

書評と紹介

川喜多喬編／小池和男監修
『女性の人材開発』

評者：脇坂 明

はじめに

女性労働の研究をはじめて評者は30年になるが、このあいだに量的にも質的にも飛躍的に研究が増えたと思う。わたしが若いころで、女性労働研究をおこなう男性研究者は、私と富田安信（現同志社大学）氏ぐらいだったと記憶しているが、これも着実に増えている。本書の編者も、いわずと知れた男性であるし、1章を男性が担当している。

女性労働研究にかぎらず、一般に「労働研究」は、おおきくは計量的研究とフィールドワーク研究の2つに分かれる（それ以外に制度・法研究や文献研究もある）。さきに量的に研究が増えたと述べたが、これは明らかに計量的研究なはずく計量経済学的手法を用いた研究が多い。また社会学や心理学などの研究でも、アンケート調査を行い、それを計量的に分析するといったスタイルが多い。

そのなかで、この「シリーズ 日本の人材形成」は、ほとんどが企業や職場におけるフィールドワーク研究をもとにした論文になっている。5巻シリーズの第2巻目となる『女性の人

材開発』は、法政大学大学院経営学研究科経営学専攻夜間コース（法政ビジネススクール）に在籍した社会人院生による、女性のキャリア形成に関連する5本の論文と川喜多喬氏による「プロローグ」（解題）からなる。

調査対象は、貿易事務、秘書、銀行、製菓業研究者、看護師とバラエティに富んだ内容になっている。それぞれ、先行研究のポイントをおさえた調査を行っている。実務に携わり仕事をやりながら、このレベルまでに仕上げたという事実は、社会人院生のあり方という意味でも敬服に値するし、それを指導した教員連にも脱帽である。

調査の枠組み

5つの章で行われた調査は、どれも基本的には、小池和男氏（シリーズ日本の人材形成の監修者）の人材形成に関する枠組みに沿っている。第1章の小玉論文にしたがえば「様々な仕事を経験することを通じて、知識や経験を身につけたスキル」を「キャリア」とよび、「非定型の

でかつ難易度の高い業務を処理できるスキルを身につけていく」ことを「キャリア形成」とよんでいる。キャリアは、「タテ・ヨコ・深さ」からなり、前2つは、いわゆる昇進や異動の幅である。そして「深さ」は「問題と変化への対応」で、小玉論文では様々なトラブル処理ができる能力、5章の竹内論文では、急変したときのナースの対応能力、に対応する。

そのキャリア形成に技能向上が欠かせないが、それを可能にする訓練は「研修」などのOFF-JTでなく、OJT（On-the-Job Training）が基本である。それも新人レベルのフォーマルなOJTでなく、日々の仕事に近い

インフォーマルなOJTがメインになるので、調査研究も日々の具体的な仕事、それも誰から（陰に陽に）教わっているかを調べないといけない。これは大変な作業であるが、うまくいったときは具体例のある説得力のある議論となる。

評者の経験からも言えるが、事例にまったく触れずに結論づけたり提言したりする際に、自分が関わったケース・スタディによる証拠がある場合とない場合では、しゃべったり書いたりするときに、おのずから自信や迫力が異なるものになってしまう。いわんや「ケース」を中心にした論文は、すぐれた論文（新しい概念の発掘や有益な概念の検証という意味において）であればあるほど、具体的で面白い。文章のうまい下手ではない。どんなに適切な用語でまとまった新聞記者などによる文章も、陳腐な内容のものは面白くない。以下、すでに内容紹介している章もあるが、それぞれポイントと課題（改善点）を述べたい。

第1章小玉小百合論文（女性事務職の初期キャリア形成）

1章は、貿易事務職場（とくに輸出業務部門）の女性事務職を対象としている。9名の女性事務職に対するヒアリングと業務日誌などの提供資料から、女性事務職のOJTとキャリアを探っている。9名のうち、ベテラン3名（著者本人も含めると4名）には、多くの聞き取り時間を割いている。妥当な方法といえよう。

