



慶應義塾大学ビジネス・スクール

女性活躍推進と地域限定社員(A)

—中川恵子の「憤り」—

「なぜ『私が』東京で一ヶ月も研修を受けなければならないの？」
中川恵子は、最近ことあるたびに東京での研修や転勤を勧めてくる上司に嫌気がさしていた。
「ここが好きで地元に戻って就職したのに、なぜ？」

女性活躍推進の波

1. 一般職から営業へ

瀬戸内 S 市出身の中川恵子が大手保険会社 A 社に入社したのは、ミレニアムで世の中がざわめいた 2000 年のことである。中川は瀬戸内地方を気に入っており、大学も瀬戸内にある他県の国立大学に進学した。実家から 3 時間半と通いきれず、学生時代はずっと独り暮らしだった。卒業とともに地元に戻るため、S 市に支店を構える大手保険会社 A 社に一般職として就職した。採用が決まったときは、ほっとしたし嬉しかった。S 市支店の勤務で、転勤がないのも魅力だった。

入社後、中川は内勤の仕事についた。書類処理や業績の集計など、外回りの営業男性社員を支える役目である。入社してちょうど 10 年目。内勤の仕事がベテランの域に達する頃、上司から「営業に出てみないか？」と声をかけられた。

10 年も働いていれば、会社のことも社会のこともよく分かる年齢になっていた。内勤の仕事からは営業男性社員の善し悪しや、営業の大変さも見えていた。「自分にできるのだろうか？」営業となれば、

.....
このケースは実在する中川恵子（仮名）からの全面的な協力を得、彼女の経験を脚色して作成した。謝意を表す。ケースに登場する人物は全て仮名である。ケース作成者は高木晴夫、吉澤康代、鶴ヶ谷理子である。本ケースは無断複製を禁ずる。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 高木晴夫、吉澤康代、鶴ヶ谷理子（2019 年 7 月作成）

数値目標を課せられ責任は格段に重くなる。不安やためらいもあったが、中川はさほど悩むことなく上司の提案を受け入れた。「今の仕事だって、いつまであるかわからない。」OA化や業務の効率化が進み、これまで担当してきた事務作業が減っていたからである。定型的な事務だけで、この先もずっとこの会社で生き残れるのか。事務作業が外注や派遣社員に置き換えられたら、自分たちはどうなるのか。それを考える方が、中川にとっては不安だった。

2. 大手保険会社 A 社「女性活躍推進への舵取り」

大手保険会社 A 社が、女性活躍推進に舵を切ったのは 2003 年のことである。人事部に「女性活躍推進室」が設けられ、育児休業の拡大や夫の転勤先への配置転換制度など女性が働きやすい制度が整備された。

一方、一般職女性社員の戦力化が課題となった。A 社は 1990 年代からコース別人事制度を運用していた。主に男性が総合職として基幹業務を担い、女性は一般職として定型業務、補助業務に就いてきた。男性社員は営業で外回り、女性社員は事務処理の内勤という構図である。ところが、1990 年代後半、結婚や出産による退職が減り、働き続ける一般職女性社員が増え始めた。全国の共働き世帯数が働く夫と専業主婦から成る世帯数を上回ったのが 1997 年。一般職女性社員の増加は、経営課題の一つとなった。そして、2010 年、A 社はコース別人事制度を廃止し、「女性活躍推進元年」を迎えた。中川が上司から営業を勧められたのは、女性活躍推進元年の前年のことだった。

コース別人事制度の廃止によって、総合職と一般職の垣根が取り払われた。一般職も基幹業務や管理職に就けるようになったが、居住地域は配慮された。総合職が勤務地の制限がない総合グローバル社員（転勤可）と勤務地に制約がある総合エリア社員（転勤不可）に分けられ、それまでの一般職は総合エリア社員に振り分けられた。コース別人事制度の廃止当時、総合職は約 6,000 人でその 9 割が男性、一般職は約 8,000 人でそのほとんどが女性だった。一般職女性社員の中には、この制度改革を前向きに受け止められない者もいた。

A 社は 2010 年を女性活躍推進元年とし、トップダウンで女性活躍を経営戦略として推進する方針を打ち出した。全社員向けの会議や管理職研修などあらゆる機会を通じてこの方針が発信された。コース別人事制度の廃止は、女性が能力を十分に発揮できる環境づくりの一環だった。それまでの一般職に積極的に経験を積ませ、顧客のニーズに柔軟に対応できる体制の構築が目指された。勤務地に制約があるだけで、職務内容、処遇、昇進昇格は総合グローバル社員と同じになった。

