

書 評

リンダ・バブコック、サラ・ラシェーヴァー著 森永康子 訳

『そのひとことが言えたら…』

— 働く女性のための統合的交渉術 — 』

渡 部 充

1990年代以降、働く女性の地位向上は足踏み状態だといわれる。「年収の男女比は、男性を100としたとき、(中略)1990年から2000年では71.6→73.2と、たった1.6ポイントしか増加していない」という (xi)。男性中心社会の女性に対する態度に問題があるには違いない。しかし、女性の態度にも伸び悩みの一因があるとすればどうだろう。男たちなら「もっと給料をあげてほしい」と要求するところで、女たちは「そのひとことが言え」なくて、みすみすチャンスを逃しているとしたら。

本書の原題は *WOMEN DON'T ASK: NEGOTIATION and the GENDER DIVIDE* (『女たちは要求しない：交渉とジェンダー格差』)。著者のバブコックは経済学者、ラシェーヴァーはライターである。女たちはなぜ、男たちのように自分の要求を口にしないのか、あるいは交渉を始めようとししないのか。そうした問いが出発点になっている。アメリカでは既に20年以上にわたる交渉に関する研究の蓄積があり、ジェンダーの観点からの研究も盛んである。本書はそうした研究成果に加えて、心理学、社会学などの知見を盛り込み、女性の生き方、ビジネスの進め方、ひいては現代社会のあり方についてジェンダーの観点から提言を行っている。最終的には現代社会の変革を目指そうという非常に射程の長いものである。本稿では、章ごとに内容を整理し、最後に「超門外漢」の立場から素朴な感想を述べさせていただきたい。

序章「求めようとしない女性たち」。アメリカでは就職時に会社と賃金交渉をするのが常態のようであるが、ある大学の修士号をとった人たちの初任給（年収）と賃金交渉をしたかどうかを調べると男女で明らかな差があった。「女性では7%が交渉しただけだったのに対して、男性は57%もの人が交渉し」ていたという。そして「男性の初任給は女性より7.6%、つまり約四千ドル（約40万円）も高かった」(2)。仮に、初任給に5千ドルの格差があったとして、その後男女で同率3%の昇給をするとして、生涯賃金では男性は女性よりも約4千万円余計に稼ぐことになる(7)。会社内での昇進についても同様のことがいえるという(9)。こうした現実がありながら、なぜ女たちは交渉しないのか。交渉方法にではなく、交渉以前のところに本書の重要な問いが立てられている。

1章から4章まで4つの問題が順に論じられる。1章「他人に認められるのを待っていませんか？」では、人生に対する考え方が男女で違っていることが示される。「人生はなりゆきしだい」と考える（つまり、チャンスがやってくるのを黙って待っている）女性が多いのに対し、男性は「世界は私の思うまま」と考える（つまり、チャンスを自分でつかもうとする）傾向がある(25)。この違いはごく幼いころから形成され始める「ジェンダー・スキーマ」、すなわち、「男とはこんなもの、女とはこんなもの」という思考の枠組みによっている。

2章「自分の価値を低くみていませんか？」は「満ち足りた女性労働者のパラドックス」の話から始まる。同じ地位でも、女性は男性以上に自分の給料に満足し、しかも報酬が男性より低くても満足してしまう(52-53)。給料に対する期待値が低いのである。女は、同性の女たちが得ている報酬を基準にしており、また女は相対的に「権利意識」が低いことなどが指摘される。たとえば、学生がある課題に対する自分の報酬を決めるという研究では、女は男より低い報酬を自らに与える傾向があるが、あらかじめ報酬の相場について同じ情報を得ていると、男女差がなくなる(70)。低い権利意識に疑問を持ち、適切な比

較情報を得て、ふさわしい目標を設定することが説かれている。

3章「人間関係を大切にせずぎていませんか？」では、なぜ女は権利意識が低いのか解明される。「男らしさ」や「女らしさ」といった「ジェンダー・ステレオタイプ」がいかにか人を縛っているかという話。「女性は他者の要求を第一に考えるように期待され、男性は自分の要求や目標を第一に考えるよう期待されているということ」だ(75)。また女は男に比べて自尊心が低いという研究が紹介され、抑圧を内在化させてしまった女は、「自分は劣っている」と考えがちであるという。「ステレオタイプの脅威」の話は興味深い。たとえ、本人がステレオタイプに対して否定的であっても、そのステレオタイプの存在を意識するだけで影響があるという。たとえば、女性一人と男性二人の三人で数学のテストをすると、女性だけの三人の場合に比べて成績が21%も下がった(98-99)。自分が女であることを意識させられるだけで、「女は数学に弱い」というステレオタイプに影響されるのだ。

