

女性の昇進をめぐる意識とマネジメント： 雇用管理体系とジェンダー

金井, 郁 / Kanai, Kaoru

(出版者 / Publisher)

法政大学大原社会問題研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大原社会問題研究所雑誌 / 大原社会問題研究所雑誌

(巻 / Volume)

704

(開始ページ / Start Page)

18

(終了ページ / End Page)

36

(発行年 / Year)

2017-06-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014077>

女性の昇進をめぐる意識とマネジメント

—雇用管理体系とジェンダー—

金井 郁

はじめに

- 1 女性の昇進意欲とマネジメント
- 2 雇用管理体系と昇進をめぐる意識

おわりに

はじめに

「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」を達成するために、国、自治体、企業が果たすべき役割を定め女性の活躍を促進することを目的とした女性活躍推進法が2016年4月に施行された。同法では、女性の活躍に関して自社内での実態把握や分析をもとに、数値目標を定めその目標に向かって改善計画策定を行うことが義務付けられた。「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」を達成するためには、男性と同じキャリア構造を持つと考えられる一握りの総合職女性を昇進させるだけでは目標値には届かず、従来、昇進対象としてはみなしてこなかった数的に多数いる一般職女性等の昇進・昇格に目を向けざるを得ない状況にある。

そもそもここでのいう総合職、一般職とは何であろうか。厚生労働省の報告書によると、①労働契約の期間の定めはない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用、④長期雇用慣行を前提とした待遇や雇用管理の体系となっている（勤続年数に応じた賃金体系、昇進・昇格、配置、能力開発等）、⑤勤務地や業務内容の限定がなく時間外労働があるといった要素を満たす労働者を「典型的な正規雇用」⁽¹⁾とし、①～⑤の組み合わせによって雇用管理区分を分けそれぞれに適用する管理体系を作り処遇を変えるのが日本企業の特徴といえる。男女雇用機会均等法導入を1つの契機に大企業を中心に整備され、ようするにどのような要素で雇用管理区分を作り、どの雇用管理区分をどのような昇進構造とするのかは企業の慣行や裁量で決まっている。

一方で、日本における昇進の特徴は、小池（1991, 2005）が大卒ホワイトカラーについて指摘する「おそい選抜方式」であると広く理解されてきた。多様性への対応、変化への対応、重層的効果のため、ひとつの専門領域の中で数年ごとに持ち場を移動し、幅広く、そしてふかく仕事を経験す

(1) 厚生労働省「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」報告書。

るといった「幅広い専門性」を身につけることが不確実な問題処理に役立つと主張する。そのため、企業内で長期にキャリアが用意され、15年前後という遅い時期に重要な管理職への選抜が行われ、それ以降キャリアは中枢管理者層、部門管理者層、非管理者層に分かれその段階からキャリアの幅は明瞭に異なるという。

実際の企業においては、転居転勤と異動の幅と昇進構造が結びついて雇用管理区分が設けられ、転居転勤と異動の幅が広いほど昇進上限が高くなるよう設計されている。コース別雇用管理区分の形態は、2014年度厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」によると、「総合職＋一般職」が44%で最も多くなっており、「総合職＋一般職、他専門職若しくは現業職」が20%と続いている⁽²⁾。1980年代以降導入された複線型の雇用管理制度の区分要件は、従事する業務⁽³⁾と勤務地の組み合わせとして定着している。家庭責任を負う（と考える）多くの女性にとって転居を伴う転勤のハードルは高く、「勤務地限定」といった条件の雇用区分を女性は自ら「選択」し、雇用管理区分間でのジェンダーの偏りは大きい⁽⁴⁾。

上述したように、近年、転居転勤や異動の幅が狭く設定される一般職等の女性にも昇進・昇格を促すような取組みが企業でも始まっている。しかし、一般職女性の昇進意欲は低いとされ「女性の意識が低い」ことを課題として挙げる企業も多い⁽⁵⁾。従来、昇進上限が低い雇用管理区分を「選択」した時点で、昇進意欲は低いという見方もされてきた。例えば、脇坂（1996, 1997, 2011）は、早く辞める女性に「一般職」という道を提供し、長く務める者を「総合職」とするコース別人事制度によって、有能な女性が戦力化されると指摘している。つまり、女性自身の自己選択によって早く辞める嗜好を持つ女性は一般職、長く勤めたいという嗜好を持つ女性は総合職を「選択」と捉

(2) 同調査では、コース形態について、総合職を「基幹的業務又は企画立案、対外折衝等総合的な判断を要する業務に従事し、原則転居を伴う転勤がある」、一般職を「主に定型業務に従事し、原則転居を伴う転勤がない」、準総合職を「総合職に準ずる業務に従事し、原則一定地域エリア内のみの転勤がある」、中間職を「総合職に準ずる業務に従事するが、原則転居を伴う転勤はない」、専門職を「特殊な分野の業務において専門的業務に従事する」、現業職を「技能分野の業務に従事する」と整理している。

(3) この業務の違いによって雇用管理区分を分けるという制度実態について、その後の研究や裁判によって「コースによる業務の違い」が不明確であることが明らかにされている。大脇（1987）は、均等法施行後すぐに「コースの区分に厳密な意味で『職種』『職務』概念が明確でなく、包括的、抽象的に、基幹的企画的仕事と定型的補助的仕事または専門の仕事という概念でコースを分けていることがある」と指摘している。森（2005）もコースの違いによって業務が明確に分かれているわけではないこと、コースを超えて同等の仕事を担当しているにもかかわらず賃金格差が大きいことを丹念な事例研究から明らかにしてきた。

(4) 厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について」から、総合職採用者に占める女性割合および、男性総合職志望者における採用者割合、女性総合職志望者における採用者割合の推移をみると、総合職採用者に占める女性割合は1割前後で推移してきたが2014年で22.2%と2割を超えた。一方、一般職採用者に占める女性割合は、常に女性の割合が9割を超えていたが、2011年度以降、男性が10%を超え2014年の女性比率は82.1%となっている。このように、今日においても総合職採用の約8割が男性、一般職採用の約8割が女性とコースごとの性別による偏りが大きい。

(5) 男性と同じキャリア構造を持つ総合職か一般職かの区別はしていないが、例えば、日本生産性本部が毎年実施している「コア人材としての女性社員育成に関する調査」では、2009年の第1回調査から2017年1月に公表された第8回調査まで、女性社員の活躍を推進する上での課題は「女性社員の意識」が常に最も高く第8回調査では80.9%となっている。

えている⁽⁶⁾。しかし、あとで詳しくみるが、昇進意欲は入社以降、職場要因を含め様々な要因で変化しうることが明らかになっている（川口 2012, 安田 2012, 武石 2014, 高村 2017）。

そこで本研究では、マネジメント上、転居転勤や異動の幅が他の雇用管理区分と比べて狭く設定されることが、昇進意欲に及ぼすインパクトを持つのかを明らかにすることを目的とする。

本研究は、筆者が共同研究者とともに 2011 年から行っている生命保険会社人事部、生保労連、生命保険会社の企業別組合、生命保険会社の営業職員・内勤職員へのインタビュー⁽⁷⁾によって行う。

1 女性の昇進意欲とマネジメント

女性の昇進をめぐるのは、近年、データを用いた統計分析を中心に研究が蓄積され、興味深い分析が行われている。それらの研究では、雇用管理区分や昇進構造の違いによって昇進率に影響を及ぼす要因が異なっていることが明らかにされている。例えば、日本の製造業企業 1 社の人事データを用いて男女の昇進率の違いを分析した Kato, Kawaguchi, and Owan (2013) は、従業員一人一

