

## 女性事務職のキャリア形成：貿易事務職場 で働く女性事務職の事例分析

KODAMA, Sayuri / 小玉, 小百合

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン：法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career studies

(巻 / Volume)

1

(開始ページ / Start Page)

65

(終了ページ / End Page)

82

(発行年 / Year)

2004-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004321>

# 女性事務職のキャリア形成

## —貿易事務職場で働く女性事務職の事例分析—

法政大学キャリアデザイン学部 小玉 小百合  
キャリアアドバイザー

### 目次

- I. はじめに
- II. 貿易事務職場における女性事務職の職務とその役割
- III. 女性事務職のキャリア形成の仕組み
- IV. おわりに

### I. はじめに

#### 1. 研究目的と問題意識

本研究の目的は、女性事務職のキャリア形成の仕組みと、そのキャリア形成を促進する要因を明らかにすることである。

一般的にキャリア形成とは、企業に長く勤め、様々な仕事を体験することを通じて、知識や経験を身につけていくことが基本であり、結婚・出産で仕事をやめることが多い女性のキャリアは、そのメインストリートから外れたものであると考えられてきた(富田;1995)。また企業で事務職を担当する女性事務職の仕事は、判断を必要としない、単純で定型的業務が中心であり、その難易度は低い(岡本;1997)とされている。そのため、男性に比べ勤続年数の短い女性には、仕事を通じたキャリア形成の機会がなく、単純な定型業務の繰り返しを担当していると考えられている。

しかし、これらの考え方は、企業で働く女性がどんな仕事を担当し、その難易度がどの程度なのかについて分析された上での結論ではない。例えば、営業職場における女性事務職の職務をインタビューによって明らかにした浅海(2000)の研究

によれば、女性事務職の職務には、単純で定型的な難易度の低い職務も存在するが、一部の女性事務職には、マニュアル化が困難な職務を担当する人も存在し、定型的であるとはいえないとしている。さらに中には、特定の製品に関する販売活動そのものを担当する人も見出されており、その職務は難易度が低いものばかりではないことを明らかにしている。この研究結果から考えると、企業で働く女性は、必ずしも知識や経験を必要としない単純な定型業務の繰り返しだけではなく、仕事を通じて、知識や経験を身につけていくキャリア形成の機会が存在するのではないだろうか。また、女性事務職のキャリア形成には、それを促進する要因があるのではないだろうか。

このような問題意識から、本研究では、女性事務職が働く貿易事務職場を取り上げ、そこで働く女性事務職の担当する職務内容とその職務に必要な能力を調査し、女性事務職のキャリア形成の仕組みとその促進要因について明らかにしていきたい。

#### 2. 用語の定義

まず本研究で使う用語を、次のように定義する。

##### (1) キャリアとキャリア形成

キャリアとは、昇進や転職などを示す言葉として用いられることもあるが、本研究では、“様々な仕事を体験することを通じて、知識や経験を身につけた能力”を「キャリア」と定義し、“定型的な業務から、非定型的でかつ難易度の高い業務を処理できる能力を身につけていくこと”を「キャリア

ア形成」と定義する。

## (2) 女性事務職

女性事務職と言っても、職場によってその職務内容は様々であろう。そこで本研究では、女性事務職の一職場として、貿易事務職場を取り上げる。貿易事務職場で貿易取引の事務処理を担当する者の職務内容は、①貿易取引契約の内容(取引金額、輸出数量、輸送手段、納期、保険、決裁方法など)を契約書の形式や法規にしたがって、パソコンやワープロを使って契約文書を作成する役割、②商品がいつ頃届く予定であるか、船便がいつ出港したか、事故や天候不順により輸送関係に支障が生じ、当初のスケジュール通りにことが運ばないという事態の発生などの情報管理やクレームの処理等である(『職業ハンドブック』より引用)。本研究では、このような貿易事務職場で事務処理を担当する正社員の女性を、「女性事務職」と定義する。

## 3. 先行研究

議論を進める前に、女性事務職及びキャリア形成に関する研究結果を整理する。

### (1) 女性事務職に関する研究

女性事務職の職務内容を詳細に調査した研究は少ない。それに関わらず、一般的に女性事務職の担当している仕事は、熟練を必要としない単純で定型的業務が中心であり、その難易度は低いと考えられている。女子事務職の現状を分析した岡本(1997)も、女性事務職の職務は、OA化が導入される以前から、比較的単純な事務処理と雑務であり、コンピューターの導入によって、雑務をほとんどせず、単純な事務処理のみを担当する銀行の事務センターのような職務が多数生じたとしている。さらにこの種の仕事は、職場の人間関係などについての知識がなくても勤まるので、派遣社員があてられることが多くなっているとしている。

しかし一部の詳細な事例研究から、必ずしも女性事務職の職務内容が単純なものだけではないことが明らかにされている。その一例として、営業

職場における女性事務職の職務を、インタビューによって明らかにした浅海(2000)の研究では、女性事務職の職務には、単純で定型的な難易度の低い職務も存在するが、一部の女性事務職には、マニュアル化が困難な職務を担当する人も存在し、定型的であるとはいえないとしている。また中には、特定の製品に関する販売活動そのものを担当する人も見出されており、その職務は難易度が低いものばかりではないとしている。

このように、女性事務職の職務は、一般的に考えられているものと、実際の内容に違いがある。本研究でも、実際の職場の事例を詳細に分析した上で、女性事務職のキャリア形成を分析する必要があるだろう。

### (2) 女性事務職のキャリア形成に関する研究

富田(1995)は、大阪府下で働く女性従業員(うち一般事務員68.8%)のアンケート調査の結果から、女性のキャリア形成を促進するための要因について分析している。その結果の一部は次の通りである。

- ①女性のキャリア形成を妨げている大きな要因は女性の勤続年数の短さと仕事意識の低さにある。
- ②結婚後・出産後も働き続けたいという意識(キャリア意識)をもって働き始めた女性ほど、現実に働き続けている人が多い。
- ③仕事にやりがいを感じている女性の仕事内容をみると、自分にとって難しいと感じるような仕事をしている人、自分で判断しながら仕事をしている人が多い。
- ④目標となる先輩の女性がいる、仕事上のよき上司がおり、そして男女にかかわらず仕事のできる人が役職についている職場に働く女性には、仕事にやりがいを感じている人が多い。

この研究結果は、本研究の調査対象である貿易事務職場における女性事務職のキャリア形成促進要因にも当てはまるだろうか。またこれらの要因以外にも、職場内の異動の有無や、後輩を指導する機会、さらには個人の性格等も、キャリア形成

に影響を及ぼす要因であるとは言えないだろうか。本研究では、この調査結果と合わせて検討を行ないたい。

#### 4. 仮説

以上の点から、本研究では、次の仮説を設定し議論を進めたい。

<仮説1> 女性事務職場には、女性事務職のインフォーマルなキャリア形成の仕組みが存在する。

女性事務職の職務は、業務知識や熟練を必要としない、定型的で単純な業務の他に、知識や熟練を必要とする複雑なトラブル解決等、判断を必要とする非定型的な業務が存在すると考えられる。しかし、一般的に女性事務職の仕事内容は、定型的で単純な業務と考えられていることから、企業側が女性事務職のキャリア形成を促進するための、フォーマルなキャリア形成の仕組みを設けているとは考えにくい。

