



## 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(C)

## — 中川恵子のその後 —

「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。」

中川のこの報告は現実となった。2018年3月にT大学ビジネススクールを修了すると、中川は予想通り4月に転勤することになった。しかし、配属先は中川の予想を超えていた。東京本社営業部課長。社内でも異例の抜擢人事で、このポジションに女性が配属されるのは、実に20年ぶり。

中川が東京に転勤してから1年半が過ぎた残暑が厳しい時分。指導教員山口は、東京出張に合わせて、中川を応援すべく神楽坂で会食の席を持った。

## 東京本社営業部課長の仕事

「お久しぶりです、元気でしたか？ ご活躍で充実してらっしゃる感じが伝わってきますね。東京はどうですか？」山口は、久しぶりに会う中川がとにかく話したいことを聞きたいと思ってたずねた。

「先生、お久しぶりです。今は東京本社の営業部で課長をやっています。一年半、あつという間でした。最近、本当にビジネススクールを出ていてよかったと思っています。自力で修了したことが効いてきます。周りからの見られ方が違うのですよ。なんといっても自力で、仕事をしながら、パフォーマンスを落とさず学位取得したので、一目置かれています。東京に転勤して、選択肢や可能性が広がりました。」

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）

東京本社の営業部の課長に女性が配属されるのは20年ぶりと聞いて、あきれいています。会社の女性活躍推進は一体何をしてきたのかな？と思います。このポジションは、男性でも地方支店で課長を経験して栄転で就くようなところだそうです。S市支店では課長といってもさほど大勢部下がいたわけではないので、周りからは『なんでお前が？』と言われました。そこは愛嬌で『へへへ』って流しています。5 だって、会社が決めたことですから。

最近、『女活ショック』というのが起きています。以前は普通に仕事をしていれば、男性社員の7割が管理職になれたのですが、今は4割しか管理職になれません。管理職になれない男性から嫌みを言われることもあります。それも『会社が決めたことだから、私たちに言われても』と流しています。10 そもそも業績を出せばいいだけの話だと思いますが・・・。

今は部下が30人ほどいます。そのうちの3分の2が女性社員で、短時間勤務や残業ができない育児期の人たちです。メンタル復帰者や育休復帰者もいます。育児期の女性社員は積極的に営業に出しています。これは本人たちからの提案です。営業は直行直帰ができて、限られた時間でパフォーマンスを発揮できます。成果も数値で出てきます。よく妊娠期や育児期の女性社員を、配慮から内勤業務に就かせる場合がありますが、内勤業務の仕事量は勤務時間に比例するので、短時間だとしても15 以前ほどの仕事量はこなせません。営業は短時間でもそれ以前と同等のパフォーマンスを発揮できる可能性があるのです。今はモバイルで仕事ができる環境が整っていて、自宅でもどこでも仕事ができるようになっています。

女性社員はライフイベントで時間的な制約に対応しなければならないので、とても鍛えられています。私もビジネススクールに通っていた時、この制約を経験して学んだと思います。制約があると、上司から20 言われたことを全部できないので、重要度の高いものを選んで、それ以外はいい加減に流さざるを得ません。この術こそが重要だと思うのですが、配偶者が専業主婦の男性社員は言われたことを全部できる環境にあるので、この術が身につけていないように思います。普段、制約のない状況で働いているので、突然プライベートや家庭内に問題が起きると判断ミスが続いたり、対応できずパニックに陥ったりする傾向が、周りを見てもあるように思います。

25 男性社員は会社に行けないことで大きくうろたえるのですが、『会社に来なくても仕事はできるでしょう。パソコンをもって行けばどこでも仕事はできますよ』と言っています。逆に『会社にも成果が出ていなかったら仕事をしているとは思わないからね』とも伝えています。

平日は部下に残業しないよう指導していますが、たまに長時間残業する部下がいます。そういう人に限って体調を崩すので、『体調を崩すくらいなら、そこまで残業しなくてもいいのに』と言ってしまいました。30 後から、風邪や病気になりやすい遺伝子を持っている人には、そういう遺伝子を持っていない人のことは分からないから、風邪や病気のことを持ち出すのはハラスメントになると指摘されました。そういうものかな？と思いましたが、私が頑丈な人間なのは確かです（笑）。平日部下が残業で残っていると、私も残っ

「まだ終わらないの？」と言いつけて嫌がられています。部下の残業時間削減と有給休暇取得も一つの仕事で、その甲斐あって去年は残業時間の削減率 No.1 になりました。パフォーマンスを落とさずにできたので、やればできる！と思いました。」

## 世界が広がった感じ

中川は7月にシンガポールへ研修に行ったことを話し始めた。「東京の研修をあれだけ拒んでいたのに、シンガポールの研修はすんなり受けたのですか？」山口は冗談交じりにたずねた。

「はい、会社の命令なので、喜んで！と行ってきました。世界各地の支店から選抜された社員がシンガポールに集められて、INSEAD ビジネススクールのプログラムを受講しました。日本人だけでなく、外国人の社員もいました。保険業界は日本市場が飽和状態なので、海外に新たな顧客やビジネスチャンスを探求していく必要があります。日本では『大手保険会社 A 社』で通りますが、グローバルでは知名度がありません。優秀な人材を採用するには、世界的に有名なビジネススクールの授業を会社の研修で受けられるというのが一つの売りになるそうです。プログラムの内容も素晴らしかったのですが、グローバルな人脈づくりが重要だと感じました。」

