

労働市場の女性化をめぐる問題  
ワーク・ライフ・バランスと男女均等

加藤喜久子 平賀 明子  
北海道情報大学

Feminization of Labor Market  
Work-Life Balance and Gender Equality

Kikuko KATO and Akiko HIRAGA  
Hokkaido Information University

平成29年12月

北海道情報大学紀要 第29巻 第1号別刷

## 〈論 文〉

# 労働市場の女性化をめぐる問題 —ワーク・ライフ・バランスと男女均等—

加藤喜久子<sup>1</sup> 平賀明子<sup>2</sup>

## Feminization of Labor Market Work-Life Balance and Gender Equality

Kikuko KATO<sup>1</sup> Akiko HIRAGA<sup>2</sup>

### 要旨

女性は労働市場にでるとき、育児と仕事の両立と昇進という二つの問題に遭遇する。本稿が対象とした銀行で働く女性には、管理職への昇進が困難な状況がある。女性の登用がすすむなかで、隠れたジェンダー・トラックが浮かび上がってきた。性別職務分離の垣根は取り払われつつあるが、その一方では非正規雇用が新たなジェンダー・トラックとして立ち現れることになった。勤続年数の伸びは女性登用の促進要因となる。育休後の短時間勤務制度は女性の退職率減少に寄与するとみられる。ワーク・ライフ・バランスの取組における長労働時間の短縮は、女性の職業継続の職場環境として重要である。

### Abstract

When women are in the labor market, they encounter two problems — balancing childcare & work and being promoted. Women working at banks experience difficulty being promoting to managerial positions. Hidden gender tracks have emerged as women have advanced. Barriers to gender segregation are gradually being removed, while non-regular employment is emerging as a new gender track alternative. The increase in the number of years of service appears to be a factor in female advancement. Availability of shorter working hours after childcare leave has contributed to a decrease in female retirement rates. Reducing long hours in the work environment is important for a continued improvement in female vocational work-life balance.

### キーワード

労働市場の女性化 (Feminization of Labor Market)

ワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance) 男女均等 (Gender Equality)

<sup>1</sup> 北海道情報大学医療情報学部医療情報学科教授, Professor, Department of Medical Management and Informatics, Faculty of Medical Informatics, HIU

<sup>2</sup> 元北星学園大学社会福祉学部社会福祉学科教授, ex-Professor, Dept. of Social Welfare, Faculty of Social Welfare, Hokusei Gakuen University

## 1. 問題視角

労働市場への女性の進出は、男女の社会的役割の差異を労働の場に持ち込み、職場における男女均等の課題を顕在化させていくことになる（加藤・平賀：2014）。女性が担う家事・育児・介護労働への社会的評価が低いことに対する異議申し立て（コスタ：1986）は、ペイドワーク・アンペードワークの概念を産んだ。二つの役割をもつ労働者である女性（Myrdal & Klein：1968=1985）は、労働市場において男性と同じ働き方ができない二流労働者として見做されがちであった。女性は、男性のスタンダード・キャリアから逸脱する可能性があるとして、同じスタート・ラインには立てず、最終的に昇進の可能性を与えられなかった。それがジェンダー・トラックである。ガラスの天井と表現される見えない壁を打破することが、フルタイムで働き、キャリアアップを望む女性にとってキャリア形成上の課題となった。

しかし、課題はそれだけではない。仕事と育児という二つの役割を抱えた女性労働者は、育児の社会化がなされた後も、フルタイムの仕事時間とは別に育児時間を確保する必要があった。時間配分がうまくいかないとき、女性はキャリアの中断を余儀なくされた。子どもをもつ女性にとって、育児時間を確保できる働き方として現れるのが、パートタイム労働である（Beechey：1987=1993）。だが、その選択にはキャリアの断絶と地位の下降が伴いやすいという問題があった。それは女性のライフコース選択における矛盾であった。それへの解決策となったのは同じ職場における勤務形態の変更を認める制度である。正規雇用の労働者が雇い主との交渉によって、一時期パートタイマーとして働き、その後フルタイムの仕事へ復帰することが権利となった。育児役割を担うことによって、女性は労働時

間の調整を望み、それがフレキシブル・キャリアを形づくるとみることができる。

ここで日本の状況に目を向けてみたい。戦後、高度経済成長期に多数の女性が結婚後専業主婦となり、労働市場から撤退する現象が生じた。子育てが終わった女性たちは、やがてパートタイマーとして労働市場に現れることになる。その一方で、既婚未婚を問わず正規の労働者として働き続けてきた女性たちからは、1985年成立の男女雇用機会均等法をよりどころとして、女性の昇進を阻む職場に対して処遇の不当を訴える動きが生じた。その後、女性の4大卒の採用枠が増加するに伴い、大企業はコース別雇用管理制度という幹部候補生となる総合職の道を開いた（渡辺：2001）。しかし、結婚後の職業継続への支障から女性は総合職よりも一般職を選ぶ傾向がみられた。

大局的にみるならば、平成に入ってから男性優位の働き方は変わらず、非正規職の増加によって男女のキャリア格差は拡大した。

男女の均等を主要目標の一つに掲げるワーク・ライフ・バランス政策に注目するのは、それが男女のこれまでのキャリア形成のプロセスと働き方を変える重要なモメントとなるとみられるためである。

その一つのモメントが、育児休業と短時間勤務の制度化である。育児休業中は育児休業給付金が支給される。それによって、育児はアンペイド・ワークではなくなる。さらに、短時間勤務制度はフレキシブル・キャリアの道を拓くことになる。短時間勤務制度は、勤務時間短縮により育児時間を確保することを可能とする。現時点では、短時間勤務を選択できる期間は法定では子が3歳になるまでと長くはないが、小学入学前まで認める企業もでてきた。さらにその後のフルタイムへの復帰を含むことで、企業は人材を失うことなく、また労働者個人にとつ

でもキャリア形成の連続性を確保できるメリットがある。働き方という点では、それは労働時間をフレキシブルにすることと、労働時間の短縮化と連動している。男性の側からは、育児休業の取得というキャリアの中断、ノー残業デー、残業時間が少ない嘱託管理職など、労働時間を絞る新たな働き方が生まれている。

