

# フランス企業における女性の昇進についての考察<sup>1)</sup>

石 黒 久仁子\*

**【要旨】** 本稿は、フランス企業における女性のマネジメント層への昇進構造を、A社の事例を補足的に紹介しながら、経済状況や法律・社会制度などの労働を取り巻く環境の変化とともに分析・考察する。フランスは近年まで女性の管理職比率が低いなど、マネジメントの分野における女性の進出が十分に進んでいなかった現状がある。社会的にも男女の役割分担が明確で、政治・経済活動の中心は男性によって担われていた。しかし、人口減少に伴う出産奨励政策や、女性の政治参加を促すパリテ法案、企業の女性活用を定めるクオータ制の導入などの積極的取り組みにより、2000年代中盤より政治・社会・経済活動における女性活用が急速に進展している。フランスの事例は、ビジネスの分野における女性活用に関する今後の日本の取組に示唆する点が多く、更なる研究が望まれる。

## 1. はじめに

本稿は、フランス企業における女性のマネジメント層への昇進構造を、A社の事例を補足的に紹介しながら、経済状況や法律・社会制度などの労働を取り巻く環境の変化とともに分析・考察する。

フランスは主要先進国のひとつであり、ここ数年経済的混乱が生じているEU/ユーロ圏内においても、ドイツと並んで中心的な役割を担っている。フランス国内の産業については、文化・観光・農業及び外食産業などが日本でも広く知られるところではあるが、原子力をはじめとした製造業、金融なども国内経済のなかで大きな比率を占めている<sup>2)</sup>。しかしながら、文学や映画・芸術などの人文関連分野及び政治・国際関係分野の研究の蓄積に比べ、フランスの企業マネジメントや働く人々の実情について我が国に紹介されている研究はまだ多くないのが現状である。

一方、フランスにおけるジェンダー関係に目を向けると、出生率の回復に代表される出産奨励政策や婚外子比率の高さ、多様な形のパートナー関係についてなど、個人の生活や子育てを中心としたニュースや研究が注目を集めている。しかし、女性と仕事の分野に目を向けると、

---

\* 助教／労働社会学

2007年の男女共同参画白書のデータが示すように、フランスにおいて管理職的職業に占める女性の割合は7.2%と非常に低くとどまっているなど<sup>3)</sup>、女性と職業キャリアの分野において、女性の進出が必ずしも進んでいないのが現状と思われる（内閣府，2007）。個人主義が進展し、ボーヴォワールなどフェミニズムの立場から闘った女性がいる中で、何故フランスの労働の場ではこのような状況が起こっているのだろうか。

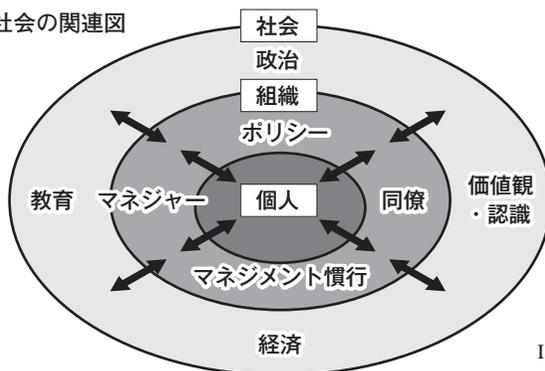
日本社会は政治・労働などの各分野において、依然男女差があることが指摘されているが、フランス社会においても、女性の活躍を阻害する環境や諸問題があると考えられる。果たしてフランス社会が有する問題は、日本と共通するものがあるのだろうか。また、2008年に世界を襲った金融危機と近年のヨーロッパ/ユーロ圏の経済危機の中、フランス女性のキャリア形成には、何か変化が生じているのだろうか。

本論文は、フランス企業における女性の昇進について分析し、将来的な日仏比較分析とそれを基にした日本社会へのインプリケーションの分析の基礎とすることを目的とする。以下第2節では研究の手法について述べ、第3節では女性とマネジメントを取り巻く背景について、国際比較データ、政治分野における変化、教育制度、女性と結婚・出産・社会進出の変遷を中心に概観する。第4節では前節までの議論を基に、グローバルに展開するフランス企業A社(化学)の事例を分析し、フランス企業における女性の昇進についてのこれまでの状況と将来的な展望について論じる。

## 2. 研究の手法

本研究では、フランスの女性と仕事を取り巻く環境を、各種データと社会的背景から考察するとともに、事例として企業A社を取り上げ、実際の雇用の現場でどのようなマネジメントが行われているのかを分析する。女性と雇用の過程の分析において、このように実際の企業内部のマネジメントのみならず、広く社会的背景についての分析も併せて行うことにより、個人や組織の行動が、社会における様々な活動に影響されまた影響するかという<sup>4)</sup>、より広パースペクティブから女性と仕事についての考察することが可能になると考える。（図1）

図1 個人、組織、社会の関連図



Ishiguro (2008) より作成

事例として取り上げたフランス企業はパリに本社がある化学企業である。企業の選定にあたっては、1) 日本国内の研究ではまだまだあまり取り上げられていない製造業であること、2) 社員数1,000名以上の大企業であること、3) 新興企業ではなく、現代フランス産業界での長い歴史を有すること、の3点を主な要素として行った。これら三つの要素は、次の研究ステップとなる日仏比較を視野に、既に調査が終了している日本企業との比較を可能とする企業という観点から設定された。