女性はなぜ、ステレオタイプに抵抗しないのか。4章「制裁を恐れていませんか？」は男性と女性では社会的な基準が違うという「二重規範」の話である。成功を収めるには男のように振舞う必要があるが、男のように振舞えば嫌われて、成功できなくなるというジレンマ。4つの交渉スタイル「(1) 支配的」、「(2) 服従的」、「(3) 課題志向的」、「(4) 社交的」のうち、男の場合は(3)が一番影響力が大きく、女の場合は(4)が一番支持されることが判明した。これは、対決を前面に出すのではなく、親密な雰囲気醸成して、協同して問題解決にあたろうとするものだ。もちろん、著者は女性だけが「よい人」になることを求められる社会に対して憤慨もしている。

5章以降、より実践的な提言が展開される。5章「交渉不安の原因—その克服のために」では、「不安」への対処法が論じられる。女は男よりはるかに交渉に対する不安が強く、またそのことによってはるかに多く交渉を避けている(141-44)。「男性は独立的な自己スキーマをもち、女性は相互依存的な自己スキーマをもつと考えられてい」る(147)。女は自己について考えるときで

も、他の人とのつながりにおいて考える傾向が強い。交渉が相手との個人的な対立になることを恐れるのである。交渉の際には、交渉に関する目標と、人間関係に関する目標の二つを意識することが重要だとされる。

女は交渉をしても、得られる利益は男より低いことが知られている。6章「交渉結果が低い理由—その克服のために」ではこの問題について考察される。給料について交渉をした男たちは、企業の提示額よりも平均して4.3%高い給料を得ているのに対して、女たちは平均して2.7%しか高くならなかった。理由は、「女性が少なめに求めるうえに、譲歩するのも早く、譲歩の回数も多いため」(164)。男と比較して女は交渉を楽観的に捉えず、リスクを恐れ、交渉能力についての自信がないことが指摘される(168)。女性も「高いけれど到達可能な目標」(172)の情報を与えられていれば、利益に男女差がなかったという実験がある。男が女ほどリスクを恐れないのは生物学的要因が関係しているかもしれないという。男性ホルモンのテストステロンのレベルとリスク行動を積極的にとることが正の相関を示すとのこと。興味深いのは「リスクがたくさんあるような職業についている男性は、(中略)あまりリスクのない職業の男性よりも、テストステロンのレベルが高い傾向がある」とのこと(175)。

交渉相手が女性というだけで、相手がより厳しい態度で臨んでくる。7章「女性への厳しい制限—その克服のために」はこの問題を扱っている。自動車販売店では「常に女性は男性よりも高い見積もりを受け取る」という(186)。女性は自分のためではなく他人のために交渉する場合は力を発揮するらしい。「女性は自分自身のための交渉のときに比べて、他人のための交渉になると14%も高い目標を」掲げ、「男性の場合にはその逆」だという。再びホルモンの話が紹介されている。ストレスについての研究では、これまで両性とも「闘争/逃避反応」を示すとされていたが、女性の場合は「世話と友情反応」と呼ばれる反応を示すことが分った(200-201)。ストレスにさらされると、男は閉じこもってしまう傾向にあるが、女は逆に社会的サポートを求めようとするのである(201-202)。

交渉方法においても女が優れているという主張が展開されるのが8章「女性のように交渉する—統合的交渉のすすめ」である。一般的に「男性は交渉をゲームや競争のようにみなし、女性は協同作業だとみなす」(207)。ところで最近の理論では、競争モデルではなく協調的なアプローチを推奨している。交渉訓練コースの目標は「女性のように交渉することだ」とさえ言われている(208)。「統合的交渉」と呼ばれるもので、いわゆる「Win-Win」の関係を構築しようとするものである。男は、攻撃的に交渉を進めることが多いために、かえって不利な状況におちいることもある(216)。女性の交渉スキルの優位性を正当に評価して、会社経営の新しいアプローチに取り入れるべきという。経営学者たちも、「さまざまな人間関係をうまくこなす能力」「協調的な経営スタイル」「社員を第一に」「暗黙知」などを唱えているらしいが、いずれも女性の特性と関連する。協同を強調する女性のリーダーが増えれば、企業文化も変革されるだろうと著者は考えているようだ。

