

アメリカ大企業における女性CEOとリーダーシップ- ヒューレット・パッカードにおけるカーリー・フィ オリーナの役割葛藤-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学情報基盤本部 公開日: 2012-09-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 田中, 恵美子 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/13460

アメリカ大企業における女性 CEO とリーダーシップ
—ヒューレット・パッカードにおけるカーリー・フィオリーナの役割葛藤—
Female CEOs and Leadership in Large American Enterprises :
Role conflict of Carly Fiorina at Hewlett-Packard

田中 恵美子

Emiko TANAKA

明治大学大学院経営学研究科

Graduate School of Business Administration, Meiji University

Received : August 31, 2010 Accepted : October 10, 2010

Synopsis : In recent years, more large enterprises in the United States have been looking for high career CEOs from outside of the company. However now in 2010, only 15 of Fortune 500 company have female CEOs. The reasons why women's entering into the top roles in business enterprises have been slow could be explained by the role conflict; the gender role of "women" and organizational role of "leaders". Three role conflicts have been seen on the first female CEO from outside of the company at Hewlett-Packard, Carly Fiorina: 1) captivating speech, 2) evaluation from the media, and 3) resistance and evaluation from the employees. In training female leaders, the following three points will be necessary: 1) change the mentality of surroundings, 2) management and enlargement of education and training opportunities, and 3) provide good support that value both work and family.

Keywords : Female CEO, Leadership, Role conflict, Hewlett Packard, Carly Fiorina

I はじめに

近年、アメリカ大企業では、「白人」の「男性」を「社内」からトップに選抜するという均質的な継承プログラムの慣習が破られ、優秀な CEO を「社外」に求める動きが高まっている。例えば、食品のナビスコから IBM の企業再建を果たしたルイス・ガーズナーや、3M に革新をおこした GE 出身のジェームス・マクナーニなどがあげられよう。こうした CEO の選抜は、企業が直面する状況の深刻度に違いはあるものの、危機感の強まる有事の際に同一産業内に限定されずにみられるようである。さらに 90 年代後半からは、Yahoo のキャロル・ロバーツ、e-bay のメグ・ホイットマン、ヒューレット・パッカードのカーリー・フィオリーナに代表されるように「女性」がこの選抜に加わり始めた。従来の昇格プログラムによって同質の既成概念を持つように教育訓練された人物よりも、社内にしがらみがなく、新しい発想を持ち込んで変革を推進できる有能な人物に、企業の期待が寄せられたことに他ならない。しかし、2010 年の現在、フォーチュン 500 社のうち女性 CEO は、わずか 15 人である。数のうえではリーダーシップを求めようとするすべての女

性にとって『成功した』場所とは言い難い状況にある。

なぜ男性がリーダーシップを独占し続けるのだろうか。一般的にイメージされる女性らしさという社会的ステレオタイプは、人を指導すること、集団を統率すること、論理的で、支配的であることといったリーダーに期待される行動を意味していない。それゆえ、歴史的に珍しいままの大企業女性 CEO は、経営手腕や能力、報酬に加えて、華やかな経歴やスター性、容姿までもがマスメディアはじめ周囲の注目を浴びることとなる。人々が男性を参考枠組にリーダーの役割を描くとするならば、女性に何らかの疑義を差しはさむような否定的プレッシャーを与えることになるのではないだろうか。

近年、女性リーダーシップを解くキーワードとして、もっとも生産的な研究に役割理論がある。これらの研究は、女性がいくら高い達成動機を潜在させていても、「リーダー」という組織的役割と「女性」という性別役割の乖離する両方を演じなければならないという「役割葛藤」が生じ、リーダーシップを発揮するうえで、困難な状況に陥ることを明らかにしてきた [Thomas and Biddle(1966), O'Leary(1974),

Horner(1972), Heller(1981), Eagly and Carli(2007)」。しかし、その研究対象は、女性が伝統的にリーダーの地位を得る機会の多かった小集団組織や教育・社会福祉分野等に限定されている。男性中心の企業組織に存在するグラスシーリングが、女性の昇進を阻んでいるといわれて久しいが、近年の企業が直面する経営環境の急速な変化を踏まえれば、今後、大企業トップにおいても女性の能力やリーダーシップ発揮の機会拡大は、経済界のみならず社会にとっても必要な動きであるといえる。

本稿は、いまだ男性が主流を占める大企業において、ヒューレット・パカード社（以下「HP」）、初の女性 CEO として大胆な改革を実行し、史上最大規模といわれたコンパックとの合併を成功させたカーリー・フィオリーナ（本名：Cara Carleton Sneed Fiorina 以下「フィオリーナ」）に焦点をあて、彼女がリーダーシップを発揮するうえで、いかに困難な状況に陥ったのかを検討しようとするものである。II では、III 以下の整理の前提として、アメリカ大企業女性 CEO の位置をフォーチュン、カタリスト等の調査・統計資料によって概観する。そこでは、女性 CEO の人数が少ないために、統計的調査を把握することが困難であることから、その対象を経営幹部にまで拡大して、特徴や問題点もあわせて示すことを念頭においた。III では、一般に、女性として求められる期待とリーダーとして求められる期待との間に葛藤が存在し、その結果、女性のリーダーシップには困難が生じやすいと考えられてきた従来の役割理論を中心とした女性リーダーシップ研究を整理・検討した。IV では、カーリー・フィオリーナの役割葛藤がいかなるものであったかを自叙伝、新聞・雑誌記事等の資料に基づき考察した。その際、HP の役員はじめ従業員の基本的価値観とされる企業文化（「HP ウェイ」）の改革を中心に整理・検討している。V では検討結果を踏まえて、今後、大企業で活躍する女性 CEO の単なる数の増加にとどまらない、職業選択の幅と地位の拡大につながるような女性リーダーシップ発揮のための若干の方向性を示した。

あるひとつの事例に基づき、女性 CEO に役割葛藤が生じ、リーダーシップを発揮するために困難な状況に陥ると結論づけるには、一定の限界が存在するのは言うまでもない。にもかかわらず、女性のリーダーシップに関する研究において、その頂点ともいえる大企業トップレベルでの基本的問題を検討する重要性は、今後増大することはあっても減少することは無いと思