事例調査はA社に勤務する女性社員への聞き取り調査を中心として行われた。聞き取りは2012年2月、8月の2回にわたり実施され、管理職4名、非管理職2名の計6名に、キャリア形成の過程を半構造化インタビューの手法を用いて実施した。また、6名の女性達へのインタビュー時に、同社の人事管理制度や女性政策についても質問し分析の材料とした。インタビューでは英語を用い、場合によってフランス語の特定の語句を被インタビュー者が使用し、それを筆者が確認していくという方法で行われた。企業マネジメント慣行に関する聞き取り調査の結果は、女性個人のキャリア形成に焦点を当てたインタビューとは別に、企業の女性活用と登用への取組としてまとめられ、分析を行った。

前述のように、フランス企業を分析対象とした経営学の分野での研究は少ないものの、本稿の議論の対象となる女性管理職層が最も属すると思われる‘カードル階層’の雇用システムの包括的研究としては、葉山（2008）が挙げられる。‘カードル階層’については次節で詳しく述べるが、フランスにおいて、管理職、専門職として組織の上層部に位置する人々の属する階層であり、フランスの社会・教育システムと密接に結びついている（葉山, 2008, 3）。本研究では、葉山の研究から得た知見を参照しながら、女性管理職に焦点を絞った分析の実施を目標とする。

### 3. 背景

本節では、次節で取り上げられるA社の事例の背景となる、1) フランス社会における女性の地位、2) 職業上の地位の形成に関連する教育制度とグランゼコール（教育機関）、そして雇用の場におけるカードル階層の関係、3) 女性と結婚・出産・社会進出の変遷についての知見を概観する。

#### 1) フランス社会における女性の地位

前述のように、2007年時点の比較では、フランス企業の管理職的職業に占める女性の割合は非常に低くなっている。2012年に実施されたWorld Economic Forum (WEF) のThe Global Gender Gap Index (WEF, 2012) においても、フランスは135か国中57位と、先進諸国の中でも比較的低い順位で、WEFが高所得国として位置付けている国々の中でのランクも、28位と低位にとどまっている。表1は同調査からフランスと日本・米国・ノルウェーのデータを抜粋し比較したものだが、指標を決定する4要素の中で、Economic Participation and Opportunity（経済活動への参加と機会）、Political Empowerment（政治権限の付与）の二つの要素において、フランスは日本同様遅れがあることがうかがえる。

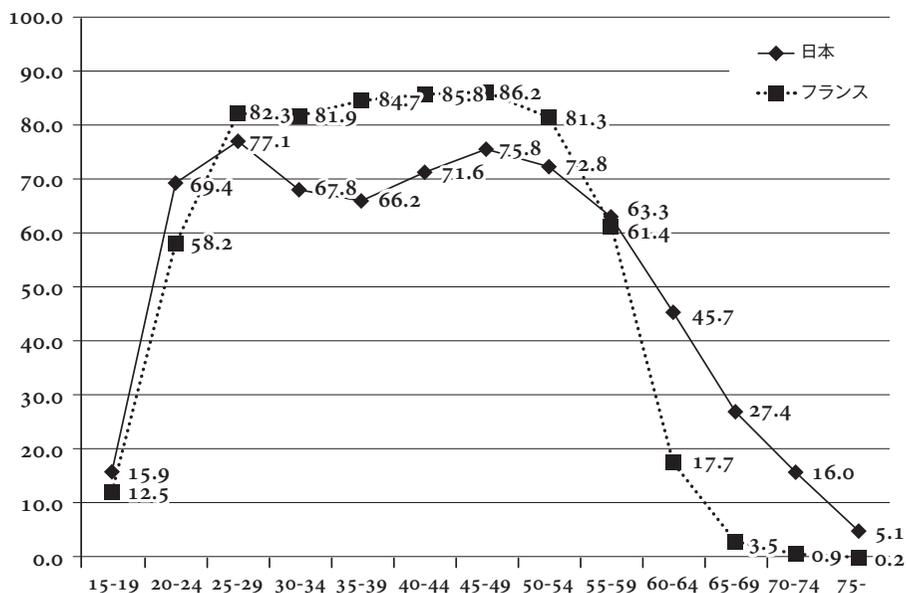
表 1 The Global Gender Gap Index 2012 各国比較

	Overall	Economic participation and Opportunity	Educational Attainment	Health and Survival	Political Empowerment
France	57	62	1	1	63
Japan	101	102	81	34	110
United States	22	8	1	33	55
Norway	3	4	1	94	3

World Economic Forum (2012) より作成

労働の分野に目を向けると、フランス女性は現在高い就業率を示している。日本女性の就業率は結婚・出産を機に労働市場から退出する女性が多くM字カーブを描くことで知られているが、フランスでは1980年代にM字型を脱却し、現在子供のいる女性の就業率は78%、母親の就業のうちパートタイム就業率は31%と、現在では「働く母親」が主流化している。M字カーブからの脱出は、フランスが抱えている人口減少の問題に関連し、労働力不足と出産奨励の政策化の試みによる結果という側面も非常に強いと思われる(図2; ルフランス, 2013; 中嶋, 2007, 218-225)

図 2 日本・フランスの年齢階級別女性の労働力率 (2010年)



JILTP (2012, 67, 69) より作成

次に給与格差だが、以下に鈴木（2008）がまとめているように、職業上の地位によりその差が異なるが、女性の賃金は平均で男性の81%であり、本稿の対象となる管理職（幹部）層においてはその差が大きく、77%である（表2）。一方、日本の給与の男女差は、過去最少を記録した2012年でも女性の賃金は男性の賃金を100とした場合に70.9にとどまっており（JILTP, 2013）、フランスにおける男女給与格差は日本の状況に比べてかなり良い状況ではある。しかし男性賃金の8割という数値は決して高いものではなく、フランス社会の労働分野における男女差は依然存在していると言える。