シンガポールで研修を受けたこと自体、世界が広がった感じがしましたが、そのことだけでなく、例えば、シンガポールはタクシーの配車システムが発達していて、スマホのアプリでタクシーを予約したり、事前に英会話学校に通うようになって、これまで当たり前と思ってきた日本文化や日本社会について改めて考えるようになったりしました。」

「環境や立場が変わると、見える世界も違ってくるということですね。」山口は中川の話を食べ入るように聞いていた。

「そうですね、新しい経験といえば、去年初めて結婚式で主賓として挨拶しました。しかも2回。主賓なので着ていくものから考えました。挨拶は緊張しましたが、1回目よりも2回目の方が上手く行って、1回目の部下には『ごめんねー』と思いました（笑）。」

普段、平日の夕方はほぼ社内外の接待が入っていて、週末も月2でゴルフに行っています。去年は25回ラウンドにできました。仕事以外でも社内の付き合いがあって、東京に出てきてさみしく感じることなく毎日を過ごしています。たぶん、どこにいてもさみしく感じることはないのかもしれない。」

## 地域限定の女性社員と支店マネジメント

テンポ良く次々と出てくる話題に、中川も山口も時間を忘れて興じていた。テーブルにデザートが運ばれ、だいぶ時間が過ぎたことを意識させられた。山口は気になっていたことをたずねた。

5

「中川さん、今後はどうするの？ 今の仕事を当分続けるの？ 異動を希望したりするのですか？」

「まだ1年半なので、ここで異動したら仕事ができなかったの？ と思われかねません。しばらくは今の仕事で実績を積もうと思います。

10 私はS市支店で営業を経験しましたが、東京本社的女性管理職は広報などの内勤で昇進昇格しているの、営業を経験していません。本人が営業を経験したいと言ってもなかなか出してもらえないそうです。それはそれで気の毒だなと思います。東京本社的女性は本当に優秀で、向上心や昇進意欲が高い人たちばかりです。でも、大事にされすぎて営業に出してもらえていない。優秀だから囲い込まれてしまっているようです。東京本社にも営業部門はあるので、希望する人は営業を経験させてあげれば

15 いいのと思います。逆に、地方の支店は営業か顧客対応しか仕事がないので、そのおかげで私は営業の経験を積むことができました。東京本社的女性管理職を支店の営業に出して上手くいかなかった経験があるようですが、同じ東京本社の営業部門に配属すればいいのと思います。

あと、地方の支店をどのようにマネジメントするかという課題があります。今は総合グローバル社員の男性管理職が地方に転勤して支店をマネジメントしています。そして、4、5年の在籍期間を経てまた転勤していきます。でも、総合グローバルの男性管理職はコストが高いのです。国内市場は飽和状態で、これ以上の売上げは期待できないのに、その中でコスト高な総合グローバルの男性管理職で地方支店をマネジメントするのは、会社としても負担が大きいわけです。コストがある程度抑えられる総合エリア、つまり地域限定の女性管理職で地方支店をマネジメントできたら、これは会社にとっても総合エリア

20 の女性管理職にとっても win-win になると思います。そのためにも、地方の総合エリアの女性社員をいかに管理職に上げていくのか、課長以上に上げていくのが課題だと考えています。これは保険業界

25 に共通する課題だと思います。

ビジネススクールプロジェクト研究で、地方の地域限定社員の女性社員は異動が滞留していて、多様な経験を積むことに限界があるという指摘をしました。そこで『公募型の異動・転勤制度の拡充』を提案しました。当時は対象が若手に限定され、管理職になった後の社員には適応されていませんでした。上司の承認も必要で、地方の総合エリアの女性管理職が活用しにくいものでした。それが今年から制度が拡充されて、ずいぶん使いやすくなりました。今度、私の部署にも瀬戸内M市支店から3年の期限で総合エリアの女性社員が異動してきます。公募なので応募したいと思ってもらって、こちらも採用したいと思わないと成り立たないのですが、異動先や転勤先を希望できるのは魅力だと思います。総合グ

30



ローバルの男性社員からすると、異動先を希望できるのはずいという見方もあるようですが、この制度を拡充して広めていくことは、地方の女性社員のキャリア開発を促進させると思います。

東京に来てから社内研修の講演を頼まれることが度々あるのですが、私は地方の総合エリア女性社員の受けが良いです。似た経験、境遇にあるという点で共感してもらえるのだと思います。逆に首都圏の女性社員には受けません（笑）。ということは、東京本社の女性管理職には地方の総合エリア女性社員が抱える課題は肌感覚では分かってもらえていない、ということではないでしょうか。そういう人が、人事部で制度をつくっているわけです。結局、地方の課題やニーズを押さえられずに制度ができ上がってしまい、ギャップが生まれてしまうのだと思います。私は地方で営業を経験し、管理職になって、今は東京本社で働いている。そういう自分だからこそ、地方における総合エリア女性社員のキャリア開発を当事者感覚で考えられるし、彼女たちにマッチした制度もつくれると思うのです。将来はそこにチャレンジしてみたいと思っています。」

山口はまた来年中川とこうした時間を持ちたいと思った。単純に中川の成長が嬉しく、一年後が楽しみだと感じたのであった。

## <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）

### 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
- 各部店から男女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）

5 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

3. 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	
		人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
10	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%)		
15	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%)		
20	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。

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

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

---