

〈研究ノート〉

## 日本の企業内「共同体」と女性の 企業を超えたアソシエーション活動

守 屋 貴 司

### 1. は し が き

これまで、日本社会（及び日本企業社会）における企業内「共同体」に関して研究をおこなってきた。そこでは、日本企業社会の企業内「共同体」問題を、成果主義人事（主として賃金）制度や市場との関わりから分析をおこなってきた。しかし、日本企業社会のもう一つの大きな側面は、日本企業社会が家父長制原理による「男性中心社会の側面」と女性を低賃金労働者に固定するといった「資本主義的な低賃金労働労働力利用の側面」の二側面を有しており、日本の企業内「共同体」を語る時にも、企業内「共同体」における女性労働者の問題を看過することはできない。

そこで本稿では、研究課題として、特に、雇用における男女差別が顕著に見られる日本の行政保護産業・行政統制産業下の大企業（銀行、生命保険、総合商社、鉄鋼、化学、建設、金融などの大企業）における就業での男女差別構造について、企業内「共同体」との関わりから分析をおこなうことにしたい。

その上で、男性中心の企業内「共同体」を越える原理として、働く女性の産業・企業の枠を超えたヴォランタリーアソシエーション活動に着目し事例紹介と分析をおこなうことにしたい。

### 2. 行政保護産業・行政統制産業下の日本企業社会における 強固な男女差別構造

行政保護産業・行政統制産業下の銀行、生命保険、総合商社、鉄鋼、化学、建設等の日本大企業の大きな特徴は、雇用上の男女差別が、国際競争力を維持した電器等の産業下の大企業より、「意識」の上でも、人事制度の上でも、より強い傾向があるという点が指摘できる。これは、日本における男女賃金差別訴訟の多くが、行政保護産業・行政統制産業である銀行、生命保険、総合商社、鉄鋼、化学、建設などの大企業を相手になされていることに端的にあらわれている。これは、行政保護産業や行政統制産業の日本大企業の中の縦軸（上下）の力のもう一つの社会的側面を意味している。それは、行政保護産業や行政統制型産業の日本大企業では、旧来からの「男性中心原理」によって、この縦軸が、フォーマルにも、インフォーマルにもより強固に

形成・維持され企業内「共同体」が形成されてきたのである。

資本主義の原理では、産業の成熟化による消費者ニーズの多様化や女性の社会進出の拡大、国際競争の激化の中で、女性の労働力層も、低賃金層に固定化せず、より多様な労働力として、男女共々競争させたほうが、より経済的合理性を有している。それゆえ、日本の国際競争産業（自動車・電器・機械産業等）では、女性の戦力化が部分的にでも進んできている。具体的には、ホワイトカラーでは、少数とはいえ総合職への登用やマーケティングや商品開発部門への女性の登用などがはかられてきたし、また、ブルーカラーでは、男女混合ラインなどによって性差を越えた労働力利用がなされている。

これに対して、行政統制産業や行政保護産業の銀行、生命保険、総合商社、鉄鋼、化学、建設、金融などの大企業では、男女の職務分担が、性差に基づいてより固定化し、女性の男性職務への進出やそのような考え方を受け入れる企業風土（集団意識、社会的規範）が存在しない。行政保護産業や行政保護産業の大企業では、より強い縦軸でのトップダウン型の命令・服従関係が、男性を中心として形成され、女性がその命令系統（すなわち権力）から排除され、補助業務としてのみ位置づけられてきた結果、それが「常識」として認識され「男性中心」の企業風土（集団意識、社会的規範）が形成されたのである。

そして、より強固なこの「男性中心」の企業風土が、男性中心の閉鎖的・排他的サークルをフォーマル、インフォーマルな形で生みだし、企業内「共同体」を形成している。例えば、営業会議などの会議に補助業務の女性の参加をさせず、男性社員のみでおこなう。また、インフォーマルな派閥・学閥やフォーマルな企業経営者グループ（部長・役員層）などの企業内「共同体」の中心は男性のみで形成され、女性はあくまでの企業内「共同体」周辺に位置づけられその中心的な構成員としないのである。

まれに、行政保護産業や行政統制産業において、総合職への登用がおこなわれることがあったが、総合職の女性はフォーマルなコミュニケーションへの参加は認められたが、インフォーマルなコミュニケーションやへの参加は認められない。そして、男性が圧倒的多数の集団の中に組み込まれた女性総合職は、特殊な存在として「シンボル化」され、かつ注目され、常にマジョリティを占める男性のプレッシャーを受け続けることとなる。特に、「男性中心」の企業風土の強い行政保護産業や行政統制型産業では、女性総合職は、鬼子であり、常に「好奇」と過度な「プレッシャー」をかけられてきたと言える。