(6) 脇坂は、コース別人事制度におけるコース選択を短期勤続と長期勤続の嗜好として捉えて、女性の自己選択によって企業が育成訓練コストを削減するインセンティブがあると解釈するが、金井 (2013) で指摘したように、「早く辞めるかどうか」の意思を示す基準として捉えること自体に問題があると考えられる。

(7) 韓国、アメリカ、ドイツの生命保険会社やエージェントのほか、日本における外資系生命保険会社や機関長、営業職員へのインタビューも行っているが、本研究では日本の伝統的生命保険会社を中心にしたインタビューの分析を行うため、インタビュー対象者、日時の記事も該当部分のみを記す。

- ・ 2011 年 9 月 7 日、生保労連中央書記長、内勤職員委員長、営業職員委員長、労働局長インタビュー
- ・ 2012 年 1 月 31 日、伝統的生命保険会社 J-3 社労働組合中央副執行委員長、執行委員インタビュー
- ・ 2013 年 3 月 6 日、伝統的生命保険会社 J-7 社女性営業職員 2 名 a さん、b さん（うち 1 人はマネージャー）インタビュー
- ・ 2013 年 3 月 29 日、生保労連副委員長兼営業職員委員長、労働局長インタビュー
- ・ 2013 年 4 月 25 日、伝統的生命保険会社 J-3 社労働組合副執行委員長インタビュー
- ・ 2014 年 2 月 11 日、伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員マネージャー c さんインタビュー
- ・ 2014 年 2 月 17 日、伝統的生命保険会社 J-9 元内勤職員（総合職・男性）d さんインタビュー
- ・ 2014 年 2 月 17 日、伝統的生命保険会社 J-7 女性マネージャー兼営業職員 a さんインタビュー
- ・ 2014 年 5 月 26 日、伝統的生命保険会社 J-3 元女性営業職員 e さんインタビュー
- ・ 2014 年 6 月 4 日、伝統的生命保険会社 J-6 男性営業職員 f さんインタビュー
- ・ 2015 年 7 月 14 日、伝統的生命保険会社 J-3 男性機関長経験者（男性営業総合職）g さん・生保労連執行役員、伝統的生命保険会社 J-9 男性機関長経験者（男性総合職）h さん・生保労連執行役員インタビュー
- ・ 2015 年 10 月 1 日、伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長（営業職員出身）i さんインタビュー
- ・ 2015 年 11 月 6 日、伝統的生命保険会社 J-1 女性機関長（総合職出身）j さんインタビュー
- ・ 2016 年 4 月 5 日、伝統的生命保険会社 J-2 労働組合中央書記長インタビュー
- ・ 2016 年 5 月 22 日、伝統的生命保険会社 J-6 大卒女性営業職員 k さんインタビュー
- ・ 2016 年 5 月 22 日、伝統的生命保険会社 J-3 大卒女性営業職員 l さんインタビュー
- ・ 2016 年 6 月 8 日、生保労連中央書記長、労働局長インタビュー
- ・ 2016 年 6 月 17 日、生保労連中央書記長、労働局長、中央副書記長インタビュー
- ・ 2016 年 10 月 27 日、伝統的生命保険会社 J-2 人事部（部長代理・総合職女性）m さんインタビュー
- ・ 2016 年 11 月 16 日、伝統的生命保険会社 J-8 一般職→総合職→管理職女性 n さんインタビュー（現・生保労連中央副執行委員長）
- ・ 2016 年 12 月 27 日、伝統的生命保険会社 J-1 人事部ダイバーシティ推進課インタビュー（課長・一般職女性 o さん、課長補佐・一般職女性 p さん）、採用課（課長・総合職男性 q さん）

人の賃金や職位だけでなく配置、評価などがわかる非常に詳細なデータをもとに、人事評価の結果が同社で標準レベルとされるよりいい評価をとっていると昇進率を高めるが女性全体では昇進率を有意に低める一方、大卒女性ではそうした効果がないことを指摘する。同じデータを用いて分析した橋本・佐藤（2014）でも、大卒女性間の昇進率の違いをみると、個人属性として育休期間や短い労働時間が管理職昇進に負の影響を与えておらず、本社や事業所間を移動する転勤経験は昇進確率を高め、学歴の高い女性⁽⁸⁾の昇進確率も高いという⁽⁹⁾。一方、高卒女性については管理職昇進している者が少ないため高卒女性間の昇格率の差を検討した結果、育休取得期間が短いほど年間労働時間が長いほど昇格しており、大卒女性との違いが指摘されている。

Kato, Kawaguchi, and Owan（2013）及び橋本・佐藤（2014）の研究からは、男性と女性、高卒女性と大卒女性の雇用管理の違いすなわち昇進構造の違いが示唆⁽¹⁰⁾され、昇進上限が低い管理体系のもとにいる高卒女性たちについては、その他の雇用管理体系の労働者においては重要である人事評価ではなく、育休取得期間の短さや年間労働時間の長さなどが昇進・昇格に影響を及ぼしていることがうかがえる。

昇進意欲に関しては、女性の昇進意欲は男性に比べて有意に低いことが様々な研究で明らかにされ（安田 2009・2012, 川口 2012, 武石 2014, 高村 2017 など）、なぜ女性の昇進意欲は低いのかを検討することが中心的な課題であったと言える。そこでは、女性の嗜好の問題と捉える研究と職場要因から説明しようとする研究がある。

安田（2009）は均等法以後に入社した総合職女性であっても、その多くは管理職に就くことを希望しておらず、男女均等処遇施策を重要視する管理職希望の強い女性とワークライフバランス（以下 WLB）施策を重要視する管理職希望の弱い女性という嗜好の異なる女性がいるとデータから分析する。安田（2009）は女性の嗜好の問題として捉えるが、高村（2017）の研究からは総合職男性は入社以降昇進意欲を持つ者の割合は高まる一方、総合職女性については入社以降その割合は低くなることが明らかにされ、入社以降に昇進意欲の変化があることが指摘されている。特に、男女の昇進意欲が逆方向に変化することは注目される。

総合職女性だけではなく男女労働者全体を対象にした川口（2012）は、様々な個人属性や企業属性を調整した上でも女性の昇進意欲は男性と比べて低いことを指摘した上で、職場要因が女性の昇進意欲にいかに関与しているのかを検討している。ポジティブ・アクションを熱心に実施している企業では女性のみならず男性でも昇進意欲が高いが、仕事と家庭の両立支援施策は女性の昇進意欲とは統計的に有意な関係がないが男性の昇進意欲を低くする効果があるという。一方、武石（2014）は、女性の昇進意欲を高めるためには、女性活躍推進の取組み、両立支援の取組みを女性従業員が認識できる形で推進しなければ効果は期待できないという。特に、男性従業員の方が上司は「部下の成長を期待して高い目標を与えて成長を促す」と認識している割合が高く、その認識に関する男

(8) 大卒以上の女性間で比較しているが、大学院卒であること及び入試の偏差値がより高いことをより学歴が高いとして分析している。

(9) その他、もともと女性管理職がいる職場では女性管理職がいなかった職場と比較して管理職への昇進確率は 14.1% も高い。

(10) 男性も学歴間で雇用管理が異なっている可能性があるが、山口（2014）のデータでは男性正社員の 9 割以上は係長となるし、8 割近くが課長になることを示している。

