

日本キャリアデザイン学会  
2009年度大会（第6回研究大会）自由研究発表

# 女性中堅層の一般事務職に対する キャリア開発支援の現状と課題

坂巻 美和子  
社員教育研究室

# 内容構成

1. 研究の目的
2. 研究の背景
3. 女性事務職のキャリア発達面での課題
4. 女性事務職の現状
5. 事例企業の分析
6. 結論と考察

# 1. 研究の目的

本研究では、企業内において男性や女性総合職とは異なるキャリア形成の下に置かれている女性一般事務職の現状を明らかにし、その層のキャリア開発支援にどのような施策が実施されているかを分析する。

## ●女性中堅一般事務職は マジヨリティな層を形成

「女性一般事務職」は両立支援策の充実等を背景に、その勤続年数が長期化する傾向がある。

企業にとっては、勤続年数の長いこの層の活性化が、人事政策上の課題となっている場合も多い。

本研究は、一般事務職の中でも 一定の勤続年数を経ている中堅層のキャリア支援を考察する。

一般事務職	いわゆる総合職とは異なり、定型的な事務業務を遂行する者。
女性中堅層	女性事務職の中でも中堅的地位にあり、おおむね30代後半以降。

## 2. 研究の背景

- **女性の能力発揮支援は総合職に限られていた**

1960年代まで 女性社員は結婚を期に退職が一般的

1986年男女雇用機会均等法

1999年改正男女雇用機会均等法施行

- ➡ 募集・採用、配置・昇進、教育訓練、福利厚生、定年・退職、解雇について、男女の差別が禁止。
- ➡ 男性と同等の継続就労をめざす女性総合職へのキャリア開発支援、女性管理者数の増加。

反面、女性一般事務職への「教育の機会の提供」「キャリア開発を意識した職域拡大」など、人事制度面・教育面での対応は、必ずしも十分とは言えない現状にある。

女性一般事務職へも目を向けなければ、職場全体の活性化につながらない。

## 3-1. 女性事務職のキャリア発達面での課題

- 武石(2006)「女性のキャリアの展開は変わったか、という問いに対しては、こうした雇用管理の変化によって一部の女性は確かに変わったといっておいたろう。一部の女性とは、男性と同様に長期勤続を前提にしたキャリア形成をめざす女性たちである。」「能力発揮を図りたいという個人が、女性であるということだけを理由にチャンスが与えられないというのは、きわめて不合理であり、この不合理は当然除去されるべきである。」
- 浅海(2006)「企業における女性労働者の人材開発と能力開発は、人的資源研究の主要なテーマとなる。その主な理由として、①労働の担い手として女性への期待の高まり、②女性労働者の人材としての質の高まり、③企業が労働者の多様性に目を向け始めた。」
- 仙田・大内(2002)「一般職の技能は、総合職のように他企業でも通用するような技能ではなく、当該企業においてのみ発揮される。その職場のことなら何でも知っていることが、技能の要素となっているためである。」
- 脇坂(1998)「採用時点での能力と意欲を見分けるという入口主義にこだわると、どうしても期待とのギャップや労働意欲の減退が生み出される。であるとすれば、コース転換制度の運用がキーポイントとなる。コース別人事制度を採用していない企業の中にも、単に一本の制度で、女性を補助業務に閉じ込めている企業は多い。」