もう一つのモメントは、女性の活用である。近年、政府は「女性活躍推進法」(2016年4月施行)を制定し、女性管理職比率の目標値を提示するに至った。女性の管理職登用は、男女のキャリア格差を埋める有効な戦略には違いないが、それほど簡単ではない。人材を育てる企業環境が問われる。管理職への道が女性に開かれるだけでなく、さらに管理職候補者となるべき一定の人材が育成されていなければならない。そのためには、退職率を下げ、人材が定着するような職場環境を作る必要がある。

ワーク・ライフ・バランスの研究においては、男性はなおワーク・ワーク労働者であり、女性のみがワーク・ライフ労働者として表現される(佐藤:2011,3-4)。男女均等の実現という点でも、職場や家庭で男女が対等に役割をこなすライフスタイルが短期間に実現するとは考えにくい面がある。「育メン」がマスコミで注目を浴びたとしても、育児休業をとることが男性の昇進にマイナスに作用する会社もある。現時点では、女性労働者にとって育児休業や短時間勤務が権利として認められ、フルタイムへの復帰が前提された制度改革がなされ、女性管理職登用が目標となった点は前進である。しかし、その一方で、平成に入って女性でより顕著となる非正規雇用の拡大は、正規雇用と非正規雇用との格差という新たな問題を生むことになった。

非正規から正規への登用はワーク・ライフ・バランスの取組の一環をなすが、正規雇

用への登用がどの程度すすむのかは、フレキシブル・キャリアをめぐる新たな論点となるといえよう。

## 2. 研究対象と調査方法

本稿では、以上の問題視角から、労働市場の女性化をめぐる問題に焦点をあてる。今回研究対象とするのは、金融・保険業のうち銀行業である。銀行は、事務職を代表する職場であり、女性の比率は「33業種中で1位」を占める(物江・伊藤:2016, 67)。しかし、『雇用均等基本調査』(2015)に明らかのように、他の業界と比べると、女性の管理職比率は7.5%と低い水準にある。ただし、その下位にあるキャリア・パスとしての係長相当職の女性比率は比較的高く30.9%に達する。

現在、ポジティブ・アクションの取組がなされる企業も多いが、金融業界において女性管理職の比率が低いのはなぜなのだろうか。一つの仮説として、本稿では、隠れたジェンダー・トラック<sup>1)</sup>の存在を提示したい。

---

1)「ジェンダー・トラック」は、青少年の進路選択において、隠れたカリキュラムなど明示されない社会規範を映す性別役割観の影響によって、進路分化が生じるメカニズムを意味する(中西:1993, 1998)。本稿では、これを応用し、雇用システムに組み込まれた、性別職務分離を生み出すメカニズムを表す言葉として用いる。コース別雇用管理をとる、とらないに関わりなく、男女別のコース分けを「均等法」は禁止する。しかし、現実には人事配置による男女の職務格差が存在する。男女間賃金格差の背後には、ライフコースの中途での離職への性別役割観の影響とそれを裏づける職場定着率の男女差を暗黙の前提とする雇用慣行がある(川口:1997,238)。「隠れた」の形容詞はこうした暗黙の前提を指す。

コース別雇用管理制度は金融業界で生まれ、大企業を中心に他の業界にも普及した人事制度である。『雇用均等基本調査』(2012)が示すように、総合職と一般職を分ける要素として転勤がある場合、女性は総合職を選ばない傾向がある。コース分けが女性管理職比率に影響を及ぼしているのは明らかである。

地方銀行 5 社の分析を行った松繁と梅崎は、女性がキャリアの幅を広げるにあたって、融資業務、特に企業融資への「壁」、渉外業務への「壁」、支店間異動の「壁」という三つの壁を指摘した(松繁・梅崎:2003, 53)。

キャリア・パスの最初に立ち現れていたのは、支店間異動の「壁」ということになる。そして今日、融資・渉外業務は、女性が管理職に到達するにあたって「係長職」の前に立ちふさがる「壁」として問題にされるようになった(駒川:2016)。

今回、われわれが調査を実施して検討の対象とするのは、北海道に拠点をおく信用金庫の事例になる。信用金庫は協同組織金融機関に属し、地元の中小企業を取引先とする。政令指定都市など大都市への出店はみられるものの、そのほとんどが県内の一定のエリアを棲み分ける形で業務展開している。全国に支店を置くメガバンクと比べると地域は限定されるが、支店、出張所が置かれ、転勤がある。また、コース別人事管理制度はメガバンクほど普及してはいないが、女性管理職登用比率はメガバンクより低いとされる(駒川:2015, 81-82)。信用金庫においても隠れたジェンダー・トラックが存在する可能性は高いとみられる。

道内の信用金庫を対象とする調査では、質問紙によるアンケートと面接法を併用した。なおアンケート調査のデータは、2013年4月1日現在で記入してもらった。面接調査は、2013年8月から2014年10月に実

施した。協力が得られたのは23社中16社(69.6%)である。アンケート及び聞き取りの回答者は、人事担当管理職である。聞き取り調査に要した時間は、1社60~90分である。

信用金庫16社の企業規模(常用労働者数)は、301人以上450人の大企業が3社、101人以上300人の中企業が13社である。創業年は、明治2社、大正8社、昭和戦前2社、昭和戦後4社であり、統合合併など再編の動きが激しい業界でもあるが、100年の歴史をもつ企業が含まれる。

### 3. 分析結果

#### 3.1 信用金庫における 女性活躍推進の現状

信用金庫における男女均等の取り組みはどのくらい進んでいるのだろうか。はじめに、「女性活躍推進法」における男女均等に関する三つのチェック項目に着目することにしよう。表1に、常用労働者に占める女性労働者の割合、正社員勤続年数(男女別)、管理職・係長職の女性比率を示す。

一つめは、「常用労働者に占める女性労働者の割合」である。16社の平均は41.2%であった。個別にみると、10社が40%を超す。A社のように女性が57.3%と男性を上回る企業もあるが、残りは40%台と30%台に分かれる。女性比率はP社が最も低く30.5%である。