女差も大きいことに着目し、部下の育成方針に関わる上司のマネジメントのあり方が男女双方の昇進意欲に重要な役割を果たしている指摘する。

職場要因との関係から昇進意欲を検討しようとした川口（2012）でも、女性比率が高いと女性の昇進意欲が低くなる⁽¹¹⁾理由について、女性が多い企業ではWLBが充実していることが多く、そのような企業ではWLB志向が強く昇進意欲が低い女性が集まるのかもしれないと女性の嗜好という見方で解釈する。安田（2012）も職場要因を考慮して女性の昇進意欲を捉え直そうとしているが、女性は自分を「特定の分野で特に生かせる能力を持ったスペシャリストタイプ」と考える方が「多様な分野で生かせる能力を持ったジェネラリストのタイプ」だと考える女性よりも約19ポイントも昇進希望が弱く、男性はそうした認識は影響がないという結果について、ジョブローテーションや配置転換を通じて幅広い仕事経験を積むことが昇進に結びつく日本企業において、女性にスペシャリスト志向が強いことが女性管理職の少ない要因となりうるかと解釈する。つまり、スペシャリストといった女性の嗜好が、女性の昇進意欲の低さにつながっていると解釈するのである。しかし、そもそも職務配置を（女性）労働者自身が選択する余地は少なく、職務配置自体がジェンダー化され女性の異動が男性に比べて少ないことが多くの研究で指摘されている（大槻2015など）。むしろ異動の少なさが女性のスペシャリストタイプの認知に影響を与え、それが昇進意欲に影響を及ぼしているのではないだろうか。

これまでの研究で、昇進意欲は嗜好の問題である一方で、職場要因でも変化しうるということが明らかにされてきた。職場要因としては、企業レベルでの施策や制度、労働時間や女性比率、女性管理職比率の実態などの労働環境、上司の部下への育成姿勢などに注目してきた。しかし「はじめに」で述べたように、日本において昇進は転勤や異動範囲によって形成されるキャリアに規定されると研究上も理解され、企業の雇用管理区分の実態においても転勤や異動範囲といった区分要件と昇進上限が関連している。これらのことを踏まえれば、転勤の有無や異動範囲の頻度や幅がいかに昇進意欲にインパクトを与えるのかを検討することが職場要因としては重要なのではないだろうか。さらに転勤や異動範囲は男女で大きな偏りがあり、女性の大多数を占める区分において、他の雇用管理区分と比べて転居転勤や異動の幅が狭く設定されることが昇進意欲にいかなるインパクトを持つのかを検討することは、男女の昇進意欲の差に関する研究に対しても新たな知見を加えることができると考える。

2 雇用管理体系と昇進をめぐる意識

——伝統的生命保険会社を事例に

本研究では女性比率が高く、雇用管理区分におけるジェンダーによる偏りが大きい伝統的生命保

(11) 川口（2012）では、大学生を対象とした調査で男女とも競争相手が女性の場合、相手の競争力を過小評価する傾向があるという先行研究をもとに、従業員に占める女性比率が高いほど、競争相手の実力を過小評価し、主観的な努力水準が低くなるため、従業員に占める女性の割合が高い企業ほど女性の昇進意欲が高くなるという仮説を置いて分析を行った。しかしその結果は、仮説とは逆で、正社員の女性比率が高いと男性の昇進意欲には影響を与えないが、女性の昇進意欲を有意に低くしていた。

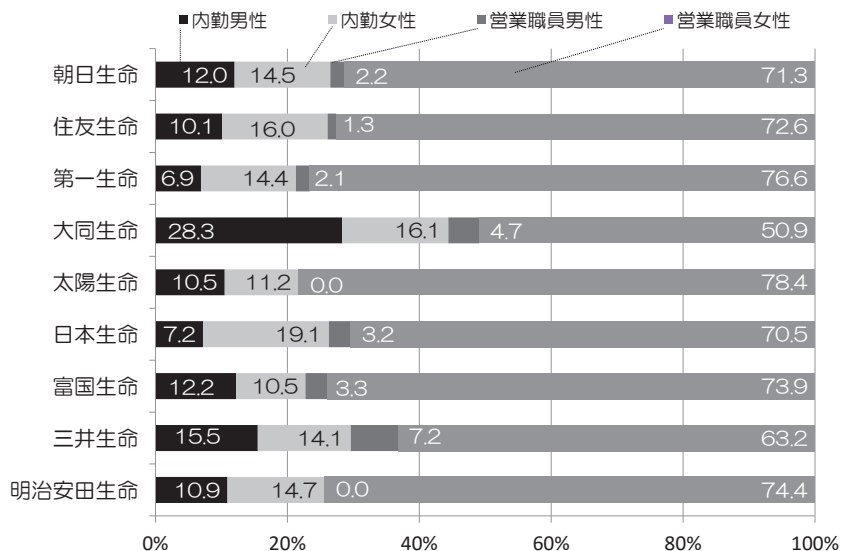
険会社⁽¹²⁾を取り上げ、マネジメント上、転居転勤や異動の幅が他の雇用管理区分と比べて狭く設定されることが昇進をめぐる意識に及ぼすインパクトを持つのかを検討する。伝統的生命保険会社では、後述するように転居転勤があり頻繁に異動のある総合職の圧倒的多数は男性、転居転勤がなく異動が少ないか全くない一般職と営業職の圧倒的多数は女性というように、転居転勤を伴って頻繁に異動する者と異動の頻度が少ないか全くない者との間にジェンダーによる偏りがあり、本研究を進める上で典型的な事例対象と言える。

2～3年という短い期間で転居転勤を伴う異動を繰り返す総合職と転居転勤がなく支社内で頻度の少ない異動のある一般職、異動の全くない営業職員の関係が職場内でどのように作られているのだろうか。そうした組織間メンバーの関係性や相互作用の中で、昇進をめぐる意識がいかん生まれ、構造化されているのかを明らかにする。

(1) 雇用管理区分とジェンダー

伝統的生命保険会社の従業員構成をみると、女性比率は伝統的生命保険会社9社中8社で8割を超え、その中でも圧倒的多数を女性営業職員が占めている（図1参照）。内勤職員は男女合わせても3割未満の企業が多く、内勤職員の男女比率は若干女性の方が高い企業が多い。一方、次頁表1で示すように、女性管理職比率は近年高まってきてはいるものの、従業員の女性比率と比べると極めて低い。

図1 伝統的生命保険業界の中堅・大手9社の職種・男女別の従業員構成（%）



出所：生命保険協会「生命保険事業概況」2015年度版より筆者作成。

(12) 本稿では、1980年代以降に新設された日本の生命保険会社や外資系生命保険会社とは異なった雇用戦略、営業戦略を持っている中堅・大手の生命保険会社を「伝統的生命保険会社」とし、朝日生命保険相互会社、住友生命保険相互会社、第一生命保険株式会社、大同生命保険株式会社、太陽生命保険株式会社、日本生命保険相互会社、富国生命保険相互会社、三井生命保険株式会社、明治安田生命保険相互会社の9社が含まれる。

表 1 係長級にある者／管理職／役員に占める女性の割合（％）

	係長級の 女性割合	管理職に占める 女性割合	役員に占める 女性割合	データ更新日
朝日生命	73.2	18.0	3.7	2017年2月
住友生命		33.0	5.6	2016年12月
第一生命		22.5	9.5	2015年4月
大同生命		12.3	3.4	2016年11月
太陽生命	67.9	19.4	0	2016年3月
日本生命		13.7	4.5	2016年3月
富国生命		3.7		2016年度
三井生命		6.7		2016年4月
明治安田生命	40.5	17.9	8.3	2016年4月

