

浅海典子著

『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』

(日本経済評論社・vii, 260 ページ・2006年・3,800円+税)

神奈川大学経営学部教授 後 藤 伸

職場における OL の仕事といえば、一昔前ならばお茶汲み、連絡係り、雑用担当といったイメージで語られることが多かった。高校あるいは短大を卒業して結婚するまでの一時期、腰掛として職場にいるにすぎないのだから、雑務全般あるいはせいぜい定型的な日常業務を担当してもらえば結構という、根拠のない、しかし牢固としたイメージが OL (この奇妙な和製英語!) の仕事には付きまとった。だが他方で、勤務経験の割には肩書きに恵まれないものの、仕事に精通し、男性職員に比肩する能力を発揮する女性職員がどの職場にもいることは、組織のなかで働く経験をもつ人であればだしも実感としてわかっていた。この OL の仕事に関する根拠のないイメージと実際の経験知との間の落差に分け入り、学問的な了解の架橋を試みたのが、ここで書評対象とする浅海氏の近著である。同書は、氏の学位取得論文 (修士および博士) を再構成し、必要な加除をほどこして上梓されたものである。

本書は、営業職場における女性事務職を対象とした実証研究である。全体の構成は 2 部からなり、方法論を述べた序章と結論・展望を述べる終章とが 2 部全体を包みこんでいる。第 I 部では、ある

情報通信機器メーカー (同書では A 社と呼称) の国内営業部門の女性事務職が分析対象となっている。第 II 部では、企業規模や業種を異にした企業で働きながら、営業職へとキャリアを拡大した 10 人の女性事務職を事例として取り上げている。第 I 部で展開される内容は 1998 年から 99 年にかけておこなわれた広範囲のアンケート調査とヒアリングに、また第 II 部の内容は 1995 年から 96 年にかけてなされた各人への個別ヒアリングに、それぞれもとづいたものである。そこから引きだされたファクト・ファインディングのすべてをここで紹介することは、紙幅の関係からいっても無理である。以下では、本書の大部を占める第 I 部を中心に、書評担当者が著者の主張のうちとくに興味をいだいた論点にそって内容を紹介するにとどめたい。

まず第一に、営業職場における女性事務職は、営業活動のなかで定型的で補助的な職務だけを担当しているのであろうか。著者の答えはあきらかに否である。この結論を引きだすに著者の準備はじつに周到である。要点のみ示せば、それはつぎのようである。① A 社の営業活動の流れにそって営業職場の女性事務職の職務分析をおこなう (その結果、31 課

業、137 作業を析出する)、②販売活動に対する役割から各職務をグループ化する(付带的雑務から計画立案・販売活動までの7分類)、③情報処理からみた職務の難易度や要求される知識・技能などの視点から職務グループを評価づける、④入社4年目(一人前とみなせる経過年数の目安)の平均的な女性事務職員と平均在職期間8年余のベテラン事務職員を対象にアンケート調査をおこなうことで、さきの職務分担の実情を大量データとして入手する。この一連の作業過程をへて、つぎの結論が引きだされる。すなわち、「この職場の平均的な女性事務職の職務を、単純労働であるとは認めることはできない」(同書、74 ページ)、「事務職は勤続年数とともにその能力を伸ばさせ(……)、ベテランになるにしたがって、高度な職務への進出や役割の拡大を図っている」(106 ページ。(……)は中略)。

このように、著者はこれまでのOLの仕事に関する根拠なきイメージを実証的データにもとづき棄却すると同時に、われわれの職場体験からの実感を裏付ける客観的データを提示する。営業職場における女性事務職は、難易度の異なる複数の職務を同時併行的に処理し、また勤務年数を増すにつれて職務遂行能力の向上を果たしているのである。著者はこの事実を、その綿密な職場調査と大量データによって説得的に立証している。

それでは、これまで営業職の限定的な支援部隊とみなされていた女性事務職が、その本人能力の伸張を前提に職域を拡大できる客観的な条件とはなんだろうか。それは職務分担のあいまいさだと著者は指摘する。ここでいわれているあ