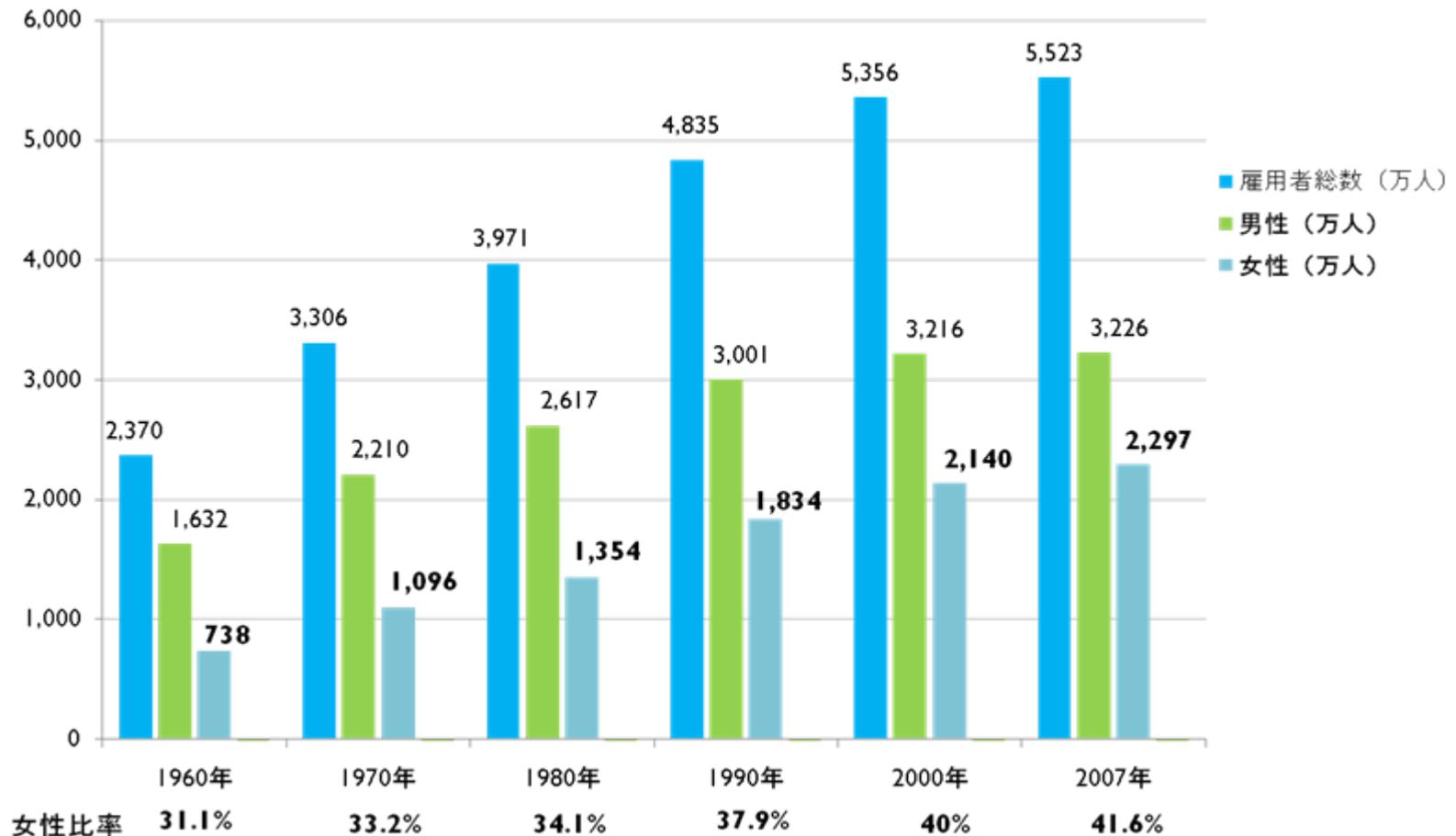
## 3-2. 女性事務職のキャリア発達面での課題(続)

- 山本(2006)「わが国組織の人的資源管理では高年齢者は同一の職務に長く従事し、同一の部署に長く配属される傾向が高いことが明確にされた。これは多くの組織で、計画的なジョブ・ローテーションは30代までで終了し、それ以降は職務や配属先の変更はそれまでほどでないことと関係しているといえよう。つまり従業員の組織内のキャリア発達において、年齢という属性に対して組織は同一方向(プラトー化)で対応していることが明らかにされた。」
- 木本(2004)「(略)『無冠の』30~40歳代の女性は、給与は頭打ちながらハードな労働を免れて大量の自由時間を獲得してはいる。だが、上位の職位へのチャレンジ精神をいただくことはもとより、仕事への意欲自体が低迷している。」

女性中堅層の一般事務職の中でキャリアの展望を見出せなくなり、閉塞感と意欲減退が起きているとすれば、本人にとっての問題ということに加えて、この層が一定の割合を占めれば職場全体の意識を低下させる原因となる。したがって企業側が女性中堅層の一般事務職にかなり問題意識を持って、女性の活躍推進の取組みを展開していると思われる。