二つめは「就業継続」のデータである。15の女性の勤続年数(正社員)の平均は9.6年である。男性の平均勤続年数17.6年からみて8年の差がある。男性の平均勤続年数に占める女性の平均勤続年数の割合(以下、勤続年数指数)は54.6であった。個別にみると、L社では男女の勤続年数が14.2年と等しい。女性の勤続年数が最も長いのはB社の17.9年である。これらを含め女性の勤続



表1 女性労働者割合・男女別正社員勤続年数・管理職女性比率・係長職女性比率(%)

企業	常用労働者 女性割合	男性正社員 勤続年数	女性正社員 勤続年数	勤続年 F*100/M	管理職 女性比率	係長職 女性比率
A	57.3	10.2	6.1	59.8	34.1	60.0
F	48.6	-	-	-	1.9	34.5
K	48.2	17.0	5.5	32.4	0.0	41.7
O*	45.2	19.0	7.6	40.0	0.0	13.6
L	43.8	14.2	14.2	100.0	10.0	54.8
C	43.6	18.0	13.9	77.2	7.0	46.2
E	43.3	18.0	11.0	61.1	5.0	27.4
G	42.7	14.7	7.0	47.6	5.0	18.2
D	41.8	16.5	8.7	52.7	3.3	46.8
B	40.0	21.3	17.9	84.0	13.3	36.4
M*	39.1	17.9	11.3	63.1	0.0	21.0
J	36.0	19.0	6.3	33.2	3.6	5.9
I*	34.6	16.3	9.3	57.1	3.4	15.4
N	33.1	20.3	7.6	37.4	0.0	29.4
H	32.1	20.0	8.9	44.5	4.5	13.2
P	30.5	22.0	9.0	40.9	0.0	0.0
平均	41.2	17.6	9.6	54.6	5.7	29.0

\*: 常用労働者301人以上450人以下

年数が10年を超える企業は、併せて5社（ほかにC社、M社、E社）ある。他方で、男女の勤続年数に10年以上の開きがある企業は、6社（P社、J社、N社、H社、O社、K社）にのぼる。

三つめは「管理職登用」のデータである。16社平均の女性管理職の割合は5.7%である。女性管理職の割合が政府目標の課長職15%と部長職10%に近い数値の企業は16社中3社にとどまる。女性管理職比率が34.1%と目標値を超えるA社では、上で述べたように正社員の女性比率が男性比率を上回る。それに次ぐ13.3%のB社は、16社中女性の勤続年数が最も長い企業である。ほかの信用金庫においては女性管理職の登用はそれほど進んではいない。

管理職の下位にある役職として、主任・係長職への女性の登用はどうだろうか。16社平均は29.0%であるが、このうち「係長相当職」の政府目標値である25%を越す企業は9社であった。女性管理職比率が高いA社では主任・係長職の60%が女性である。

50%台（L社）、40%台（D社、C社、K社）の企業が続く。その一方で、主任・係長職の女性割合が低い企業も存在する。P社では0%、J社も5.9%と1桁であり、管理職候補者となるべき女性の人材が育っていない。女性係長が1人もいない企業はP社のみであるが、すでに庫内で候補者2名を選抜し教育に着手している。

以下では、採用、勤続年数、管理職・係長職への女性の登用に着目しながら、職場における隠れたジェンダー・トラックに着目して分析をすすめることにしたい<sup>2)</sup>。

2) ポジティブ・アクションの取組では、男女の職務格差の見直しが生じ、女性に管理職へのキャリア・パスが開かれることになる。人事の配置により男女の地位の垂直的分離に変化が生じるとき、隠れたジェンダー・トラックの存在が明らかとなる。したがって、この概念によって従来の雇用システムの下で生み出された性別職務分離が捉えやすくなると考える。

### 3.2 正社員の新卒採用と 職員の非正規化

まず、キャリアのスタート時点における正社員の新卒採用に目をむけてみたい。正社員の新卒採用では、学歴と性別を考慮した採用がこれまでは一般的であった。男性は大卒、女性は短大卒・高卒中心ならば、キャリアのスタート・ラインは男女で分かれることになる。最近では、男女が同数に近く、また4大卒の女性を含めた採用になってきている。

最初は学歴で「一般職」と「総合職」の区別を設けるが、後にコース変更ができる企業や、すべて「総合職」に一本化している企業が多く、ジェンダー・トラックは存在しないかにも見える。しかし、次の事例にあるように、管理職比率が抜きん出て高いA社においても、配置では学歴とともに性別が考慮されている。メガバンク同様に、男性は融資や渉外あるいは本部の管理部門に配属され、女性は預金等の内部事務中心の配置が一般的である。

#### 【事例1】A社

2014年採用の大卒男子4名は本部、大卒女子は本部1名、営業店2名、高卒女子6名は営業店と本店に配属された。大卒を除くと、女性は、テラーやオペレーターの職務に就くことが多い。

コース別雇用管理制度をあえてとらない企業が多いなか、女性管理職がないN社では、女性の幹部候補生を育成するため、新たにコース別管理制度導入の意向があることを示唆した。

#### 【事例2】N社

今までは全員を総合職で採用していた。係長職の女性率は29.4%に達するが、課長以上管理職はでていない。2014年4月より学歴別

のコース別採用とする。大卒は幅広い地域での転勤が伴う総合職から、高卒・短大卒は異動の地域が狭く職種をテラー(窓口係)に限定する一般職からスタートする。この制度により、女性大卒が幹部候補生となる。同時に、転換制度があり、管理職への道は高卒・短大卒にも開かれている。

このように、新卒採用の正社員については、採用で男女の比率や学歴に差をつけず、学歴・性別にかかわらず管理職への道が開かれる制度となってきた。しかし、同時に程度の差はあるが、信用金庫においても常用労働者として非正規職が採用されるようになった。表2に示すが、非正規化は女性で進行し、新たなジェンダー・トラックを生み出す<sup>3)</sup>。女性が主に担ってきた内部事務に非正規職員が組み込まれるようになった。他方、男性が担ってきた管理や営業を含む中核的業務の人材補充は非正規化することはない。半数の企業は、男性正社員の欠員補充を中途採用によっている。ただし、近年になって定年延長の再雇用のOBを管理職ポストに当てるケースもでてきた。