このようなことから、女性事務職場には、インフォーマルなキャリア形成の仕組みが存在し、その仕組みによって女性事務職のキャリアが形成されているのではないだろうか。

<仮説2> キャリア形成を促進している女性事務職には、それを促進する共通要因がある。

富田の先行研究から、キャリア形成を促進している女性事務職には、共通の促進要因があると考えられる。本研究の対象とする職場は貿易事務職場であることから、キャリア形成を促進している女性事務職には、将来も仕事を続けていきたいといったキャリア意識の他に、貿易の仕事への関心の高さや、英語が活かせる仕事に対する興味の高さといった促進要因があるのではないだろうか。

#### 5. 調査対象と調査方法

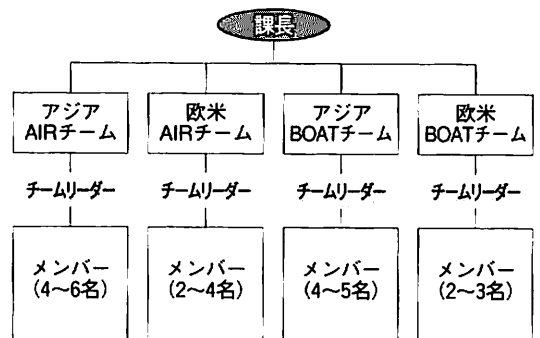
以上の仮説を検証するにあたり、本研究では、B社K営業所輸出業務部門に勤務している女性事務職及び以前当部門に勤務していた女性事務職に対する聞きとりを中心に調査を実施した。ここは、1988年の営業所開設時から現在'に至るまで、企業側が女性チームリーダーを任命し、女性事務職が中心となって業務を運営している職場であった。

この職場を調査対象としたのは、本研究の目的を明らかにする上で、一般の女性事務職とチームリーダーを務める女性事務職とを比較しながら、女性事務職のキャリア形成を分析できる適切な事例と判断したからである。次に調査対象部門及び調査対象者の詳細と調査方法の具体的内容を示す。

##### (1) 調査対象部門

本研究の調査対象は、B社K営業所輸出業務部門である。B社は運送・保管・梱包等、物流に必要な業務全般を扱う大手メーカーX社のグループ会社である。調査対象のK営業所輸出業務部門は、1988年の営業所開設以来、主にX社の輸出貨物の書類作成と輸出手配業務を担当している。2001年の輸出業務部門の様子は図表1の通りである。

図表1 調査対象部門の組織体制



この図表からわかるように、当部門では、1988年の営業所開設時から、輸送形態別（AIR：航空便、BOAT：船便）及び輸出エリア別（アジア、欧米）にチームが分けられ、各チームにはチームリーダーとメンバーが配属されている。対象部門のチームリーダーは、すべて女性社員で、企業側

の選抜によって任命されているが、選抜試験等は実施されていない。また、チームリーダーに任命された女性事務職は、企業側から特別な指導や教育を受ける機会も設けられていなかった。そのため、チームリーダーが各チームで果たすべき役割については、明文化された基準はなかった。

さらに当部門は、課長以外のメンバーも、全て女性社員で構成されている職場であった。しかし女性社員の平均勤続年数は1.9年と短い<sup>1)</sup>上、その大半が新卒で当社に入社したもの、もしくは貿易事務職とは関係のない異業種からの転職者<sup>2)</sup>である。したがって、貿易事務職としての職務経験が比較的浅い女性社員で構成された職場であると言える。

## (2) 調査対象者と調査方法

調査対象者は、当部門に現在勤務している女性事務職と、以前当部門に勤務していた筆者を含めた<sup>3)</sup>女性事務職9名である。調査は、対象者への聞きとりを中心に、企業側により公式に作成された当部門の「業務マニュアル」<sup>4)</sup>、各女性事務職によって独自に作成された「業務手順ノート」<sup>5)</sup>、当部門の新入社員が入社3ヶ月に渡って作成している「新入社員の業務日誌」<sup>6)</sup>の分析によって実施した。

図表2に、調査対象者の勤務期間や調査時期、調査時間（-印のものは、資料による調査のみで、聞きとり調査は実施できなかったものである。）、調査方法、提供資料を一覧にまとめた。なお、氏

名の横に◎印のついている女性事務職は、当営業所でチームリーダーを務めた経験を持つ者である。

## II. 貿易事務職場における女性事務職の職務とその役割

これまでで、調査対象であるB社K営業所輸出業務部門の女性事務職は、女性チームリーダーと2名～6名の女性事務職で構成されたメンバーが、チームを組んで業務を運営している職場であり、その女性事務職の平均勤続年数は1.9年と短く、貿易事務職としての経験も浅い者が多いことが明らかになった。

ではまず、このような特徴を持つ調査対象部門における女性事務職が、どのような職務を担当しているのかを明らかにしていきたい。

### 1. 女性事務職の担当する日常業務

当部門の女性事務職が担当する職務を明らかにするために、日常業務の進め方について、当部門に勤務する女性事務職に聞きとり調査を実施した。その結果、当部門の日常業務には、次の3つの特徴があることが明らかになった。

#### <輸出業務部門における日常業務の特徴>

##### (1) 日常業務の作業内容

当部門の主な作業内容は大きく分けて、A.書類作成業務と、B.書類作成後処理業務の2種類であった。

##### (2) 輸送形態別に異なる業務の進め方

図表2 調査対象と調査方法

氏名	勤続年数	調査時期	調査方法	聞きとり時間	提供資料
MZさん	勤続15年	2001年4月	聞きとり	約4時間	なし
SK(筆者)	勤続8年	—	資料他	—	業務手順ノート
ITさん	入社6年目	2001年5月～9月	聞きとり・資料	約5時間	業務日誌・業務手順ノート
SZさん	入社3年目	2001年8月～9月	聞きとり・資料	約2時間	業務手順ノート
HKさん	勤続3年	2001年4月	資料	—	業務日誌
TSさん	入社3年目	2001年7月	聞きとり・資料	約10分	業務日誌
SOさん	入社3年目	2001年7月	聞きとり・資料	—	業務日誌
HOさん	入社2年目	2001年7月	資料	約10分	業務日誌
NMさん	入社1年目	2001年9月	聞きとり・資料	約10分	業務日誌

\*現在勤務中のものは入社○年目、すでに退職しているものは勤続○年で示す。

当部門の業務は、輸送形態（AIR、BOAT）に応じて、業務の進め方に違いがあった。

### (3) 日常業務における変更や緊急の内容とその対応

当部門の日常業務は、X社から出荷変更や緊急出荷指示が頻繁に発生し、その中には定型化された方法で対応できないものもあった。またそれらは、輸送形態に応じて違いがあった。

次に、これら3点について詳しく説明する。

#### (1) 日常業務の作業内容とその進め方

当部門の女性事務職は、X社から毎月AIRで約3,000件、BOATで約1,500件の輸出依頼となる出荷指示（以下「出荷指示」）を受けていた。当部門の各チームは、A.書類作成業務で、X社から出荷される貨物を輸出するために、その船積みに必要となる書類を作成し、輸出手続きを行なった後、B.書類作成後処理業務で、その輸出状況の現地連絡やX社に対する費用請求処理を行なうという流れで業務が進められていた。この業務のうちA.書類作成業務については、輸送形態の特徴に応じて違いがみられた。次に輸送形態ごとの手続きの特徴を示す。

#### <AIRの特徴>

K営業所では、X社から月間約3,000件の航空便の出荷指示を受けていた。AIRチームでは、X社から通常の出荷指示以外に緊急の出荷指示を受けるケースも多く、AIRチームの女性事務職は、多数の船積書類の作成や船積み手続きを短時間で正確に処理することが求められていた。