いまいさとは、職務=仕事の規定それ自体ではなく、営業職と事務職との分担関係のあいまいさということである。著者が調査したA社では、営業職場の事務職はすべて女性であったことから、男性営業職と女性事務職という性別職務分離がみられた。しかし、この職務分離は厳格なものではなく、平均的な女性事務職の場合は、「事務職と営業職の各々が職務領域を持ちながら相手の役割とプロセスに踏み込み、その一部分以上を担って仕事を進める、柔軟な分業体制」(88 ページ)がとられているという。さらにベテラン事務職の場合には、営業職と事務職との間で難易度の高い職務を事務職が担当し、逆に難易度の低い職務を営業職が担当する「ペア内部での職務の交換」や、営業職と事務職がともに高度な知識・技能を必要とする職務に取り組む日数を増やす「ペアとしての職務の高度化」がみられたという(100、106 ページ)。欧米企業の場合、職務規定は詳細になされ、その分担関係は厳格に守られる。日本企業における職場の「柔軟な分業体制」や「ペアとしての職務の高度化」は、ベテラン事務職が「後輩事務職の指導・育成のみならず、若手営業職の指導・育成」(108 ページ)をも担当するという、現場でのヒト造りを可能としていると著者は指摘する。

A 社営業職場の「柔軟な分業体制」や勤続年数の伸張による職務の高度化は、女性事務職にさらに何をもたらしているのだろうか。それは事務職から営業職や専門スタッフへの職務転換を生みだしている、と著者は指摘する。そのような事例に当てはまるA社5人についての著者のヒアリング調査結果によると、職

務転換のきっかけとしては職場の上司の勧めがおおきいという（156 ページ）。上司の働きかけあるいは転換への支援ということは、第Ⅱ部で取り扱われている、営業職に転換した女性事務職の事例研究でも重要な要因として指摘されている（207 ページ）。上司による事務職から営業職への転換の勧めは、営業要員の不足という事態を受けてのことであるが（156、208 ページ）、女性事務職のキャリア拡大の事例として注目される。いわゆる一般職の女性職員は何年勤めても一般職、という固定的な職種関係ではないことが、事例研究というかたちで企業・業種横断的に明らかにされているのである。

本書ではこのほか、IT 化の進展が女性事務職におよぼす影響（第 5 章）や性別職務分離の縮小（第 7 章）を論じている箇所があるが、紙幅の関係から指摘するにとどめその内容紹介は割愛せざるをえない。最後に若干の注文と本書からのインプリケーションを述べることで本書評の結びとしたい。

著者も断っていることだが（53 ページ）、入手情報の制約から女性事務職の問題を人事制度とのかかわりで論じられなかったことが惜まれる。とくにキャリアの拡大を論じる場合、職場の上司による職務転換の勧めが、営業要員の不足という現場での緊急性によるものなのか、企業の人事政策（の転換）によるものなのか、知りたかった。前者の場合であれば、女性事務職の職務転換はアドホックなものに過ぎなくなる。また、後者であれば、一般職とくに女性事務職のおおきな見直しを意味しよう。現在、社内業務の全体が再点検されるなか、一

部業務のアウトソーシングあるいは派遣社員への切り替えという形で、一般職の削減が進められているやにきく。著者が取りあげた A 社の場合、派遣社員の採用は限定的・臨時的なものにすぎなかったというが（6 ページ）、現在おおくの企業で進行している雇用形態の多様化という名目での一般職の削減は、どこにその現実的な基盤をもっているのだろうか。また、どのような人事構想のもとにこれが推し進められているのか。著者の見解を積極的に開示してもらいたい問題である。

もちろん、著者のいう「柔軟な分業体制」や「ペアとしての職務の高度化」は限定的・臨時的な雇用形態のもとで成立・維持・発展するものではないであろう。それゆえ、営業パフォーマンスに影響を与えるこれらの要因に十分な考慮を払うことなく、安易にアウトソーシングや派遣社員に頼れば、「事務業務の生産性は確実に低下する」（240 ページ）であろう。ここに人的資源管理面における、本書の重要なインプリケーションがある。著者の述べるように「本書の詳細な職務調査によれば、短期就業の非正規雇用労働者に委ねることのできる職場は「付随的業務」を中心としたごく限定的な範囲にとどまる」（239 ページ）とすれば、現在進行している雇用形態の多様化、流動化がもたらす将来の結果はかならずしも樂觀できるものではない。企業の人事政策への提言や是正をふくめ、著者の研究がさらに進展することを期待する次第である。