ヒアリング調査のなかから「トラブル処理能力」が重要であることを発見し、これが技能形成の指標となる。そして「トラブル処理能力」は貿易取引の仕組みを十分に理解していないと向上しない。これらをトラブルの種類と難易度を軸に整理している（図表1-3）。この技能の形成には上司なканずくチーム・リーダー

（TL）との関係が重要である。すぐれたTLがないとトラブル処理能力も高まらない。

そのため優れたTLのキャリア形成要因をTLに対する聞き取りや資料から探っている。先行研究を超える「より踏み込んだ」研究といえよう。図表1-5がその結果であり、入社動機、経験・指導、性格などから探っている。ここが最も興味深い箇所だけに、評者の不満もここにある。「業務立て直し経験」の有無が重要で、具体的内容も注11)に記されている。これは一過性のものかもしれないが、より日常的に（3～5年に1回）行なわれている可能性もある。ここに軸をおいた記述をしてほしかった。小池氏によるブルーカラーの例では、「定期点検や新製品の立ち上げのときに立ち会う」ことに対応する。最後にフォーマルな昇進機会が閉ざされていることに触れられているが、それが「課長」を指すならもっともだが、課長になるためのキャリアを調べないといけない。TLが「主任」クラスにあたるのならば、他社ではフォーマルな役職でもある。女性の「昇進」の議論は、丁寧に行なわれないと、すぐ「ガラスの天井」論に吸収されてしまう。

第2章米澤真理論文（女性秘書の職務満足・技能形成とキャリア転換）

2章は、女性秘書の人材開発について、職務満足度とキャリア転換の視点から探っている。女性秘書は、ある意味「憧れの仕事」であり典型的な女性らしい仕事といわれているにもかかわらず、それほど丁寧な調査はなく、よく実態がわからなかった（評者は、『女性の専門的キャリア形成』日本労働研究機構資料シリーズNo.49 1995年 にある調査で、3名の女性秘書（経験者）のヒアリング調査を行っている）。米国のKanter[1977]の有名な著作は、女性秘書について一章をさいているが、翻訳でこの章が削

除されたこともあって、本格的な議論はされてこなかった。こういった研究状況において、国際秘書検定合格者に対するアンケート調査（134件回収）と9名（30-44歳）のヒアリング調査を行い、女性秘書のキャリアに肉薄したことは貴重である。重要な仕事をしている秘書ほど満足度が高い、キャリア転換には上司とのかかわりが重要なことなどを見出している。

アンケート調査は、現在秘書をしている70名を対象としたが、詳しい分析は、部長以上に付いている個人秘書60名を対象としている。こういった丁寧な絞込みが重要で、共同秘書と個人秘書では、仕事内容やキャリアがかなり異なることが予想されるからである。ただ60名のうち外資系企業に勤めるものが88.1%も占める。国際秘書検定合格者というバイアスがあるため仕方ないが、このことは結果の解釈のときに留意する必要がある。

業務内容を見ると、重要な仕事である「経営会議」や「部署内会議」の議事録をとる仕事は、それぞれ20.0%、15.0%と少ない。これだけ少ない理由として考えられるのは、1) 男性秘書のみ行っている、2) 議事録をとるほど重要な意思決定を役員・管理職が行っていない、ことなどである。通常、ある規模以上の国内企業であれば、2) はありえず、1) かそれ以外の原因になるが、外資系企業のケースでは2) の可能性も十分ありうる。この論点は、今後、確かめられるべき課題である。

ヒアリング調査における異動に焦点をおいた事例は面白い。結論は、権限の大きい仕事を任せられていると上司推薦で秘書以外の転換の可能性があり、30歳代前半がよい。そのさい人間関係やコミュニケーション能力が重要であるとしている。年齢以外はうなずける結果である。