#### <BOATの特徴>

K営業所では、X社から月間約1,500件の船便の出荷指示を受けていた。BOATチームでは、毎週決まったスケジュールで、各地の工場から出荷される貨物をまとめて輸出先へ出荷している。そのため当部門のBOATチームの女性事務職は、X社各工場から出荷される貨物のお荷状況を管理しながら、それらを同じ船に乗せるための手続きや、

書類作成などを的確に処理することが求められていた。

当部門の女性事務職は、X社から毎日指示を受け、あらゆる日程の出荷指示を並行して作業を進めていた。また当部門では、各チームで女性事務職が輸出先の顧客ごとに担当を持ち、これらを管理しながら手続きを進めていた。さらにこの通常業務の流れと並行して、X社から出荷変更や緊急出荷の依頼が入る。そのため当部門の女性事務職は、出荷貨物の状況や、依頼を受けたタイミングに応じて、その都度適切な対応を判断し、処理しなくてはならなかった。

では、実際に当部門の女性事務職は、これらの出荷変更や緊急出荷の依頼に対して、どのような判断を行い、その処理を進めているのだろうか。次にこの点について分析していく。

#### (2) 日常業務における出荷変更や緊急出荷の内容とその対応

##### ① 出荷変更への対応

当部門ではX社から受けている出荷指示のうち、40%程度に何らかの出荷変更が発生していた。出荷変更は、出荷予定貨物の製造や調達に間に合わなかったことによる出荷数量の変更や、出荷日程の変更が最も多いが、中には、X社出荷担当者からの入力ミスによる商品名等の変更もあった。当部門では、このような出荷指示の変更が日常的に発生しており、手続き自体は複雑なものではないため、全ての女性事務職が日常的に処理している業務だった。しかし変更指示が重なると、その処理は思いのほか手間のかかる作業となる。またこの処理でミスが生じると、船積み間に合わず、輸出できないという大きなトラブルに発展しかねない。そのため、この出荷変更指示への対応は、正確で迅速な対応が求められる作業であった。

##### ② 緊急出荷への対応

当部門では出荷変更と同様、緊急出荷も日常的に発生していた。しかし、緊急出荷指示に関して

は、その発生件数を明確にすることはできなかった。しかしアジアBOATを担当するチームのチームリーダーへの聞きとりによると、当部門では、毎週数件の緊急出荷指示が発生し、それに対応していることが明らかになった。

緊急出荷への対応は、状況に応じた対応が求められるため、一部の女性事務職又は課長にしか対応できない処理であった。例えば、航空貨物の緊急出荷の場合、航空便の積載スペースが確保できないことがある。この場合、通常の出荷とは異なる、国際宅急便等の利用により緊急の対応をしなければならぬ。

このような緊急出荷指示へ対応には、様々な輸送手段による輸出手配の理解が必要になる上、普段使い慣れていない関係業者とのやり取りに手間がかかる。また、このような緊急出荷は、通常の出荷指示や変更指示と並行しながら対応していかなくてはならない。そのため、女性事務職の中には、このような手間のかかる緊急出荷への対応にはあえて対応せず、課長にその対応を任せるという者もいた。したがって、これらを並行して処理できる一部の女性事務職だけが、緊急出荷に対応していた。

## 2. トラブルへの対応

これまでの調査で、当部門の女性事務職の日常業務は、通常書類作成だけではなく、変更指示や緊急指示にも対応していることが明らかになった。またこれらには、一部の女性事務職にしか対応できない緊急指示もあった。このような当部門の女性事務職が対応している出荷変更や緊急出荷への対応は、確認作業が多かったり、手続きが複

雑だったりするため、ちょっとしたミスが生じやすい。さらに輸出取引業務は、当部門以外にも様々な関係部門が関わりながら一連の業務を進めているため、このちょっとしたミスが輸出取引全体に影響を及ぼすトラブルを引き起こしかねない。

では実際に、トラブルにはどのようなものがあり、トラブル発生には、誰がどのような対応をしているのだろうか。この点を明らかにするために、トラブルの例とその解決方法について分析を行った。その結果を以下に述べる。

### (1) トラブルの種類と解決方法

当部門のトラブルは、状況に応じてその解決方法や、解決に必要な能力に差があった。そこで、当部門でチームリーダーを務める女性事務職に聞きとりを行い、その結果について、筆者がそのトラブル解決に必要なとされる能力を分析し、その種類を解決の易しいものから難しいもので分類し、図表3に示した。

この図表からわかるように、当部門のトラブル解決方法には、大きく分けて4種類あった。そしてトラブルCからトラブルAまでは、当部門の女性事務職が、トラブルSは状況に応じて聞き取りを行ったチームリーダーを務める当部門の一部の女性事務職、もしくは課長だけが解決できるものであることが明らかになった。そこで次にその解決方法を、各トラブルの具体的事例に基づいて説明する。

#### ①トラブルC

このトラブルは、その多くが、各部門の担当者による単純な確認ミスから生じるものだった。したがってこのトラブルは、基本的な業務の流れを

図表3 トラブル解決の種類

名称	解決レベル	解決に必要な能力等	トラブル例
トラブルC	易しい	業務処理手順の理解	入庫数確認もれによる書類作成ミス
トラブルB	中	当部門における業務の流れの理解	貨物梱包内容の変更
トラブルA	難しい	輸出業務全般の流れの理解	船の出港スケジュールの変更
+			
トラブルS	易～難	解決に高額のコストがかかるもの	貨物出荷ミスによる積戻し輸出

理解し、手順に沿って手続きを行えば未然に防ぐことができるものであった。また、このトラブルは日常的に発生するため、全ての女性事務職が解決できる能力を身につけていた。

#### <トラブル例>

トラブルの一例として、出荷指示書<sup>6</sup>と在庫データの確認ミスによるトラブルがあった。K営業所では、毎日出力されるK営業所の輸出貨物在庫リストを元に、出荷指示を受けた貨物の在庫状況を確認しながら船積書類を作成していた。そのため船積書類の作成にあたって女性事務職は、搬入日<sup>7</sup>前日までに貨物の在庫が確認できないものについては、X社の出荷担当者に直接電話で出荷状況を確認し、出荷数量や船積日程の変更を行っていた。このような変更業務は日常的に発生しているが、女性事務職の単純な確認ミスによって、在庫のない貨物の船積書類を作成してしまい、搬入日に船積書類と出荷貨物の内容が一致しないことがある。

このような場合、搬入日に通関業者から担当の女性事務職に連絡が入り、貨物と書類の不一致が伝えられる。この連絡により、女性事務職はトラブル発生に気づく。トラブル発生に気づいた女性事務職は、すぐ在庫リストと書類内容を再確認し、何が原因で一致しないのかを判断した上で、正しい出荷数量に訂正した船積書類に差し替え、トラブルを解決していた。

#### ②トラブルB

このトラブルは、発生時期もその対応方法も一定ではなく、その都度トラブル原因の判断が必要となるものであった。したがってこのトラブルの解決には、貨物と書類がどのように流れているのか、またそれにはどの部門がどのように関わっているのかといった、全体的な業務の流れを理解した上での対応が必要だった。しかしこのトラブルは、類似のトラブルを経験してきた女性事務職であれば解決できるものだった。

