



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(B)

—中川恵子の「壁」—

「これだ！ T 大学にビジネススクールがあったなんて知らなかった。ここなら会社から自転車で 10 分、家からも 5 分程。夕方から夜間の開講なら、仕事をしながら通える。これよ、これ！！」

女性経営塾への参加を断り、次に何をしたらいいのか、漠然と模索していた中川の目に飛び込んできたのが、ビジネススクールの学生募集広告だった。ちょうど年末年始で実家に帰省し、新年に瀬戸内新聞の紙面をパラパラめくっていた時のことである。

年始の休み明け早々、中川は T 大学ビジネススクールの募集要項を入手し、2 月初旬の試験日に向けて慌ただしく準備に取りかかった。

2016 年 4 月、中川は自分で見つけた S 市内の T 大学ビジネススクールに入学した。中川が 39 歳になる春のことであった。

T 大学ビジネススクールへの進学

1. 仕事と勉学の両立

ビジネススクールは職場から自転車で 10 分程のところには位置していた。この近さが、仕事と勉学を両立するのにありがたかった。進学に当たって担当業務を減らしてもらうような措置はなく、週 2、3 日の業務後と土曜日に授業を取った。厚生労働省の教育訓練給付制度を活用し、残る学費は自己負担だった（学費の 6 割が給付金、4 割が自己負担）。

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）

5 それまで仕事が楽しく、好きなだけ働いてきたが、課長に昇進し、残業を前提とした働き方を見直したいと思っていた。職場には子どもがいるなど家庭の事情で時間に制約のある社員がいる。残業を前提とした働き方は良くないと思っていた。「時間を上手に使いたい。自分の視野を広げて人間力を高めたい。」自らビジネススクールに通うことで、限られた時間で成果を出すことにチャレンジする環境に身を置いた。

10 その結果、残業を3分の1にまで削減することができた。職場に「在宅部屋」というスペースを設け、電話の取り次ぎをせず集中して業務に取り組む工夫を行った。残業時間の削減ではなく、生産性向上を目標に設定し、日々定めた目標と現実とのギャップを埋めるべく自己管理を試みた。中川は早く帰ることの罪悪感を捨てることも必要だと感じた。ビジネススクールの授業スケジュールが決まると、社内イン

15 トラの共有カレンダーにその予定を登録し、職場のメンバーと共有した。授業のある日は「行ってらっしゃい、頑張っ！」と職場のメンバーに送り出されるようになった。

自分の仕事だけでなく、多様なメンバーが活躍できる環境づくりのために管理職としてあるべき姿や、今後会社が成長するためには何が必要かを考えたいということも進学の目的だった。

2. 今後のキャリアを考えてみたら

20 2年生に進級する直前の3月、中川はビジネススクールで2日間の「キャリアワークショップ」に参加した。授業とは別で任意参加のワークショップだった。2年生に突入する前に、ビジネススクールに進学した目的やそれまでのキャリアを整理し、実りある2年目を迎えたかった。ビジネススクールを修了した後のキャリアについても考えてみたかった。

25 ワークショップ初日は、価値観やスキルの棚卸しを行って、自己理解を深めるものだった。2日目は今後のキャリアについてアクションプランを考える内容が予定されていた。初日を終えた中川は、会社でこの先どれほど昇進できるのかが気になった。急ぎネットで公開されているコーポレート・データから従業員の在籍数・管理職数を見つけた。(表1. 参照)

「ああ、やっぱり。このままだと私のキャリアは頭打ちだわ。女活、女活と言うけど、会社は課長の女性社員をこの先どうやってキャリアアップさせようと考えているのかしら。」

30 ワークショップ2日目。今後のアクションプランを数人のグループで共有する場面で、中川は堰を切ったかのように今自分が感じている憤りと壁について話し出した。

「結局、転職を経験しないと昇進できないんですよ。転職しなくても課長にはなれるけど、それ以上

にはなれない・・・。」

「転勤したらどうですか？ 中川さんなら転勤して部長になって、ここの支店長にもなれるんじゃないですか？ 私なら転勤しちゃうな。東京に行ってみたい。」同じグループのメンバーが羨望のまなざしと共に返した。

「え？！ 転勤なんてあり得ない！！ だって、転勤のない一般職を選んで入社したんですよ。会社の都合で一般職と総合職の区別がなくなって、営業もするようになったけど、なぜ私が転勤しなきゃならないの？ 転勤しないと昇進させないなんていうのも、会社の都合ですよ。」

薄々気づいてはいたけれど、はっきり見えなかった「壁」が、目の前に立ちはだかっている。キャリアワークショップはそれを中川に突きつけて終わった。

「転勤制度」にももの申す

1. プロジェクト研究

T 大学ビジネススクールでは、2年目に「プロジェクト研究」という一般的な大学院の修士論文に代わる科目が設定されている。学生の問題意識や社会課題からテーマを設定し、先行研究・事例を参考に、現状分析、現場の調査、調査結果の分析、解決策の提案などを行うものである。毎週、ゼミナール形式で授業が進められていく。中川のグループは学生6名で構成されていた。