では、行政保護産業や行政統制産業での女性労働者は、ヒアリング調査からも限定された満足感（社会統合）しかえることができない構造となっている。それは、1. 基幹業務を担う男性従業員と補助業務を担う女性従業員の相互的コミュニケーションと 2. 補助業務を担う女性従業員間のコミュニケーションを通しての極めて限定された「やりがい」や「はりあい」しか得られない構造にしている。特に、1. 基幹業務を担う男性従業員と補助業務を担う女性従業員の相互的コミュニケーションでは、リストラの中で女性の補助業務が本来男性が担当してきた計

画立案や価格交渉などの高度な判断を有する業務をおこなうことで、仕事に対する充実感を感じている。また、基幹業務を担う男性従業員から感謝されたり、認められることで、ある種の極めて限られた「はいあい」しか感じるができなくしている。

社会統合の側面においても、女性労働者の「やりがい」が「はりあい」を極めて限定することで「やる気」を喪失せしめ、結婚退職や転職へと追い込むことで短期雇用実現し、女性労働者の低賃金労働者としての「固定化」をはかるのである。また、補助業務を担う女性従業員間のコミュニケーションは、男性と異なる職場レベルの「職場コミュニティ」の形成であり、企業・男性中心社会・職場への不満や様々な家庭や恋愛等々の問題を共有しあうことで、相互扶助的な機能を担い職場で働くことの「やりがい」に結びついているのである。

行政保護産業や行政統制産業において、女性従業員が、男女役割分業の矛盾とその男女の賃金差に気づく時、大きな壁にぶちあたることとなる。特に、行政保護産業や行政統制産業では、男性中心の企業風土（集団意識、社会的規範）が、より強固であるため、まず、「意識」の面で、男性の上司や同僚にその不満が理解されないことによる苦悩がより深まることとなる。なぜなら、男女役割分業において、補助業務を喜んで引き受けてくれ、結婚退職してくれる女性従業員は、その企業風土に適応し、男性の上司や同僚に感謝もされ、認められるが、この企業風土（集団意識、社会的規範）そのものに反抗する時、その行動そのものが周囲から理解されず、場合によっては、「村はちぶ」にされることさえある。その結果、前述したように、行政保護産業や行政統制産業において、男女賃金差別訴訟が多くあらわれてきているのである。

### 3. 日本企業社会における働く女性の企業を超えたアソシエーション活動

#### ——「商社に働く女性の会」から「WWN」への歴史的軌跡——

本章では、日本企業社会における働く女性の企業を超えたアソシエーション活動の事例として、行政統制型・行政保護型産業である総合商社・専門商社において芽生えた「商社に働く女性の会」がWWN（ワーキングウィメンズネットワーク）という企業を超えたボランタリーなアソシエーション活動の継続とその発展への歴史的軌跡について、大阪地域における筆者独自のヒアリング調査をもとに述べることにしたい。

ここで、「商社に働く女性の会」に注目する理由は、総合商社の男性の民主的な労働運動が早くにその凝集性を失っていったのに対して、この女性のボランタリーなアソシエーション活動が、20年以上にわたって継続し、かつ社会的広がりをもった活動へと発展した理由は、何かという素朴な疑問にある。また、もう一つの注目理由は、「商社に働く女性の会」のメンバーが、「商社に働く女性の会」の活動や総合商社以外の世界と関わりをもつことを通して、人間的に成長をとげていくとともに、「女性差別」について広い世界的視野を獲得していくことに興味をもつとともに、排他的・同化主義的な日本の企業内「共同体」に変る新しい「共同体」の可能性の芽を感じたからである。

## (1) 「商社に働く女性の会」の結成

では、「商社に働く女性の会」の歴史的軌跡について見ることにしよう。「商社に働く女性の会」が結成された背景には、総合商社の労働組合の右傾化がある。1970年代、社会的高揚を背景として、ストライキなどをおこないはじめた全商社傘下の労働組合に、総合商社の経営陣は脅威を覚え、総合商社の経営者側は、五社会を結成して情報交換をおこなうとともに、第2組合を形成したり、組合主導部を経営者側の意図をくみとる人物によって過半数を制するなど、労働組合を全商社からの影響から離脱させる右傾化工作をおこなってゆくのである。その結果、総合商社の労働組合は、次々と全商社を脱退するに至った。1974年に、住商、丸紅、トーメン、伊藤忠商事が、全商社から脱退し、日商岩井も、1981年に、全商社から脱退するに至る。