表2 フランスにおける男女給与格差（年間給与）

	女性	男性	女性賃金 ÷ 男性賃金(%)
管理職(幹部)	37,253	48,241	77
中間職	21,380	24,320	88
事務職	15,755	16,772	94
労働者	14,537	17,290	84
平均	19,818	24,446	81

単位：€ 鈴木（2008, 57）より作成

フランスの労働・雇用分野における男女差の特徴として、鈴木（2008）は以下を指摘する。女性が多く進む産業部門は教育・社会福祉（75%超）で、その他、免許資格を必要としない職業に女性が多く就く傾向がある。パートタイム労働に関しては、パートタイム労働者全体を100とした場合、女性が82%を占め、パートタイム労働従事者は女性全体の30%となる。そして、使用者たる管理職に女性が少なく（民間企業の女性管理職は管理職全体の24%）、女性管理職が最も多いのは従業員50人未満の中小企業である（鈴木、2008、57-9）。

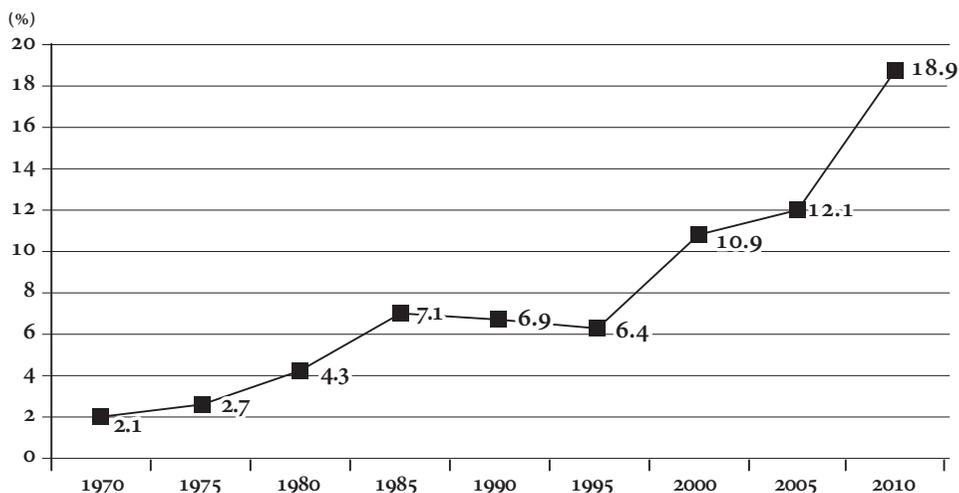
このように、マクロのデータを見る限り、雇用の分野においてはある程度女性の進出が進んではいるものの、従業上の地位、従事する産業、処遇や地位において、かなりの男女差が存在しているといえる。

次に、政治分野における女性の進出について考えてみたい。フランス革命後有名な人権宣言を發布したのは1789年まで遡るが、実際に男女平等の歩みはそれほど進んでいた訳ではない。女性の権利平等担当局の前進である委員会がスタートしたのは1965年、男女間の賃金の平等を目的とした「同一価値労働同一賃金原則」を盛り込んだ法律の制定が1972年、その後法律の整備が進められてきたが、男女格差を解消するには至っていなかった（内閣府、2010；服部、2013）。女性議員率をみても、国民議会における女性議員割合は1954年5.4%、1960年代には1%台に落ち込むなど、フランスは他欧州諸国に比べて低くなっている（内閣府、2010）。糖塚はLatourの4つの説1) カトリック信仰の影響、2) ラテン文化（男尊女卑の習慣）の影響、

3) 男女関係に関する誘惑 (seduction) 文化の影響、4) 男女が選挙権を得てから長い間女性が排除されてきた影響、などを原因として挙げている (糖塚, 2010, 95-103)。糖塚はまた、スペインなどの他の若い民主主義国家に比べて長い民主主義の歴史があるフランスは、民主主義への歩みが「男性」によって担われ、女性不在のまま、「民主主義」の「習慣」や「ものの見方」が築かれてきたため、政治社会的な男女平等の遅れが起こったと指摘する (ibid)。

女性の政治の分野への進出の低さを改善すべく、フランスでは2000年にパリテ法案を施行した。パリテ法案の要点は、1) 拘束名簿式・比例代表1回投票制では候補者名簿登載順を男女交互とする、2) 拘束名簿式・比例代表2回投票制では、候補者名簿登載順6人ごとに男女同数とする、3) 小選挙区2回投票制で実施される国民議会議員選挙では、政党および政治団体に帰属する候補者の男女比を同率とする、の三つである (鈴木, 2007, 158)<sup>5)</sup>。パリテ法案施行以降、フランスにおける女性の議員割合は増加し、2010年には18.9%まで上昇した (図3; 内閣府, 2011)。

図3 フランスの国会議員に占める女性の割合



内閣府 (2011, 13)

労働の分野でも政治同様、近年、クオータ制の導入によるポジティブ・アクションが進められている。クオータ制は、一定の領域・集団等の構成員について、性別や人種などを基準とする人数もしくは比率を割り当てる手法である。フランスでは、企業マネジメントにおいて、2011年、男女の割合を基準とする性別クオータ制に関する法律が制定され、取締役会及び監査役会の男女割合をそれぞれ40%以上にするという義務を会社に課した (服部, 2013)。