中川が設定したテーマは「転勤制度と地域限定社員」であった。3回目の授業で中川の発表順が回ってきた。中川は最初にダイバーシティ推進の話から始めた。

「ダイバーシティの取り組みの一つとして、地域限定社員を導入する企業があると思います。それが多様な働き方の一つだということなのだと思います。でも、『地域を限定する』ということは、つまり『転勤しない』ということなのです。地域限定社員はダイバーシティや女性活躍を推進すると言われていくけど、同時にブレーキをかけていることにもなるのです。」

「ブレーキですか？」中川の勢いに圧倒された指導教員山口は、一呼吸置くために言葉を挟んだが、逆に中川の勢いに油を注いでしまった。

「そうです、ブレーキです！！ 結局、転勤しないと部長以上の役職には就けないのです。『転勤神話』みたいなものがあるのですよ。うちの会社の従業員数の内訳を見てください。」(表1. 参照)

中川は会社の従業員数の内訳を一通り説明し、ここから推測できる課題を熱く語り始めた。それは中川にとっては「推測」ではなく「現実」なのである。

中川の熱は冷めなかった。「転勤って、本当に必要なのでしょうか？ 女性社員だと旦那の転勤について行く場合があるのですが、全国各地に営業所があるので、大抵旦那の転勤先の営業所に異動させてもらえるのです。でも、それは自己都合だから『転勤』とは言わないそうです。転居を伴う異動という意味では同じだと思うのですが・・・。」

5 「なんだか『転勤』と一言でいっても、いくつかタイプがあるようですね。それぞれに特徴があって、ひとくりにせず整理した方がよさそうですね。各地に営業所や支店を構える企業や業界だと、転勤が昇進の条件のように見えますが、昇進する人は必ず転勤しているのですか？」中川の主張を冷静に整理することを半分諦め、指導教員山口は興味本位で質問し始めた。

10 「転勤しなくても昇進してる人たちがいるんです！ 本社の総合グローバルの女性社員は、広報や人事や企画といった内勤業務で、転勤せずに昇進してるんです。本社の女性は守られていると思います。女性活躍推進で困っているのは、転勤で困っているのは、地方の総合エリアの女性管理職なんです！！」

15 指導教員山口は、中川が「憤り」を全部吐き出さずに、プロジェクト研究を建設的に進めていくのは難しいと感じた。「中川さん、入社してからこれまでのキャリアについて、差し支えなければ、皆さんに詳しく話してもらえますか？」一同興味深く、中川のキャリアについて聞き入った。

2. 本社人事部へのヒアリング

20 冷静さと客観さを取り戻し、中川のプロジェクト研究は順調に動き出した。勤務先の大手保険会社 A 社を事例として取り上げながら、一見するとダイバーシティや女性活躍推進を促進する「地域限定社員」がなぜそれらのプレーキになってしまうのか、転勤にはどのようなメリット、デメリットがあるのか、転勤と異動にはどのような違いがあるのかなどが丁寧に整理された。

秋口には A 社人事部へのヒアリング調査も計画されていた。

25 「本社の人事に話を聞きに行かれるのですね。」指導教員山口は、調査の計画がなかなか実行されないことを気に懸けながら、調査のねらいなどを確認しようとした。

30 「はい、本社の人事が転勤をどのような目的で実施していて、何を効果として期待しているのか、地域限定社員の女性管理職の育成についてどのように考えているのかを伺いたいと思っています。転勤の効果を転居を伴わない『異動』で代替できないか、ということについても意見を伺おうと思っています。が・・・、本社の人事となると少し遠い存在というか、ハードルが高いというか、気持ちの上でアプローチしにくさがありまして・・・。」

「そうですか？ 人事の方からしたら、中川さんからの依頼はとても興味津々だと思いますよ。中川さんのようなキャリアで、地方で営業課長として第一線で活躍していて、しかも自力でビジネススクールにも通っている社員が、社内の課題に問題意識を抱いて、その解決に向けて自分たちにヒアリングに来る。どこにどのような課題があるのか、自分たち（人事）の方がヒアリングしたいくらいじゃないでしょうか。このヒアリングは中川さんのプロジェクト研究だけでなく、先方にもプラスになると思いますので、是非進めてください！」指導教員山口はある意図を持って、中川が本社人事部にヒアリングに行くことを強く押した。

結局、中川が本社人事部へのヒアリングを終え、調査結果を授業で報告したのは1月も半ばを過ぎていた。ヒアリングで意外な気づきがあったことは、中川からの表情からも伺えた。その第一声は「地域限定社員の転勤や異動で困っているのは、地方だけだということが分かりました。首都圏ではほとんど問題になっていないそうです。しかも全従業員のほとんどが首都圏で働いているのです。」この報告は中川のプロジェクト研究にとってプラスなのか、中川自身のキャリアにとってはどのような意味があるのか、指導教員山口はとっさに中川を支援するサイドに回った。