このような労働組合の右傾化と全商社からの労働組合の脱退によって、商社で働く男性・女性労働者は、全商社の機関紙であった「全商社ニュース」などが手に入らなくなり、商社全体の動向がわからなくなってしまった。そのため、大阪において、全商社の活動などに関わってきた有志の男性・女性労働者によって、「商社の情報連絡会」がつくられることとなった。その中でも、母性保護等の女性労働者独自の問題があるということで、旧全商社で活動してきた女性労働者だけが結集して、情報交換の場として、1975年「商社婦人問題研究会」が結成された。これが、大阪における「商社に働く女性の会」の前身である。

「商社婦人問題研究会」が結成された1975年は、国連の世界会議がメキシコで開かれ 1976年から1985年までを「国際婦人の10年」と定めた「国際婦人年」のスタートの年であった。この「国際婦人年」に触発されて、大阪においても草の根的に運動がはじまり、大阪市北区でも、「国際婦人年北区の会」が活発な活動を開始したのであった。「商社婦人問題研究会」のメンバーの有志にも、この「国際婦人年北区の会」に参加し、意識を大きく変えられた人もいた。

「国際婦人年」という世界的潮流をバックボーンにしながら大阪の「商社に働く女性の会」が発足する。その発足のきっかけとなったのが、1981年3月に、「男女差別賃金をなくす連絡会議」の結成大会に、商社グループとして参加したことであった。総合商社の女性労働者が、男女差別賃金を大きく意識させられたのが、1978年の日商岩井等における「呼称変更」の問題からであった。ことの発端は、三和銀行や第一勧業銀行の男女二本立て賃金の実態が、三和銀行・第一勧業銀行の女性労働者の申し立てで、労基法第4条違反であることが明確となり、銀行側は、三和銀行の女性たちに3億円、第一勧業銀行の女性たちには5億円のバックペイをおこなったことにある。この申し立て事件のあと、労働基準監督署が総合商社をはじめとした各日本大企業の実態を調査すると、男女二本立て賃金体系であることが明るみにでることとなった。これに対して、日本大企業は、この男女賃金差別を合法化するために、それまで一本の給与体系であったものを、男女の職務の呼称を、便宜上、わけることによって異なる職務だてにもとづく二つの給与体系にすることとなった。総合商社でも、すばやく「呼称変更」をおこない、一般職と事務職といった職務区分をおこなうことによって、男女の賃金の違いは、男女差別で

はなく、職務区分であるというその後のコース別雇用管理制度に通じる人事制度改革をおこなった。しかし、この改革は、その職務区分の定義づけがあまりに現実の職務の実態とかけはなれているとともに、同勤続年数の男女の賃金差があまりにも大きい問題を、総合商社の女性労働者にも意識させることとなり、「これからは男女賃金差別である」と決意させたのである。

1981年から1982年まで、「商社に働く女性の会」では、弁護士や労働基準監督署の職員の協力を得て、各商社の就業規則を詳細に比較検討し、扶養家族手当などの女性にとって不利な扱いの是正を組合に申し入れたり、会社側と直接、交渉をおこない一定の成果を得ている。そして、「商社に働く女性の会」の大きな分岐点となるのが、1984年の採用から退職までの女性差別・賃金格差などを明らかにしたパンフレット『商社の女性は今』の発行であった。

このパンフレット作成の大きな動機は、1981年から1982年の弁護士や労基署職員との学習会を通して、総合商社（もしくは商社一般）の女性差別がひどいことに気づいたことにあった。

「就職人気企業」や「世界に羽ばたく」といった世間一般の総合商社のイメージと実際の企業内でおこなわれている女性差別の実態の落差を、みんなに知って欲しいという気持ちが沸き上がってきたのである。「商社に働く女性の会」のメンバーは、当時について、『聞いて、聞いて、商社って、実は……』といった思いからこのパンフレットづくりは、はじまったとその発行のいきさつをふりかえっている。そして、また、「男女雇用平等法制定」に向けての熱い期待感をこめて、「商社に働く女性の会」のメンバーは、このパンフレットを世に送り出したのであった。ただ、このパンフレットを出す時、メンバーは「隠れキリシタン」の気持ちであったという。このパンフレットには、事実しか記載されていないが、会社側は、「会社批判として攻撃してくるのではないか」という不安があったのである。