このトラブル発生原因は、X社の出荷担当者のミスや、倉庫部門の在庫データ入力ミス等、他部門が引き起こしたものであることが多い。したが

ってトラブルが発生すると、女性事務職はどの部門のミスなのか、その原因を確認・判断し、トラブルの解決にあたっていた。

#### <トラブル例>

このトラブルの一例として、搬入日当日にK営業所の倉庫に入庫しているはずの貨物の入庫確認が取れないというケースがあった。この場合、女性事務職は、何が原因で貨物の入庫確認が取れないのか判断しなくてはならない。この場合、各女性事務職は、作成した船積書類と在庫リストに確認ミスがなかったかを調べ、ミスがなければ倉庫担当者に入庫状況を再確認する。もし在庫の確認が取れなければ、さらにX社出荷担当者へ貨物の出荷状況を問い合わせる。もしX社からの貨物の出荷が遅れていたことが原因であれば、その貨物の緊急度に応じて対応を判断し、船積書類を差し替えたり、輸送手段を確保したりと、貨物を予定の輸出に間に合わせるための対応を取っていた。

このようなトラブルの場合、女性事務職は、国内の貨物の流れから判断し、どの関連部門に確認作業を行わなくてはならないか判断しながら作業を進めなくてはならない。また原因を発見した後も、X社出荷担当者の要望に応じて、自社倉庫担当者や通関業者等の関係部署と調整を取り、船積み日程に間に合うよう、素早くトラブルに対応しなくてはならなかった。

#### ③トラブルA

このトラブルは、トラブル発生時期やその対応方法も様々であり、その解決には、経験の他に、貿易に関する業務知識が必要となるものだった。したがって女性事務職は、輸送形態に応じて、貨物と書類の流れはもちろん貿易の仕組みを理解した上での対応が求められる。そのためこれらのトラブルには、主にこれらに対応できる能力を身につけた一部の女性事務職が対応していた。

#### <トラブル例>

トラブルの一例として、船の出港スケジュール変更があげられる。海上貨物の場合、当部門では、あらかじめ輸出先毎に月間の出港スケジュールを



一覧表にしてX社出荷担当に配布している。X社出荷担当者はこのスケジュールに基づいて、出荷指示書データを入力するため、この出港スケジュールが変更になると、輸出先への納入に影響を及ぼしてしまう。したがって天候や出港船のトラブルによって、予定していた船が出港できなくなってしまった場合、すぐに別の船腹を予約し、できる限り輸出先への納入に影響を及ぼさないようにしなくてはならない。

しかしこの船腹の予約は、単純ではない。船は船会社によって、輸出地へ着くまでの日数や運賃等に差がある上、輸出先で貨物の引渡しに時間がかかる船会社もある。そのため、船腹の予約では、幾つかの船会社を比較した上で、当初のスケジュールと同じ船を選定するという判断業務が必要になる。当部門でこのような業務に対応できるのは、船会社の特性を理解している一部の女性事務職課長だけであった。したがって、もし対応できる女性事務職が不在の場合、課長が代行してこの業務に対応している。

貿易取引においては、このような天候等による船の出港遅れは回避が難しいトラブルである。しかし、一部の女性事務職はこのようなトラブルもできる限り未然に回避している。それは、天気予報で台風の接近が伝えられると、この女性事務職は事前に船会社に連絡を取り、船が遅れる心配はないか、もし遅れるとするとどの位の日程の遅れが見込まれるかについて情報を入手し、あらかじめX社の出荷指示担当者に連絡していた。そして、どうしても輸出先が必要とする納期に間に合わない場合には、X社の担当者に輸送手段の変更を進める等の対応により、輸送手段の遅れが大きな問題にならないような対策を行っていた。

#### ④トラブルS

このトラブルは、出荷処理上のケアレスミスによって生じるものであった。したがってトラブルSは、トラブルそのものの難易度は高くない。トラブルB、Cの解決経験を積んだ女性事務職であれば対応できるトラブルであったが、その解決に高

額の費用が発生するため、課長の承認が必要になるものであった。そのためこのトラブルを処理するには、解決に発生する費用をあらかじめ判断し、その費用が高額の場合には、課長を通して決済を求める手続きが必要になる。

#### ＜トラブル例＞

トラブルの一例として、B社K営業所の倉庫担当者や通関業者による船積みミスがあげられる。輸出貨物は、X社からの出荷指示書に基づいて、倉庫担当者が貨物の側面に出荷ラベルを貼る。その貨物は、各通関業者に引き渡され、そこで渡された貨物と船積書類の一致を確認し、貨物の側面に船積みラベルが貼られる。このラベル貼り付け作業の際、ラベルの貼り間違いによって、貨物が別の客先へ輸出されてしまうことがある。

このようなトラブルが発生すると、輸出先からX社の出荷担当者を通じて、K営業所の女性事務職にクレームが入る。このクレームを受けた女性事務職は、何が原因で間違った貨物が届いたのか判断するために、各関係部門と連絡を取り確認作業を行なうと共に、間違って輸出された貨物を正しい輸出先へ届ける手配を進めなくてはならない。しかし、輸出された国によっては、日本に戻してから再び輸出しなくてはならないケースもあり、その際に発生する輸送費や、場合によっては、納期遅れに対応するために代替品を輸出するための費用等が発生する。このような場合、女性事務職はどの位の費用がかかるのか判断し、その金額が高額であれば、課長へ対応を依頼するか、課長の承認のもとで女性事務職が直接対応を行っていた。

以上の結果から、当部門におけるトラブルには、様々な発生原因があり、その原因には、トラブルCのように、経験の浅い女性事務職が引き起こしてしまうものもあれば、トラブルAのように、回避が困難なトラブルもあった。またこれらのトラブル解決には、当部門の女性事務職が、様々な判断業務を行うだけでなく、一部の女性事務職が、課長に代わって難易度の高いトラブルを解決して

いることも明らかになった。

このように当部門では、日常業務の運営から、変更・緊急出荷への対応、さらに様々な要因で発生するトラブルの解決に至るまで、その大半を、各チーム内で女性事務職が処理していた。またトラブルの種類によっては、貿易取引の仕組みを理解している一部の女性事務職にしか解決できないものもあった。ではこのようなトラブルを解決する能力は、どのように形成されるのだろうか。この点を明らかにするために、次に女性事務職のキャリア形成の仕組みを分析する。

### Ⅲ. 女性事務職のキャリア形成の仕組み

これまでの調査で、当部門の女性事務職は、船積書類の作成を中心とする日常業務を担当し、さらに変更・緊急出荷への対応や様々な要因で発生するトラブルの解決に至るまでを担当していることが明らかになった。

次に当部門の女性事務職が、どのように日常業務及びトラブルを解決できる能力を身につけているのかを明らかにするために、女性新入社員が入社してから業務ができるようになるまでの教育訓練の方法とその内容について調査を行なった。

その結果、当部門には、女性新入社員に対する入社後のフォーマルな教育訓練とは別に、チームリーダーと先輩女性事務職による約2ヵ月に渡るインフォーマルな教育訓練が実施されていることが明らかになった。次にその詳細を説明する。

#### 1. 新入社員の育成

K営業所の輸出業務部門では、例年、2～3名の英語を専攻した短大・専門学校卒の女性が新入社員として入社していた。当部門では新入社員として入社してきた女性社員（以下「新入社員」）は、企業側が用意した制度として公式に設けられた指導（以下「フォーマルな指導」）と、一部の女性事務職が務めるチームリーダーが独自に行なっている指導（以下「インフォーマルな指導」）を受けていた。その指導は図表4の流れで進められていた。

図表4 新入社員に対する入社後の指導の流れ

指導期間	指導内容他
入社1週目	◎本社における集合研修
2～3週目	◎講義・実習 ○小テスト ◎面接→配属決定
4週目	◎チーム配属
4週目以降	○チーム内での指導 ○チーム内での担当業務決定