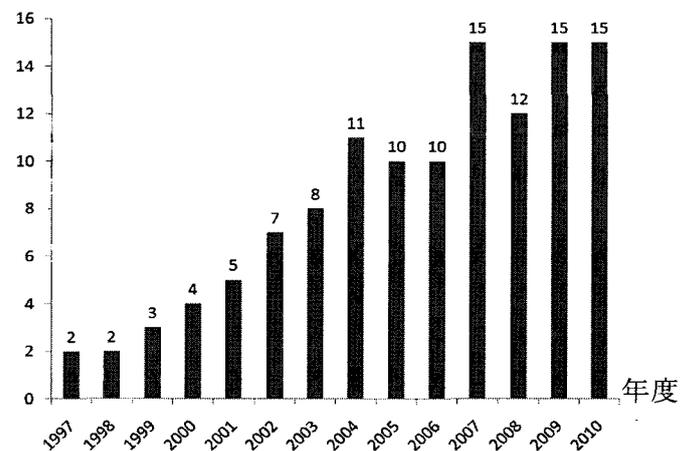
われる。

II アメリカ大企業の女性 CEO の現状

1. フォーチュン 500 社 女性 CEO 調査

アメリカ大企業における女性 CEO の数を把握することができる調査に、フォーチュン誌が毎年実施する CEO ランキングがある。調査によると、上位 500 社にランキングされた企業のなかに初めて女性が登場したのは、1997 年であった。以後、2010 年の現在まで 10 年以上の年月が経過したが、その数はわずかに 15 人、割合にして 3% という低さであり、ここ数年は横ばいの状態が続いている（図表 1）。

図表 1 フォーチュン 500 社女性 CEO の推移 単位：人



出典：Catalyst(2010)、FORTUNE 各年版に基づき作成

ちなみに、アメリカの上院議員数および下院議員数に占める女性割合の 16.8%、15.3%¹と比較すると、経済界トップへの女性進出の際立つ遅れにあらためて驚かされる²。さらにフォーチュン 1000 社のランキング企業にまで拡大してその数を追ってみても、変化はほとんどみられない³。メディアで頻繁に目にする機会とは、あまりにかけ離れた数字である。また、この 2010 年にランキングされた女性 CEO 15 人のうち、外部招へい者は、アーチャー・ダニエル・ミッドランドのパトリシア・ウォルツと Yahoo のキャロル・ロバーツの 2 人のみであり、その他は社長、COO などを経験した内部昇進者か、関連会社の CEO からの抜擢である。さらに、2009 年、2008 年度をさかのぼってみても、外部招へい者は、それぞれ 2 人であった⁴。女性に限っていえば、いまだトップへの抜擢は内部昇進が主流と

いえよう。これらの企業は、小売、食品、化粧品といった伝統的に女性が活躍してきた事業分野が多く、情報通信関連産業は Yahoo! 社のみという結果からも、あらゆる分野で女性の活躍がみられるようになるには、さらに時間が必要であると思われる。以上のように、大企業における女性 CEO の数は非常に少なく、統計的調査を実施することが事実上不可能である。そのため、他の調査・統計はトップに位置する女性たちの特徴を、このフォーチュン資料を素材として CEO を含めた経営幹部にまで対象を拡大し概観している。

2. Cappelli, P. and Hamori, M. (2004)調査⁵

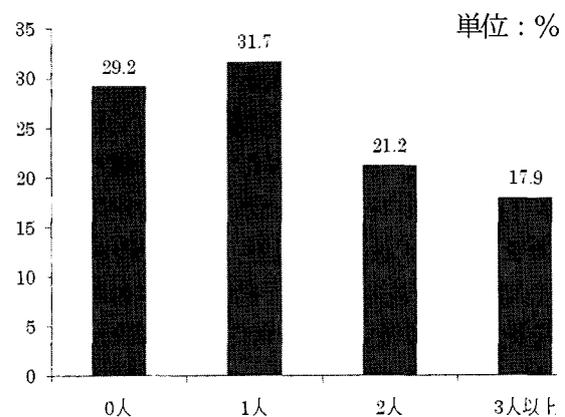
この調査では、フォーチュン 100 社における女性経営幹部の占める位置とその特徴を知ることができる。調査によれば、1980 年に女性経営幹部は全く存在しなかったが、2001 年には 11%へとその割合を大きく伸ばした。これらの女性は、男性と比較すると「平均年齢が若い」、「1 社あたりの平均在職期間が短い」、「内部昇進者が少ない」、「幹部のポジションにつくまでのスピードが速い」といった特徴がみられる。女性が男性よりも出世が早いことについて、キャリア上の障害を乗り越え、ライバルの男性以上に経営幹部にふさわしい能力を身につけてきたためであると、Cappelli et al (2004) は分析する。また、これら経営幹部を上層 (CEO、会長)、中間層 (シニア・バイス・プレジデント)、下層 (バイス・プレジデント) の 3 つに分類すると、上層部に位置する女性の割合は男性の 25%に対し、10%と明らかに少ないが、中間層では女性が圧倒的に多く、反対に下層に男性が多い。さらに、女性労働者に特有の業種の偏在も経営幹部に共通するものであった。例えば、ヘルス・ケア分野における女性幹部の全体に占める割合は 32%、消費財メーカーは 25%、金融サービスは 17%に対し、製造、化学、エンタティメント、卸売は、ほぼゼロに近い状況である。サービス経済へと移行する歴史的流れのなかで、製造、卸売といった業種はフォーチュン 100 社のリストから押し出されつつあることから、これらの業種における男性経営幹部の割合も同様に下落傾向にある。しかし、エンタティメントのような新産業でも、女性の姿がみられないのは、経済的変化だけでは説明できない企業内部のシステムや慣習、文化の影響を受けている可能性も完全には否定できないであろう。いずれにせよ、経営幹部全体の 9 割近くを男性が占めていることは、男女同様の登用機会が与えられているとは言い難い現状

にあるといえよう。

3. Catalyst 調査

次にフォーチュン 500 社リストを素材とした Catalyst の調査⁶では、エグゼクティブオフィサー合計 5161 人のうち、女性は 697 人 (13.5%) を占めた。また、女性のエグゼクティブオフィサーが 1 人以上いる企業は 500 社全体の 70%以上に達している。しかし、女性が全く存在しない企業も全体の 29.2% (145 社) で、1 人の企業にはほぼ並ぶ高さである (図表 2)。