評者は、一般的にはキャリア転換に「年齢」は関係ないと思う。管理職、役員が、部長→常

務→専務→社長と昇進していくと、通常、同じ秘書が付いていくのではないかと思う。数少ない評者の調査でもそうだし、役員の側からも当然の選択だと思う。ところが外資系企業のケースでは、昇進が頭打ちになる。早い段階で日本支社長になってしまい、そこから本国本社のポストまで昇進するケースは稀である。また、たとえ昇進しても本国まで付いていく女性秘書は稀有であろう。「外資系企業」という制約は、これだけでなく女性のキャリアをみるうえで、深く考慮する必要がある。

第3章松本幹雄論文（大卒女子の係長昇進）

3章は、ある地方銀行の事例により、大卒女性の係長昇進のネックとなっているもの、昇進にとって重要な係長試験合格者の決定要因を探っている。

本論文は、通常の人事制度や人数、それぞれの係に必要な技能知識だけでなく、入手困難な資料をもとに、1979年入行男子のキャリアツリー、1992年入行大卒男女の配置、係長になるまでの男女のキャリアパターンや試験の合否、といった貴重なデータを提供している。そして7名のヒアリング調査をもとに、男女の仕事の幅と深さを明らかにしている（図表3-16、3-17）。仕事の幅は、配属先に関する企業資料でもわかるが（これも評者の経験では聞き取りで補強しないと本当のところはわからない）、深さは聞き取りでないとわからない。

問題設定にかかわる、獲得したこれだけの情報は、評者や小池氏らの先行研究を超えたものであろう。結論は、係長昇進には、複数職務、法人融資、得意先係、本部勤務の経験が重要であるが、大卒女子の職務は、営業系の定期または総務、あるいは融資事務に限定されている。その結果、係長昇進率は女子36%（5名）と男子の75%（15名）とくらべ低い。しかし、著者

は格段に低いとみるのではなく、「狭い職務経験しかしていないというキャリアパターンからみると、昇進数は大変健闘している」とみる。仕事内容を深く調べた本論文であるからいえるコメントであろう。女性管理職比率や男女別昇進率といった数値は、初歩的な分析には良い数値だが、建設的打開策は何もわからない。本論文のように、キャリアをみることによって、技能形成でのポイントが明らかになり、女性に何が足りないかが明らかになる。そして、なぜ女性にその仕事を任せないか、その克服策はなにか、と建設的な議論につながっていく。

この最後の点において、本論文は、物足りない。あえて禁欲的なものかもしれないし、全く関心からはずれているのかもしれない。論文の最後に「今後の課題」として、女性に有利となっている試験制度や営業店を経験しない昇進ルートが触れられている。評者の経験でも、まったく同感の重要な事実だが、このテーマも上述のことが明らかにされてから、セットで考える問題である。

これは人事部門だけで明らかになる問題でない。営業店のラインを含めた議論・取組が必要である。通常、プロジェクトチーム方式で、「ポジティブ・アクション」あるいは「ダイバーシティ」と銘打って取り組まれる。こういった教科書的な進め方こそ重要である。本論文は、最後の点をのぞき、銀行で女性活用をすすめるときに必要な情報・論点を網羅しており、その意味でも貴重であるといえよう。

第4章加藤豊子論文（女性研究者の活用と就業継続の条件）

4章は、製薬企業における女性研究者の就業継続を扱っている。関連の先行研究をよく渉猟・把握し、2社12名の女性研究者にインテンシブな聞き取りをおこなっている。とくにA社

の聞き取り相手は退職女性であり面接のうえでの苦勞と工夫が読み取れる。2社の比較から、女性研究者本人の問題でなく、企業による育成・活用方法の違い、それは企業戦略の違いであることを主張している。