「首都圏にも地域限定社員がいるのですが、彼らの人事権は本社の人事部が持っており、地方の地域限定社員の人事権は現場の部店長が持っているのだそうです。首都圏の場合、転勤も異動も転居を伴うほどではなく、引っ越しするとしてもさほどの距離ではないので問題にならないそうです。地方は、そもそも地域限定社員に異動の希望がないそうです。部店長は数年の在籍期間で異動してしまうので、なかなか社員一人一人のキャリアまで目が行き届かないですよ。」

「意外なヒアリング結果でしたね。地域限定の女性社員、女性管理職の育成はどうなるのですか？」指導教員山口は、中川のプロジェクト研究の意義を問う質問をした。

「多様な『異動』のあり方を検討できないかと思っていますのですが、人事からは年1回の自己申告で地域限定社員が異動を希望する割合は少ないと言われました。転勤ありの社員は、在籍が4、5年経つとほとんどが異動を希望するそうです。転勤ありの社員にとって、異動や転勤はモチベーションを維持したり上げたりするチャンスなのだと思います。でも、地域限定社員にとって、会社主導の『異動』はモチベーションダウンにしかならないようです。それに、4、5年で異動していく部店長からすると、安定的に役割発揮できるベテランの地域限定社員を手放したくないという心理も働いているようです。」

「なるほど。地域限定の女性社員、女性管理職のキャリア開発には工夫が必要そうですね。でも、それは本社人事の方々にはピンとこないかもしれませんね。中川さんの視点からは是非本社人事に向けた提案をなさると良いと思いますよ。」

3. 「地域限定社員」の人材育成についての提案

日中仕事をしながら夕方から夜間にかけてビジネススクールに通う社会人大学院生にとって、プロジェクト研究を文章としてまとめるというのは苦勞の多い作業である。そこにはビジネスパーソンとしてのスキルや経験が活かされており、ほとんどのプロジェクト研究論文は要点が要領よくまとめられ、明瞭な提言でくられている。中川のプロジェクト研究論文には、以下の提言が述べられていた。

(1) 「公募型の異動・転勤制度」の拡充

地域限定社員にとって、会社主導の異動・転勤はモチベーションの低下につながる可能性がある。よって、社員が自らの意思で異動・転勤に応募することで、モチベーションを維持しつつ、異動・転勤経験を実現できるようにする。既に、地域限定社員が地域の枠を超えて一定期間希望部署に異動することを可能にする同制度が整備されているが、若手の育成がメインで、利用者も一部の優秀層に限定されている。地方における地域限定の女性管理職を育成する機会として活用できるようにする。

(2) 「定期異動」のチェック機能

地方の地域限定社員の異動（人事権）は現場の部店長に委ねられているが、現場の部店長は4、5年で異動してしまうため、中長期的に地域限定社員のキャリア開発にコミットすることが難しい。よって、本社人事部で異動の滞留をチェックする機能を構築し、地方の部店長に対して定期的に注意喚起を行い、地域限定社員の定期異動を活性化する。

(3) 柔軟な転勤制度の運用

公募型の異動・転勤制度であっても育児や介護などで手を上げることが困難な社員もいる。多様な働き方やワーク・ライフ・バランスの観点から「転勤によって人材を育成する」という価値観そのものを見直す必要がある。会社のフリーハンドな転勤ではなく、「期間限定」「地域限定」など、地域限定社員が手を上げやすい柔軟な「転勤」のあり方を検討する。

「転勤」へのスイッチ

1月末にプロジェクト研究論文の提出を終えると、次は最終審査会が待っている。2月第二土曜日を目指して、プロジェクト研究の授業では、プレゼンテーション資料の検討と発表のリハーサルが行われる。中川も発表時間を有効に使うビジネスパーソンらしい発表を終え、後は些細な微調整をするだけの仕上げとなりとなっていた。

そして、授業の最後に中川が予想外の締めくくりをした。

「先生、私はこの1月に転勤ありの総合グローバル社員に変更しました。異動希望も申請しました。たぶん4月に転勤で異動すると思います。」

「おー！」指導教員山口だけでなく、授業のメンバー一同が驚きと激励で盛り上がった。

表 1. 大手保険会社 A 社 従業員の状況

(2016年3月現在)		男性		女性		合計	
全従業員		12,036	(46%)	14,345	(54%)	26,381	(100%)
総合グローバル社員(転勤あり)		6,119		211		6,330	
総合エリア社員(転勤なし)		59		9,613		9,672	
合計*		6,178	(39%)	9,824	(61%)	16,002	(100%)
管理職	課長	1,505	(推計)	235		1,740	
	部長	282	(推計)	5		213	
	合計	1,713	(88%)	240	(12%)	1,953	(100%)
役員		48(94%)		3(6%)		51(100%)	

※「総合グローバル社員」「総合エリア社員」の他に「専門職」「技術職」があるが、ここには含まれていない。

<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）

10 2. 大手保険会社 A 社の女性活躍推進施策

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

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）

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

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

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