図表 2 フォーチュン 500 社の女性
エグゼクティブオフィサー保有人数別割合



出典：Catalyst (2009a)

注：調査の時点で、フォーチュン 500 社のうち、2 社は破産、1 社は買収、1 社は上場廃止のために除外され計算対象企業数は 496 社である。

さらに、2 人、3 人以上と数を増すごとにその割合は低下する傾向にある。この女性エグゼクティブオフィサーの 1 人の数が最も多いという調査結果は、企業が女性の能力を積極活用するという本来の目的だけでなく、その姿勢を通じて、顧客や株主の評価を獲得しようとするアフターマティブ・アクションへの対応ともおもわれる。そのため、経営の意思決定に関与できるトップクラスへの女性の登用が、単なるシンボルにとどまっている可能性は否定できないであろう⁷。

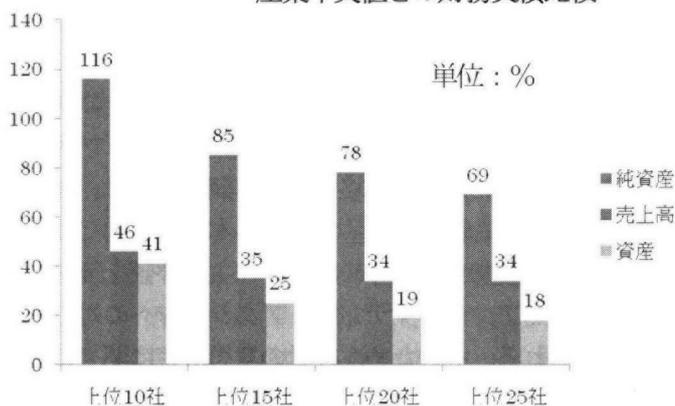
さらに、この調査では、企業規模によって擁するエグゼクティブオフィサーの数が異なることから、それぞれの企業内での男女比率を求め、改めてランキングをおこなっている⁸。その結果から、男女比率が同じとなる 50%以上の企業をあげると、エディソン・インターナショナル：57.1% (電気事業)、ギャップ：50.0% (小売)、リミテッド・ブランド：50.0% (小売)、

TIAA-CREF : 50.0%のわずか4社にとどまる。この女性比率を25%にまで落としてみても、86社と全体の2割にも満たず、女性エグゼクティブが少数派である現状が確認できる。ちなみに、2010年のフォーチュン500リストにランクインした女性CEOを擁する15社のうち、ウェスタン・ユニオン(41.7%)、エイボン・プロダクツ、クラフトフーズ(それぞれ36.4%)、BJ'sホールセールクラブ(33.3%)、ウェルポイント(30.8%)、レイノルズ・アメリカン(27.3%)、Yahoo(25%)の7社が、エグゼクティブオフィサーの1/4以上を女性で構成しており、全体の結果と比較すると高い割合を示した。したがって女性CEOの存在が、女性経営幹部の積極登用に結びつくかは、今後、詳細な調査の実施が待たれるところであろう。

4. 女性幹部と財務実績の相関関係

Adler(2001)は、1980年から1998年までにフォーチュン500にランキングされた215社のうち、女性エグゼクティブの人数の多い上位25社の「純資産額」、「売上高」、「資産」を、それぞれの業界の各項目の中央値と比較して、どれほどパフォーマンスが高いのかを調査した。以下、図表3は、この25社を上位10社から順次5位刻みに分類した結果である。

図表3 女性エグゼクティブ企業と
産業中央値との財務実績比較



出典 : Adler (2001) p.6

25社全体でそれぞれの業界の中央値と比較した場合(図表3右端)、「純資産額」は69%、「売上高」は34%、「資産」は18%高かった。この5位刻みのランクは、上位に向かえば向かうほど、高い割合を示す傾向にある。Adler(2001)は、この結果から女性エグゼクティブと企業の財務実績には強い相関関係がみられ、

女性の数が多ければ多いほど、企業の高いパフォーマンスが期待できるとの結論を導いている。しかし、この結果を別の方向からながめると、財務実績が良好であるからこそ、女性にエグゼクティブの門戸を開く余裕があり、その結果、数が増加したという推察も可能である。その意味では、各企業の女性登用前と登用後の財務実績の比較・検討が必要であるとおもわれる。

以上、女性CEOの位置とこれを含めた女性幹部の特徴を概観したが、これらの結果から、次のように整理できよう。経済界トップを占める女性の数は極めて少なく、業種は小売業、食品、化粧品など伝統的に女性が活躍する分野への偏在がみられる。また、男性と比べて、若くして幹部に昇進するが、在職期間が短いという特徴は、産業固有の慣習や文化的な背景の影響が予想され、女性には男性と同様の登用機会がまだまだ十分に与えられていない現状がうかがえる。それにもかかわらず、女性経営幹部の数が多いほど、その企業の業績は高い結果を示す傾向がみられ、女性をトップに抜擢するメリットは期待できる可能性が示されている。

III 女性リーダーシップと役割葛藤

従来、多くのリーダーシップ研究が積み上げられてきたが、女性を研究の対象に含めたり、男女の違いを問題とするようになったのは、最近のことである。基礎的・古典的ともいわれる研究の中にさえも、社会集団・組織において主導権を握り、支配力を発揮するのは男性であるという無意識の了解が存在していた。たとえば、後のグループダイナミクス分野の類型論に決定的役割を果たす、いわゆるアイオワ研究と呼ばれるLippitt, R. and White, R.K.(1943)の調査は、リーダーシップが民主型、専制型、放任型のそれぞれのグループ活動に及ぼす影響と効果をパターン化して数量的に測定する手法で実施された。その結果、民主的リーダーシップが生産性、雰囲気、リーダーとフォロワーとの関係などあらゆる点において、他の2つの型よりも優位性を証明することとなったのであるが、この3つのグループを編成したのは、10歳の男子であった。また、オハイオ研究は、リーダーの行動をはかる尺度を開発し、数多くの質問項目を用いてリーダーシップ行動を定量的に測定し、その行動と部下のモチベーションや業績の関係を明らかにするなど、科学的手法を発達させた実証研究である。結果として、リーダーが、「配慮」と「構造づくり」のリーダーシップ2要因を