注1) 朝日生命、住友生命の「管理職」は、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者。

2) 朝日生命の「役員」は、取締役、執行役員、監査役。明治安田生命の「役員」は、取締役、執行役、執行役員。

出所：厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」2017年3月4日時点より筆者作成。

伝統的生命保険会社の従業員は、一般的に内勤職員と営業職員に分かれる。内勤職員は、新卒一括採用が中心で固定給が適用され、総合職や一般職と呼ばれる管理区分がある⁽¹³⁾。総合職は一般職に比べて賃金水準が高く昇進上限はなく昇進スピードも早いですが、日本全国及びグローバルの転勤を条件に課す企業が多く多数を男性が占める。一方、一般職は総合職に比べて賃金水準が低く昇進上限があり昇進スピードも遅いが、転居を伴う転勤を課していない企業が多くほぼ女性で占められている。近年では転居転勤の範囲が総合職より狭い総合職と一般職の中間的なコースを設けている企業も多く、企業によって異なるが昇進上限は総合職と同じ場合が多いが賃金水準は総合職より低く設定され、一般職・総合職双方から条件付きでコース変更ができるようになっている。総合職は、支社間異動や本社と支社の異動を繰り返しながら、主要支社の支社長や本社の部長などを経験し役員へと昇進していく。一般職は通常は一支社の中で配置転換はあるものの転居転勤を伴わず支社事務を担い管理職に昇進することは90年代まではほとんどなかった。

営業職員の雇用管理体系は内勤職員とは全く異なり、正社員と呼ばれるものの、日本で一般的に考えられている正社員とは大きく違うだけでなく、雇用と自営双方の性格を併せ持つ。年金・健康保険・雇用保険・労災に雇用者として社会保険適用され労働組合にも加入する一方で、採用は新卒中心ではなく中途採用中心で、リクルート方法も営業職員たちのネットワークを活用することが多い。報酬は、基本的には一定期間を過ぎたら固定給部分が少額となり、歩合給のウエートが高くなるような体系となっている。雇用保障は成績に依存し成績がクリアできない者は離職せざるを得ず、実質的に保障されないに等しく、離職率が高い（金井2014）。

(13) 総合職、一般職も各社で呼称が異なっているが、本稿においては総合職と一般職で統一する。その他、各社で呼び名が異なるが営業所の機関長になることを最初から想定した営業総合職がある企業も多く、保険募集をする営業職員として入社するが、機関長になった段階で内勤職員扱いになる。営業総合職で採用される者は、多くが男性で中途採用も多い。

2016年3月末の内勤職の雇用管理区分ごとの採用における女性比率を公表した大同生命と太陽生命をみると、大同生命では全国型の内務職員の採用における女性比率が26%、太陽生命では総合職の女性比率が31.3%、一般職は両社とも100%が女性であった。内勤職の雇用管理区分別の女性労働者割合をみると、いわゆる全国転勤がある雇用管理区分の女性比率は大同生命で8%、太陽生命で3%と1桁台となっておりキャリア展開に上限がないと考えられる雇用管理区分にいる女性が極めて少ないことが示唆される（金井2016）。一般職は大同生命で99.2%、太陽生命で99.9%が女性である。営業職の女性比率をみると、伝統的生命保険会社各社で9割以上となっている。つまり、伝統的生命保険会社では、従業員の1割程度の構成である総合職の大部分を男性が占め、2割程度を占める一般職の100%を女性が占め、7割程度を占めている営業職の9割以上を女性が占めており、雇用管理区分によるジェンダーの偏りが大きいのが特徴である。また長い間、従業員の1割程度の総合職が全国転勤をしながらマネジメント層に昇進する構造であったが、2000年代以降、一般職女性や営業職女性の昇進を促す取組みが進められている。

（2） 伝統的生命保険会社の組織

次に伝統的生命保険会社の組織とその構成の特徴を概観する。山内（2013）が指摘するように、生命保険会社は他の金融機関の本支店数、従業員数と比較すると圧倒的に規模が大きく、生命保険会社は大手が全国津々浦々をカバーする体制となっており、本社—支社—営業所といった3段階に分かれていることが多い。出口（2009）が述べるように、生命保険会社の本社機能は、第一に生命保険商品の製造、販売促進およびその引き受けにある。日本の生命保険会社は一社で膨大な契約件数を抱え、保険種類が多く、保険期間も終身保険が中心であるため超長期の管理が必要で、そのシステム管理部門が本社機能の中では大きい。支社、営業所の機能は生命保険の販売や保全であるが、営業職員が販売の機能を直接担うため、営業所の主たる役割は営業職員の労務管理にあるとも言われる。

本研究では、転居転勤がなく異動頻度の少ない一般職と異動の全くない営業職員に焦点を当てるため、営業所および支社の組織構造を概観する。伝統的生命保険会社では営業所及び支社での組織構造が似ているため、特定の会社の組織図ではなくイメージ図として図に示す。次頁図2で示すように、営業所では2～3年で異動する総合職の機関長⁽¹⁴⁾をトップに、採用や営業成績の優れた者が営業職員の育成を担当しながら自らも営業を行う営業職員の所長⁽¹⁵⁾がいて、その下に営業職員がおり、その他に機関長の管理下に一般職の事務職員がいる。所長は営業職員の管理は行わず育成や営業指導をする位置づけである。営業職員の中から機関長が誕生する場合もあるがその割合は少なく、その場合営業所間の異動は基本的にはない。各営業所には20～100人程度の営業職員がおり、その規模によって総合職の補佐がいる場合もある。営業所の事務職員を一般職が担うことが多かったが、近年では非正規化しておりその場合異動はない。

次頁図3は支社の組織構造で、支社では大きく総務系と営業系に組織や仕事に分かれている。90

(14) 会社によって機関長は拠点長、支部長、所長など呼び方は様々である。

(15) 会社によって所長はマネージャーなど呼び方は様々であるが、主な役割は自ら営業しながら、営業職員を採用し育成することである。

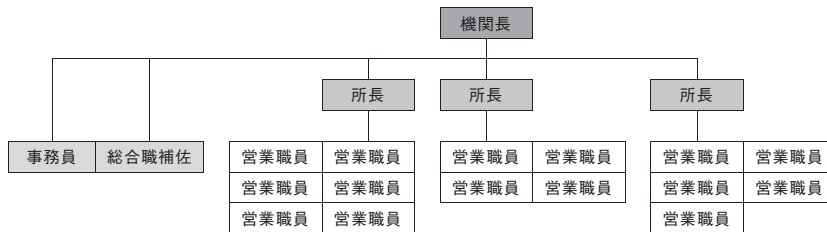
年代までは、支社長、部長、課長レベルは総合職で占められることがほとんどで、事務担当の課員として多くの一般職及び若手の総合職が配属されてきた。そこで、支社内では少ない頻度で異動する多数の一般職女性の中に2～3年で支社を超えて異動する総合職の若手と管理職としての総合職が各職場を構成する。2000年代以降では、グループ長（課長）レベルは一般職女性に置き換えていくことを目指している企業が多く、少数ではあるが部長、支社長も一般職から誕生している企業もある。グループ長（課長）は、企業や支社によっても異なるが、総合職であれば入社5～10年程度の者が担っている位置づけである。

この営業所と支社で、転居転勤しながら短期間に異動を繰り返す総合職と異動しない営業職、転居転勤がなく異動の頻度も少ない一般職の関係がどのように作られ、一般職、営業職員たちが昇進をどのように認識しているのかを考察する。営業職員については、上述したように歩合給比率が高い報酬体系で、機関長となっても固定給の総合職の機関長と役割は同じでも報酬体系が異なり、機関の営業職員の成績等が反映される変動給である。そうした報酬体系が、営業職員が機関長を目指すかにおいて影響を与えうると言えるが、本研究では異動の有無による影響に焦点を当てる。