このパンフレットは、マスコミにも大きく取り上げられ、男女雇用機会均等法を巡る国会審議でも引用されるなどの大きな反響を呼んだ。この社会的反響は、大阪の「商社に働く女性の会」に大きな自信とモチベーションを与えることとなった。

しかし、1985年に制定された「男女雇用機会均等法」は、「商社に働く女性の会」のメンバーの期待を大きく裏切るものであった。そして、メンバーが「男女雇用機会均等法」の内容を検討すると、日本の「男女雇用機会均等法」は、日本も批准した女性差別撤廃条約の精神からほど遠いものであることを実感する。そして、この1985年、「商社に働く女性の会」の有志は、国際婦人年ナイロビ大会においてワークショップを持ち、大きな反響を体験し、帰国後、「世界に訴えよう」と考えるようになる。そこで、大阪の「商社に働く女性の会」は、1997年、女性差別撤廃条約の精神に違反している日本の男女雇用機会均等法を国連に訴えるために、国内版パンフレット（「CEDAW への手紙」）とそれを英訳した海外版パンフレットを作成することになる。海外版パンフレットは、1991年、「商社に働く女性の会」のメンバーが国連の CEDAW（国連女性差別撤廃委員会）へ赴き手渡され、国連で草の根活動として注目されることとなった。

この第2回目のパンフレット作成では、「商社に働く女性の会」のメンバーの半数が実名を公

表することとなった。これは、「もし、この活動をしていることを人や会社が批判するのならば、批判する人や会社がまちがっている」という確信を持つようになったからである。重要なことは、「商社に働く女性の会」のメンバーが、特定の価値観やイデオロギーに心酔して確信を得るのではなく、パンフレットの作成や世界大会などの社会経験を通して確信を得た点にある。社会経験を通して得た確信は、揺るぎないし、その反面、現実的柔軟性を有している。第2回目のパンフレットは、テレビ、新聞に掲載されたり、とりあげられ、またも大きな反響を生むこととなった。

1987年以降、大阪の「商社に働く女性の会」は、コース別雇用管理にどう対応すべきか、また、男女雇用機会均等法を逆手にとって、大阪府婦人少年室に女性差別の現状を訴えるなどの女性労働者への支援といった国内活動と、国連をはじめ世界に日本大企業の女性差別の現状を訴える国際活動を展開し、国内・国外二本立ての活動をおこなうようになった。そして、1987年以降の大阪の「商社に働く女性の会」の大きな変化は、他地域、他業種とのネットワーキングであった。

## (2) 「商社に働く女性の会」のネットワーキング

### ——WWN（ワーキング・ウィメンズ・ネットワーク）発足への道——

ここまで、主として大阪における「商社に働く女性の会」について論述してきたが、東京においても、自然発生的に「商社に働く女性の会」が結成され展開されてきていた。

1989年には、東京と大阪の「商社に働く女性の会」が交流会を、また、1992年には、大阪、東京の「商社に働く女性の会」と名古屋の有志のメンバーによって全国集会がおこなわれ約二百人が参加するなど、「商社に働く女性の会」の全国的なネットワークが構築されるようになってきた。1992年3月には、名古屋にも「商社に働く女性の会」が結成された。そして、東京の「商社に働く女性の会」のメンバーの支援のもと、東京において総合商社の兼松を相手に女性賃金差別の訴訟が提起されるなど新しい展開がすすむこととなった。

また、商社のみならず他業種の女性労働者との交流もすすんでいった。この業種を越えたネットワークのきっかけは、1990年からはじまった均等法ネットワーク講座であった。この均等法ネットワークでは、弁護士の先生を中心に業種を越えた学習と交流が積み重ねられていった。特に、大阪では、学習、交流とともに、行動が積極的になされていった。大阪において、「商社に働く女性の会」ばかりではなく、女性労働者の社会運動が継続した背景には、大阪独特の反骨精神と女性労働者の社会運動を支える学者、弁護士、組合といった層の厚さにも関係している。大阪独特の反骨精神が、「商社に働く女性の会」をはじめとした大阪の女性労働者のエートスとして働いてきたと言えよう。

この均等法ネットワークの学習と交流を基礎として、男女差別の訴訟を支える組織作りの問題が、1995年に話し合われるようになった。そして、1995年には、北京女性会議に参加、ワー