3) 非正規雇用の導入は、企業にとっては人件費の抑制策となる一面があるが、女性にとっては家庭役割との両立が可能な就業形態である。非正規職は、仕事時間や負担の調整がきく働き方であるため、女性が集まりやすく、労働市場で劣位におかれるため、新たなジェンダー・トラックとなる。ポジティブ・アクションの取組によって、正規職における男女の地位格差は縮まる。その一方で、女性非正規職比率の上昇は、職場における男女の地位の垂直的分離を拡大するよう作用する。性別職務分離は内部労働市場の問題として論じられてきた。職場に多様な形態での非正規雇用が導入される今日では、外部労働市場とリンクする形での分析枠組みが必要となっている。非正規職では待遇の問題がある。ある程度の

長期雇用では基幹型パートとして正規職と同等の賃金体系で処遇するのがよいが（脇坂：1997, 274），そのためには政府が提案するように非正規職から正規職への登用のルートがなければならぬ。

表2 男女別非正規率(契約・派遣含む)(%)

企業	男性非正規率	女性非正規率
E	7.9	54.0
I	2.0	51.9
D	7.0	46.3
K	3.4	40.7
O	4.3	34.2
A	15.6	30.2
P	7.3	29.2
C	10.7	29.2
M	12.2	26.0
F	7.0	23.7
J	4.6	22.5
H	4.4	20.9
B	11.5	20.3
G	5.1	19.6
N	6.8	11.8
L	4.4	2.8
平均	7.1	29.0

### 3.3 キャリア・パスとしての

#### 非管理職，主任・係長職，管理職

続いて，正社員を中心に入社後のキャリア・パスについて，みていくことにしよう。主任以上の昇格では，男女に関わりなく，原則資格が要件となる。事例にあるように，職員は通信講座で資格をとり，業務経験を積んで，キャリアの階梯を順次登っていくことになる。

#### 【事例3】C社

4,5年前に昇格基準を明確にした。主任以上は基礎実務・上級実務の試験に合格することが要件となる。係長職は，預金と融資（企業分析や財務評価，個人ローンなどを含む）を経

験しているのが望ましいが，これまでこうした業務の担当は男性が中心であった。全信協の通信教育の16講座は，職員全員が学ぶことになる。さらに推奨講座の受講費用は半額を職場が負担している。女性の主任相当職は24名いるが，そのうち4,5名が融資を担当している。その人たちが，次期課長候補となる。女性を融資に回すかどうかは，支店長の考え方にもよる。営業店とは別に，本部の運用業務のようなプロフェッショナルを育成する考えもある。

表3には，正社員中の管理職比率，係長比率，非管理職比率を男女別に示した。

女性の多くは，役席につかないポストにある。女性正社員における非管理職比率をみると，100%（P社）から40%台（L社，D社，C社）まで幅がある。他方で，男性正社員の非管理職比率は，50%台（B社）から9%台（C社）と女性に比べて低く，キャリア形成のプロセスの違いが反映されている。

女性が担う役付ではない典型的なポストとしては，銀行内部の窓口業務（テラー）とその背後の事務処理が挙げられる。今日では非正規職員との連携プレーで業務を遂行するため，正規職員は非正規職員に比べてより大きな職責を担うことになった。ITによる事務の自動化によって，昔と比べて仕事の負担は変わった。現在は，事務整理の残業は減り，通常は勤務時間内で仕事を終える体制ができています。このことは，女性が子育てをしながら働く上で好ましい職場環境につながる。また，銀行員の給与水準は地域の他の職種と比べて比較的高く，生活の安定が叶う職場である。職場にとどまるには，銀行事務の職業適性と仕事へのモチベーションがなければならないが，女性がさらに上のポストを目指すかどうかには，子育てなど家庭役割が影響するとみられ



表3 男女別正社員における非管理職・係長職・課長比率(%)

企業	男性正社員 課長比率	男性正社員 係長比率	男性正社員 非管理職 比率	女性正社員 課長比率	女性正社員 係長比率	女性正社員 非管理職 比率
P	30.3	25.0	44.7	0.0	0.0	100.0
J	47.9	9.6	42.5	3.2	1.1	95.7
O	39.3	25.4	35.3	0.0	7.1	92.9
F	39.8	14.3	45.9	1.0	9.7	89.3
N	69.8	12.5	17.7	0.0	11.1	88.9
G	29.2	27.7	43.1	2.4	9.8	87.8
I	23.7	41.1	35.2	1.5	13.8	84.7
H	24.1	37.9	38.0	2.9	14.7	82.4
M	16.0	41.4	42.6	0.0	20.3	79.7
B	30.6	16.5	52.9	7.8	15.7	76.5
K	37.5	25.0	37.5	0.0	31.3	68.7
A	50.0	11.1	38.9	23.3	15.0	61.7
E	37.5	40.1	22.4	5.2	39.7	55.1
L	41.3	32.2	26.5	5.7	48.6	45.7
D	56.7	23.6	19.7	4.5	50.0	45.5
C	53.3	37.3	9.4	6.5	52.2	41.3
平均	37.2	29.6	34.5	3.7	21.4	74.7

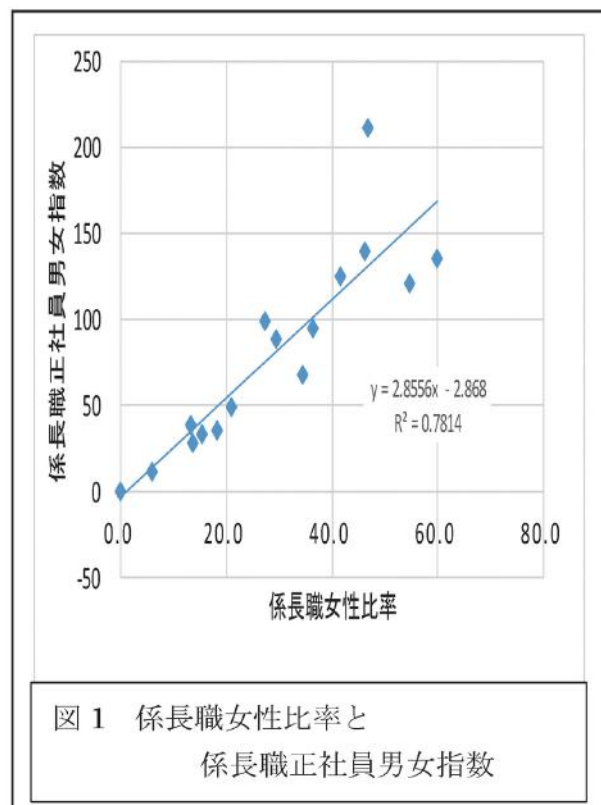
る。女性が多い内勤の窓口業務では、昇進を望まず、一般職としてその仕事を継続するケースも多い。