# 4-1. 女性事務職の現状(量的変化)

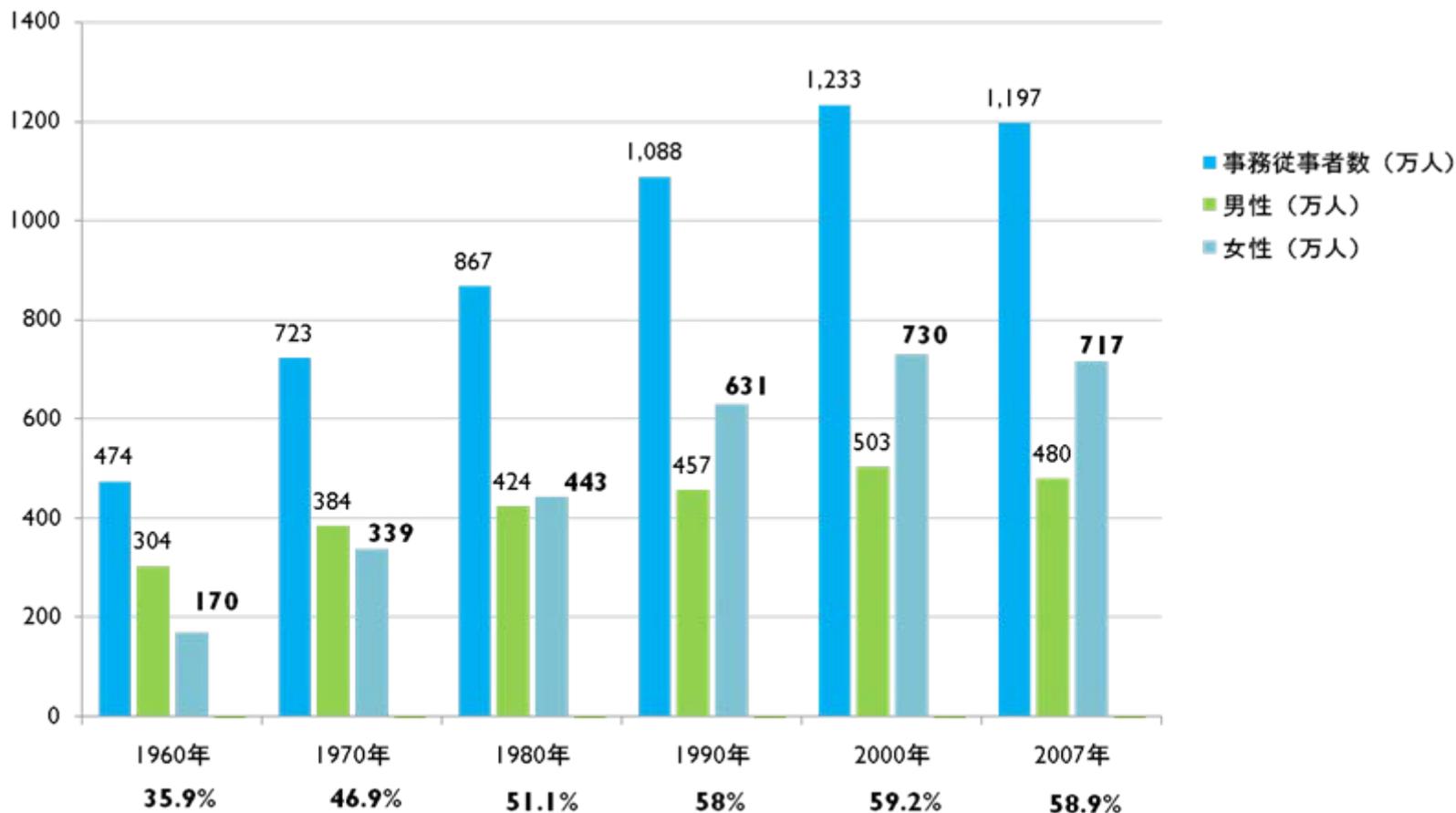
## ①雇用者数の推移 ことに女性雇用者数の伸び率が著しい



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

## 4-2. 女性事務職の現状(量的変化)

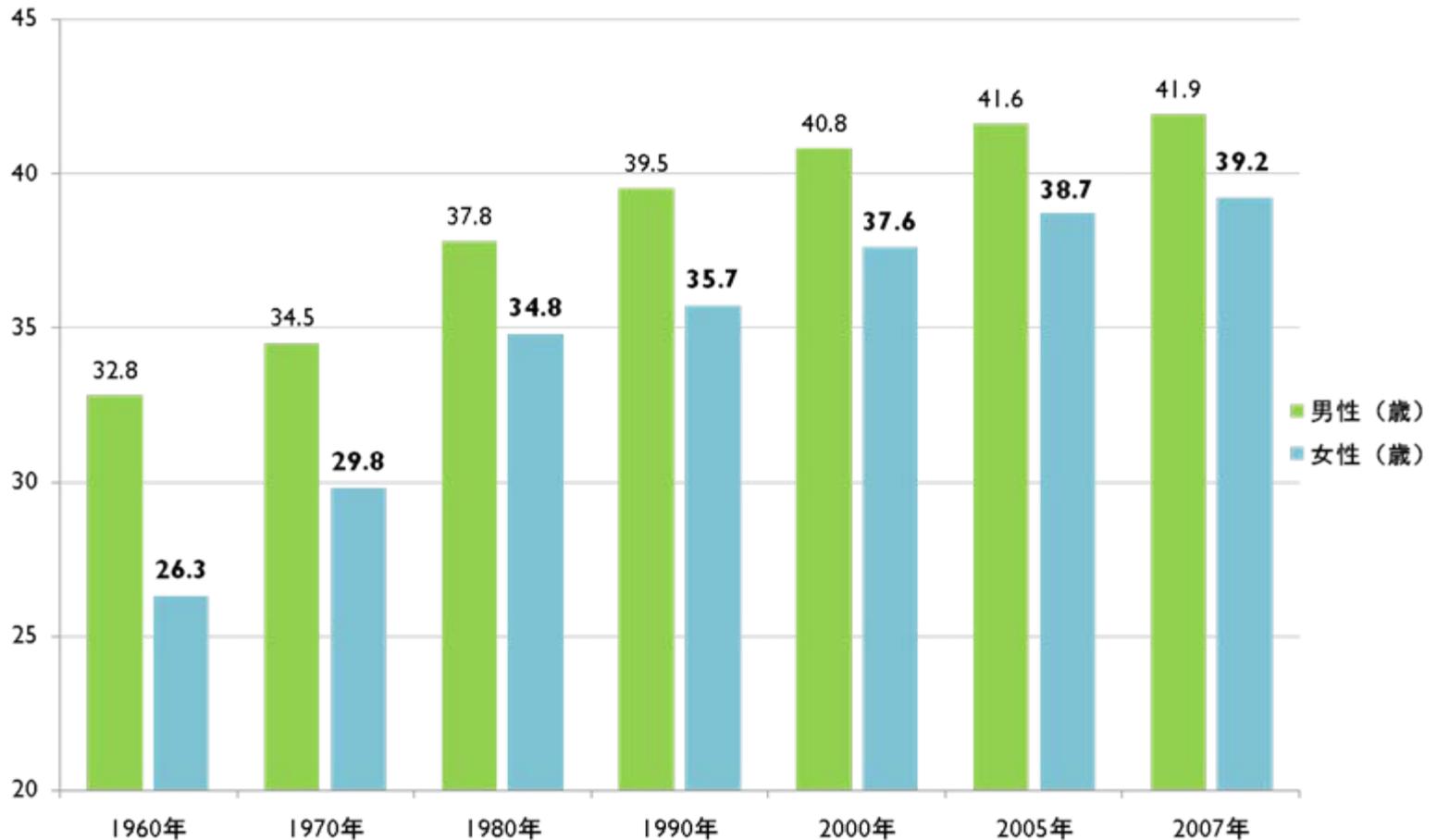
### ②事務従事者数の推移 女性が全体の6割近くを占めるに至った



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

## 4-3. 女性事務職の現状(質的变化)

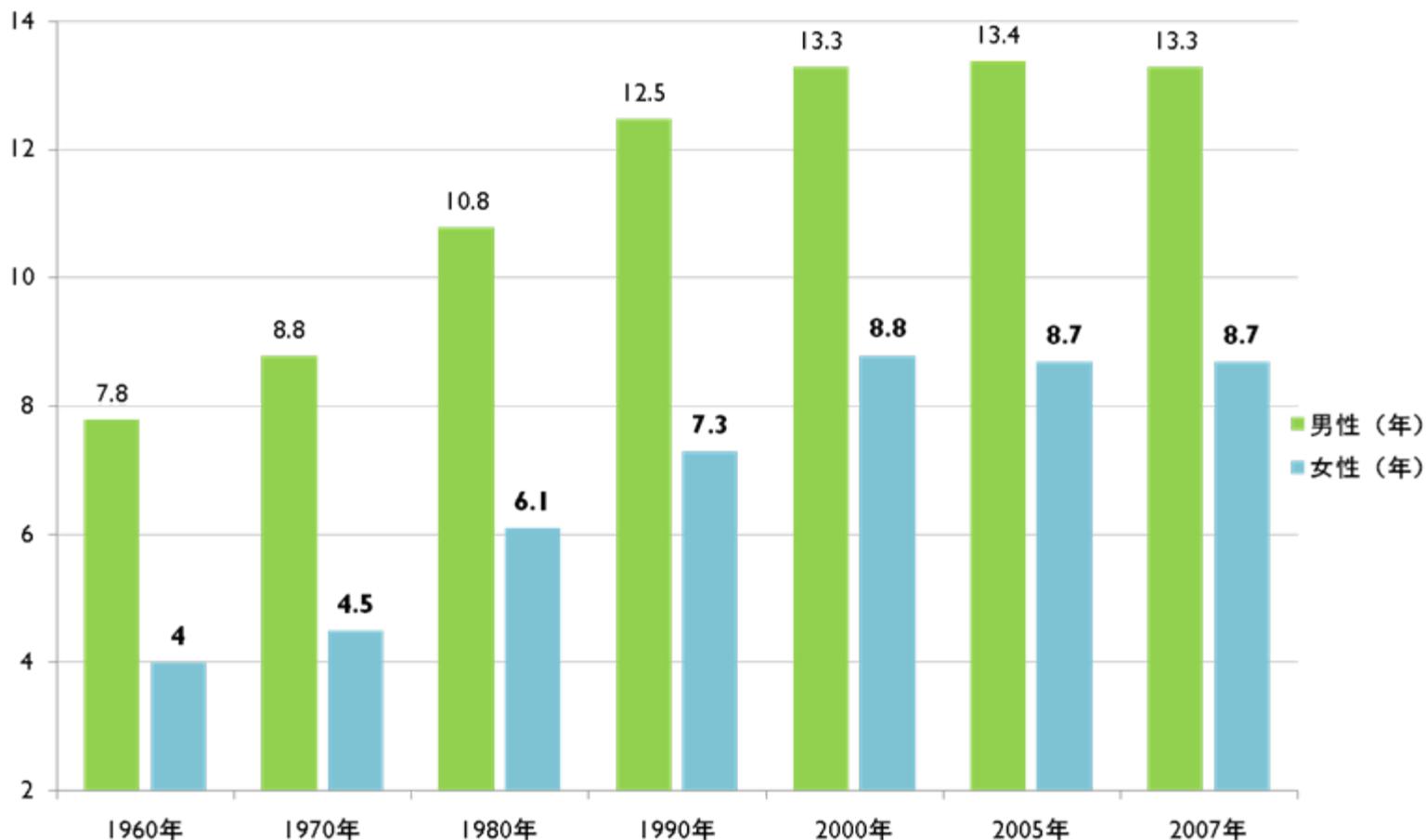
### ①雇用者の平均年齢の推移 女性の平均年齢は大幅に伸びた



資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

## 4-4. 女性事務職の現状(質的变化)

### ②雇用者平均勤続年数の推移 女性は2.2倍に伸びている



資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

## 5-1. 事例企業の分析(9社の調査概要)

事例企業	業種	正社員 (内女性)
A社	電機製造	21,357(2,765)
B社	総合化学	8,204 (883)
C社	物流全般	3,171 (553)
D社	一般消費材	651 (175)
E社	非鉄金属	3,952 (329)
F社	衛生陶器	7,577(1,694)
G社	食品製造	2,104 (226)
H社	菓子製造	1,888 (398)
I社	熱・環境産業	2,586 (449)

女性中堅層の一般事務職の活性化についての考え方や育成について、大手上場企業9社を対象に、半構造化面接の手法によりヒアリング調査を実施した。

対象企業は従来「男性中心の職場」というイメージの強い、製造業中心。

そのような企業風土の会社において、女性中堅層一般事務職の活性化についてどのような取組みが行われているかを、人事制度・教育体系、研修などの面から考察した。

## 5-2. 事例企業の分析(年齢構成)

各社社員の平均年齢

(単位: 歳)