クシヨップの開催を通して、大きな反響を得た。その感動を起爆剤として、住友メーカーの女性差別賃金裁判をサポートすることとなり、それをきっかけとしてWWN（ワーキング・ウィメンズ・ネットワーク）が発足することとなる。ここに、個人を基礎とした男女差別をなくすためのネットワークが日本ではじめて発足したのである。WWNの母体としては、「商社に働く女性の会」以外にも、「国連婦人年北区の会」「男女差別をなくす大阪連絡会」「均等法ネットワーク講座」の女性四団体が連帯してできたものであった。発足当初は、関西を中心に200名足らずであったが、1999年には全国、世界中に600名の会員を擁する団体に成長している。

ここで注目したいのは、WWNの発足が女性差別賃金裁判をサポートすることを一つの目的としてスタートした点にある。それまでのこのような裁判闘争の形態では、争議団を形成して支援をおこなっていく形態が一般的であった。争議団は、組合や様々な諸団体の支援を獲得して形成されるわけであり、多くの支援を受け入れるという大きなメリットがある反面、争議団は、まさに「団体（組織集合体）」であり、訴訟者個人よりも組織の原理によって動かされていく側面がある。そのような傾向にあって、「訴訟者個人の顔が見える裁判闘争を支えるということ」を、一つの目的としてWWNが形成されたことに、私は大きな意義を感じている。賃金裁判のWWNのサポート活動において、参加者に共感の和が広がる理由は、社会的義憤や社会的正義の達成といった側面よりも、普通の女性が巨大企業を相手に裁判をおこなっているという点への感嘆と裁判をおこさずには、いられなかったという思いへの共感という人間的側面によるものである。21世紀が、特定の単一的価値観から多様な価値観を享受する社会の方向へすすんでゆく中で、WWNのような裁判へのサポートの方向は、ひとつの大きな試みと評価できよう。

また、「商社に働く女性の会」は、WWN結成の原動力のひとつとなったが、WWNに吸収され解散したわけではない。1995年以降も、「商社に働く女性の会」では、男女同一労働同一賃金を視野に入れた調査研究への協力や会社側が打ち出してくる新しい組織改革（持株会社制度など）や新人事管理制度に関して講演会や学習会をおこなっている。そして、1999年、大幅な人員削減、子会社・関連会社の整理・淘汰がすすむ中、それに対応して、「商社に働く女性の会」では、機敏に行動をおこなっている。

### （3）「商社に働く女性の会」が持続しえた理由

「商社に働く女性の会」が持続し、マンネリにならなかった理由の第1としては、外部にメンバーが積極的にでていくことによって、それによって意識を大きく変えられたメンバーを触媒として、それに啓発されて他のメンバーも、そしてグループ自身も変化をとげてきたことにある。このことは「商社に働く女性の会」が、積極的に「意識の変容したメンバー」を受け入れる受容性と外部の変化に対する好奇心を失わなかったことに起因している。異質メンバーによる触媒効果によって、グループ自身が、時代状況の変化に適応するとともに、情熱を維持することができたと言える。

日本企業社会の企業内「共同体」の特徴として、同質的均質性（同化主義）があるが、これは日本人の社会運動グループにもあてはまることで、同質的均質性による排他主義に陥りやすい傾向がある。同質的均質なグループは、化学変化をおこさない安定状態と同じであり、価値の統一やグループ・メンバー内の権威構造の維持には都合がよいというメリットがある。その結果、価値統一や権威構造の維持を優先するグループでは、メンバーの意識や価値観が変わることを受容することができない。そこでは、そのメンバーを排除するか、そのメンバーが元のグループの統一的価値にあわせることを迫られることになる。このようなグループでは、グループの維持が最優先され、その結果、外部環境の変化に適応できなくなり、崩壊するか、グループとしての魅力を失うことになる。日本企業社会の企業内「共同体」は排除と包摂の両面の機能により形成されているのである。

「商社に働く女性の会」が持続できた理由の第2は、会の活動に協力してくれる学者、弁護士などの専門家との関係を持続的に維持できた点にある。これは、グループの中に社会的視野と学習機能を保持することによって有効に機能してきた。この点は、NPOをはじめとしたグループ活動が、独善や偏見に陥らず、広い社会的視野を維持し、構成員の人間的成長を図っていく上で、学者や弁護士等の専門家との連携が大切なことを示していると言える。