このように、フランスの労働・政治分野での流れを見ると、近年まで男女平等は必ずしも達成されておらず、むしろ先進諸国よりも遅れていたのは事実である。しかしながら、2000年ころを境に、女性登用・活用の機運が高まり、パリテ法案の施行や企業における性別クオータ

制の制定など、より強制的で実効性の高い政策を導入していることが見出せる。

## 2) 教育制度、グランゼコール、カードル

次に、フランスの教育制度と職業キャリアの関連について分析する。

フランスでは、‘カードル (Cadre)’ と呼ばれる、高学歴者を「標準モデル」とした階層の人々が、管理職、専門職として組織の上層部に位置し、高等教育で取得された学識を基盤に職務を遂行している（葉山, 2008, 3-10; 189)<sup>6)</sup>。

表3 フランスの労働者：社会・職業分類

社会・職業分類	就業者割合 (%)	
	2005年	1982年
農業経営者	2.6	6.9
職人・商人・企業主	6.1	8.5
カードルおよび高度知的職業	14.8	8.6
自由業	1.4	1.1
公務員のカードル	1.5	1.1
教授、研究職	2.9	1.6
ジャーナリスト、芸術家、芸能家	0.9	0.5
企業の事務営業系カードル	4.1	2.6
エンジニア・企業の技術系カードル	3.9	1.7
中間的職業	23.2	17.8
職員	29.2	25.6
工員	24.1	32.6
計	100.0	100.0

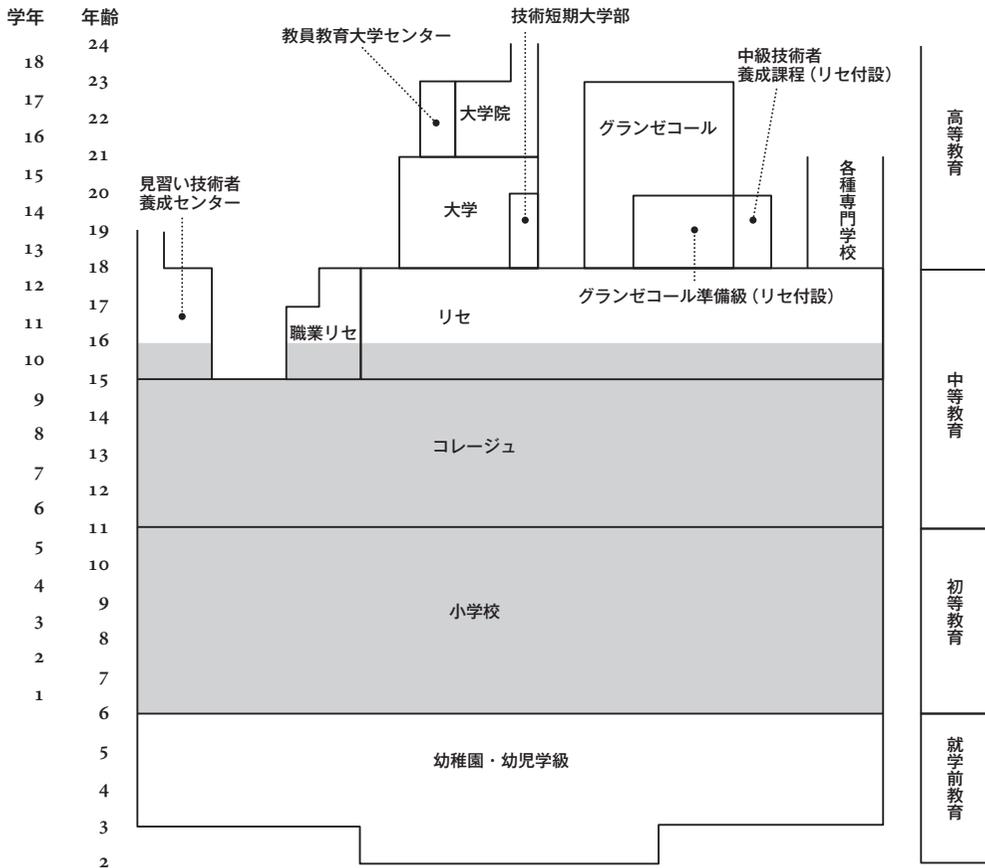
フランス国立統計経済研究所 (INSEE), 葉山 (2008, 3-4) より作成

このカードルの養成校として伝統的に職業的使命を強く意識した教育を実践しているのが、‘グランゼコール (Grandes Écoles)’ で、18世紀、新しい高度職業人であるエンジニアの養成 (国立土木学校、1747年)、鉱業学校 (1783年)、国防軍エンジニア養成ポリテクニック (1794年) として次々と設立され、19世紀に入ると、商学・マネジメント系のグランゼコールが設立された (1820年パリ高等商科大校)。グランゼコールはフランスに独特の制度であり、学士よりも2年長い修士に相当する期間に徹底して職業世界とのつながりを持ち、その中で専門教育

の充実をはかり、少人数に対してキメ細かい指導を実施する。そして各校が財務的自立を持っており、固有の予算管理を実施している。また、後見監督組織も各省庁、民間団体など様々である(葉山, 2008, 190-193) (図4参照)。

また、グランゼコールは第1から第3グループと分けられており、グループ上位は国からの認定があるなど、グランゼコール内でもランクづけがされている。現代のグランゼコールの特徴としては、1) 学生を送り出す経済社会と大変密接な関係を持っている、2) 語学教育の強化、海外への滞在や研修など国際化への適応努力を強化している、3) 多目的なゼネラリスト育成をめざし、複数分野の専攻と基礎知識の強固な習得を重視する、などが挙げられる(葉山, 2008, 190-208)。