果たすときに集団効果が高いことが知られている。しかし、この実験も空軍の乗組員、教育長、工場長などの男性サンプルを使用して行われたものである。こうした男性主体で示された膨大な結果は、いかなる理由によって女性リーダーが生まれにくいのかという、企業組織における社会構造上の問題を明らかにしようとする研究へと展開していくのである。たとえば、Kanter(1977)は、女性リーダーを象徴的 (tokenism) に扱うことから生ずる数の不均衡が、組織のなかで権力を持っていないことに繋がり、管理者登用機会を縮小させていると論じた。同様の問題は、つい最近でも Powell and Butterfield (2002)によって組織の中で男性が権力や権威を維持しようとするために、女性を昇進・昇給・教育訓練の機会から排除しているという実態が確認されており、この問題がいまだ根強いことが明らかにされている。社会心理学の見地から、このような状況に至る理由をながめると、歴史的に形成された差別認識に基づき、メンバーが似たような性質を持つ人々と無意識 (または意識的) に関連を持ちたいとする同質性の魅力 (similarity-attraction) が存在し [Byrne (1971), O'Reilly, Caldwell & Barnett(1989)], 人間は同じ属性を持つ意思決定者を選好しやすい Zajac & Weatphal (1996)と説明がされている。こうして、企業組織のなかの「白人」、「男性」、「内部者」のマネジメント経験を持つメンバーにリーダーの選出が偏在してしまう傾向は、女性がリーダーシップを発揮するうえでの障害であり、これを取り除くための男女平等の必要性が唱えられるのである Kanter (1977)。もちろん、これら研究の進展は、60年代に制定されたアファーマティブ・アクションや、活発化した女性運動に刺激を受けたことが大きいとおもわれる。女性が重要な仕事に携われるような雇用慣習の確立を目指す社会の動きに研究が触発された結果といえるであろう。

こうした研究の流れのなかで、リーダーシップを求めようとする女性の背景に、性別役割ステレオタイプの存在があることが指摘されている。性別役割ステレオタイプの包括的研究として有名な Broverman et al (1972)らは、17歳から60歳までの未婚者、既婚者、さまざまな学歴を持つ男性599人と女性383人を対象に、男女に対する一般的なイメージを調査した。その結果、女性は「感情的」、「依存的」、「受動的」、「服従的」などが指摘され、男性は「積極的」、「独立的」、「支配的」、「競争的」といったイメージで表現されている。

従来、多くのリーダーが男性によって占められたことから、人々がリーダーに求める資質を男性のイメージに重ね合わせてしまうようである。そこで、この女性に本来、求められる性別役割ステレオタイプの導入と女性リーダーの役割理論の展開により、女性リーダーにおよぼす影響を明らかにしようとする研究も発展している。その中心は、リーダーシップにおける職場のコミュニケーションや部下の感情に配慮する「女性的」価値を見出そうとする試みである。役割理論は、役割定義という過程のモデルであり、この過程はリーダーもしくは焦点となる人と部下、同僚、上司としてリーダーとともに働き、リーダーに自分たちの期待を伝えるあらゆる役割任命者との相互関係に生ずる一連の動きである¹⁰。この役割任命者の期待は、送り手 (the senders) が焦点となる人 (focal person) に期待を積極的に伝え、その期待に応えた場合に支持を与えるのである¹¹。期待の受け手となるリーダーが、自分たちへの期待が正当なものであると認めればそれに従い、そうでない場合には、従わなかったという研究結果¹²からも明らかのように、役割理論はリーダーの仕事上の満足感や組織内での実力発揮に影響を与える重要な要素といえる¹³。

この理論に基づき、アメリカの保険会社の男女のマネージャーを対象に比較検討をおこなった Schein(1973),(1975)は、現実の職場で成功しているマネージャーのイメージが、女性からも男性からも男性的ステレオタイプであると認識されていることを、その研究で明らかにした。つまり、リーダーシップをとる女性は、『女性』という性別役割と『リーダー』という組織的役割の両方を演じなければならず、リーダーシップの発揮について、困難な状況に陥ることがこれまでの研究で論じられてきた Thomas and Biddle(1966), O'Leary(1974), Horner(1972), Heller(1981), Eagly and Carli(2007)。具体的には、一般に女性に求められる「情愛が深い」、「親しみやすい」、「親切」、「心配りを欠かさない」といった社会性と、リーダーに必要とされる「野心的」、「主張したり支配したりすること」や「自信家であること」といった主体性を両立させようとする役割葛藤は、女性に特有のものであり、本来、リーダーとしてのイメージや役割の要素が備わっているとされてきた男性には存在しない。社会性ばかりを全面に押し出すと主体性に欠けると批判され、主体性が強すぎると協調性に欠けると言われかねず、女性はいずれにしても、大きな権力をと

もなう仕事に向いていないと考えられてしまうことから生じている。さらに O'Leary(1974)の研究は、自信と高い仕事能力が要求されるリーダーシップの役割を遂行しながらも、女性ゆえに自らの評価を低くし、仕事に傾倒することに否定的な女性の葛藤があることを指摘している。また、詳細な実証的分析を試みた Hellar (1985)の研究は、調査の対象を民間企業、教育機関、社会福祉団体の3分野に拡大し、リーダーの性別の違いが、上司、同僚、部下からいかに異なって認識されているのかを比較・検討したものである。その結果、伝統的に女性リーダーを受け入れる歴史の浅い民間企業では、これまでの研究が示すように女性的役割が求められ、反対に男性的な決断力や権威主義の部分は欠いているとみなされて、女性リーダーの役割葛藤がみられた。この研究でとくに興味深いのは、女性リーダーが活躍する歴史の長い教育機関や社会福祉団体においてさえも、女性は、「母親的」「協動的」な役割に閉じ込められて、性別役割ステレオタイプを広げることができず、一方の男性リーダーは、「感受性」や「民主主義」という柔らかな女性的性質を本来の強い男性イメージに加えて、高い評価を獲得したという点である。

これらの研究が意味するところは、事業分野や組織・集団の大きさにかかわらず、いずれの女性リーダーにも、リーダーシップの発揮を困難にさせる役割葛藤がみられるということである。しかしながら、先に概観したように、経済界トップに位置する女性の少なさゆえ、これまで女性 CEO がその研究の対象とされることはなかった。以下では、その先駆者ともいえる HP のカーリー・フィオリーナの役割葛藤を検討してみたい。