しかし、今日女性にも昇進の道が開かれ、資格取得が勧められる時代となった。つづいて、キャリアの階梯を登る際に管理職へのステップの重要な通過点となる主任・係長職への女性登用に目を向けてみたい。さきほど主任・係長職の女性比率についてとりあげたが、同時に女性正社員における主任・係長の比率が注目される。

女性正社員の何%が係長職のポストにあるかをみた係長職の出現率をみると、50%前後の企業は3社(C社, L社, D社)、やや下がるが30%台は2社(E社, K社)であった。男性の出現率に対する女性の出現率の比率を正社員における係長職男女指数として計算すると、16社の平均値は72.3で、男性10人に対して女性7人になる。

係長職の女性比率と正社員における係長職比率の男女比としての係長男女指数の関係を散布図にすると、図1のようになる。

係長職の女性比率は、男女指数が高い企業ほど高い傾向にある。管理職になる女性が少数であるため、係長職をステップとする昇進ルートが問題となる。



次の事例にあるように、大卒が幹部候補生として係長職に昇進するのは、早く入社6,7年目、29歳か30歳である。窓口業務にある女性が資格を取り係長職に昇格する場合、その上の課長職になるには、男性が主に配属される融資の仕事を経験しなければならない。今日ではワーク・ライフ・バランスの取組により、女性を男性と同様の職域に配置する例が増えてきている。

#### 【事例4】B社

若手は入庫して7年まで通信講座で資格をとらなければ役席にはつけない。40代女性ではとらないで仕事をする場合もあるが、資格をとるよう規程を改正する予定である。キャリアのステップでは、大卒は入社6,7年目で係長職（総務課長が決定）となり、室長代理では、銀行業務検定3級または全信協の上級試験合格が要件となる。課長職は上司が評価する人事考課でS,A,B,C,DのうちAが2年以上と筆記試験の結果により常勤理事会で決定される。女性の配属先は窓口業務（テラー）が中心であるが、次期課長候補には支店長が男性社員と同様に融資を担当する機会を与えている。

道内の信用金庫においては、女性が職場の主任・係長職の4割を超える職場がある。そうした職場においては、女性が主任や係長になるルートができているといえよう。これに対して、一部の企業においては、主任や係長となる女性はまだ少なく、昇進への後押しが必要とみられる。

ここで、女性を管理職にする取組が早くに始まり、現在34.1%という高水準を実現しているA社の事例をみることにしたい。管理職男女指数は10社中最も高い46.6であった。係長職男女指数135と並べてみると、管理職への女性の昇進率は絞られている。興味深いのは、A社では役職の人員配置

がキャリアのピラミッドを形成していないということである。主任・係長職のポスト数を管理職ポストが上回り、管理職中心の職制となっている。男女均等の方針が早くに出されたことと並んで、管理職ポストへの人材の重点的配置が女性の管理職輩出につながったとみられる。

#### 【事例5】A社

A社は、16社中唯一女性従業員比率が半数を超す企業である。女性における正社員率は69.8%であり、非正規化も進む。係長職の女性率は60.0%(9人)、管理職の女性率は34.1%(14人)と、国の目標値である25%水準を超える。女性の管理職を登用するという方針は、現理事長の発案による。理事長が監督業務にあっていた時期に内部の事務管理を担当する女性の働きぶりを評価し、女性管理職登用の道が開かれることになった。1996年に、テラー、融資を経て支店長代理（係長職）となった女性は、3年後に支店長ポストに就任した。女性支店長は、道内初のケースといわれる。

女性は係長職までは昇進のチャンスもあるが、管理職ポストへの昇進はまだ男性中心の人事である。しかし、トップの采配で女性が管理職に抜擢される時代となってきたことがうかがわれる。

以上、信用金庫全体をみると、係長職での女性登用は進んでいる企業もみられるが、管理職における女性の登用はそれほど進んではない。管理職・係長職への女性登用においては、以下の事例にみるように職域拡大などポジティブ・アクションをとることが必要となっている。

### 【事例6】K社

K社は、女性労働者比率が48.2%と高いが、その一方で女性の正社員率は59.3%にとどまり、非正規職員が業務の一端を担う。正社員の女性率は36.4%である。係長職の女性率は41.7%(10人)に達している。アンケート調査の時点で女性管理職はいなかったが、2014年に入って係長職にあった3名が登用された。女性管理職は、新理事長になって実現した。係長や課長など役席への昇進が進むが、この数年、女性がテラーだけでなく外回りの営業を担当するケースがでてきている。

### 3.4 女性活用の分岐点

女性の活用には、女性労働者をどう位置づけるかということが反映される。活用の分岐点としては、勤続年数と退職率が注目される。

女性が管理職ポストにある企業では、少なくともこれまで男性行員が担ってきた職務への転進を含む昇進のルートができていとみられる。勤続年数は、女性を管理職に登用するにあたっての前提条件となる。キャリアの階梯は、経験の積み重ねと能力発揮の機会を伴う勤続年数とほぼ対応する形で設定されているからである。

係長職と管理職とを合わせた役席への女性の登用率が男性よりも低い理由として、男性に比べて女性の勤続年数が短いことが考えられる。女性正社員の勤続年数を男性と比較すると対男性比率は、16社平均では54.6%であった。女性の勤続年数は男性の半分を超した水準になる。勤続年数指数が金融機関メガバンク並の7割を超える企業は3社(L社、B社、C社)にとどまる。図2にみるように、勤続年数指数の高さと女性の役席比率の高さとはほぼ対応する。