図4 フランスの学校系統図



労働政策研究・研修機構 (2012, 226) より作成

このように、フランス企業における個人のキャリア形成はフランス社会の教育システムと密接に関連しており、その中で管理職層に進むためには、グランゼコールを卒業した高学歴者が

それと同等とみなされた者に限られた、非常に限定的且つ明確な経路をたどる必要があることがわかる。鈴木（2008）は、教育とその後のキャリア形成に関連して、カードル（会社等組織の管理職（または幹部））の男女格差についていくつかの指摘を行っている（鈴木，2008，57-9）。先ず、教育・進路では文科系バカロレア取得者に占める女性の割合が8割を超えているのに対し、理科系バカロレア取得しグランゼコールの準備過程進学する女性の割合は男性の半分となる。また、グランゼコール最難関、国立行政学院選考通過の女性は合格者全体の21%にとどまっている。このため、必然的にカードルとなる女性の割合が男性に比べ低くなる（エンジニア校の制度別校数、学生数、学生割合、女性比率について、以下表4を参照のこと）。

前述のように、フランスの政治・経済システムは男性を中心に発展してきた歴史があり、必然的に従事する産業・職種に男女別の偏りがみらる。教育レベルのより上位に到達する女性の割合が男性に比べて低いのは、結果として管理職・専門職を養成するグランゼコールに進学する女性へのニーズが企業・経済界側には無かったことと、女性自身にも高学歴を取得する必要性がなかったことがあると思われる。

表4 エンジニア校の制度別校数、学生数、学生割合、女性比率

	2004-2005年度			
	校数	学生数	学生割合(%)	女性比率(%)
文部省監督下の公立校	116	59,277	58.7	24.8
うち、大学内設置校	67	22,966	22.8	27.0
大学外設置校	49	36,311	36.0	23.5
文部省以外の省庁または 地方自治体監督下の公立校	46	16,610	16.5	31.6
うち、農水省管轄校	15	4,358	4.3	58.9
国防省管轄校	11	4,051	4.0	15.5
工業省管轄校	8	3,668	3.6	26.2
郵政省管轄校	3	2,070	2.1	17.3
施設、運輸、住宅省管轄校	5	1,785	1.8	25.4
厚生省管轄校	1	29	0.0	75.9
財務省管轄校	1	209	0.2	42.1
パリ市庁管轄校	2	440	0.4	38.9
私立校	64	25,012	24.8	21.3
エンジニア校計	226	100,899	100.0	25.1

葉山（2008，199）より作成。

\*エンジニア校とは、文部省のエンジニア資格審査委員会で、エンジニア資格の授与研があると認定されたグランゼコール、または大学内設置エンジニア校をいう。

以上のように、教育制度とカードルにみられるような職業階層の関連をみると、フランス社会においては、単に高等教育への進学がキャリア形成に直結するというよりも、各種ある高等教育の中のグランゼコール、それもランクの高いグランゼコール校への進学が非常に重要であるといえる。また、本研究の聞き取り調査においても、グランゼコールの中でもどのグランゼコールを出ているかなど、学校間のランクの違いや組織内の学閥などが大きな意味を持ち、キャリアパスが非常に限定的であると感じられた。フランスは資格社会で、高学歴であるということはイコールよい資格を取り、より良い職業に就くことを意味し、女性の高学歴化の進行は、同時にキャリア形成の進行も促すとの指摘がある（ルプラン、2013；中嶋、2007、218-225）。しかし、上述の鈴木氏の調査結果にあるように、特定のグランゼコールに入学し、幹部候補生としてトレーニングを受ける女性学生の数が相対的に低いことは、卒業後企業に入り、女性の管理的職業に就く女性割合が少ないことに関連していると思われる。

### 3) 女性と結婚・出産・社会進出の変遷

ここまで、教育・職業・政治という、比較的公的な分野についての分析を行ってきたが、フランスは出産奨励政策や婚外子の割合が高いことでも有名である。本項では、女性と結婚・出産というプライベートな生活の側面について概観し、今日の女性の社会進出との関連を考えた。

1) フランス社会における女性の地位の項において糖塚の分析を紹介したが、フランス女性は、社会の中で男性と同等の権利や機会を常に与えられてきた訳ではない。フランスの長い歴史の中では、男性が家長として家庭を支配しており、例えば、女性が夫の合意なしに仕事につけるようになったのは僅か50年程前の1966年のことである。実際、1960年代までは、「女性は家庭にいるほうが子供が増えやすい」という考えから、家族政策も専業主婦と夫という伝統的モデルを推奨していた。しかし好景気で労働力が必要であったこと、女性の高学歴化が進んだことなどにより、1970年代後半からは、家族政策が専業主婦世帯のモデルから、保育園の改善や託児費用の補助などにみられるような、母親が働く家庭への給付にシフトしていく。フランスでの出産と子育てについて語る際に話題となる婚外子が増加したのも、1972年に嫡出子との法的平等が認められるようになった後の1970年代後半からである。1999年には、法的にもPacs (Pacte civil de solidarité (連帯民事協約)) という結婚に準ずる結びつきの関係が認められるようになり結婚制度に依存せずとも課税、社会保険、相続でカップルとしての一定の保護が受けられるのである（牧、2008；中嶋、2010）。

このように、専業主婦世帯モデルから母親も働くモデルにシフトしたフランスでは、現在保育に係る様々なシステムがある。フランス政府の家族に対する支出はGNPの3.8% (OECD加盟国平均2.2%)、子供の教育と健康保険は無料、両親が婚姻関係にあってもなくても、子供と家族の社会的権利は同等など様々なサポートがあり、現在女性一人当たり平均2.01人の子供と出産となっているが、親はより多くの子供（女性2.7人、男性2.5人）を望むようになっている。家族