終章「家庭でも交渉を」はプライベートな場面での交渉の話である。アメリカの場合、既婚女性の家事時間は週平均33時間、既婚男性は週平均14~18時間であるという(232)。訳者注によると日本では、「共働きの場合、妻が29時間24分、夫が2時間55分。妻が無職の場合には、妻が48時間53分、夫が3時間44分」である(233)。たしかにひどい格差である。家事時間や育児の責任の所在の偏りについて家庭内交渉をおこなうよう提言されている。

以上が本書のあらましである。読後の素朴な感想の第一は、「アメリカの女性は意外に柔なんだ」というものだ。アメリカ人は男女を問わずほとんど皆が「タフ・ネゴシエーター」だと勘違いしていた私には驚きであった。考えてみれば、アメリカ人女性が全員ライス国務長官のような女性であるはずもない。「アメリカ人は皆攻撃的である」、「アメリカ人は絶対に譲歩しない」などというステレオタイプな認識に縛られていたのだ。また、アメリカ社会におけるジェンダー・ステレオタイプの束縛の強さについても無知であった。

感想の第二は、経営学や交渉学が協調的な統合的交渉を推奨しているという

現実があるのであれば、アメリカの外交政策ももう少し変わってもよさそうなものだがというものである。しかし、イラク戦争においても、「Win-Winのパートナーシップ」ということが言われていたようにも記憶する。「Win-Win」というのは、「勝者が全て独り占め」という現実を糊塗して、交渉を有利に進めようという戦略のひとつにすぎないのではないかとも思われる。

本書の内容はどの程度日本にもあてはまるのだろうか。給料交渉に象徴されるように、アメリカの企業文化ではことごとくが交渉という枠組みで捉えられがちである。かならずしもそうではない日本ではどうであろうか。アメリカ人に比して、日本人はより「相互依存的な自己スキーマ」をもつ、つまり相対的に「女性的」であるとするならば、男女を問わず日本人がアメリカ人と交渉する際に有用な本であるかもしれない。また、著者たちの女性的スキルをもっと企業に取り入れて企業文化を変革すべきという主張は、日本的な企業文化に学べというかつてもはやされた経営論を想起させるものであった。

前半部分で女は交渉が苦手であるとし、もっと積極的に交渉するよう提言している。「女も男なみに路線」が強調されていると読める。8章では、女の交渉の仕方は実は男のものより優れていると「男こそ女に習え路線」が示されているようだ。力点は後者に置かれているのであろうが、どこか相反するものが感じられた。これはフェミニズムが常にかかえこんでいる上記二つの路線＝戦略の間の揺れを示しているということか。ホルモンの分泌など生物学的事実をもって、女の方が優れているという話は、社会的に規定される性差であるかもしれないものを科学の名の下に実体化してしまう危険が伴うのではないか。

ホルモンの話では私の妄想は逆方向に誘発された。ホルモンが環境に影響されるのであれば、生得的な性差とされていたものも、ある程度は社会的に形成されるかもしれない。「背の飛びぬけて高い女性」を目にすることが多くなったように思うが、どうなのだろう。気のせいである可能性が一番高いが、仮にそのような事実があるなら。昔も今もそうした女の割合は一定だが、昔は制裁のまなざし（を本人が内面化したもの）を恐れて、外出を避けていたというの

が正解だろうか。しかし、もしかすると社会的縛りが少しゆるくなり、「女だって背が高くなってもいいんだよ」というメッセージを受けて成長する女の子が増えて、そのことがホルモン分泌に影響を与え、実際に男なみあるいはそれ以上に背が高くなる女性が増えたとするなら…。男の子も女の子も、限りなく両性具有に近い存在として成長し、一定の年齢に達したときにおかれた環境で女の子の数が少なければ女、逆の場合は男になるなんていう SF 的ユートピア(?) が現実のものになるかも…。でも、さすがに、Y 染色体の有無までは社会的影響では変えられないか…。

訳文は、英語構文の痕跡を残しつつ日本語が連ねられているといった生硬なところはまったくなく、とても読みやすい日本語であった。『女たちは要求しない』ではなく、『そのひとことが言えたら…』という邦題は中心の問いをうまく捉えたうえで、含みがあり魅力的だ。ただ、副題「働く女性のための…」には疑問がある。日本では、家庭など、職場以外の場面における交渉において本書はより有用になるように思うからである。学生にはジェンダー・スタディーズの入門書になるだろうし、男のビジネスマンも学ぶところは多いはず。正直言って、タイトルにある「交渉術」という言葉を見てかなり引いてしまった評者も、随分いろいろと教えてもらったことは言うまでもない。

(北大路書房、2005年8月、本文238頁、本体1700円+税)