人材の定着は、企業にとって重要な課題である。対象とした企業のすべてにおいて、程度の差はあるが、転職などを理由とする

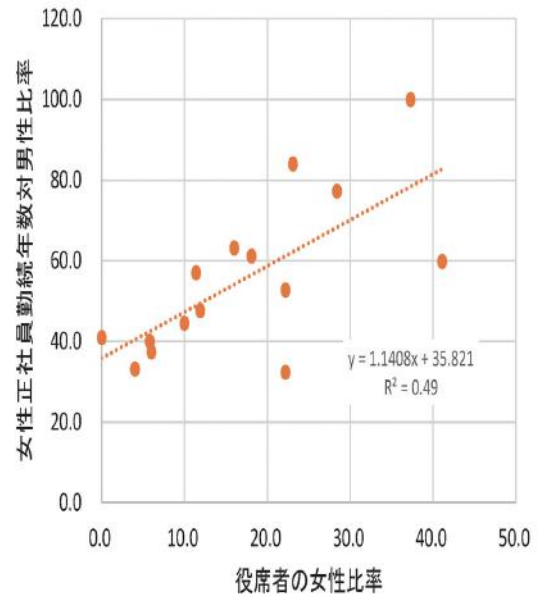
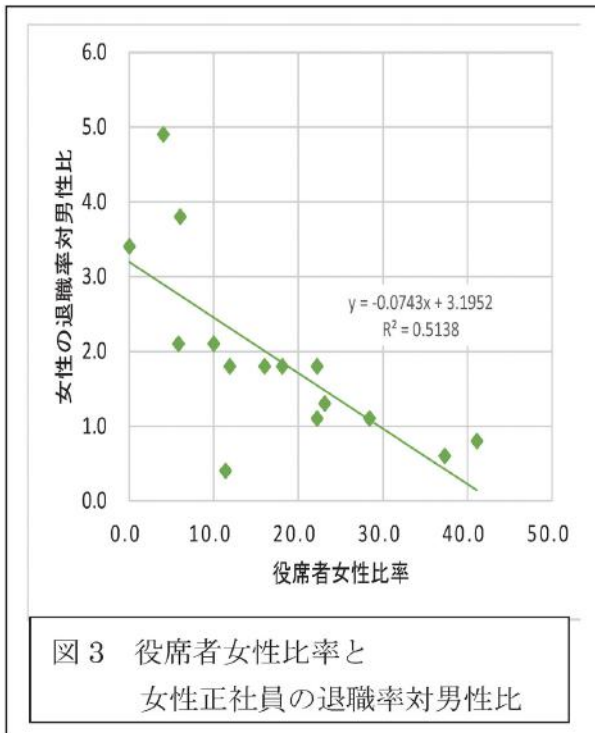


図2 役席者の女性比率と女性正社員勤続年数対男性比率

中途退職や定年退職が生じている。新卒者が入庫後2,3年以内に転職するケースは男女を問わず生じるといわれる。それ以外に女性は出産よりも結婚や夫の転勤で辞めるケースも挙げられる。人事担当者は、新人の退職がみられる3年を過ぎると、少なくとも7,8年目まで残る可能性が高いとみている。

調査時点までの3年間の退職率(常用労働者数を母数とする)をみると、男性の退職率が女性を上回る企業が3社で、残りの12社では女性の退職率がより高いが、2倍を超えるのは5社である。男性に対する女性の退職率の比を示す退職率指数と役席者の女性比率との対応をみたのが、図3である。退職者比率の男性比が低いほど、女性の役席比率が高くなっている。これらが意味するのは、人材の流動性である。流動性が相対的に高ければ、女性はいずれ退職する存在として見做され、職場の役席への配置は男性中心にならざるを得ない面がある。女性における役席比率あるいは役席における女





性比率が平均を下回る企業では、女性の退職率は男性の 1.5 倍から 4.9 倍となっている。退職率における男女差を縮めることが、女性活用のカギとなるといえよう。

退職率指数の低さは、女性の流動性が相対的に低いことを意味し、女性の活用に踏み切ることができる。また、女性の勤続年数が高い企業でも男女均等を原則とする人事が現実性をもつようになるとみられる。

理事長のリーダーシップの下、実力主義により男女を問わず優れた人材を管理職に抜擢する企業風土を培い、女性活用が進む A 社では、退職率指数こそ低い、男女の退職率が最も高く、新たな人材の発掘が課題となっている。事例は、出産後も仕事を継続できる職場環境づくりが、人材の採用にあたって重要となっていることを示す。

【事例 7】 A 社

女性管理職比率が 30% を超す社内においては、男女ともに退職率が高く、社員の定着率をいかに高めるかが、役職登用とともに労務管理上の課題となっている。正社員の勤続

年数は女性で 6.1 年、男性で 10.2 年と、どちらも 16 社中最も短い。平成に入り男女同数の方針で、男性は大卒、女性は大卒と高卒から採用している。結婚、転職等の理由で比較的早くやめる傾向にあった高卒女子は、この 2、3 年は辞めずにとどまっている。この 3 年間の出産者はないが、これまで出産による退職が年 1 人程度でしていた。育休導入は 2005 年であるが、2014 年に入って初めて育休の取得者 (22 歳) がでた。求人情報サイトのリクナビでは、「育休」についての照会もある。ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは、新卒採用にも効果があったとみている。

女性活用の分岐点としては、さらに女性の非正規率が注目される。女性職員の非正規率は、役員者の女性比率を増す方向で影響力をもつと考えられる。非正規労働者の比率の増加は、女性職員の業務と責任を分化させる契機となるからである。本店の窓口では正社員が入金を直接扱い、非正規社員は後方事務や電話応対にあたるというように、より責任のある仕事とそうでない仕事の区別が生じている。こうした点から、女性における役員登用は、女性正社員の活用ということができる。図 4 からは、正社員比率が高い職場においても女性の登用は進み、職場として二極化が生じていることがわかる。

このように、信用金庫各社においては、管理職や係長職として働く女性たちが一定の割合で存在する。キャリア・パスにおけるガラスの天井が取り払われている企業もあるが、管理職ポストへの昇進の扉をくぐりぬける機会をもつ女性はそれほど多くはない。女性の活躍の度合いを示すのは、役員 (目標では管理職) に占める女性比率の高さということになるが、もう一方では、女性労働者のどのくらいの割合が役員にあるの