政策のための費用負担は、家族手当金庫、国、自治体、健康保険などの複数のリソースがあり、保育と教育制度を見ても、3歳児以下の幼児の受け入れ先も、1) 親・家族、2) 認可保育ママ、3) 託児施設、4) 個人家庭でのベビーシッター、5) 幼稚園の2歳児就学など様々である。このように、現在のフランスでは、カップルの形態も様々であり、子供を育てながら仕事をする環境が整っている（ルプランス, 2013）。

#### 4) 分析と考察

以上本節では、1) フランス社会における女性の地位、2) 教育機関、グランゼコールとカードル階層、3) 女性と結婚・出産・社会進出の変遷について概観してきた。各項の知見からは、フランス社会と女性に関する多面的な状況が見えてきた。まず、フランス女性の社会進出は進んでいるのか、いないのか。社会進出を‘経済や政治活動への参加’と考えたと、女性の高学歴化が進み、女性議員の数が増え、働く女性が増えているフランスでは、確かに社会進出は進んでいるといえるかもしれない。一方、そのような経済・政治活動へ参加している女性達が、それら活動を推進し、様々な意思決定をしていく地位に到達しているかどうかを見ると、フランスの状況はそこまでは進んでいないのが現状と思われる。上述のように、高等教育へ進む女性は増えたが、フランス独自のグランゼコール卒業からカードルへというキャリアパスに乗る女性の数はまだ少ないのも現状である。

また、雇用の分野では男性が管理職を占める割合が高く、男女による役割分担は、子育て支援と母親の労働を積極的に推進している現在でも依然残っているのが実情のようである。ルプランスが以下に述べるように、子育ての責任が女性にあるという人々の考えや、政策決定を担う役割は男性にあるという従前からの仕組みは、完全に過去のものになったとは言い難い。

フランスでは、家庭生活と仕事の両立が他の国よりも可能である。全体的に、女性たちが仕事を継続し子供を育てることのできる仕組みがあるから。とはいえ・・・真剣な努力をもって決定者たちを追求していく必要がある。それらの決定者たちのほとんどは・・・相変わらず男性たちであり幼児の保育は「女性達の問題」だと今でも考えられているのだから。（ルプランス, 2013）

以下では、このような社会状況にあるフランス企業で、女性活用に対してどのような人事管理制度や取り組みが行われているのかを見ていきたい。

#### 4. 事例：A社の人事制度と取り組み

A社は1900年初頭に設立、現在世界80か国にビジネスを展開している。売上の50%はヨーロッパ向けを占めるが、アジア、アメリカ、中東・アフリカが残りの50%を占めている。従業員数はグローバルで40,000人強、うち24%が女性である。

先ず基本的な人事管理制度だが、A社の人事管理制度は、‘Talent recruitment & Development (能力のある社員の採用と能力開発)’ に特に力を入れており、グローバルな規模で社員の採用、トレーニング、配置を行っている。しかし、アングロ・アメリカ資本の各社でみられるような、一般にグローバル企業で導入されている人事管理制度と異なる特徴的な要素がいくつか見出せる。

採用に関しては、グランゼコールからマネジメント候補 (=カードル候補) を採用するケースが多く、上司の出身のグランゼコールからの優先採用があるなど、グランゼコールを中心とした人間関係がA社の人事管理において大きな影響があることがうかがえる。学生インターンは、グランゼコール、大学ともに採用しているが、グランゼコール出身者の採用も多く、入社するとカードル階層として勤務をする。

A社では6名の女性社員へのインタビューを実施したが、6名の内訳は管理職4名、非管理職2名である。6名の学歴構成は、管理職4名全てがフランス以外の国で修士号を取得しており、非管理職の2名はフランス国内の大学と技術専門学校の卒業である。前節ではフランスの教育制度と企業内キャリア形成について分析を実施したが、A社で聞き取りを実施した女性達の構成は、2つの点で非常に興味深いものとなっている。

第1にグローバル人事の進展である。A社は上述のようにビジネスをグローバルに展開しており、人事異動もグローバルなレベルで行われる。管理職4名のうち1名はフランス人であるが、他の3名は他国出身の女性達で、A社の他国の支社に勤務後フランス本社に異動となった。一概に‘~人’と断定できないのは、彼女達のこれまでの人生を振り返った時、複数の国で教育を受けたり、働いたり、また、他国出身のパートナーを得たために国籍が変わったりと、現在の居住地、国籍や両親の出身国に関わらず、個々に様々なバックグラウンドを持っているためである。第2に、グローバル化と関連した女性達の高学歴である。本稿前半ではグランゼコールとカードルの関係を分析したが、A社聞き取り対象の女性管理職4名は全員グランゼコール出身ではなく、海外のトップレベルの大学院を卒業している点である。フランス国内においてはグランゼコールへ進む女性がまだ少ない点が指摘されたが、A社において、国内グランゼコール同等と考えられる高学歴を海外で取得した女性の登用・活用が積極的に進んでいる点は非常に興味深い。経済とビジネスのグローバル化と相俟って、国籍に関わらず優秀な層を採用・活用していくA社の人事管理ポリシーの表れと思われる。