しかし、人事制度を変更しただけでは女性社員の働き方や意識は変わらない。それまで定型業務、

補助業務を担当してきた一般職は、キャリアアップや管理職に就くことをイメージする機会に恵まれてこなかった。そこで「女性経営塾」「プレ女性経営塾」「キャリアアップ研修」がスタートし、女性のキャリアアップ育成強化が図られた。女性経営塾には、将来の部店経営や会社経営を担い得る女性が選出され、1年間に渡るプログラムが提供された。最後には経営陣に向けて「経営への提言」が行われ、後にその中から実際の施策に結びつくものも出ている。研修には社長や役員が足を運んで講話を行うなど積極的な関わりが持たれた。また、役員会では女性昇格候補者について議論され、育成計画が立案されている。女性活躍推進に対するトップの本気度合いは、女性社員だけでなく男性社員や管理職の意識改革、女性社員育成風土の醸成につながっている。(女性活躍推進関連施策については<付属資料>を参照)

3. キャリア開発の主導権

営業に転じ、中川の仕事もがらりと変わった。商品説明のため国内出張にも出るようになった。かつては指示に従って仕事をすれば良かったが、今では意見を求められることも多く、仕事の幅や可能性が広がった。「相手(顧客)の希望を親身に聞いて、それに沿った提案をすれば契約につながる！」努力が数字に表れるのは、内勤時代にはないやりが多かった。営業は思った以上に中川の性分に合っていた。営業実績はトントン拍子に上がり、主任、副長、課長代理、課長と瞬く間に駆け上がった。2014年、中川は37歳で課長に昇進した。

「課長になるなんて想像していなかった。」

課長に就いて初めて対外的に役職が重要であることを思い知った。名刺交換の時に相手の表情が一瞬変わり、対応のされ方がそれまでと違うのである。中川は、営業もマネジメントも面白いと感じていた。営業は実績が数字になって表れてくる。自分に求められる能力や役割は、コンピテンシー評価シートに一覧で記載されている。やるべきことが明確なのは、中川にはありがたかった。ことある度にこのシートを眺めて、行動改善や新たな取り組みにチャレンジした。ただ、一つだけ前向きになれないことがあった。上司が東京での研修を何度も強く勧めてくることだった。

「そもそも一般職で入社して、会社の都合で営業職に変わったけど、営業成績がよくて課長になったら、今度は東京で研修？(余計なお世話よ!)」

「中川さん、せっかくだから東京に行ってみなよ。(大抵、皆東京に行きたがるんだけどな・・・) 本社との人事交流があるから、本社で仕事をしてみたらどうだろう。人脈もできるし、S市支店の位置づ

「いや、これまでの仕事に対する見方も変わると思うよ。東京に住まなくていいから、長期出張でいいからさ。」

5 2015年春、中川は「東京に住まなくていい」という上司の一言で、渋々東京本社にほど近いホテルから一ヶ月本社に通勤することになった。上司の言う通り、本社でどのような仕事、オペレーションがされているのか、地方支店がどのような位置づけなのか、どのような社員が働いているのかを身をもって体験できた。しかし、気持ちが前向きでなかったせいもあって、早く時間が過ぎることばかり考える一ヶ月であった。

10 東京から戻ってきた中川に今度は「女性経営塾」への参加が打診された。「そんな塾が必要なら自分で探すし、自分に必要なことは自分でやる！」中川は、女性経営塾への参加打診を押しつけた。その一方で、次に自分は何をしたらいいのか、漠然と何かを模索しながら時間が過ぎていった。

15

20

25

30

<付属資料>

1. 大手保険会社 A 社の概要

- 創 業 : 1888 年
- 本店所在地 : 東京都
- 拠 点 : 国内約 1,000 カ所、海外約 30 カ所
- 事 業 内 容 : 損害保険業
- 従 業 員 数 : 約 25,000 名 (グループ会社を含めると約 60,000 名)

5

2. 大手保険会社 A 社の女性活躍推進施策

10

① 多様性を支える風土・制度の変革

- 社長が女性活躍推進は重要な経営戦略であることを宣言
- 役員会による女性昇格候補者の育成計画策定
- 各本店から男女 1 名ずつダイバーシティ推進委員を選出し、ロールモデルセミナー、ワーク・ライフ・バランス制度利用者勉強会、ファミリーデーを実施
- 育児休業取得者向けセミナー、管理職向け研修などの実施

15

② 女性社員のキャリアアップ育成強化

- 「女性経営塾」「プレ女性経営塾」「キャリアアップ研修」の実施
- メンター制度の導入 (約 100 人の女性管理職に対して約 50 人の役員・部店長がメンター)

20

③ 新たな経験・機会の拡充

- 総合エリア社員に対する営業研修と上司指導
- 女性中心の営業店の設置

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