正攻法の枠組みのなかで、ほぼ完璧な論文といえるが次の点が問題点といえよう。1) 女性研究者のみの聞き取りで、対応する男性研究者への聞き取りがない、2) 重要な役割を果たすと思われる研究者の上司への聞き取りがない（おそらく人事総務への聞き取りもない）、ことである。本研究のもとになった情報は、A社がすべて退職した女性5名とB社は在籍と退職女性から得たものである。このバイアスは意識されているが、重要な知見のひとつである2社の違いは、A社の在籍者への調査がないことで、まだ検証されていない。ヒアリング調査は完璧にできるものではない。そのときに、上記の1) 2) などの状況証拠で補強していくのが、実態調査の醍醐味である。

5章竹内千恵子論文（「患者急変時におけるナースの技能形成」）

5章は、本書のなかで、もっとも詳しく職務を調べたもので、「急変時」におけるナースの仕事をみている。A病院外科病棟に勤務する7-10年目のナースと管理職にあたる師長3名に対するヒアリングが主要な情報である。仮説である、自分自身の資源を動員する急変対応の技能レベルと自分以外の資源を動員する急変対応の技能レベルを検証し、その形成にはOJTが重要であることも検証している。ナースの細かい仕事で、これだけ詳しいものを評者は見たことがない。しかし課題もある。

本論文は、小池和男氏の「知的熟練」論の枠組みにしたがいが、「ふだんと異なる仕事」を看護師のケースにおいて「急変時」の具体的職務

内容を詳しく調べたわけである。それ自体は妥当であるが、「知的熟練」のとらえ方が、やや一面的である。知的熟練とは「ふだんの仕事」がもとになって「ふだんと異なる仕事」である「問題や変化への対応」ができるわけである。ゆえに看護師の技能の段階や難易度をしっかり測ろうとすれば（少なくとも、小池＝中馬＝太田の自動車産業におけるブルーカラーの技能の4段階）、「ふだんの作業」も調べなければならない。これが調べられていないため、急変時対応の各職場の違いが、いま一つ整理されていない感をうける。

えた。女性労働の研究は数多いが、読み応えのあるものが少ないなかで、丁寧な調査を基盤とした論文は、課題はあっても面白い。対象とされている分野もバランスよい（このシリーズ3巻の1章にも育児休業の代替要員とキャリアを詳しく調べた論文もある）。先行研究のうえに新たに研究蓄積がうまれたことは間違いない。評者の先行研究がいくつか参照されており、その発展として、こういった成果が生まれるのは研究者冥利に尽きることである。

（川喜多喬編/小池和男監修『女性の人材開発』ナカニシヤ出版、2006年11月刊、229頁、定価3,200円+税）

さいごに

（わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授）

以上、各章を評者なりの整理とコメントを加

●最新刊／好評発売中！

医療・介護を市場原理に投げ込む
二〇〇六年医療制度改革を斬る！

医療保障が 壊れる

相野谷安孝 中央社会保険推進協議会 事務局次長 定価1680円

第1章 拡がる格差と貧困化／第2章 「構造改革」が社会保障を破壊する／第3章 「医療制度改革大綱」がならう医療破壊／第4章 形骸化する「国民皆保険制度」／第5章 国民健康保険の崩壊／第6章 介護保険制度「改革」のねらいと背景／第7章 大増税と社会保障・福祉

〔本書を推薦します〕

日野秀逸 東北大学大学院経済学研究科長・学部長

肥田 泰 全日本民主医療機関連合会会長

住江憲勇 全国保険医団体連合会会長

●戦後60年にわたる人権・平和・民主主義形成の歴史資料。

日本労働運動資料集成

予約順（全13巻十別冊索引）*限定700部*法政大学大原社会問題研究所編
 受付（先着）第1回配本既刊11巻・3巻・4巻以降5回にわけて配本。分売不可
 全巻揃定価四万六〇〇〇円/配本時私/予約一時私特価二万八千三〇〇円/送料別

〒112-0015 東京都文京区目白台2-14-13
電話(03)3943-9911 FAX(03)3943-8396

旬報社

<http://www.junposha.co.jp/> (価格は税込)