女性達の語りからは、配置や昇進については主観的な取扱いが主流を占めている様子が概観できた。アングロ・アメリカの組織に多くみられる職務給制度の組織では、Job Description (職務記述書) をもとに採用・配置が進められ、また、そのポジションで働く側も、自分の責任範囲のボーダーを職務記述書に沿って決めていく。しかしA社における採用や配置は、人材を埋めるポジションありきではなく、むしろ良い人材に合わせてポジションを作っていくというものである。A社女性社員へのインタビュー (計6名、うち管理職4名、非管理職2名) では、全ての者が異動にあたって、先ず自らが異動先を見つけ (= negotiation して)、ポジションを

確約してから初めて人事を絡めた異動への手続きが始まると述べていた。また昇進についても、試験などの客観的なツールを使ってその適性を測るというより、昇進を決定する上司の裁量が大きい。（このような人事異動のあり方が組織パフォーマンスとどのように関係するかは、人事戦略と企業業績の分野から、今後更に分析を進める必要がある点である。）

従って給与についても、グループでの管理や職務記述書に沿った厳格な管理というよりも、ある一定の幅（バンド）の中で、上司と部下の交渉によって決定されていくという、個別対応の柔軟性を持ったシステムである<sup>7)</sup>。尚、給与や雇用契約時の条件は、coefficientと呼ばれる、経験、教育、給与レベル、勤続、業界の資格、管理職のレベルなどのいくつかの要素を積み上げた係数によって決定されていく<sup>8)</sup>。但し、評価制度については目標管理制度が導入されており、期初の目標設定の後、期中・期末のレビューが実施される。しかしここでも評価は上司の手に委ねられており、上司の権限の大きさが際立っている。

女性の活用推進については、フランス政府が女性活用の取組として1998年にエグゼクティブの中の女性比率の目標を30%に設定するガイドラインを出し、A社も積極的に女性活用を推進している。女性の推進については、毎年‘Feminize Key Position in the Company and in the High Potential Population（企業と高ポテンシャル人材におけるキーポジションの女性化推進）’のレビューレポートの作成が義務付けられており、指針に沿って活用を進めている。取り組みの結果、2003年には14%だった女性管理職が2008年には22%になるなど、全社員数の24%が女性であることを考慮すると、A社の社員男女比に見合った割合の女性が管理職として活躍している状況がうかがえる。また、直近のレポートでは、32%の女性社員がhigh potential（高ポテンシャル）人材であると確認されている（会社資料）。

A社は技術系職種を中心とする製造業の会社であり、管理職層の女性達は現在の職種が技術系か否かに関わらず、理系を中心とした学歴を持った優秀な女性が多いが、エグゼクティブクラスになると、やはり極端に女性の割合は少なくなる。フランスでは2011年に男女の割合を基準とする性別クォータ制に関する法律が制定され、既の実施している上述の取組に加え、女性の更なる活用を推進している。

女性活用推進の具体的な取り組み内容としては以下のような例が挙げられる。1)女性のキャリア・レビュー・デーを設け、人事、シニアマネジメントなど上層部が一同に会して、リストアップされた女性のキャリア形成について話し合う、2) 優秀な女性人材は若い時点から積極的に昇進させる、3) 特にマネジメント中枢を担うと思われる女性は子会社の社長にするなど、思い切ったキャリア開発の配置を行う。

一方、ワーク・ライフ・バランスの点では、上述のように社会制度として出産奨励が推進されているフランスであるが、企業内でも出産・育児に対しては男女共に手厚い制度を設け、出産・育児がキャリア形成におけるペナルティには全くなならないことが確認された。この点は日本とは異なる社会環境であり、実際日本の組織に勤務している人々には、なかなかイメージをつかみにくいポイントではないかと思われる。

以上、本項では化学A社の取組事例を紹介した。A社の例を見ると、フランス特有の絶対的な職業階層と、それを支える学歴重視のマネジメント慣行が特徴的である。A社マネジメント層が語るように、グランゼコール卒業者は学生時代に熾烈な競争を勝ち上がってきた者たちで、グランゼコール入学後も徹底的な教育を受ける。従って、学歴の高さが能力の高さにつながる可能性が高くなっている。この点において、大学時代の成績やその間培った能力やスキルの多寡にかかわらず、単に‘良い大学’を出ると良い職業に就ける、というような意味での学歴社会とは異なる学歴偏重であるといえる。また、給与や異動・配置・昇進の決定において上司の裁量が大きく影響する点も、特有の慣行に思われる。

そのような人事管理制度と組織構造の中での女性の登用・活用については、政府の積極的な方針もあり、A社もその取り組みに追随して様々な取り組みを行っている。特に優秀な女性は積極的に採用し昇進も進めており、現状女性管理職比率は女性社員比率と同じレベルにまで上がった。また、現在A社ではグローバルなレベルでの人材活用が進んでおり、国外で高学歴を得た女性が活用している点は非常に印象的である。しかし取締役層の女性が少ないなど、男女平等はマネジメントの中核にまでは進んでおらず、女性活用はいまだに課題であるという現状である。尚、本調査では、国内グランゼコール卒業の女性の割合や事例を確認することができなかったが、今後更にデータの収集を進めて分析を深めたい。

## 5. おわりに

本稿は、フランス企業における女性のマネジメント層への昇進構造を、経済状況や法律・社会制度などの労働を取り巻く環境の分析に加えて、化学企業A社の事例を参照しながら考察した。当初フランスとフランス企業に着目したのは、管理的職務に従事する女性の割合が近年まで日本同様に少ないことが理由であった。実際、様々な国際比較の数値を見ても男女の差が見出され、社会的にも男性中心の社会構造や性別役割分業が長年続いていたことなど、構造的に男女格差が生まれる環境があることが確認された。