◎：フォーマルな指導・決定  
○：インフォーマルな指導・決定

まず、B社に入社した新入社員は、全員本所で1週間の集合研修を受ける。そこで、会社概要や社会人としての心得や電話対応のマナー等の講義を受けた後、各営業所に配属される。当営業所に配属された新入社員の中で、輸出業務部門に配属された者は、各チームに配属する前に約2週間に渡って、フォーマルな指導：「講義（貿易知識に関する講義）」、「実習（Kシステムの操作実習）」と、インフォーマルな指導「小テスト（貿易用語の習得を目的とした小テスト）」を受けていた。

この2週間に渡る研修が終了すると、企業側の決定により、配属チームが決定し、各チームへ配属される。しかし配属後も、各チームのチームリーダー及び女性事務職によってインフォーマルな指導：「チーム内での指導（配属後の業務指導）」が行なわれていた。次にこの研修及び指導方法やその内容について詳しく説明する。

#### (1) フォーマルな指導：「貿易知識に関する講義」

この講義形式の研修は、当部門に配属予定の新入社員に対して、約2週間、午前半日を使って行われる。この研修は、K営業所各課の担当業務の説明、輸出入貨物の流れや通関関係機関の概要及び通関の仕組み、貿易取引に関わる税金や保険の仕組み等について、当営業所の各課長が交代で務める講師によって、講義が実施されていた。この研修は、毎年行なわれ、その講義内容は毎年ほぼ同じ内容であった。

## (2) フォーマルな指導：『Kシステム（船積書類作成システム）の操作実習』

当部門に配属される女性事務職の担当する職務は、Kシステムを操作して輸出書類の作成を行なう業務が中心である。そのため、当部門に配属される新入社員は、Kシステムの操作実習が約2週間、午後半日を使って行なわれている。この実習は、毎年当部門のチームリーダーの中から1～2名が講師役となり、船積書類作成手順を解説しながら、システムの操作方法を教えるものである。実習では、出荷指示を受けてから、船積みに必要な書類を作成する作業を繰り返し練習させ、Kシステムの操作に慣れるよう訓練を行っていた。

Kシステムによる書類作業の手順そのものは、X社から受け取った出荷指示書データに基づいて行なわれる場合、比較的単純な操作で船積書類が作成できる。そのため、ほとんどの新入社員は、この期間で簡単な書類作成手順のためのKシステムの操作ができるようになっていた。しかしⅡ.で説明したように、当部門の日常業務は、船積書類の作成を行なう上で、日々、変更指示や緊急指示への対応が必要になる。したがって当部門では、新入社員が配属後すぐにこれらの対応を身につけられるよう、この研修でKシステムの端末操作を繰り返し練習させていた。

## (3) インフォーマルな指導：『貿易用語の習得を目的とした小テスト』

当部門における日常業務では、貿易取引に関する様々な用語が使われる。そのため、当部門の女性事務職は業務を進める上で、基本的な貿易用語を覚える必要がある。当部門に配属される新入社員は、この用語に慣れるようにするため、フォーマルな指導と並行して、毎日10分程度、書類作成業務に携わる上でよく使われている貿易用語の習得を目的としたペーパーテストが実施されていた。

このテストは企業側で特にテキストを準備して実施しているわけではなく、毎年Kシステムの操作実習を担当するチームリーダーらが、市販されている貿易実務の本や自らの知識をもとに問題を

考え、独自に作成し、実施しているものであった。以上のことから、この指導をインフォーマルな指導とした。

この小テストは午後半日を使って行なわれるKシステムの操作実習後に毎日実施され、実施後、担当のチームリーダーが採点し、新入社員にテストを返却すると共に、間違えた問題については再度解説を加えたり、励ましの言葉をかけたりしていた。このように当部門では、新入社員に対して、貿易用語の習得を目的にテストを実施しているが、このテストで貿易用語が全て習得できるわけではなかった。この指導を担当しているチームリーダーによると、テストを実施しても、新入社員が実際に仕事に就いてから、またその用語について教え直すことも少なくないと言う。

しかし、このテストが行なわれることで、各新入社員が少なからず貿易用語に慣れる機会になると共に、テストの実施→採点→返却とフィードバックが行なわれることで、このテストが、新入社員とチームリーダーの交流を図る機会になっているようだった。

## (4) インフォーマルな指導：『配属後の業務指導』

このように当部門に配属される新入社員は、約2週間に渡る講義や実習で貿易の仕組みや、Kシステムの基本的操作方法、書類作成に必要な基本用語を学び、各チームに配属後には簡単な書類作成ができるよう指導を受けている。しかしこの指導だけでは、チーム配属すぐに他の先輩女性事務職と同じように変更や緊急に対応しながら、業務を処理できるまでには至らない。そのため各チームに配属された後も、新入社員は、実際の業務に携わりながら、数ヶ月間に渡る先輩女性事務職の指導を受けていた。この指導内容は、①業務日誌の作成とその指導、②先輩女性事務職によるマンツーマンの指導、の2種類であった。次にその詳細について説明する。

### ①業務日誌の作成とその指導

当部門に配属された新入社員は、約2ヵ月間、

毎日業務日誌を作成していた。この日誌は、市販のB5ノートに、各新入社員がその日行なった業務内容やその感想等を記載するもので、その作成は、企業側で定められたものではなく、昔から当部門のチームリーダーによって続けられている慣習のようなものであった。したがって、この業務日誌を課長がチェックすることはほとんどなく、この日誌は配属されたチームのチームリーダーが毎日チェックし、本人に返していた。当部門に勤める女性事務職数名の新入社員時代に作成していた業務日誌を分析したところ、日誌の書き方やチームリーダーのチェック方法は、各女性事務職及びチームリーダーで様々であることがわかった。

## ②先輩女性事務職によるマンツーマンの指導

新入社員に対する配属後の指導は、業務日誌の作成とその指導だけではなく、新入社員が日常業務を覚える上でも実施されていた。当部門に配属された新入社員には、一定期間、先輩女性事務職がマンツーマンで日常業務の進め方について指導を行っていた。また、多くのチームでは、この先輩女性事務職は、そのチーム内で新入社員の次に経験が浅い女性事務職（入社2年目の者であることが多い）であった。指導期間については、特に定められていなかったが、マンツーマンでの指導は、おおむね1週間程度であり、その後は、どのチームでも、新入社員自身に仕事を任せ、わからないところがあれば随時先輩に聞くという形で業務が進められていた。このような指導は、すべてのチームで実施されていたが、職場で決められたルールではなかった。以下に、その様子の一例を示す。

### <先輩女性事務職によるマンツーマンの指導の様子>

当部門では各女性事務職は、チーム内で輸出先の顧客別に、書類作成を中心とした業務を分担している。例えば、輸出先S社とY社の担当はABさん、R社、M社、D社の担当はEFさんというように、各女性事務職が自ら担当顧客を幾つか持っている。したがって、各チームに配属された新入社

員にも、担当顧客が与えられ、その業務の進め方や注意点等については、先輩女性事務職から指導を受けながら仕事を覚えていく仕組みになっていた。

新入社員研修後、各チームに配属された新入社員は、そのチーム内で最も変更や緊急の少ない顧客を任されるケースが多かった。そしてその顧客を担当していた先輩女性事務職（入社2年目の場合が多い）から、マンツーマンで指導を受けている。指導を担当する女性事務職は、新入社員にほぼマンツーマンで、自分が今まで担当していた顧客の書類作成手順や日常業務で起きる変更や緊急指示への対応、またトラブル対処の手順等を実際に自らやってみせながら指導していた。その指導期間は厳密に定められてはいないが、約1週間に渡って指導担当の女性事務職が新入社員に就いて仕事を教え、その後は新入社員が対応できない場合にその先輩事務職がサポートするという体制で進められている。先輩女性事務職は、新入社員へ一通りの業務指導を終えると、他の先輩女性事務職から新しい顧客を引継ぎ、新しい業務を担当する仕組みになっていた。