IV フィオリーナのリーダーシップと役割葛藤

1937年、スタンフォード大学出身のビル・ヒューレットとデービッド・パッカードの2人によって設立された HP は、シリコンバレーの多くの企業にとって理想のモデルであり、その際立つ存在や業績は、世界中のビジネススクール、経営コンサルタントの調査・分析の対象となってきた。コリンズとポラス(1995)は、その著書のなかで、ビヨナリーカンパニーには社外から CEO を迎えた例は、ほとんど認められないと指摘している¹⁴。にもかかわらず、その代表的企業ともいえる HP が、社外から、しかも異業種出身のフィオリーナをなぜ迎えるに至ったのであろうか。以下では、

フィオリーナのリーダーシップにおける役割葛藤を検討する前提として、HP の企業文化を簡単に振り返ることとする。

1. HP 企業文化の形成

HP の組織の拡大・発展には、卓越した技術、平等主義、堅実な経営、顧客の信頼、地域・社会への貢献といったいわゆる「HP ウェイ」と呼ばれる従業員や幹部で共有された価値観の存在があることは、広く知られている。なかでも従業員に対する平等主義を重視する考えは、1940年代にはまだ珍しかった高額医療保険や利益分配制度、また 1950年代に株式を上場したときには、従業員持ち株制度などを他社に先駆け、全社員に導入したことに象徴される¹⁵。社員の努力と企業の成功を結びつけてチームワークを奨励する創業者の管理手法は、60年代以降もフレックス勤務、働く母親向けのジョブ・シェアリングなど、個人の仕事と生活のバランスの違いを認めて多様な雇用機会を与える制度へと拡大した¹⁶。このような従業員を尊重・信頼する姿勢を具体的な方法で示してきた HP の伝統は、従業員が優良企業の一員であることに誇りを持ち、その規範となる価値観に準拠し、組織の同質性を高めて、帰属意識を深く浸透させていく結果となった。その後、フィオリーナが就任するまでの間、世界的優良企業の将来を託された2人の後継者は、いずれも社内からの生え抜きの人材である。「管理者は内部から昇格させるのが常道」という創業者の理念を従業員の評価と昇進の際の基準に据え、HP の価値観にそぐわない人物は上級幹部に昇進することがない文化も、同時に整備していったといえる¹⁷。

しかし、時代の流れとともに、かつては組織全体の原動力となった基本的価値「HP ウェイ」が、所属する部門の成果があげられなくても手厚い福利厚生、安定雇用、意見を述べる機会を与えられて当然とする考えに変化しつつあった。HP の利益を稼ぎ出していたプリンター消耗品事業部門は、80年代の大半を通じて損失を出し続けたコンピューター事業部門はじめ、従業員全員の手厚い福利厚生の経費を押し付けられている不満を噴出させるに至ってしまう¹⁸。企業業績が伸びている時には、こうした状況は、それ程問題にならなかったかもしれない。しかし、かつての誇り高い理想企業に惹きつけられた人々のなかには、その魅力が消失し、退職して自ら起業する者が数多くみられるようになる¹⁹。一枚岩で前進してきた HP 集団の内部で

は、従来の目標や方針、方法論に疑念が湧き、さらには帰属意識そのものにも迷いが生じ始めていたといえる。フィオリーナの就任当時の HP は、集団を維持していた従来の価値観を転換できるリーダーが切望されていたのである。

2 フィオリーナの役割葛藤

社外から CEO を招くメリットは、既成の価値観や制度、慣行、組織のしがらみに縛られることなく、変革を推進できることである。さらに、これまで積極的に女性の能力開発に取り組んできた創業者達の革新的発想を受け継いでいくこともできるという点で、HP にとって、女性のフィオリーナを迎えることの効果がおおいに期待できたはずである。当時、フィオリーナは、類稀なるその才能で、フォーチュン誌が前年に特集記事を組んだ「最もパワフルな女性 50 人」のトップに選ばれており、1999 年 7 月の CEO 就任前から、既に世間の注目を集めていた²⁰。しかし、そのタフな肉体と精神で大企業のトップにまで上り詰める彼女の道のりにも、役割葛藤が存在していたことが確認できる。

(1) 洗練されたスピーチ

MBA 取得後、フィオリーナが AT&T に部候補生として入社した 80 年代は、アメリカ企業の競争力回復のため、女性やマイノリティを幹部に積極的登用するという機運が高まりをみせた時代である。その頃の AT&T は、1984 年の分割に至る独禁法の訴訟が開始されており、変化の兆しが見え始めていたものの、男社会が当たり前の風潮であった。会議の席上、30 歳の女性のフィオリーナが発表をおこなうと、出席者は、「彼女は仕事ができるかどうか」とは考えず、「女だからどうせ大したことはない」と、男性には抱かない印象を持たれているという同僚からのアドバイスを受けた。「女性という理由だけで能力を疑われた経験は、それが生まれて初めて」であり、この時以来、フィオリーナは、相手の表情や仕草など様々な徴候に注意し、人の心を捉える話し方を身につける努力をおこなったと語っている²¹。

同様の例は、Eagly and Carli (2007) が、交響楽団の指揮者や第 25 代カナダの首相をつとめたキム・キャンベルなどを例にあげ、リーダーとして一目置かれるために、女性らしい話し方を低めの声ではっきり述べる言い方に代えた例を示している²²。このように社会

的トップの座に登りつめた女性リーダーでさえ、その立場を築くまでの過程で、役割葛藤に陥ることが指摘されている。HP 就任後にビジネスウィーク誌は、フィオリーナを「雄弁」で、幾多の困難をも乗り越える「鉄の意志」を持つ女性²³と絶賛しているが、スピーチに関するフィオリーナの役割葛藤は、以前より現れており、その後も幾度となくみられている²⁴。