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
女性	39.0	38.8	32.3	38.9	39	39.1	34.5	38.0	34.9
男性	42.5	44.6	41.9	41.7	42	43.1	42.5	40.0	45.6
全体	42.1	43.8	41.1	41.0	40	42.1	41.6	39.6	43.7

女性社員の年齢別構成

F社 全女性社員	年齢	10代	20代	30代	40代	50代	総計
	人数	0人	237人	824人	471人	173人	1705人

D社 実務職社員	年齢	10代	20代	30代	40代	50代	総計
	人数	3人	2人	59人	32人	30人	126人

E社 実務職社員	年齢	10代	20代	30代	40代	50代	総計
	人数	0人	16人	31人	14人	9人	70人

## 5-3. 事例企業の分析（一般職と総合職比率）

事例企業は全社、ここ数年新規採用時の女性比率を高めている。しかしコース別雇用管理制度を実施しているところでは一般職の採用をやめ、女性総合職の採用拡大に力点が置かれている。それでもなお、一般職の社員数は、総合職に対して高い比率を示している。それは女性の勤続年数が長期化していることにも因る。

女性社員における一般職と総合職の割合

	一般職	総合職	管理職
B社	674人 (76.3%)	116人 (13.1%)	93人 (10.5%)
I社	326人 (72.6%)	113人 (25.2%)	10人 (2.2%)

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社
女性	17.7	16.2	10	18.2	12	18.1	10.7	17.5	約12
男性	21.1	21.6	20	18.5	5	21.1	18.6	17.8	約19
全体	20.7	21.0	19	18.4	9	20.1	17.8	17.8	約18

注：C社は総合職対象。E社はグループの事務サポート会社の数値

## 5-4. 事例企業の分析(人事制度と一般事務職)

事例企業9社のうち7社がコース別管理制度を採っている。総じてその制度の下では、一般職に課せられる仕事が補助的・定型的な仕事に限定される傾向が強まった。

桜木(2006)「同一の仕事に3年以上従事していると、仕事内容や方法に対する慣れや飽きなどの感情が喚起され、新しい取り組みや工夫などがなされなくなる。この時期が『順応の段階』である。」

こうした場合のキャリアの発達に有効となるのが一般職から総合職への転換制度である。しかし2社の事例でも明らかのように、試験内容が高度に過ぎることや、一般職での経験年数を重ねないと受験資格を与えられないなど、現状の転換に対するハードルはかなり高い。

### **B**社の転換試験制度

B社の転換制度では、試験内容は大学相当レベル、英語を含む基礎知識や理数系専門科目もあり、かなりハードルが高い。2009年度からは制度の見直しを検討している。

### **A**社の職群変更事例

仕事の習得により、職群の変更(技能・実務職⇔企画職)が可能となる。企画職への転換は毎年数人に留まる。実務職の7割が「今のままでいい」という現状維持派。

## 5-5. 事例企業の分析(一般職の人事制度改革の動き)

1999年の改正男女雇用機会均等法施行に前後して、一般事務職に対して、職務習熟の度合いによる評価制度の明確化、業務の一部もしくは全てを派遣社員に切り替えるなど、多様な変化を見せている。

### A社の事例

#### 職務習熟度を重視

- ・ 現在は実務職の採用は行っていない。従来の定型的職務は派遣社員に移行しつつある。
- ・ 実務職社員はより高度なスキルが求められ、職務習熟度により評価が上がる。

### B社の事例

#### 職能等級制度導入

- ・ 一般職の採用は1998年ごろストップ、ルーチンワークには派遣社員を充当。
- ・ 一般職にJ→S→Aの職能等級を設け、年功序列によらず評価がよければ飛び級もある。

### E社の事例

#### 事務サポート会社 へ転籍

- ・ 2006年に一般事務職社員を事務サポート会社に本人の了解を得て移籍する形をとった。
- ・ そこからグループ各社に出向する。派遣社員から事務サポート会社へ採用も進めている。