チームリーダーに対する聞きとりによると、このような仕組みでチームを運営するのは、同じように見える書類作成業務にも、輸出先の顧客によって難しいものと簡単なものがあるため、新入社員には簡単な書類作成の顧客から担当させ、経験を積むにつれて難しい書類作成の顧客を担当させる方が良いと考えているからであった。また、各メンバーの担当顧客を1年毎にローテーションで入れ替えるのは、チーム内の女性事務職がどの輸出先顧客の業務でも処理できる能力を身につけ、特定の輸出先顧客への輸出が集中した場合には、担当以外のメンバーもその業務を手伝うことで、チーム内の業務を業務時間内で処理するためだった。

このような業務分担は、企業からの指示によるものではなく、各チームリーダーの判断によるものであった。したがって、このような方法を実施していないチームもあった。

このように当部門の新入社員は、フォーマルな

指導だけでなく、チームリーダーや先輩女性事務職によるインフォーマルな指導によって育成されていることが明らかになった。新入社員は、このようなインフォーマルな指導を通じて、日常業務の進め方や、変更や緊急指示への対応、トラブル対処の手順などを身につけ、チームによっては、徐々に難しい顧客の書類作成を担当しながら、それらを担当できる能力を身につけていた。

しかし、このようなインフォーマルな指導は、チームリーダーによってその方法に違いがあった。では具体的に、新入社員に丁寧な指導を行うチームリーダー（以下“有能なチームリーダー”）と、新入社員にほとんど指導を行わないチームリーダー（以下“有能でないチームリーダー”）とでは、指導方法にどのような違いがあるのだろうか。また有能なチームリーダーは、どのように自らのキャリアを形成してきたのだろうか。次ではこの点を明らかにするために、チームリーダーを務める女性事務職の役割とキャリア形成について分析する。

## 2. チームリーダーの役割とキャリア形成

これまでの分析で、当部門のチームリーダーは、当部門に配属される新入社員に対して、インフォーマルな指導を実施し、チーム配属後も業務日誌を通じて指導を続ける等、日常業務と並行して新入社員の育成を担当していた。しかしインフォーマルな指導では、チームリーダーによって、その

指導方法が異なっていた。そこで具体的に、チームリーダーによって指導や女性事務職のキャリア形成にどのような違いがあるのかについて調査を行った。次にその結果を述べる。

### (1) チームリーダーによる指導の違い

#### ①業務日誌の作成と指導

これまでの分析で、当部門に配属された新入社員は、約2ヵ月間、毎日業務日誌を作成し、チームリーダーがその日誌をチェックしていることが明らかになっている。しかし、この日誌作成やチェックは、インフォーマルな指導のため、チームリーダーによって、そのチェック方法は様々であった。なぜ同じ部門の新入社員の業務日誌の作成は、統一されていないのだろうか。この点を明らかにするために、当部門に勤務する女性事務職6名の日誌を詳しく分析し、一部のチームリーダー及び女性事務職へは聞きとり調査も合わせて実施した。

その結果、新入社員の業務日誌の記載については、各担当のチームリーダーが書き方を指導していることが明らかになった。したがって、新入社員の業務日誌で、日々の業務内容を詳しく書く者と、ほとんど短い感想文程度にしか日誌を書かない者の差は、チームリーダーの指導による差であると考えられる。また日誌に対するチームリーダーの指導にも、特に決まった方法は無く、各チー

図表5 新入社員の業務日誌作成とその指導

#### a. 有能なチームリーダーの場合

指導担当者 (チームリーダー)	指導コメント	新入社員	日誌記載事項			
			業務内容	疑問点	反省点	感想
ITさん	◎	SOさん	○	◎	◎	○
SZさん	◎	NMさん	◎	◎	◎	○
SKさん	◎	HKさん	◎	○	◎	○

#### b. 有能でないチームリーダーの場合

指導担当者 (チームリーダー)	指導コメント	新入社員	日誌記載事項			
			業務内容	疑問点	反省点	感想
HDさん	×	ITさん	◎	△	×	△
MTさん	△	TSさん	△	△	△	◎
MOさん	△	HOさん	△	△	△	◎

◎：詳細に毎回記載  
○：毎回記載  
△：時々(簡単に)記載  
×：記載なし

ムリーダーのやり方に一任されていた。そのため、各チームリーダーの指導は、日誌に記載された内容に対して詳しくコメントを書く者と、ほとんど書かない、もしくは短く一言しか書かない者に分かれた。そこで6名の日誌分析した結果を、チームリーダーの指導方法を基準に分類し、図表5にまとめた。

この結果から、業務日誌の指導コメントを詳細に毎回記載しているチームリーダーは、難易度の高いトラブルを解決できる女性事務職と一致していた。一方、ほとんどコメントを書かないタイプのチームリーダーについては、当部門に所属する女性事務職への聞きとりから、チームリーダーとしての評判も高くないことが明らかになった。

このように、業務日誌に対する指導は、有能なチームリーダーと有能でないチームリーダーとで大きな違いがあった。有能なチームリーダーの場合は、この日誌が、新入社員にとって仕事を覚える上での疑問や不安を解消し、仕事を身につける上で役立っているのに対して、有能でないチームリーダーの場合には、新入社員の疑問や不安の解消には全くなっておらず、新入社員にとって業務日誌がほとんど役に立っていなかった。

## ②配属後の業務指導

配属後の業務指導についても、業務日誌の指導同様、チームリーダーによる差が見られた。具体的には、有能なチームリーダーのチームでは、チーム内で1年毎に業務分担のローテーションを実施し、チーム内の全メンバーに能力伸長の機会を与えると共に、各メンバーが様々な業務に対応できるようにすることで、特定の輸出先顧客への輸出が集中した場合、担当以外のメンバーもその業務を手伝い、チーム内の業務を業務時間内に処理できるよう工夫をしていた。

しかし、全てのチームリーダーがチーム内の業務分担を工夫しているわけではなかった。つまり、チームをまとめ、業務分担を工夫し実施する能力は、一部の有能なチームリーダーが果たしている役割であった。またこのような有能なチームリー

ダーの果たす役割は、企業側から指示されたものではなく、またチームリーダーに対する特別な研修等によるものでもなかった。つまり、すべてのチームリーダーが、配属後の業務指導を実施していないのは、企業側からの指示ではないからと考えられる。

さらに有能なチームリーダーの場合には、マンツーマンの指導以外にも、業務日誌で新入社員の業務習得状況をチェックしながら指導を進め、指導が行き届いていない部分については、業務日誌や直接の指導を通じてフォローをしていた。しかし、有能でないチームリーダーの場合には、業務日誌だけではなく、日常業務の指導についても、ほとんど関わりを持っていなかった。

## (2) 女性事務職のキャリア形成

これまでの分析で、一部の女性事務職は、トラブルに対応できる能力を身につけているだけでなく、これらの女性事務職が務めるチームリーダーは、チーム内の女性事務職の指導に積極的に係わり、その育成に重要な役割を果たしていることが明らかになった。しかし、チームリーダーが果たしているこのような役割は、フォーマルな教育訓練によって身についたものではなく、また、すべてのチームリーダーがこのような役割を果たしているわけでもなかった。この点から考えると、一部の女性事務職には、このような能力を身につける何らかの共通要因があるのではないだろうか。そこでこれらを明らかにするために、2.で分析した有能なチームリーダー3名に、さらに次の項目について聞き取りを実施した。