(2) メディア報道、評価

フィオリーナは HP 就任後、間もなく受けたインタビューで、「女性の能力発揮を妨げるガラスの天井など存在しない」という言葉を発して物議をかもした²⁵。彼女は、女性に的を絞った質問を好まないことでも、広く知られている。この点に関し、2 つの葛藤があると整理することができる。第 1 に、他の男性 CEO とはメディアの扱いが明らかに違っていたことである。フィオリーナの容貌、性格、服装、髪型、持ち物まであらゆる個人的なことに興味が向けられた。フィオリーナが特に胸を痛めた典型的なステレオタイプの見解に基づく記事は、「(フィオリーナは) 野心家だから子供を産まないことを選択した」というものであったり、1998 年に AT&T を早期退職し、家事一切を引き受けていた夫を、「家にばかりいたがる主夫」と揶揄するものであった²⁶。一般に、男性 CEO なら子供を持たないことは取り立てて問題とならないであろうし、専業主婦の妻を持つ場合は、さしずめ「内助の功」といった表現が使われたところであろう。前任 CEO とともに就任記者会見での想定質問を用意していたフィオリーナも、この注目の大きさは予想外の事態であり、その後の私生活や仕事に影響があったこと、また、自叙伝を執筆するに至ったのは、この件が理由であると述べている²⁷。男性より女性の場合、その珍しさに加え、世間からの女性に対する一般的イメージに縛られて私的な部分に注目が集まり、行動が大きく制限されていたことがわかる。世間の評価に CEO としての能力と、その立場においても、いかに女性らしさを残しているかという点が問われているところに葛藤が存在しているのである。

第 2 の葛藤には、フィオリーナ自身は、こうして自分にスポットライトが当たることは、働く女性に夢や希望を与えることにつながる可能性もあり、女性の登用に意味を与えるメッセージであると認識していたようである²⁸。しかし一方で、Kanter(1977)の言葉を借りれば、個人の意見のはずが、女性を代表しての意見

を求められたり、自分の業績が、他の女性の将来を左右すると捉えられてしまうため、自らの存在価値を認識できない、あるいは個人としての自分を表現できないという葛藤があらわれる²⁹。もちろん、多数を占める男性にはこのようなことは問題にならない。この点に関して、フィオリーナは、男性経営者が結果で評価されるように女性もそうあるべきとの一般的な見解の姿勢をその後一貫して示している³⁰。

(3) 従業員の抵抗、評価

組織内にしがらみのない外部から CEO を招へいし、変革をおこす際の別のメリットは、「革新の象徴」あるいは「過去との断絶の象徴」として、従業員に変化への心構えを喚起する心理的効果があげられる³¹。しかし一方で、HP には独自の文化があり、これを根本から変えようとする、現状を維持しようとする人々からの激しい抵抗が起きることが容易に予測される。「抗生物質が体内に侵入した異物を攻撃するのと同じで、壊滅的な結果にもなりかねない。おそらく目の敵にされる。覚悟しておいたほうがいい。しかも相手が女性となると、抗生物質の攻撃は男性の場合以上に執拗だろう。」これは、1999年7月にフィオリーナが就任した際に、リッチ・ハグバーグから警告された言葉である³²。リーダーという地位についての影響力が、女性の場合、組織の文化に阻まれて十分に及ばない可能性を示唆しているとおもわれる。就任後の HP 従業員の反応は、ハグ・バーグによれば、「みんな現実を受け入れていた」³³と語られており、フィオリーナ自身は「従業員の2割はついてこない」とみていた³⁴。

HP は、フィオリーナの就任前、「決してレイオフしない」という神話が従業員や世間一般にも広まっていた³⁵。確かに、創業者2人は、従業員のレイオフを極力避ける方針を貫いていたが、この神話はあくまで神話である。HP はこれまで2度、思い切った人員削減策を実施している。最初のレイオフは、戦後すぐの1946年、膨大な軍需によって急速に成長した企業が、戦争終結時に約200名の社員を抱え、その多くを解雇せざるを得なくなったときである³⁶。また、1989年の2度目のレイオフは、ビジネスウィークによれば、HP の労働力の6%にあたる約6,000人がレイオフの対象となっている。記事は、レイオフ自体をそれ程問題にしておらず、生産性や効率化に取り組んだ当時の CEO ジョン・ヤングの経営手腕が称賛された内容である³⁷。したがって、レイオフのない雇用神話が強調され始め

るのは、1992年以降、フィオリーナが CEO に就任する直前までの間、采配をふるっていた前任 CEO のプラットが、雇用の保障を強調したからと、とらえるのが妥当であろう。

フィオリーナの就任時、ハイテク不況の更なる悪化により、業績は低迷し続け、すでに人件費削減の必要に迫られていた。一律賃金カットと大量解雇を実施せねばならない局面において、就任3年目を迎える2001年6月初め、社員に有給休暇の放棄か、給料の10%の返上呼びかけをおこなっている。結果として社員の86%がこれに応じ、1億3千万ドルの人件費削減に成功した³⁸。この時点では、従業員の2割がついてこないというフィオリーナの予想は、維持されていたようである。このレイオフに関する問題は、先に触れたように前 CEO のプラットから先送りされていたものであり、誰が次期ポストに就いても避けては通れない懸案事項であったとおもわれる。しかし、フィオリーナは伝統的な HP の安定雇用を尊重しない CEO として、「チェーンソー・カーリー」と呼称されるに至ってしまった。

この「チェーンソー」という形容は、「優しい」、「おとなしい」という社会通念上、人々に認識される女性のステレオタイプの印象からかけ離れている。つまり経営手腕そのものを評価することとは別に、「チェーンソー・カーリー」と呼ぶことで、リーダーシップを発揮するフィオリーナに否定的な態度やプレッシャーを与えていたと考えられるのである³⁹。フィオリーナ自身、「男性の CEO が部下を解雇すると“決断力がある”と称賛される。私の場合、“悪意に満ちている”とレッテルをはられる。私が HP を離れた後、6人の女性副社長が同じように HP を去っているが、だれもこのことは、コメントする価値がないと考えている⁴⁰」と、従業員や部下との関係についても葛藤があったことを吐露している。Eargly et al.(2007) は、女性が男性と同様に権力を行使すると、「ずる賢い」「厚かましい」などのイメージを抱かれやすく、社会性に欠けると受け取られやすいと分析する。また反対に、おもしろいや気配りといった姿勢は、もともと女性に期待されていることから、これを示しても周囲からの評価をさほど受けないが、男性が同じ姿勢を示すと好印象を得られると分析している⁴¹。このことから、フィオリーナが現実的で、独断的、野心的など、周囲の一般的な女性に対する期待とは異なるリーダーシップを選択したことから、男性リーダーと同じような従業員の評価