しかし、人口減少に対応した出産奨励や、特に2000年代に入って進められているパリテ法案やクオータ制にみられる男女平等政策の積極的な推進で、従前の男女の地位や役割の差が急速に縮小されてきていることがうかがわれる。

一方、フランス社会における学歴とそれに伴う社会階層の構造は非常に強固で、企業の雇用管理方針・施策を貫いている。学歴と社会階層それ自体は社会的に重大な問題であるが、男女格差の文化や慣行が解消されてきた社会では、学歴向上によりキャリアアップが可能になるという点について、男女差を解消できる一つの要素になりうる。

A社の事例からは、1) 社会・文化・法制度の環境の変化、2) グローバル人事の進展、3) それに伴う企業での女性活用施策の実施、4) 高学歴を有する優秀な女性社員、という4つの要素が組み合わさり、女性活用の機運が高まっている様子が概観できた。

上述のように、2000年代中頃までのフランスでは、日本同様女性と雇用の分野では男女格

差の問題があった。しかし、現在のフランスは、政府が実効性のあるポジティブ・アクションや出産奨励施策を積極的に実施し、2010年代に入り、その成果が形になり始めているところだと言えるだろう。今後更に事例を中心にした実証研究を進めていくと同時に、ドラスティックな政策の変化を可能にした、社会・文化的背景についても分析を深め、女性活用に向けた今後の日本政府と企業の取組みに資する知見を提出していきたい。

## 参考文献

- Central Intelligence Agency (2013) *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [2013年2月20日].
- Frader, Laura L. (2009) *Liberté, Égalité, Parité, French Politics, Culture & Society*, Vol.27, No. 1, pp.111-119.
- Giddens, Anthony (1986) *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- 服部有希 (2013) 「フランスにおける取締役会等へのクォータ制の導入：ポジティブ・アクションによる職業上の男女平等」『外国の立法』no.257, pp.3-19.
- 葉山滉 (2008) 『フランスの経済エリート：カードル階層の雇用システム』東京：日本評論社.
- Ishiguro, Kuniko (2008) *Generating Equal Employment Opportunities: The Work and Life of Female Managers in Japanese Companies* (Unpublished PhD Thesis to the University of Sheffield).
- ルブラン、フレデリック (2013) 「フランスの保育と家族政策」基調講演、於：3月9日国際女性デー・日仏シンポジウム『いかにして子育てしやすい社会を築くか？：家族政策の形成と市民セクターの役割に関する日仏対話』
- 労働政策研究・研修機構 (JILTP) (2012) 『データブック国際労働比較 2012年版』, 労働政策研究・研修機構.
- \_\_\_\_\_ (2013) 「TOPICS 2、賃金：女性の給与が過去最高に：厚労省「賃金構造統計基本調査」*Business Labor Trend*, 2013.4, p.41.
- 鈴木尊鉦 (2007) 「フランスにおける男女平等政治参画：パリテに関する2007年1月31日法を中心に」, 『外国の立法』no.233, pp.157-169.
- \_\_\_\_\_ (2008) 「フランスにおける男女給与平等法」, 『外国の立法』no. 236, pp.56-74.
- 武石恵美子 (編著) (2012) 『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房.
- 内閣府男女共同参画局 (2007) 『男女共同参画白書平成19年版』日経印刷.
- \_\_\_\_\_ (2010) 『諸外国における政策・方針決定過程への女性の参画に関する調査：ドイツ共和国・フランス共和国・大韓民国・フィリピン共和国』
- \_\_\_\_\_ (2011) 『男女共同参画白書平成23年版』中和印刷.
- 中嶋公子 (2007) 「「高学歴専業主婦」のゆくえ：女の共犯的主体性」, pp.218-253, 棚沢直子・中嶋公子『フランスから見る日本ジェンダー史：権力と女性表象の日仏比較』新曜社.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2009) *Gender Empowerment Measure*, [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2009\\_EN\\_Table\\_K.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_EN_Table_K.pdf) [2013年2月20日].
- Williams, Dafydd (2012) *Employment Law in France: Avoiding Common Pitfalls*, [simplify.hsp.com/rs/hsp/](http://simplify.hsp.com/rs/hsp/)

images/HSP\_Webinar\_03292012.France.Employment.Law.pdf [2013年10月5日].

World Economic Forum (WEF) (2012) The Global Gender Gap Report 2012, <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012> [2013年3月1日].

#### 注

- 1) 本研究は JSPS 科研費 22510283 の助成を受けた。
- 2) 2012 年の試算では GDP における各産業の割合は以下のとおり：農業 1.9%、製造業 18.3%、サービス産業 79.8% (CIA, 2012)。
- 3) 他の国の例では、日本 10.1%、ドイツ 37.3%、米国 42.5% など。
- 4) この分析視角は、Giddens (1986) の Reflexive theory (再帰的理論) を参照している。
- 5) パリテ法案についての詳細は、鈴木 (2007)、Frader (2009) などを参照されたし。
- 6) 葉山は、学歴のうえで「標準」に達しておらずとも、企業内において標準的な高学歴者と同等とみなされたものは、企業内昇進のルートでカードルとなる者が大企業でも大量にいるという点を指摘する (葉山, 2008, 4-5)。
- 7) 給与制度の構造や詳細は社員に対して開示されていない。この点も一般的なアングロ・アメリカのシステムとは異なっている。
- 8) Coefficient はフランス特有の制度である。フランス企業をパートナーとする場合の注意点について、Williams (2012) などのコンサルタントは実質的なアドバイスをしている。

(2013.10.9 受稿, 2013.12.18 受理)