上記のように「商社に働く女性の会」が持続した理由について考える時、総合商社の男性労働者の労働運動・社会運動が持続しなかったのかについても考えさせられた。「商社に働く女性の会」の前身の1975年の「商社婦人問題研究会」が発足した時には、総合商社の男性労働者による情報連絡会も存在していたが、その連絡会は、「商社に働く女性の会」のような展開を、はかれていない。その直接的背景としては、1.全商社の主要な活動を担ってきた男性労働者が、地方（九州など）やインドなどの地域に配置転換されネットワークがズタズタにされたという点、2.労働運動を担ってきた総合商社の男性労働者も管理職に昇進し、労働運動から離れていったという点などがあるが、この二点の理由からだけでは、総合商社の男性労働者の労働運動が継続しなかった理由としては弱いと言える。

私は、総合商社の男性労働者の労働運動が継続せず、今また大幅な人員削減のもとでも、女性労働者のように抵抗しない理由を、「企業内共同体」の概念を使用して説明をおこないたい。

総合商社は、企業内部の派閥や先輩・後輩関係などの人間関係を基盤とした企業内「共同体」を成立・発達させることで、企業組織への凝集性を高めるとともに企業への反抗や抵抗を弱めてきたと言える。反対に、総合商社の人員削減リストラでは、この企業内「共同体」におけるコミュニケーションを寸断（すなわち疎外）することによって、辞職に追い込む方向で人員削減リストラをすすめている。総合商社の男性従業員の企業内「共同体」は、「男のプライド」を認め合うという相互尊重と「できる者」同士の助け合いによって成り立っており、人事部から「退職勧奨」を受けるとまず、「あいつはダメな奴」との烙印を「企業内共同体」の中でも受けることになる。退職勧奨を受ける人物は、裁量労働のもとで自分の掲げた目標を達成できない



ケースが多いので、人事部の退職勧奨と擬似コミュニティからの疎外は、総合商社の男性従業員にとっての「心のよりどころ」を消失させ辞職を余儀なくされることとなる。

反対に、総合商社の女性従業員は、女性独自のフラットな職場コミュニティと企業を超えたアソシエーションに支えられて退職勧奨や転籍勧奨に対して「ノー」と答え、人員削減リストラに対抗している。この男性中心の企業内「共同体」と女性独自の職場コミュニティと企業を超えたアソシエーションの果たす役割の違いは、総合商社の男性従業員と女性従業員の形成する企業内「共同体」と女性独自の職場コミュニティと企業を超えたアソシエーションの性格の違いにある。男性従業員の企業内「共同体」は、企業体制と寄り添う形で形成され、企業内「共同体」の中心は、企業内「共同体」の中の企業内部の序列トップ（例えば、社長、専務、常務、部長など）が担うケースが多い。これに対して、女性従業員の職場コミュニティや企業を超えたアソシエーション（WWN）は、男性中心の企業社会（更にそれを支える男性中心の企業内「共同体」）である総合商社から昇進や昇格において不当に排除された女性従業員たちが、相互扶助と親睦のためにつくられた人間関係であり、男性従業員の企業内「共同体」が仕事の円滑化や昇進のために形成された「貸し借り」関係を基本とするピラミッド組織であるのに対して、フラットなネットワーク型組織の形態をとっている。それだけに、男性従業員の企業内「共同体」にとって、人員削減対象者は脱落者もしくはメンバーシップ（「共同体」構成員たる資格）を失った者であり、これに関わることは、昇進をめざす企業内「共同体」の他のメンバーの利益に反することになる。

女性従業員の職場コミュニティにとって、人員削減にあつてメンバーが辞職することは、大切なメンバーを失うことを意味するだけに、相互に励まし助け合うこととなる。この女性従業員の職場コミュニティの在り方は、今後の労働・労働組合運動や企業内「共同体」に代替する「多様な価値を共有しかつ自由で柔軟な共同体」のあり方に大きな示唆を与えてくれるものであると言えよう。

#### （4）「商社に働く女性の会」と労働組合

「商社に働く女性の会」の結成は、男性中心の労働組合へのアンチテーゼであったと言える。比較的民主的であった全商社加盟の労働組合の時でさえ、執行部（ユニオンリーダー）は男性によって占められ、男性中心の運営であった。ヒアリング調査でも「もし全商社加盟の労働組合が右傾化せず、男女平等的な視点を有する（男性中心でない）労働組合に発展したとしたならば、商社の女性労働者は『商社に働く女性の会』を結成しなかったかもしれない。」という意見が聞かれた。