を得ることができなかつたと推察できる。

Vおわりに

本稿では、アメリカ大企業の女性リーダーシップについて、HP 初の外部招へい CEO、カーリー・フィオリーナの役割葛藤に焦点をあて、検討をおこなってきた。

男性と肩を並べるキャリアを積み上げ、トップに登りつめた女性にさえも、男性にはみられない葛藤が明らかとなった。企業に成果をもたらす可能性のある女性が、こうした性別役割ステレオタイプのなかに閉じ込められ、実力を発揮できないことは、社会的・経済的にも大きな損失であるといえる。今後、残された課題としては、この問題を解消し、女性のリーダーシップを最大限に引き出すための具体的な方策の検討が不可欠である。以下にそのための若干の基本的方向を示しておきたい。

第1に、人々には性別役割ステレオタイプのイメージがいまだ根強く残っていることから、女性リーダーに対する意識改革に取り組むべきである。また、女性が単なるシンボルにとどまらないためにも、その数を増加する努力が同時に求められる。第2に、トップで女性がリーダーシップを発揮できる教育・訓練機会の整備・拡大である。従来の男性中心の管理者育成プログラムを見直し、女性にも公平で透明性のある機会の提供がなされるべきであろう。そのためには第3に、仕事と家庭生活の両立に向けた各種支援制度の充実が必要である。キャリアに影響を与えることがないよう復職に向けたインフラの整備や、男性の制度利用の促進も織り込まれていかなければならない。

これらの取り組みには、多くの時間を要するとおもわれるが、その解決に向けては国家、企業、教育の各機関・組織の連携によって、有効に果たされることが望まれる。

¹ Inter Parliamentary Union 2010年6月30日付の Women in national parliaments に基づく数字を使用した。

² Branson (2009)は、女性の進出が遅れている経済界トップの地位を「The Last Male Bastion (男性最後の砦)」と形容した。

³ Catalyst (2010)の調査によれば、フォーチュン1000社にランキングされた女性 CEO の数は28人であると報告されている。

⁴ FORTUNE 各年度の報告から、外部招へい者をあげると、2008年がアーチャー・ダニエル・ミッドランドのパトリシア・ウォルツとサフェコのパウラ・レイノルズの2人、2009年は、同じくアーチャー・ダニエル・ミッドランドのパトリシア・ウォルツと Yahoo のキャロル・バーツである。

⁵ この調査は、1980年と2001年のフォーチュン100社にランクインした企業それぞれの経営幹部のうち上位10人を選び、インタビューを通じて平均年齢・在職期間、教育水準、出身校、男女別などの実態を統計的に検証している。

⁶ Catalyst (2009a) がおこなったこの調査では、エグゼクティブオフィサーを、取締役会によって任命あるいは選出された CEO と証券取引委員会 (SEC) により規定される人物に限定している。具体的には、社長と販売、管理、財務などの部門の責任を負う登録されたバイス・プレジデントである。

⁷ アメリカでは、大統領命令により、非建設関連業種について50人以上の労働者を雇用する年5万ドル以上の政府契約を締結する事業主等には、女性の活用状況に関する統計分析と計画の実施方法の作成・実行が義務づけられている (大統領命令 11246号)。この契約締結企業のレポートによれば、女性管理職割合は、1970年の10.2%から1999年には29.9%へと上昇したことが報告されており、政策が企業の取組みに対して圧力となったことを示している。また、優良実施事例には「労働長官賞 (SECRETARY'S OPPORTUNITY AWARD)」、「模範自主的取り組み賞 (EXEMPLARY VOLUNTARY EFFORTS (EVE) AWARDS)」などの表彰をおこなっていることも、女性管理職増加の追い風となっているようである。

United States department of Labor (2002).

⁸ Catalyst (2009b),(2009c).

⁹ Heller (1982),p.2.

¹⁰ ibid., p.5.

¹¹ Katz and Kahn(1966),pp.175-177.

¹² Gross, N. et al.,(1975).

¹³ Katz and Kahn(1966)によれば、この役割理論は、複雑な理論統合に貢献し、特別に期待できるものであるとしている。p.171.

¹⁴ コリンズ/ポラス (1995) pp.11-15.

¹⁵ 利益分配制度の前身は1941年に導入された報奨金制度である。これは、生産高が一定の水準を超えた場合に、基本給に応じて全員に賞与を支払うものであったが、戦後、従業員全体への賞与が基本給の85%に膨れ上がった時点で利益分配制度に変更されている。この報奨金制度はエンジニアに限定して支給していたゼネラル・ラジオを手本にしたものであった。こうした温情主義の給与制度や総合的な保険制度をアメリカで

最初に取り入れたのは、P&Gがもっとも長い歴史を持つといわれている。それでもこの時期、医療保険制度を導入している企業は全国でも数えるほどであった。また従業員への自社株の分配は、入社後6カ月以上経過したすべての従業員を対象にしたもので、会社が従業員持ち株制度を通じて25%の補助をおこなっている。D・パッカード(1995) p.74、82、84、コリンズ/ポラス(1995) pp.223-224、pp344-355、ピーター・バロース(2004) p.72。

16 ピーター・バロース(2004) p.84。なお、フレックス勤務制度をアメリカ企業で採用したのはHPが最初であるとされている。D・パッカード(1995) p.160。

17 デイブは、成功する企業の管理者は、社内のさまざまな職務経験を持った内部出身者が適格であるという見解を示している。D・パッカード(1995) pp.186-187。

18 ピーター・バロース(2004) p.98。

19 アップル・コンピューターの共同創業者、スティーブ・ウォズニアク、タンデム・コンピューターを興したジェームズ・トレイビグなどがあげられる。ジョージ・アンダース(2003) p.33。

20 FORTUNE(1998) pp.40-50。「THE50 Most Powerful Women」は、1998年10月に初めて特集記事としてFORTUNE誌で企画され、フィオリーナはその後6年連続で選ばれている。

21 Fiorina(2006) pp.52-53。

22 Eagly et al.(2007) p.102。

23 Burrows(1999)。

24 AT&Tの戦略マーケティング担当副社長に昇進した際にも、初の評価会議で大勢を占めていた意見と同じ内容を発言したにも関わらず、「君は感情的で客観性に欠ける」と言われ、ステレオタイプの見解ではねつけられたと語っている。Fiorina(2006),pp.109-110

25 論座(2000),p.56。

26 Fiorina(2006), p.173。

27 ibid.