かによっても測ることができる。女性が係長職や課長以上の管理職に登用される事例がふえるならば、こうした企業においては、後輩からみて職場にキャリア形成のモデルが存在するということになる。

女性の勤続年数が男性に比べて短く、また退職率が男性よりも高い企業では、適当な人材の不足により、女性の管理職や係長職への昇進枠は狭められることになる。だが、そうした場合でも昇進の道がまったく開かれていないわけではない。勤続年数と能力により、ごく限られた者が昇進ポストに就くケースがある。他方で、女性の管理職を順次登用するには、より下位の役職につく人材をどう確保するかが課題となる。そのためには、女性の職場への定着率を高める方策がとられなければならない。

聞き取りによると、女性管理職のプロフィールでは独身者（子どものある無配偶者を含む）が挙げられることが多い。それは、結婚や出産によるキャリアの中断がないか、または短いことを物語る。女性も男性と同じように仕事をこなし、キャリア形成のプロセスにおいて地位形成をはたすという形は、依然男女均等の一つのモデルであるといえる。以下の事例にみるように、4大卒の女性が入社し4大卒の男性と同じような職務に就く例や、高卒の女性が昇格する例も増えてきている。

#### 【事例8】M社

M社の女性の正社員率は74.0%で、非正社員は4分の1を占める。正社員の女性率は35.1%である。係長職の女性率は21.0%(26人)である。現在、管理職の女性はいない。

キャリア・パスという点では、一般職のほとんどが女性である。金融機関のため3、4年ごとに異動があるが、一般職では勤務地は自宅から通える範囲となる。これまで総合職のほとんどは男性であったが、現在大卒の女性

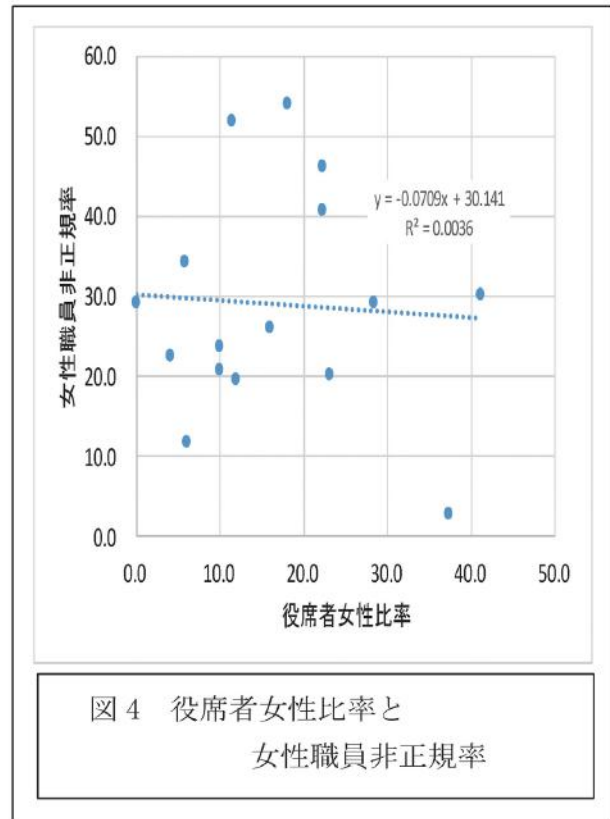


図4 役員者女性比率と  
女性職員非正規率

10名が総合職となった。男性同様、広範囲の転勤となる。現在、支店長代理のポストにある女性は、高卒で入社し、一般職から総合職に転換した。転換は、人事部が声をかけ、本人の希望も聞き、面接によって決めている。営業店で一般職として5年勤め、係長以上の役席を3年経験してから支店長代理となった。キャリア・パスと対応して、職域は男女別に分かれる。男性は融資を担当し、外回りの営業が中心となる。女性は預金が中心である。現在、外回りではないが、融資担当の女性が2名いる。うち1名は短大卒で入庫10年目の係長である。1名は大卒で一般職にある。いずれも独身である。2013年に60歳で退職するまで、出張所長の管理職ポストにあったという女性も独身であった。



### 3.5 子育てと職業継続の キャリア・モデル

女性の活用に関わるワーク・ライフ・バランスへの取組では、男性的な働き方とは対照的なもうひとつのモデル、子育てと並行して職業を継続し、地位形成を果たすというキャリア・モデルが提示されている。いかえれば、結婚や出産後も職場をやめることなく、前半は家庭役割との両立をはたしながら、家庭役割の比重が減る後半に地位形成を果たすというキャリア・タイプである。

調査時点までの3年間のデータをみると、出産した労働者がいる職場は15社中11社にのぼる。出産者数を常用労働者数で除した比率を出産率とすると、11社の平均出産比率は4.4%（3年間の累計）であった。このうち半数近い5社で5%を超すが、そのうちの3社は8%～9%台である。女性の育休取得者比率もほぼこれに対応している。育休の取得率は11社中9社で100%であり、11社の平均は83.3%である。また、短時間勤務制度の利用は、16社中4社（25.0%）、看護休暇の利用は16社中5社（31.3%）である。

女性社員の出産や育休制度利用とキャリア形成との関わりをみると、係長職の女性比率が25%以上の職場では育休取得者は9社中8社（88.9%）に上るが、25%未満では7社中4社（57.1%）とその出現率は下がっている。また、女性の勤続年数が10年を超す企業5社においては、3年間に出産や育休制度利用が生じていないケースはなかった。結婚や出産後も仕事を続ける職場環境や風土があるといえよう。以下の事例は、子育てをしながら職業を継続し、キャリアのステップアップをはたす先輩が多く存在する職場の例である。職業継続にあたって先輩はキャリアのモデルともなりうる。した

がって、育児の支援制度とともに、キャリアのステップがより上の役席に開かれていることが、女性の職場への定着を促すとみられる。

#### 【事例9】L社

L社は、派遣・請負社員を除く女性の正社員率が100%の企業である。係長職の54.8%（34人）、そして、課長職の10%（4人）が女性である。54.3%と半数を超す女性が役席にあることになる。女性の勤続年数は男性の勤続年数と同じ14.2年である。この3年の女性の退職率は16社中2番目に低く、退職率指数は0.6であった。