## 5-6. 事例企業の分析(女性活躍推進の取組み①)

事例企業において女性活躍推進プロジェクトに取り組んでいた企業は9社のうち6社。残り3社のうち1社は取組みの準備を進めていた。

### 経営者直轄組織として取り組んでいる事例

A・B・F・Gの4社では、第一に経営方針として「女性活躍」を打ち出しており、第二に推進室が社長直轄組織として位置付けられ、第三に活躍の中心に強い女性リーダーの存在がある。第四に女性社員比率の拡大・女性管理者比率の拡大・女性社員の意識の醸成など、明確な目標を掲げている。

#### ▶A社の事例 外部からリーダーを招聘して

A社の実務職は1000人以上が存在し、その意欲の有無は組織全体に及ぼす影響が大きい。そこで社長直轄の活動チームを組織し、外部からリーダーを迎え入れ、2006年2月に次の2つの方針を掲げてスタートし、成果をあげた。

- ◆ 男女共に働きやすい環境、機会均等を推進、企業風土の改革にチャレンジ
- ◆ キャリアアップをめざす女性社員の成長・活躍を支援

活動の中では、実務職の活性化を図るための研修を継続的に実施して、総合職への転換実績をあげることや、実務職の横のつながりを強化して仕事のしかたの見直しを考える機会を与えた。

## 5-7. 事例企業の分析(女性活躍推進の取組み②)

### 経営者直轄組織として取り組んでいる事例(続)

#### ▶ B社の事例 人事以外からリーダーを迎えて

B社では社長トップダウンにより2006年「女性社員登用推進チーム」が発足。人事以外の部門から総合職の女性をリーダーとして迎え、活動を展開した。

「社員一人ひとりがいきいき働ける会社にしよう」と方針を掲げる。課題は2つ、①会社の本気度の周知徹底、②女性活躍推進に関する管理職と一般職社員の意識乖離の解消——であった。この意識の乖離をなくすための施策を中心に女性一般職のキャリア開発支援を行っているところが大きな特色である。

#### ▶ G社の事例 専務とワーキンググループ女性9名で活動

G社の活動の発足は2000年にさかのぼる。G専務と女性9名による女性活躍推進委員会がスタートした。G社は従来、固定的な男女の役割分担に基づく慣行が強く、女性が活躍しにくい状況にあった。

その現状を打破し、女性の活用に対する積極的姿勢を社内外に提示し、女性がより活躍できる職場環境の整備をめざした。

G社ではこれらのアクションプランが「女性活躍研修」という形で継続的に実行され、その後人事部人材開発室に引き継がれ、引き続き実施されている

## 5-8. 事例企業の分析(女性活躍推進の取組み③)

### 人事部が「女性活躍推進プロジェクト」に取り組んでいる事例

#### ➤ I社の事例 女性活躍推進事務局を人事部に設置

2006年から ①人材の有効活用 ②モチベーション向上 ③キャリア形成支援 ④ワークライフバランス推進 を目的として、人事部に事務局を置き、スタート。

もっと学びたいすべての人を対象に研修を継続的に企画運営している。従来一般職は「新入社員研修」と「8年目研修」の2回のみ受講機会であったが、この研修には7割が一般職からの参加という成果を挙げている。また管理職に対しても研修などで 女性活躍推進への理解を深めている。

#### ➤ F社の事例 女性支援ワーキンググループ14名が活動

F社では人事部主導の「イキイキ人材育成活動」が、マネジメント強化・女性支援・人材育成インフラ整備などのテーマで推進された。10の職場から14名の女性支援ワーキンググループがつけられ、グループ主催による「女性キャリアミーティング」研修が実施された。ゴールとして「現在の一つ上の役割の業務を遂行できるように業務範囲の拡大」を掲げ、受講機会の少なかった一般事務職社員がそのチャンスを得ることとなった。

研修後上司の実施するフォロー面談にもワーキンググループが立会い、育成計画書を2ヶ月に1度提出してもらうシステムもある。

## 5-9. 事例企業の分析(女性活躍推進における研修①)

女性活躍推進プロジェクトにおける主な活動として、一般事務職対象の研修が積極的に行われるようになった。

### 研修の主要テーマ

1. 女性一般事務職のキャリア開発支援
2. 女性活躍推進のための環境整備

### 研修の特色

1. 継続性の重視 研修を一過性のイベントではなく、継続的な育成活動とするためのシステム化の工夫が行われている。
2. 応募式 自主的な成長を期待して手挙げによる参加方式が多い。
3. 管理者の巻き込み 女性活躍推進の理念を職場全体に浸透させるべく、研修後に上司のフォローの場を設けたり、管理者のための研修が行われたり、女性一般事務職研修の一部に上司の参加を求めるなどのケースが見られる。