28 Fiorina(2006), p.145。

29 Kanter(1977), p.214。

30 日経ビジネス(2004) p.67。

31 河合(2003) p.31。

32 HP企業文化に関する調査を実施したコンサルタント会社ハグ・バーグが、その分析結果に基づき、フィオリーナに伝えた言葉である。ピーター・バロース(2004),p.167。

33 同上(2004),p.185。

34 同上(2004),p.187。

35 論座(2000) p.54、ジョージ・アンダース(2003) p.51。

36 ジョージ・アンダース(2003) p.20。

37 Business Week, March.23.1992,p.57。

38 ジョージ・アンダース(2003) p.163。このときフ

イオリーナ自身も、すでに承認されていた62万5千ドルのボーナスを辞退している。

39 「チェーンソー・カーリー」というニックネームは、創業者一族とのコンパック買収闘争の際にも、頻繁に使用されている。Fiorina(2006) p.237。

40 ibid, p.222。

41 Eagly et al.(2007),p.118。

【参考文献】

河合篤男(2003)「企業革新の類型に関する新次元 — 社外からのCEOによる企業革新 —」『オイコノミカ』第40巻、第2号、pp.21-33。

ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス(1995) 山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター。

ジョージ・アンダース(2003) 後藤由希子・宮内もと子訳『私はあきらめない』アーティストハウス。

『日経ビジネス』(2004)「IBM、デルは敵にあらず」2004年12月6日号、日経BP社。

ピーター・バロース(2004) 瑞穂のりこ訳『HPクラッシュ』PHP出版。

『毎日新聞』東京朝刊「女性昇進、米でも「見えない壁」」2004.1.3。

『論座』(2000)「カーリー・フィオリーナさん独占インタビュー」2月号、朝日新聞出版社。

Adler, R. D. (2001) "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits" *European Project on Equal Pay*.

Branson, D. M. (2009) "The Last Male Bastion: Gender and the CEO Suite at America's Public Companies" *Legal Studies Research Paper Series, Working Paper, No.2009-3*.

Broverman, K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., and Rosenkrantz, P. S.(1972) "Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal" *Journal of Social Issues, 28(2)*.

Burrows, P. (1999) "HP's Carly Fiorina: The Boss" *Business Week Online*, August 2, 1999.

http://www.businessweek.com/1999/99_31/b364000_1.htm (20010.3.3 アクセス)

Business Week (1992) "Suddenly, Hewlett-Packard is Doing Everything Right", March 23.

Byrne, D. (1971) *The Attraction Paradim*, New York: Academic Press.

- Cappelli, P. and Hamori, M. (2004) "The Pass to the Top: Changes in the Attributes and Careers of Corporate Executives, 1980-2001" *NBER Working Paper No. 10507*.
<http://www.nber.org/papers/w10507>
 (2010.3.1 アクセス)
<http://www.nber.org/digest/nov04/w10507.html>
 (2010.3.1 アクセス)
- Catalyst (2010) "Women CEO's of the Fortune1000"
<http://www.catalyst.org/publication/322/women-ceo-s-of-the-fortune-1000> (2010.7.19 アクセス)
- Catalyst(2009a) "2009 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officer and Top Earners"
<http://www.catalyst.org/publication/358/2009-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners> (2010.3.1 アクセス)
- Catalyst (2009b) "Women in U.S. management"
<http://www.catalyst.org/publication/206/women-in-us-management> (2010.3.1 アクセス)
- Catalyst(2009c) "Companies with 25% or more women executive officers"
http://www.catalyst.org/etc/Census_app/09US/2009_Fortune_500_Census_Appendix_4.pdf
 (2010.3.1 アクセス)
- D・パッカード(1995) 伊豆原弓訳『HP ウエイ』日経BP 出版センター。
- Eagly, A. H. and Carli, L. L.(2007) *Through the Labyrinth*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fiorina, C. (2006) *Tough Choices*, New York: Portforio of Penguin Group.
- FORTUNE(2010)(2009),(2008),(2007),(2006) ホームページ。" Fortune500Women CEOs"
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/womenceos/> (2010.5.3 アクセス)
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/womenceos/> (2010.3.3 アクセス)
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/womenceos/> (2010.3.3 アクセス)
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2007/womenceos/> (2010.3.3 アクセス)
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2006/womenceos/> (2010.3.3 アクセス)
- FORTUNE(1998) *The 50 Most Powerful Women*, October 12.
- Gross, N., Mason, W. S. and McEchern, A. W.(1975) *Explorations in Role Analysis*, New York: Wiley.
- Heller, T.(1982) *Women and Man as Leaders*, New York: PRAEGER.
- Horner, M. S. (1972) "Toward an Understand in Got Achievement-related Conflicts in Women" *Journal of Social Issues*, 28,157-175.
- Inter Parliamentary Union " Women in national parliaments"
<http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm#2>
 (2010.6.30 アクセス)
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Book.
- Kanter, R. M. (1976) "Why Bosses Turn Bitchy" *Psychology Today*, 9, 56-89.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Lippitt, R. and White, R. K.(1943) "The Social Climate of Children's groups" In Barker,R.G., Korn, J.S.,and Wright,H.F.(Eds.) *Child Behavior and Development*, New York: McGraw-Hill.
- O'Leary, V. E. (1974) "Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women" *Psychological Bulletin*, 81, 11, 809-826.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., and Barnett, W. (1989) "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover" *Administrative Science Quarterly*, 34,21-37.
- Powell, G. N. and Butterfield, D. (2002) "Exploring the Influence of Decision Markes' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management" *Personnel Psychology*, 55, 397-428.
- Schein, V. E. (1975) "Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers" *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (1973) "The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management

Characteristics” *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

Thomas, E. J. and Biddle, B.J. (1966) “Basic Concepts for the Variables of Role Phenomena” in B. J. Biddle and E. J. Thomas (eds.) *Role Theory: Concepts and Research* New York: Wiley, 51-63.

United States department of Labor ホームページ
Facts on Executive Order 11246 — Affirmative Action (2002).

<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>

(2010.8.16 アクセス)

http://www.dol.gov/ofccp/media/reports/pre_eve.htm
(2010.8.16 アクセス)

Zajac, E. and Westphal, J. (1996) “Who Shall Succeed? How CEO/Board Preference and Power Affect the Choice of New CEOs” *Academy of Management Journal*, 39, 64-90.