(3) 職場を運営する経験や知識の蓄積とマネジメント

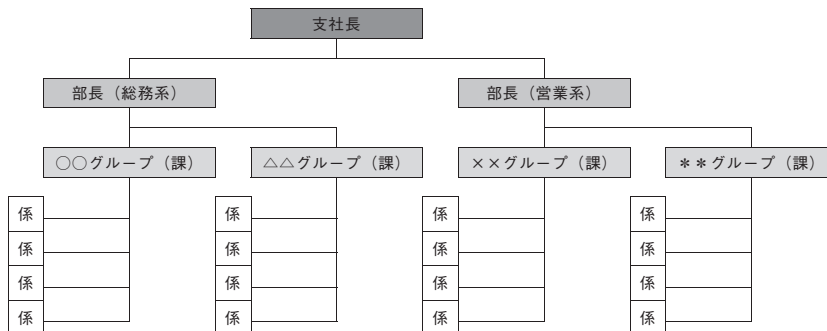
営業所と支社において、異動する者と異動しない者の関係はどのように作られているのだろうか

図2 営業所の組織イメージ図



出所：聞き取り調査よりイメージ図として筆者作成。

図3 支社の組織イメージ図



出所：聞き取り調査よりイメージ図として筆者作成。

か。営業所の機関長職は、会社によって異なるものの入社約5年目以降の総合職が半年から1年程度の機関長研修を経て基準を満たした者が担う場合と営業職員からたたき上げて機関長を担うという主に2つのキャリアルート⁽¹⁶⁾がある。

総合職の場合、機関長研修の中で販売研修があり生命保険営業を行うが、その研修以外での営業経験はほとんどないまま機関長となる。機関長は営業所の営業成績を上げることが目標となるため、営業職員が1件でも多く販売できるよう営業所をマネジメントすることが役割である。総合職の機関長は、特に新任時代にはほとんど営業経験がないが、実際に機関長としてどのように仕事をこなしているのだろうか。

「最初に拠点長（機関長）になった時は営業職員さんと一緒に職場を回ったり地域を回ったりする中で、保険の見直しだとか情報収集のやり方だとかは自分も見様見真似で失敗しながら、営業職員さんと考えながら失敗しながらやっていたと思います。それが2機関目、3機関目になっていくうちに拙い経験ですが、そういった経験をもとに指導したり。逆に優秀なベテランの営業職員の人とかと一緒にについていて拠点長（機関長）としても教えてもらったり。…社内報とかをみてこういうことやってんだって情報収集したら、それを提案してみたりだとか。試行錯誤なんですけど、やってきたような気がします。」

（伝統的生命保険会社 J-9 男性機関長 h さん〈総合職〉）（カッコ内は筆者補足追記）

「募集力といってももともと営業職員をされていた方が所長（機関長）をされる場合と全然違うので、その経験差は絶対に埋められないので、ある程度の募集力でいいと言われていたので、そこまではっていう。あと、たぶん、そこも棲み分けの問題だと思うんですけど、営業職員さんが苦手なタイプのお客さんを攻略できるようにしておけばいいっていう。…で、（営業）職員の信頼を得てとか。…なので何でもかんでも募集できるという感じではなかったし、ある程度その仕事をやっていけるだけの募集力ってイメージで、それこそベテランの方の募集力に比べたら全然だと思えますよ。」

（伝統的生命保険会社 J-1 女性機関長 j さん〈総合職〉）（カッコ内は筆者補足追記）

総合職の機関長には営業経験はほとんどないため、営業職員と一緒に営業の失敗や成功の経験を積み重ねながら仕事をしている。機関長の経験を重ねたとしても、募集力はベテランの営業職員や営業職員出身の機関長に比べると低いと認識されているが、むしろ「ある程度」でいいと考えられている。営業職員の苦手なタイプの顧客対応をするなど、営業職員と総合職の役割にすみ分けがあると捉えている。こうした営業経験が少なく募集力もベテランの営業職員に比べて高くない機関長に対して、営業職員はどのようにみているのだろうか。

(16) このほかに、男性が多数を占める採用段階から機関長を目指すコースである総合営業職もあるが、本稿では分析対象から外す。

「今のうちの所長（機関長）は若いわけじゃない？ だから私たちより経験も少ないし知識も少ないじゃない？…所長（機関長）の知識はあるに越したことはないんですけど、いかに私たちをうまく使えるかが所長だから気分よく仕事をさせるのが所長（機関長）の仕事だから。…機能職だよ。本当にね。動かすための機能としてそういう役割があった方がいいっていう。」
（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 b さん）（カッコ内は筆者補足追記）

総合職の機関長には、営業所の営業職員より営業についての知識や経験が相対的にないことは機関長側からも営業職員側からも認識されており、マネジメントすることが役割だと考えられている。マネジメントとは営業所をうまく回すことのすべてである。

「機関長の役割は全てですね。勤務管理一つとってもそうですし、一人ひとり営業職員の資格だとか、収入の指導だとか、…営業職員さんの入社して間もない方から入社して数十年たつてベテランの方まで動向を見守ったり指導したり、後援者の方への挨拶や機関には事務職員もいますので事務職員の指導もありますし。機関における業務は基本的には全てのことを担う。…やっぱりモチベーションのところとか、…自分が前向きに仕事を取り組めるようにするためには、仕事の目的だとか仕事をする上での気持ち作りだとかやり方だとかを指導してあげることによって結果につながる、そう考えています。」
（伝統的生命保険会社 J-9 男性機関長 h さん〈総合職〉）

機関長のマネジメントは、営業職員一人一人のモチベーションを高め、営業所をうまく回していくことが必要だと考えられている点は総合職の機関長、その部下である営業職員の認識とも共通する。そこで、総合職の機関長は会社全体の規定などに精通して、本社の情報を営業職員に伝えたり、顧客からの苦情を処理するなど、営業所で必要なすべてのことに対処しながらマネジメントする。営業職員一人一人のモチベーションをあげるには、機関長が営業職員一人一人全員に目をかけ毎日会話をすることなどを公平に行うことを通じて信頼関係を築くことだと考えられている。そのやり方は機関長が自分なりの方法を見つけることになるが、営業所のマネジメントとしては営業職員のモチベーションをあげ、一件でも多くの契約をとれるようにすることが目指されているのは共通している。このように営業所では営業に関する知識や経験は営業職員を要に蓄積され、機関長はそれをマネジメントすることが役割だと考えられている。

支社の場合はどうであろうか。支社においても転居転勤せず異動頻度も少ない一般職が日常的な職場運営の要となり、転居転勤しながら短期間で異動する総合職にはマネジメントが求められている。9年4か月、一般職として支社の同じ部署にいて異動がなかった n さんは、次のように話している。

「やっぱり上の人は総合職なのでどんどん人が変わっていくし、人が変わるとやり方も変わるし、それをちゃんと打合せをしてそれに沿った形で作っていく。失敗だったらこうしましょって割とフリーに言える。長いので転勤してきた人も私に聞けば何とかなるだろうって感じ

になっていた…この主になっちゃってましたよね。やっぱり上が変わって行って男性の総合職もどんどん変わっていくので、人に頼っていたんでしょね。誰か一人がわかっていけばって。」