## 5-10. 事例企業の分析(女性活躍推進における研修②)

### 目的を徹底的に追求、継続的に研修を実施 A社

A社は実務職研修を ①女性社員の意識の向上 ②仕事の取組みの見直し ③管理職層と女性社員のコミュニケーション向上 を目的として実施した。1000人を超える厚い層の実務職に、研修を通して総合職への転換実績を増やしたり、実務職の横のつながりを強化して仕事のしかたの見直しを考える機会を与えた。

1日研修を4回実施し、3回目には管理職同席経過発表、約1年後の4回目にキャリアアップ計画の振り返りを行うなど、目的を徹底的に追求した。

### 社内オールシャッフル方式が成功した B社

従来事業所ごとに行っていた一般職研修を、2006年度から3年計画でグループ内オールシャッフル方式で実施。同じ社内で異業種交流的な効果をあげた。

受講は手挙げ式応募で、単年度だけでも3年連続でもよく、子育て中の社員は地元の受講を選んだが、半分以上が他事業所からで自分が動かなくても他事業所との交流が出来、情報交換等もスムーズになったという。

### 上司が研修の半日に同席して、共に行動変容 G社

2006年からは上司にも「女性活躍研修」に参加してもらい、「目標とする未来図」の発表を聞いてもらうようになった。発表後上司との個別面談も実施された。

## 5-11. 事例企業の分析(女性活躍推進における研修③)

### 2007年度研修後、女性社員と上司にヒアリングした概要 (G社)

上司と一緒に研修を受講してから少しの時間も探して声をかけ向き合ってくれるようになりました。同じ時間を共有したことで関係が深まりました。上司の参加を本当に感謝しています。



5人の部下の中でも彼女は前向きな人で、研修の翌日に「来ていただいてありがとうございました」と言ってくれました。研修で彼女のモチベーションが上がり、私と信頼関係が深まり嬉しいことです。



研修終了後上司が講師に質問をしていました。熱心に私のことに取り組んでいる姿に感動しました。研修後、私の上司に対する見方が大きく変わりました。いろいろコミュニケーションがあり以前より近づけました。



彼女は自分の人生設計を明確に伝えてくれるので計画的に育てようと考えています。あの研修で彼女の行動変化もあったが、何より私が女性を部下に持つ者として意識を変化させる良い機会でした。



私は仕事を抱えている時にも「間に合わない」とはプライドがあって言えなかった。研修がきっかけで言えるようになりました。研修は、継続が大事だと思います。上司との関係は研修後もあまり変わりません。



彼女の研修後の仕事に対する態度が少し変わったような気がします。完成度が高くなったので任せるウエイトを高めています。自分に自信が持てるようになっています。



## 6-1. 結論と考察 (課題)

### ● 女性中堅層一般事務職のキャリアの現状 —— 4つの課題

① キャリア・パースペクティブが持ちにくい。

一般事務職には能力開発の機会が少ない。

➡ 多くが、今のままでいいという現状維持願望に陥る。

② 仕事の経験の幅が狭いため、変化に対して適応が難しい。

③ Off-JT, OJTによる教育の機会が少ない。

➡ 一般事務職のモチベーションの減退につながっている。

④ 一般事務職の存在自体が薄れていく。

女性社員の採用を総合職のみにした企業も多い。

事務職の定型的業務が派遣社員に置き換えられる傾向も増した。

## 6-2. 結論と考察 (支援)

- 一般事務職へのキャリア開発支援活動  
研修という場 → 幅広く知識やスキルを学ぶ機会の提供。  
Off-JTとOJTとの連携 → 管理者を巻き込むことで、  
管理者と部下の意識の乖離の解消。
- 一般職ジョブローテーションの機会を提供。  
一般職のキャリア発達を育成し、業務の幅を拡大。  
職位の変換を可能とする「業務遂行能力」を向上。
- 職位の転換促進  
総合職への転換の高い壁が一般職の意欲減退の一因。  
→ 雇用管理の変革と適切な職位転換の促進。

ご清聴ありがとうございました



坂巻 美和子

社員教育研究室

(<http://www.syainkyouiku.com/>)