結びついた諸困難を指し示した。

《職業的平等》の諸行動の数年にわたる追跡調査の欠如に対応するのは、経験の不十分な蓄積さらには経験の紛失である。それゆえ、職業的平等に関する動員の《伝統》を企業において根柢づけ、全てのレベルでの女性の昇進、賃金の平等、家族・職の両立に好都合な労働時間の政策といった諸問題を自明である問いかけにすることは、困難である。

職業的平等問題を担当する諸個人の孤立は、

10) 示されたのは例えば、一部の設備（例えば、荷物係の自転車またはカート）・機械（例えば、自動車における運搬を制限することによって）の設計における進歩、あるいは電車の女性運転手を受け入れるための乗務員の《休憩所》の調整である。

11) 男女間の職業的混成・平等に関する2004年3月1日付の全国職業間協定、電器ガス産業の2004年3月5日付の産業分野別協定、フランスガス公社の2004年7月13日付協定、ルノー社の2004年2月17日付協定、フランステレコムの2004年4月28日付協定、参照。

単に企業の経営陣に関して指摘されるだけではない。彼らの行動は、従業員代表制の諸制度の内部で、特に企業委員会または事業所委員会のなかに設置される職業的平等委員会によって、支援され、討論され、鼓舞されているのであろうか？ 言い換えれば、労使対話はこれらの問題に関して十分に活発であるのであろうか？ 企業の経営陣またはDRH〔人的資源部局〕が、中央レベルでそれらの労働組合の交渉相手たちと、現場で、事業所において、または企業・事業所委員会の活動の日々のなかで、職業的平等協定に導く交渉に乗り出すか、または乗り出すことを検討するとしても、これらの委員会は、大きな活力を示してこなかった。それらの委員会は往々にして、記録部屋の状況または彼らには帰属しない率先行動について意見を求められる状況におかれているように思われる。この現状は、労働組合の諸組織の内部で賃金または雇用の問題と同じランクに職業的混成・平等の問題を位置づけさせることが困難であるということとおそらく結びついている。そこにまた見出しうるのは、従業員代表制の諸制度または労働組合の諸組織の内部での女性の代表者の不十分さの影響である<sup>12)</sup>。

\* \* \*

これらの確認事項（混成問題を担当する諸個人の相対的孤立、企業の動員の継続性を保証することの困難、労使対話の弱さ）が示しているのは、職業的混成・平等という問題点がわれわれの国において、集団的かつマスメディア的な関心の不十分さで苦しんできたし、おそらく今日もなお苦しんでいるということである。この観点からみれば、われわれはおそらく転換期にいる。実際、2003年の秋以降、ある程度の数の

企業が、職業的平等に関する協定の交渉に中央レベルで自発的に乗り出してきた。このテーマに関する全国職業間協定が2004年3月1日付で署名されたが、それは、諸産業分野または諸企業において、このテーマに関する別の協定の交渉を刺激するにちがいないであろう。作業グループのいくつかの企業は、これらのやり方に成功裏に乗り出してきた。これらの協定は、いくつかの共通の特徴といくつかの特殊性を持っている。それらの分野の完全な目録を作らなくても、われわれは次のことを指摘することができる。すなわち、一方の分野では、キャリアまたは報酬への妊娠出産または育児の影響の排除により強調点がおかれるであろうが、それに反して他方の分野では、労働編成と労働時間編成およびそれらのパフォーマンスの評価、昇進の可能性または報酬の可変的部分への影響が多少とも強調されるであろうということである。二つの方向は、われわれが意見を求めることができた人々に共通している。一方において、上記に指摘されたように、それらの協定は、対応する初任者訓練の様々なコースにおける若い男性と若い女性の比率を反映する新規採用の混成を実行することを定めている。他方において、協定の適用を評価することが定められている。この評価の様式は、その周期においても、その手段においても様々であり、それを保証するために、往々にして追跡調査委員会または職業的平等委員会が構成されるはずである。この意味において、そのような協定の実現を予告しているジェニッソン法は、労使双方がそれについて検討している最近の活力を導き入れてきたように思われる。そこにあるのは、労働組合の側からも経営者の側からも、職業的平等のテーマについての関心の再生そして労使協議の強化とを構造化する一要素である。これら二つの点は、関係する当事者たちの孤立と時間の経過のなかでの職業的平等政策の脆弱性という諸困難を打開することができるであろう。

12) オーストラリア、ベリギー、デンマーク、フランス、イタリア、オランダのMSU研究のヨーロッパセミナーと結びついた討議、ラッシュェル・シルヴェラとイゼール・マチスまとめ「ジェンダー主流化と労働組合」参照。