### <聞きとり項目>

#### (1) 入社動機

当部門は、貿易取引に関わる業務を担当する営業所であり、当部門に配属される女性事務職は、英語系の短大や専門学校を卒業した者が配属されることが多い。そこで、有能なチームリーダーは、貿易に対する関心や、英語を活かしたいと考える意識が高く、仕事に対する関心が高かったのでは

図表6 有能なチームリーダーのキャリア分析

聞きとり項目		ITさん	SZさん	SK
入社動機	貿易に関する強い関心	×	○	△
	英語を活かした職業への興味	×	○	○
	キャリア意識（働き続けたいという意識）	×	×	○
業務経験	他部署・部門の移動経験	○	○	○
	業務立直しの経験	○	○	○
	有能な先輩からの指導	△	×	○
性格等	面倒見がよい	○	○	○
	責任感が強い	○	○	○
	仕事に対する意欲が強い	○	△	△

○：該当する  
△：やや該当する  
×：該当しない

ないだろうか。

また、企業側からの指示ではないにも関わらず、後輩の育成に積極的に関わり、チーム内の業務をまとめようとする仕事に対する姿勢は、「結婚後も仕事を続けたい」、「仕事で自分の能力を発揮したい」といったキャリア意識からなのではないだろうか。

## (2) 経験と指導

有能なチームリーダーは、他のメンバーが担当しながらない手続きの面倒な緊急指示に対応し、難易度の高いトラブル解決を行なっている。これらに対応できる能力は、様々な職務や業務を経験することで身についたものなのではないだろうか。

そこで、他部署・他部門の異動経験の有無や、様々な業務に対応する機会の有無等について聞きとりを実施した。また、これらの能力は、手本となるような先輩の存在や指導を受けた経験から身についたものであるとも考えられる。そこで、この点についても合わせて調査を行なった。

## (3) 個人の性格と意欲

当部門の有能なチームリーダーの特徴である、インフォーマルな指導に積極的に関わり、後輩を指導しようとする姿勢は、各チームリーダーの性格や仕事に対する意欲による部分も大きいのではないだろうか。

そこで、「面倒見の良さ」や、「責任感の強さ」といった性格や、「仕事に対する高い意欲」等を持

っていたのかについても聞きとりを実施した。

### <明らかになったこと>

以上3点の項目に基づいて、有能なチームリーダーに聞きとりを実施した結果を分析し、図表6に示した。以下にその内容を述べる。

#### ①入社動機

入社動機については、3名全員に共通した点は見られなかった。しかし、英語を活かした職業への興味という点では、SZさんとSKは共通していた。2人はいずれも学生時代に英語を専門的に学んでいた。また貿易に対する強い関心という点では、貿易の仕事で英語力を活かしたいと考えて入社したSZさん、一般事務よりは英語を活かした貿易事務が良いと考えて入社したSKの2名には共通点があったが、ITさんは、貿易や英語にほとんど関心はなく、職場の雰囲気が入ったことが入社を決めた理由だった。また、キャリア意識については、ITさん、SZさんは結婚と仕事の両立は難しいので、結婚後仕事は辞めたいと考えているのに対して、SKは結婚しても仕事は続けたいと考えていた。

このような結果から、入社動機の面では、SZさんやSKはそれぞれ2項目に該当するものがあつたのに対して、ITさんはどの項目にも該当しなかった。

#### ②経験と指導

「仕事の経験」については、3人共、「他部署・

部門間の異動経験」「業務立直しの経験」を持っていた。

ITさんは、アジアBOATチームに長く所属しているが、1999年の一時期だけ別の設備機械の輸出業務を担当し、「部門間の異動」を経験している。ITさんがこの業務を担当したのは、半年程度であったが、今までとは異なる設備機械の船積み業務を担当することで、航空便の輸出手続の方法や、国内の製品が輸出されるまでにどのような流れをたどるのかといった国内貨物の流れを知ることができたと言う。また、「業務立直しの経験」については、1999年から1年間、業務立直しプロジェクトが実施されたが、その後、各メンバーが経験を積み、様々なトラブルに対応できる能力を身につけるために、自ら業務分担の工夫等を行なっている。筆者はこの経験を、「業務立直しの経験あり」と判断した。

SZさんは、「当社における異動経験」はなかったが、当社に入社する前に、出版社で2年間営業職を務めた経験を持っていた。この経験がどのようにチームリーダーの業務に役立っているかについては明らかにできなかったが、本人によると、企業側からチームリーダーの任命を受けた時に、他社での職務経験がチームリーダーの適性として評価されたと話している。一方、「業務立直しの経験」については、SZさんがチームリーダーに昇進した時、その前にチームリーダーを勤めていた先輩はすでに退職した後で、SZさんはチームリーダーがどんな仕事をするのか引き継ぐこともなく、また前チームリーダーがどのような役割を果たしていたかについてもよく覚えていなかった。そのため、自分なりにどうすればチーム内で業務を効率よく運営することができるかを考えながら業務分担を決めたと言う。筆者はこの経験を「業務立直しの経験あり」判断した。

SKは、輸出業務部門を約2年経験した後、輸入業務部門へ異動し「部門間の異動」を経験した後、チームリーダーに任命されている。また、「業務立直しの経験」については、SKが輸入業務部門で、上司が不在になり、新入社員の男性社員と2人で

業務をこなしていかななくてはならなかった時、後輩の男性社員と共に業務を効率的に進める方法を提案し合いながら、自ら業務改善を図った経験を持っていた。この経験を、「業務立直しの経験あり」と判断した。

一方“有能な先輩からの指導”については、三者三様であった。例えば、ITさんは「チームリーダーからの直接指導はなかったが、先輩女性事務職から丁寧に仕事を教えてもらう機会があった」、SKは「チームの先輩から丁寧な業務指導を受け、日常業務の進め方だけではなく、貿易の流れを覚える機会もあった」のに対して、SZさんは「丁寧に指導を受ける機会はなく、日常業務をこなしながら、自ら仕事や貿易に必要な知識を覚えた」と答えている。

### ③性格等のその他の要因

当部門のチームリーダーからの聞きとりや、社内外を含めた周囲の評判等から、有能なチームリーダーは、その性格に、「仕事に対する責任感の強さ」や、「面倒見の良さ」といった共通点が見られた。

例えば、3人は難易度の高いトラブルについても、何とか解決しようと様々な方法に取り組む、「仕事に対する責任感の強さ」や、インフォーマルな指導であるにも関わらず、新入社員に対して、就業後、自らの時間を使って小テストを作成したり、業務日誌にコメントを書いたりといった「面倒見の良さ」が見られた。そしてこれらが、新入社員を育て、チームとしてのまとまりにも貢献していると考えられる。しかし、それが仕事に対する意欲の高さとは必ずしも結びついてはいなかった。

<仮説1> 女性事務職場には、女性事務職のインフォーマルなキャリア形成の仕組みが存在する

女性事務職の職務は、業務知識や熟練を必要としない、定型的で単純な業務の他に、貿易の知識や熟練を必要とする複雑なトラブル解決等、判断を必要とする非定型的な業務が



存在すると考えられる。しかし、一般的に女性事務職の仕事内容は、定型的で単純な業務と考えられていることから、企業側が女性事務職のキャリア形成を促進するための、フォーマルなキャリア形成の仕組みを設けているとは考えにくい。