この問題点は、日本の労働組合もまた「男性中心主義」からの脱却を必要としていることを示している。平澤克彦氏は、雇用者の約4割が女性であるにもかかわらず、女性のユニオンリーダーが極めて少ないといった「組合への女性の社会進出」が進んでいない理由として、組合

活動の「負担」の重さを指摘している。既婚の女性労働者は、性別役割分業の中、家事・育児を担っており、さらに組合の活動を担うことは過重な負担となる。組合もまた性別役割分業を前提とした男性中心社会であり、組合を支える組合執行部の男性を支えて、家事と育児を担う専業主婦を必要としているのである。また、平澤氏は、日本の労働組合の体質にも問題点があることを指摘している。それは、70年代後半から役員選出の方法が変わり、組合執行委員が組合員の直接選挙によらず、大会代議員や支部代議員による間接選挙によって選出されるようになった事も大きいと指摘している。間接選挙で、執行部に選ばれることとなると、雇用者の半数が女性であっても、家事や育児の関係等から組合の活動がしにくい女性にとって代議員になることは無理なことであり、代議員は必然的に男性が多くなり、その結果、執行委員の大半は男性となるのである。その結果として、平澤氏は、『『民主的』という組合でさえ、「女性部は組合の意思決定から疎外され、青年婦人部の場合、女性固有の問題を扱うために女性だけの組織が設けられるという状況なのである。』と述べている。

「商社に働く女性の会」は、労働組合の右傾化の中で結成・展開されたわけであるが、ヴォランティアなアソシエーションである市民運動型ネットワーク組織・WWN に合流するに至って、小さな集団「商社に働く女性の会」の枠を越えた「社会的広がり」と柔軟な「組織」を持つようになったと言える。それは、日本の多くの労働組合は企業別労働組合であり、種々の労働問題は企業の枠を越えることはない。また、業種別に組織された上部組合組織では、役員間の交流はあるものの「商社に働く女性の会」のように一般の女性労働者同士が交流しあうという性格のものでわない。しかも「商社に働く女性の会」では一人一人の意見や主張が尊重されるのに対して、日本の多くの労働組合（特に連合系）では、組合員一人一人よりも集団の論理によって運営されるとともに、前述したような間接選挙で選ばれた執行部によって運営されるために一般の労働者とは大きな隔りがある。

1990年代は、日本にもインターネット時代の到来をつげる年代であった。インターネット時代の到来は、個人がホームページを立ち上げ、個人が世界に進出できるメディアを獲得させた。また、インターネット時代の到来は、あらゆる情報を獲得できる可能性を個人に与えたのである。このような時代の到来の中で、階層性を有し、情報を上部の執行部で独占し、下部のメンバーに情報をすぐに降ろさない組織は、組織構成員の支持を失うばかりか社会的信用も失う運命にある。その意味では、男性中心の労働組合よりも、「商社に働く女性の会」や WWN のほうが、時代に適応する組織であり、WWN に見られる組織のあり方が民主的な労働組合改革に大きな示唆を与えるものであると言えよう。そして、このような時代の大きな変化は、これまで社会運動の担い手の一翼であった労働組合がその価値を問われるとともに、WWN のような市民運動組織の真価が問われることとなったのである。

そして、このことは、同時に、労働組合の変革と WWN などの市民運動組織に課題をつきつけるものである。労働組合には、男女共生の視点に立つ「徹底した情報開示」と「フラットな

組織（上下関係のない組織）」への変革が求められている。そして、一人一人の労働組合員の顔が見え、労働組合員の要求に根ざした労働組合本来の「労働組合」に変わることが必要である。

また、WWN などの市民運動の課題は、個別の課題を持つ WWN などの運動組織が、大きな社会変革の課題（例えば、男女平等社会の実現）のために相互連携や統一行動のためのネットワークを構築することができるのかという点である。また、WWN などの市民運動組織のもう一つの課題は、組織拡大をはかってゆく際に、様々な欲求のメンバーの活動の自由を保証しながら、行動の統一をはかってゆけるかという点にある。この点についての WWN メンバーへのヒアリング調査では、「総合商社の組織改革などを参考として、メンバーの活動欲求にあわせて活動の単位ユニットをつくり、大きな自由裁量を与えて自由に行動をしてもらいながら、適時、単位ユニットのリーダーに総会などで活動報告をおこなってもらい、自由討論などで軌道修正してゆく」といった組織運営方法を考えている。