（伝統的生命保険会社 J-8 一般職女性 n さん〈一般職→総合職→管理職〉）

営業所でも支社でも、日常的に職場を運営していく知識や経験は頻繁に異動しない者に蓄積されている。総合職が2～3年という短い期間で頻繁に異動するのを可能にしているのは、頻繁には異動しない者がいるからだとも言える。一方で異動しない者たちにとって、総合職は頻繁に異動するため現場でのやり方や知識・経験が多少なくても「大目に見てあげる」し「よっぽど嫌なやつでなければうまくやっていける」（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 b さん）という。

このように転居転勤がなく異動の頻度も少ない一般職や異動のない営業職員の中に日常の職場を運営していくための経験や知識が蓄積されることが、一般職や営業職員など異動しない者が昇進する上で重要だと考えることに影響を与えている。

営業所の営業職員が機関長になっていく際に営業職員が何を重要と考えているかは以下のとおりである。

「実績をあげていれば相当知れ渡っていますから、その人は必然的に所長（機関長）としてもどう？どう？って感じでお互い。それでなりますって自然になっていくんだと思います。…全国的に表彰されたりとか、そうすると誰もが認める実力のある人とか。…あと、やっぱり採用力と育成力がある人が所長（機関長）ですね、成り上がっていく場合は。」

（伝統的生命保険会社 J-9 女性所長 a さん〈営業職員〉）（カッコ内は筆者補足追記）

総合職が営業所の機関長になる際には、営業力や採用力、育成力は「ある程度」でよかったが、営業職員の場合は、営業力があることは証明されていて、その上で採用力や育成力もあることで、周囲の営業職員や支社の内勤職員（総合職、一般職）などから認められて、機関長になると認識している。

では、支社で一般職が昇進することについて一般職がどのように考えているのだろうか。

「男性ってそういうのがいろんところに異動しているとマネジメント力で管理職やっていると意識を持っているので、どこのポジションにいてもどこの所属に行ってもマネジメントをやるんだって気持ちで動いているから、でも、女性は結構この所属は何の所属をしていてどういう風に処理しているのかを知らないとその人に指示ができないって思ってしまう傾向があると思うんですよ。私自身はそういう風に考えちゃうんですけど。」

（伝統的生命保険会社 J-1 一般職女性 O さん〈課長〉）

「そこにいる管理職じゃない人たちはずっとそこにいるからその仕事をすっごく詳しくなっていくんですよ。女性たちが。…男性って3年とかで異動していなくなっていくから男性が来て

知らなくてもマネジメントしていれば、あ、管理職だからなんだなってほかの人も認める訳ですよ。でも女性が来てマネジメントもできない、その所属していることも知らないって言ったらなんだ、って話になるじゃないですか。その気持ちの差が大きいのかなって思います。」
(伝統的生命保険会社 J-1 一般職女性 O さん〈課長〉)

異動しない営業職が機関長になるには、営業実績のほか採用力や育成力などが問われていると営業職員たちは考え、転居転勤がなく異動頻度が少ない一般職の女性たちが昇進するには異動しないがゆえに本人たちがその部署のことをすべて「知っていること」「出来ること」が指示を出すために必要であると考えている。短期間の異動を繰り返すことを前提とした総合職に求めるものが日常的な職場運営に必要な知識や経験はそれほど要求せず「マネジメント力」が必要と考える一方、異動しない者についてはマネジメント力だけでなくその部署を運営するための知識や経験、それ自体が出来る能力を求めており、異動しない自分が昇進する上での基準にもなり認知レベルでの昇進基準を上げている。

また一般職女性の発言においては、総合職／一般職がそれぞれ男性／女性に置き換えられて語られており、雇用管理区分といったマネジメント上の立場がジェンダーと結びついて認識されていることがうかがえる。

(4) 異動や新しい仕事への抵抗感

このように異動頻度が少なかったり異動がないことは、日常的に職場を運営していく知識や経験が蓄積されることになるが、一方で、長く異動しないがゆえに長い期間同じ仕事を行うためその仕事に対してのプライドや自信を持ち、そのことが異動して異なる仕事に就くことへの抵抗感を強くする。「異動」や「新しい仕事」を求められる昇進の希望を低くする一つの要因ともなっている。

「(新しい仕事を与えられることに対して) 自信のない未知のものに対してみんなそれぞれある程度は自信を持ってきている中で自信を碎かれるのは嫌だ。」

(伝統的生命保険会社 J-8 一般職女性 n さん〈一般職→総合職→管理職〉)(カッコ内は筆者補足追記)

「女性一般職：異動したことは…自分にとってはプラス。でもすごくつらい思いはして、そういうのは経験していなかった分、知らないこと一杯ありすぎて、この会社に何十年もいたのに、こんなに知らなかったことがいっぱいあるんだって、転職したような気分ですよ。」

男性総合職：それは男性でも一緒ですよ、一緒一緒。僕らだって不安でしたよ。

女性一般職：そうそうそうそう、それがわからなくて、男性ってどこにいてもそれなりに出来ちゃっているように見えていたんですよ。」

(伝統的生命保険会社 J-1 一般職女性 o さん、総合職男性 q さん)

総合職であっても、異なる仕事をする事へのプレッシャーやストレスを抱える者がいることは

想像に難くないが、異動を繰り返すことが前提とされているため、総合職であれば当然耐えうるプレッシャーとみなされる。頻繁には異動しない一般職にとってみると、短期間で異動する総合職は「それなりに出来ているように見え」て、ますます自分には出来ないと感じる。

短期間で異動を繰り返す総合職は、その異動自体が会社全体において人や組織とのネットワークを構築し、会社全体の視野に立ったものの見方を育成される機会である。一方で、一般職や営業職員は異動しなかったり異動頻度が少なく範囲が狭いことが本社と個人の関係性を構築したり意識したりする機会を乏しくし、会社全体の視野に立ったものの見方を育成される機会が研修などに限られることになる。営業職員から機関長となったiさんも、機関長の下で営業職員の育成をしながら自らも営業をする所長の役割から昇進して機関長になることを打診された際、最初は責任の重さから機関長になることを断っていたという。営業職員は所長であっても率いる営業職員の営業成績が自らの報酬に反映する仕組みで、営業所のノルマも所長として「責任」を持っている。機関長と所長の「責任」は何が異なると考えられているのだろうか。

「どう考えても私なんかには無理、新人をいっぱい抱えて支部長（機関長）なんて。数字の責任とすべての責任を、無理って思っていたので、ずっと断っていたんですけど。…所長は対支社はあまり関係ないですよ。あくまでも部下と親密な関係を築きながら自分の組織を大きくしていったりとか、夢や目標を語っていくというのが仕事なのかなと思います。それが支部長（機関長）になるとバージョンアップした同じことなんだと思うんですけど、責任の重さなんですかねえ。大きく変わるということが。所長時代は、自分の出張所が数字が出来なかったことによって別に何か変わるのってそんなに考えていなかったんですね。でも支部長（機関長）になると支部（営業所）の数字に対してはやっぱりものすごく責任があるんですよ。それによって支社の方を左右したりするのがあるわけで。非常にそういうところも気になりましたね。」

（伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長 i さん〈営業職員〉）（カッコ内は筆者補足追記）

異動しない者にとって、仕事の仕方や目線が対本社・支社というよりは、自分のいる組織内や対顧客に限られやすくなり、会社全体とのつながりを求められるマネジメント層の「責任」は未知なるものとして抵抗感につながる。