このようなことから、女性事務職場には、インフォーマルなキャリア形成の仕組みが存在し、その仕組みによって女性事務職のキャリアが形成されているのではないだろうか。

#### IV. おわりに

##### 1. 仮説検証

以上の調査結果から、仮説がどのように検証されたのだろうか。次にその内容を述べる。

本仮説は、Ⅱ. 貿易事務職場における女性事務職の職務とその役割と、Ⅲ. 女性事務職のキャリア形成の仕組みで証明された。

調査対象である、B社K営業所輸出業務部門の女性事務職の業務は、主にX社の輸出に必要な船積書類の作成と、輸出手配業務である。しかしX社からは、出荷変更や緊急出荷指示の依頼も頻繁に発生しており、定型的な処理で進められないことが多い。またこれらへの対応は定型的ではない。さらに女性事務職は、これらの業務と並行して、様々な要因で発生するトラブルにも対応していた。そしてそのトラブル内容によっては、当部門における業務処理の知識だけでなく、関係業者の知識（船腹スケジュールの特徴等）を持っていないことは対応できないトラブルもあった。そしてこのようなトラブルには、誰もが対応できるわけではなく、一部の有能な女性事務職が、課長に代わって解決しているものであった。

また当部門の女性事務職は、新入社員として入社後、フォーマルな指導に加え、約2ヶ月に渡ってチームリーダーと先輩女性事務職からインフォーマルな教育訓練を受けていた。この教育訓練の指導により、新入社員は、定型的な業務だけでなく、非定型的なトラブル対応などの業務にも対応

＜仮説2＞ キャリア形成を促進している女性事務職には、それを促進する共通要因がある。

富田の先行研究から、非定型的で複雑な業務を処理できる能力を身につけ、キャリア形成を促進している女性事務職には、これらを身につけるための共通の促進要因があると考えられる。本研究の対象とする職場は貿易事務職場であることから、将来も仕事を続けていきたいといったキャリア意識の他に、貿易の仕事への関心の高さや、英語が活かせる仕事に対する興味の高さといった促進要因があるのではないだろうか。

できる能力を身につけていた。

このように、当部門には女性事務職に対して、初期の段階からインフォーマルなキャリア形成の仕組みが存在し、それによってキャリアが形成されていた。

本仮説は、Ⅲ. 女性事務職のキャリア形成の仕組みで検証を試みたが、仮説に示した項目を必ずしも支持する結果は得られなかった。しかし、別の共通要因が発見された。

Ⅲ. 2. 女性事務職のキャリア形成では、有能なチームリーダーに、(1) 入社動機、(2) 経験と指導、(3) 性格等その他、の3点から聞き取り調査を実施した。その結果、仮説にあげた“貿易や英語に関する関心や興味の高さ”については、3名中2名が該当したが、残りの1名は全く該当しなかった。さらに、“仕事を続けていきたいといったキャリア意識”については、1名は該当したが、2名についてはむしろ仕事は結婚までと考えており、全く該当しなかった。

しかし有能なチームリーダーは、“仕事の経験”について、3人共「他部署・部門間の異動経験」「業務直直しの経験」の共通点を持っていた。また“性格”についても、「仕事に対する責任感の強さ」や「面倒見の良さ」といった共通点が見られた。

## 2. まとめ

本研究では、女性事務職のキャリア形成の仕組みと、そのキャリア形成を促進する要因を明らかにするために、B社K営業所での勤務経験を持つ女性事務職について、聞きとりを中心に調査を実施した。

調査の結果、当部門の女性事務職の主な職務は、輸出取引に必要となる船積書類を作成し、輸出通関や船積みの手配を行なうことであり、この船積書類の作成は、X社からの出荷変更や、緊急の出荷指示依頼が頻繁に発生するため、必ずしも定型的な処理で対応できる業務ではないことが明らかになった。さらに、当部門の女性事務職は、様々な要因で発生するトラブルにも対応しながら業務を進めていた。そしてこのトラブルは、その内容に応じて、経験や知識を持っていなくては解決できない難易度の高いものもあり、その解決には、一部の女性事務職が、課長に代わって対応していた。また、このような女性事務職は、有能なチームリーダーとして、日常業務を進める上での問題に対応するだけではなく、新入社員への指導や、チーム内の業務分担の決定、業務ローテーションによるチームメンバーの能力伸長の機会提供等、他の女性事務職には見られない、様々な役割も担っていた。

このように、女性事務職にはキャリア形成の仕組みが存在するものの、それはインフォーマルなため、女性事務職によっては、キャリア形成を促進するものもあれば、そうでないものもいた。また、女性事務職が、各自キャリア形成を促進させても、企業側からより難しい仕事へ挑戦するためのフォーマルな昇進や異動の機会を与えられることはなかった。

今回の研究では、女性事務職にもキャリア形成の仕組みやその促進要因があることが明らかになった。しかし、企業で、女性社員を活用していくためには、その問題の一つとされる、勤続年数の短さを克服するために有効な方法も検討していく必要があるだろう。本研究の結果から考えると、企業側が、有能なチームリーダーを評価し、様々

な仕事に挑戦できる仕組みを設けてみることも有効な手段の一つであると思われる。

## 【参考文献】

- 浅海典子 [2000] 「女性事務職の職務内容および職務分担の現状と変化」 法政大学大学院社会科学研究所博士論文
- 岡本英雄 [1997] 「女性事務職の現状」 『日本労働研究雑誌』 No.445
- 雇用均等政策研究会 [1999] 「雇用均等政策研究会報告書」 p4
- 労働省職業安定局監修 日本労働研究機構編 [1998] 『職業ハンドブック』
- 富田安信 [1995] 「女性のキャリア形成を促進する要因」 『ホワイトカラーの人事管理』 日本労働研究機構 第7章 p107-117
- 脇坂 明 [1998] 「職場類型と女性のキャリア形成」 御茶の水書房

## 注

- i 2001年8月時点を示す。
- ii 1998年から1999年の一時期、企業側の決定によりチーム体制が変更になり、輸送形態別のみで2チーム制で運営されていた時期がある。チームリーダーは、必ずしも各チーム1名配属されるという決まりはなく、メンバーの少ないチームでは、チームリーダーが存在しない例もあった。
- iii 雇用政策研究会(1999)によると、女性雇用者の勤続年数は延長される傾向にあり、同一企業における勤続年数が平均で8年余り(6.8年(S60)→8.2年(H10))、約3割が10年以上の長期勤続者となっている。この傾向と比較しても、当部門の勤続年数は短いことが明らかである。
- iv その職務は、出版社の営業職、衣料品の販売員、航空会社カウンターの接客業等様々であった。
- v 筆者自身の経験を調査結果として記載する際は、できる限り偏りのないよう注意した。
- vi 当営業所によって作成されたもので、当部門の業務の流れや、書類作成の手順等が記載されている。このマニュアルは、決められた場所に保管されていたが、女性事務職が業務上使用することはなかった。
- vii 当部門では、各女性事務職が独自に作成しているもので、業務の進め方や、書類作成の手順等を書き留

めたノートであった。各女性事務職はこのノートを参考に業務を進めていた。

viii 詳しくはⅢ. 1. (4) で解説する。

ix X社からK営業所に対して発行される輸出貨物の出荷を依頼する書類。

x 輸出貨物を、通関業者に引き渡す日。

xi 当部門の女性事務職によると、10万円以上の費用を高額の目安としていた。

xii 1997年から1999年にかけて、ベテランの女性事務職が続けて退職し、その代替要員として派遣社員を採用したことで、トラブルが多発し、業務が円滑に進まなくなった。そのため、1999年末から派遣社員の採用を止め、その代わりに中途社員を採用し、業務を円滑に運用できるよう業務体制の立て直しが行われた。