#### 4. ま と め

以上、「商社に働く女性の会」の歴史的経緯について見てきた。その歴史的経緯から、より小さい自然発生的な女性従業員のヴォランタリーアクションの集合的表出が、既存の労働組合（特に連合系組合）などの構造化された集団にはない弾力性と有効性を発揮したと言えよう。

「商社に働く女性の会」のような「ヴォランタリーアソシエーション」についていち早く注目し社会学研究をおこなったのはウェバーである。ウェバーのヴォランタリーアソシエーションに関する社会学的研究としては、「プロテスタンティズムのゼクテと資本主義の精神」という有名な論文がある。このウェバーの研究は、アメリカにおいてビジネスにおける顧客獲得のために宗教的背景を持つゼクテへの加入する問題を論じ、このようなゼクテ（ヴォランタリーアソシエーション）への加入がジェントルマンの条件になっていることに目を向けている。すなわち、ウェバーはアメリカの市民社会がヴォランタリーアソシエーションによって基礎づけられていることを解明したのである。このウェバーの指摘からも、「商社に働く女性の会」やそれから生まれた WWN などのヴォランタリーアソシエーションが日本の企業社会から市民社会への基礎を与えてくれるものであるのかの検討が必要であろう。その検討には「商社に働く女性の会」やそれから生まれた WWN などのヴォランタリーアソシエーションが、今後、どこまで社会的認知され、それらのヴォランタリーアソシエーションに加入していることが社会的にどのように評価されうるかにもかかってこよう。

また、ウェバーは、資本主義の進展に伴って、ヴォランタリーアソシエーションがアソシエーションである性格をすてて、官僚制的な強制的組織へ変貌することも指摘している。

この点も重要な指摘であり、「商社に働く女性の会」やそれから生まれた WWN などのヴォランタリーアソシエーション（NPO, NGO）が社会的認知を受けるプロセスにおいて、政治権力（政府）や経済権力に取り込まれると権力による金銭的庇護や経済的利益分与等を受ける代償

としてそのアソシエーションとしての性格を失い官僚制的官僚組織に変貌することが十分に考えられる。これは、日本の消費者運動が体制化し財政的援助と引き換えに官僚の天下りを受け入れていった事例においても説明がつこう。

また、総合商社の労働組合運動において、当初の労働組合運動が無給の個人レベルのヴォランタリーアクションに支えられてきた時代は、自由な議論とコミュニケーションによる合意に基づく意思決定がなされ組合運営が民主的であった。しかし、経営者側の意向を受けた第二労働組合の設立され、その後、第二労働組合が従業員の多数派を形成し主導権を掌握するようになると専従の組合役員が選出され、経営者と労働組合専従役員の団体交渉によるトップダウン型の意思決定がおこなわれ、労働組合の民主的性格が失われるとともに、官僚制組織へになっていった経緯がある。本来、ヴォランタリーアソシエーション的性格を有する労働組合が、経営者側の権力と結びつくことによって、上から企業組織内の従属関係を調整し、社会統合をはかる機関となるのである。

ヴォランタリーであるということは、集団運営がメンバーの自由な議論とコミュニケーションによる合意に基づく意思決定であることを意味している。そのため、ヴォランタリーアソシエーションの組織の運営には①メンバーの自由な議論とコミュニケーションによる合意に基づく意思決定をうまくとりおこなえるリーダーの存在、②メンバーの主体性（明確な意思・主張と責任）③メンバー相互間の異なる意思を尊重する組織特質が必要である。また、組織運営には、非安定的な組織から安定的な組織へと志向する組織化への方向性とヴォランタリーアクションの集合体としての自由かつ柔軟なヴォランタリーアソシエーションの運動方向性という両面両者の相克を調整してゆく必要がある。

佐藤慶幸氏は、ヴォランタリーアソシエーションの定義として、「メンバーの特質から言えば、①自由意思に基づく選択による参加と活動、②無報酬、③パートタイム的参加、④限定的関心、次にアソシエーションの側の要件としては、①非営利的、②没権力あるいは反権力的、③自律的、④目標の限定性、⑤組織活動の間欠性と非形式化の傾向、⑥理念的価値（cause）」をあげている。そして、佐藤氏は、ヴォランタリーアソシエーションを個人的レベルと集合的レベルにわけて考えるべきであり、「ヴォランタリーアソシエーションと規定される組織においても、個人レベルではヴォランタリーでない行動—例えば有給スタッフの行動—が含まれうる」と指摘している。