（5）女性の職域の固定化

異動しないことが、一般職や営業職の異動することや新しい仕事への抵抗感を生んでいたが、そのことが総合職／一般職問わず「女性」の職域を狭くしてきた可能性がある。女性の職域拡大は人事部が主導するケースもあるが、インタビューからは現場での試行錯誤の実践のもと進んできたことがわかる。それは、総合職、一般職、営業職にかかわらず同様に、本人希望、上司の考え方などが重なって職域が拡大され、一度女性でも出来ることが証明されるとその仕事はほかの女性にも置き換えられていくといったように女性の職域が拡大していく。

営業職員に対する資格取得のための教育・研修部門のケースをみてみよう。この教育・研修は、

90年代前半までは多くの伝統的生命保険会社では男性（総合職）の行う仕事であった。そういう中で、一般職としては特異なキャリアルートを持ち法人営業を経験した一般職のnさんは、そのノウハウを営業職員に伝える仕事をしたいと考え、上司や周囲に総合職に転換したら営業職員向けの教育・研修を担当したい旨を伝えていた。nさんが総合職に転換したのをきっかけにその仕事を任され、さらに1年後には自分でも出来たのだから一般職にも教育担当が出来るのではないかと上司に提案し、一般職の女性が配属されるようになり、それが他の支社でも取り入れられるようになったという。ほかの企業では異なるきっかけがあると考えられるが、今では多くの伝統的生命保険会社で営業職員の資格取得のための教育・研修は一般職の女性が担う仕事となっている。このように一度、女性が担う仕事になると今度はその仕事が「女性の仕事」として認識されるようになる。2000年代以降に総合職で入社したjさんにとっては、すでに「女性の仕事」となっていた営業職員の教育・研修を行う部門に配属されたが、1年後には自ら希望して、女性の配属がほとんどなかった営業所へ総合職としての配属を自ら希望した。

「(総合職の営業所への配属は) 男性はそういう形で過去から流れ出来ていて、ただ女性総合職はそこってハードルが高いんじゃないかって結構思われていて、結局育成機構の仕事を引き継ぎやったりとか、一般過程の次の研修ももう少し具体的なものもあるので、そういうところを担当している先輩もいましたし、あとは法人周りのところを中心にそれぞれの営業所にサポートにいくみたいな、(女性総合職が) 営業所に所属するのはそんなになかったと思います。」
(伝統的生命保険会社 J-1 女性機関長 j さん〈総合職〉) (カッコ内は筆者補足追記)

jさんは、先輩の女性が担っていた営業職員の育成・研修の仕事をするのではなく女性にはハードルが高いと考えられていた営業所への配属を自ら希望した。その希望に対して「当時の上司があまり男性女性を気にしないでみてくれて」(伝統的生命保険会社 J-1 女性機関長 i さん〈総合職〉) 営業所配属になったという。

女性の職域拡大には、上司が女性にもやらせてみようと考えることが重要なポイントであるが、女性本人の希望も大きい。逆に言うと、女性自身が異動することや職域拡大を希望しなければ「女性向き」と考えられている仕事に固定化される。男性と同じキャリア構造を持つと想定される総合職であっても「女性向き」の仕事に配属されやすいが、異動頻度がもともと少ない一般職においてはさらに「女性向き」の仕事に固定化されやすい。ただし一度女性に拡大された職域は、木本(2003)が指摘するように、今度は「女性向き」という意味が付与され、「女性向き」の仕事となって男性は配置されなくなる。

異動しない／異動頻度の少ない者の異動や新しい仕事への抵抗感は、同じ仕事・職務にとどめておくことの原因でもあり結果でもある。つまり、異動しない雇用管理区分を作りマネジメントしてきたことが一般職や営業職の異動することや新しい仕事への抵抗感を生み、女性の職域が固定化されることにつながってきた。一方で、一般職や営業職が異動することや新しい仕事に抵抗感があるため、その抵抗感への配慮から「女性の仕事」に女性を割り当て職域が固定化される。雇用管理区分による異動の有無がジェンダーによる偏りと重なることで、異動や新しい仕事へ抵抗感を持ち、

異動しないで一つの仕事をスペシャリストとして極めることにプライドを持つことは、女性の嗜好や「女性の意識」として捉えられ、組織をジェンダー化してきたと言える。

(6) 居場所と昇進希望

(3) では、異動しない一般職・営業職員たちは自らが昇進する際のハードルを短期間での異動を繰り返す総合職とは異なる基準を持つことをみてきたが、本項ではさらに異動をしないがゆえに持つ、昇進した際にマネジメントに失敗した場合の「自分の居場所」がなくなる「恐怖」について検討したい。

「ずっと転勤せずにいるんだったら、職階が上がっていい気になってるんじゃないのって思われ方をしたら、私には生きる世界はなくなるなど。」

(伝統的生命保険会社 J-8 一般職女性 n さん 〈一般職→総合職→管理職〉)

「(営業所が) 自分の会社といえば会社ですし、思い入れがまず(総合職とは)違うと思います。一人一人の営業員さんの生活の中までわかる状態ですから。家庭環境から、でもたぶん、2年3年で異動する総合職の方だとそこまではたぶん知らないし逆に知らない方がいいんだと思いますし。自分のお城をしっかりと守っていくって感じですね。なくなったら自分の居場所もないわけですから。」

(伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長 i さん 〈営業職員〉) (カッコ内は筆者補足追記)

異動しない者にとっては、企業の構成員という以上に「働く場」に対するこだわりが生まれている。こうした自分の居場所を失うことの恐怖は、異動しない者がマネジメント層を希望する上でのハードルとなる。さらに、異動しない者のマネジメントの失敗は組織の崩壊につながりやすいとも考えられている。

「結局、支部(営業所)っていうのがうまくいかなくなってくると、組織ってやっぱりホントに早いんですね。落ちる時ってかくんって簡単に落ちるんですよ、簡単に。…組織が落ちてしまったら、私の知り合い(営業職員から機関長になった人)は会社まで辞めましたね。」

(伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長 i さん 〈営業職員〉) (カッコ内は筆者補足追記)

短期間の異動を繰り返す総合職であれば、失敗しても次に異動した場で挽回する選択肢があるし、むしろ(3)でみたように「試行錯誤」を繰り返しながら異動して成長していくことが目指されている。しかし、異動しない者にとってみると失敗することは自分の居場所を失うだけでなく、異動しないがゆえにその失敗した組織を立て直すこと自体が難しいことも意味している。異動を繰り返す総合職のポストであれば、新たな総合職を受け入れて組織の立て直しを図ることができるが、異動しない者がマネジメント層となると基本的に異動しないがゆえに、それは難しいと考えられている。

(7) 一般職女性にとってのロールモデル

一般職女性にとっては、ロールモデルとして結婚・出産で辞めていくこと、女性の仕事として確立している事務を続けることが望ましいと考えられてきた可能性がある。1980年代に一般職で入社し、入社13年程度経過した後に、法人営業部に配属になったnさんの言葉が象徴的である。

「最初二人の女性が法人渉外の仕事をしていたんですけど、私をその時の支社長がやらせたと言って。結構な年配の先輩が二人で私はまだ30ちょっとくらいだったので、私は何か失敗してここに追いやられたのかしら、って心配になったくらいだったんですけど。…（法人営業をすでに任命されていた人が）同じ一般職で年齢がいった人達だったので、だから、イメージとしては事務で使えなくなって、行ったみたいな言われ方を周りがしてたんですよ。…その時に私の後輩が送別会の時に一緒にテーブルになって、その後輩が退職する人の送別会で辞める辞めないの話になって、その子が私もこのまま結婚できなかつたら最終的にはnさんと同じように渉外とかやってるかもね、って。だから年を取ったら（事務職から離れて）それをやるみたいな言われ方をしたときに、すごくカチンときて、たぶん彼女は悪気なくて私に対して敵意を持ってたわけでもなく。でもカチンときて絶対に私も（事務ではない）法人渉外やってみたいって思えるような職にしてやるって、カチンときた反動で、絶対に楽しく仕事してやるって。」

（伝統的生命保険会社 J-8 一般職女性 n さん 〈一般職→総合職→管理職〉）

異動をして職域拡大して仕事の領域を広げることはむしろ事務の出来ない人としてマイナスに捉えられていた。また、年齢を重ねて就業継続することよりも、結婚・出産退職が望ましいロールモデルとされていたことも示唆される。事務を担い結婚出産で退職することが職場の望ましいロールモデルと女性たちが考える中では、働き続けることも職域拡大して事務以外の仕事を担うこと、ましてや昇進することが目標とされ得ない環境であったと言える。

ただし、伝統的生命保険会社の一般職の勤続年数、平均年齢ともに伸びており、例えば朝日生命では1994年度の総合職の平均年齢が40歳5か月、一般職の平均年齢が31歳8か月だったのが、2015年度では総合職が45歳3か月、一般職が44歳10か月とこの21年間で一般職の平均年齢は13歳以上高くなっている。90年代以降、就業継続に関する一般職の女性たちの意識や実態は変化し、近年では一般職からも管理職が生まれ始める中で、ロールモデルが変わってきている可能性もある。

おわりに

伝統的生命保険会社の雇用管理区分は、転居転勤を伴いながら頻繁に異動する総合職と転居転勤はなく異動頻度の少ない一般職、異動のない営業職員にわかれ、昇進構造を含めた人事管理が異なっている。こうした雇用管理区分別のマネジメントといった上からの動きに対して、様々な立場の組織内メンバー間の相互作用や交渉を経て、異動頻度が少ない／異動しない者たちの中に以下のような昇進をめぐる意識が醸成されていた。

第1に異動頻度が少ない／異動しない者に日常的な職場運営の知識や経験が蓄積されるがゆえに、異動しない本人たちが昇進する上では「マネジメントできること」だけでなく、その部署のことを「すべて知っていること」や「実績・能力があること」を求めるようになり、むしろ一般職や営業職員からの認知レベルでの昇進基準のハードルを上げている。第2に異動頻度が少ない／異動しない者に日常的な職場運営の知識や経験が蓄積されるがゆえに、異動しない者はその仕事への自信やプライドにつながり、異動することや新しい仕事への抵抗感が強くなる。第3に異動頻度が少ない／異動しない者は仕事を行う上での目線が異動しないがゆえに自分のいる組織や顧客に限られやすくなり、会社全体とのつながりを求められ会社全体の中に位置づけられるマネジメント層は未知なる世界となり管理職の希望は低くなる。第4に異動しないがゆえに「働く場」に対するこだわりが生まれ、マネジメント層になって失敗した場合に自分の居場所を失うことの恐怖は、管理職を希望する上でのハードルになる。第5に一般職女性たちのロールモデルが異動をして職域拡大し就業継続することではなく、同じ事務の仕事を担い続けることや結婚・出産退職であった時期があり、事務以外の仕事に就くことが女性たちの間ではマイナスのイメージをもって認識されていた。

ジェンダー規範やジェンダー役割とは異なるレベルで、転居転勤を伴い頻繁に異動する者がいる中で異動頻度が少なかったり異動がないという一般職や営業職員に対するマネジメントが昇進意欲や管理職希望を引き下げる作用があることが明らかになった。昇進を希望せず新しい仕事や異動に抵抗感を持つことは、昇進に対する後ろ向きな態度や意欲のなさといった「女性性」と結びつけられやすいが、むしろ雇用管理区分別の異動の有無や範囲に関するマネジメントのあり方が1つの要因である。

また本研究からは、小池和男の昇進研究が前提としてきた異動の範囲や頻度の多寡と専門性（能力）と昇進の関係について再考の必要があることも示唆される。日本の昇進研究では、多様性への対応、変化への対応、関連のふかい領域間の相互作用といった重層の効果のため、ひとつの専門領域の中で数年ごとに持ち場を移動し、幅広く、そしてふかく仕事を経験するといった「幅広い専門性」を身につけることが不確実な問題処理に役立つといった前提に立ってキャリアを捉えてきた。この捉え方では、異動の範囲や頻度が少ない者は必然的に昇進の前提となる「幅広い専門性」を身につけていないこととなり昇進対象から外れることになる。しかし、本研究の事例では総合職の頻繁な異動を可能にするのはむしろ職場を運営する経験や知識が蓄積される頻繁に異動しない者がいるからであり、日常的な職場運営に必要な知識や経験が蓄積される異動しない者を必要とすることが浮かび上がる。松原（2017）が使用した正社員300人規模以上の企業で働く大卒の30～49歳までの正社員の調査では、異動回数と管理職昇進および転勤と管理職昇進の間に関係性は確認できない。むしろ主任・係長クラスで3割弱、部長・次長クラスでも同程度の28.8%は異動経験がないという。小池（1991, 2005）は、「幅広い専門性」を身につけるために異動が機能していると捉えるが、スクラップアンドビルドへの対応や本事例でみたような営業組織を立て直すためなど、日本企業の組織の都合上異動を必要としているのではないだろうか。この点はさらに今後検討が必要である。しかし、転勤や異動が管理職に求められる能力形成に必要という日本の昇進研究の前提の再考を検討する必要性があると言えよう。

（かない・かおる 埼玉大学経済学部准教授）

*本研究は、平成28～31年度科学研究費補助金・基盤研究（C）「サービス産業における雇用の非典型化とジェンダー化の実相」により遂行された研究成果の一部である。

【参考文献】

- 大槻奈巳（2015）『職務格差——女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房
- 大脇雅子（1987）「コース別人事制度と均等法」『季刊労働法』144号、18-25頁
- KATO Takao, KAWAGUCHI Daiji, and OWAN Hideo（2013）'Dynamics of the Gender Gap in the Workplace：An econometric case study of a large Japanese firm' DPRIETI Discussion Paper Series 13-E-038
- 金井郁（2013）「多様な正社員」施策と女性の働き方への影響」『日本労働研究雑誌』55号、63-76頁
- 金井郁（2014）「雇用と自営の間：日本の生命保険業における営業職の雇用とジェンダー」『社会科学論集』143号、127-144頁
- 金井郁（2016）「女性活躍推進法における企業行動：生命保険会社9社を事例に」『日本労働社会学会年報』27号、3-31頁
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』54号、4257頁
- 木本喜美子（2003）『女性労働とマネジメント』勁草書房
- 小池和男（1991, 2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 高村静（2017）「男女若手正社員の昇進意欲——持続と変化」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会、105-134頁
- 武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』56号、33-47頁
- 出口治明（2009）『生命保険入門 新版』岩波書店
- 橋本由紀・佐藤香織（2014）「性別職域分離と女性の賃金・昇進」『経済研究』65（3）、221-237頁
- 松原光代（2017）「転勤が総合職の能力開発に与える効果——育成效果のある転勤のあり方」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会、43-63頁
- 森ます美（2005）『日本の性差別賃金——同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣
- 安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析——均等法以後入社後の総合職に着目して」『経済分析』（181）、23-45頁
- 安田宏樹（2012）「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』64（1）、134-154頁
- 山内麻理（2013）『雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会
- 山口一男（2014）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『日本労働研究雑誌』648号、17-32頁
- 脇坂明（1996）「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』433号、14-23頁
- 脇坂明（1997）「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会、243-278頁
- 脇坂明（2011）「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』615号、38-51頁