既婚者が多く、女性正社員70名中半数に子どもがいる。女性で小学生以下の子どもがある人は10数名、中学生以上も10名を超える。職場には、44歳で高齢出産後子育て中の総合職（48歳）や役席にあり3人の子どもがいる主任（41歳）、また4.5歳の子どもをもつ次長がいる。職場の先輩が相談相手となってくれるという。職場結婚も比較的多く、36歳から50歳まで7組が共働きをしている。勤続年数の長い人をみると、10人のうち3.4人は残っている。女性活用には積極的に取り組み制度は整ってきたので、このまま進めていくとしている。

女性の勤続年数が高くなる社会的背景としては、職場以外の要因もある。以下は地元にいる親の育児支援があり、また家計の事情から職業継続が選択されている事例である。

#### 【事例10】B社

B社は、女性の正社員率が79.7%の職場である。係長職の女性率は36.4%（8人）、管理職の女性率は13.3%（4人）に達する。女性の勤続年数は17.9年と、男性の勤続年数21.3年の8割を超し、16社中最も高い。また、退職率

も男女ともに低い。女性の既婚者は7割を占める。結婚・出産後も働き続ける。地元出身者が多く、親に子どもをみてもらえる環境にある。さらに、夫が建設業に従事し冬期間は失業となる家庭では、妻の就労が家計を支える。そのため、育休をとらずに職場復帰するケースや育休の取得期間が数ヶ月と短期になるケースもみられる。3年間の出産者6名中育休取得者は1名のみであった。

女性の職業継続では、ワーク・ライフ・バランスによる職場改革の影響も大きい。以下は、短時間勤務制度の開始により、育休後辞めずに職場復帰する動きがみられるようになった事例である。

#### 【事例11】M社

以前には、出産により一旦退職し、子育てが終わってから入庫する人もいた。今は、育休をとって復帰するケースがでてきている。3名が育休中である。2014年4月から短時間勤務で働く人が1名でている。これまでは、結婚退職も多かったが、最近は勤め続ける人が増えた。それを裏づけるように、正社員の勤続年数は11.3年と10年を超す。女性の退職率指数は1.8と低くはない。

しかし、育児と仕事との両立はそれほど簡単ではない。その障壁を取り除く職場からのアプローチも必要となっている。次にあげる事例では、係長職にあった女性が出産後昇格を目前にして退職したケースを受け、産休後復帰した一般職に窓口業務の負担を減らす配置転換を行っている。

#### 【事例12】K社

以前は結婚・出産でやめるケースが多かったが、この数年はみられない。過去3年間に育児休業制度の利用者がある。このうち、復帰前係長職にあった女性職員は支店長代理へ

の昇進が予定されていたが、片親家庭で働かざるを得ないものの育児の負担が大きく退職していった。それを教訓として、産休後復帰が予定されていた一般職の女性職員には、お金が重いので営業店窓口業務から後方事務に回す配置替えを行っている。このほか、既婚者で子どもをもつ課長職もでている。女性正社員の勤続年数は5.5年と短く、女性職員中の正社員比率は59.3%と高くはない。その一方で、正社員女性の4割が係長職にあり、男性に対する女性正社員の退職率指数は1.8である。

### 3.6 非正規職員にとっての

#### フレキシブル・キャリアの可能性

出産とそれに続く育児役割は、以前もそして現在も女性にとってキャリア・パスの分岐点になる。これまで、出産後の職業継続に関しては、正社員で働き続けるか、非正社員となるかの選択に加えて、職業中断もまた選択肢であった。今は、ワーク・ライフ・バランスの取組によって、育休に続いて短時間勤務が可能となった。しかし、職場では、正規職員と非正規職員の身分が待遇を分ける。育休や短時間勤務制度は正社員が利用しやすい立場にある。もう一方、非正規雇用で働く女性にとっての問題は、育児期を過ぎた後の働き方である。育児の負担が軽くなる時パートタイムではなく、フルタイムの仕事や責任あるポストに就くことは可能となるのだろうか。

次の二つの事例においては、同じ職場で非正規から正規職への転換によって、その後の昇進が実現している。子会社ができる前も今も、元職員のOGが第一の中途採用候補者であることは変わらない。非正規には、地位の下降が伴うが、キャリアにおける連続性は維持される。

### 【事例 13】 M社

女性職員のうち、子どものいる人は1割である。このうち、10年勤めて子どもが中学生になり、パートから契約社員、さらに正職員に採用されて、係長に就いた人(現在52.3歳)がいる。女性職員中の正社員比率は74.0%で、4人に1人が非正規という職場である。

### 【事例 14】 A社

非正規(パート職)は、一旦やめて復職するケースと、他行をやめた人が新規に入庫するケースがある。9時(10時)から15時(16時)までの5時間勤務である。派遣・請負を除く非正規の女性13名のうち9名(69.2%)に、0歳から小学生までの子どもがいる。パート職で中途採用された元職員(50歳)が、営業店長の推薦により抜擢され、現在、支店長代理(係長職)のポストに就いている。同社ではほかに派遣で働く女性も同数(13名)存在する。

非正規社員から正社員への登用制度のあるB社の事例では、正社員の昇格・昇進と同様、資格取得が要件というハードルがある。

### 【事例 15】 B社

非正規の女性は、13名中10名が既婚者、1名がシングルマザー、2名が中途採用の独身者である。窓口テラーのOGが多いが、指定金融機関経験者もいる。非正社員から正社員への登用制度では資格取得が条件となる。今勉強中の女性がいる。

次に示すのは、育児役割を抱える非正社員が選択できる短時間勤務の制度化である。その後、フルタイムにも変わることができるほか、正社員への昇格の道も開かれている。

### 【事例 16】 I社

I社では、非正規は関連会社からの在籍出向という身分で働く。非正規には、子どもがいる人を対象とする「ハーフタイム」という制度がある。勤務時間は、月15日、午前9時から午後3時半までとなる。子どもがいるハーフタイム勤務者は役職に就くことを望まず、役職に向けたステップは先延ばしとなる。しかし、ハーフタイムからフルタイム、正規職への道も開かれており、現在3.4名の希望者がいる。フルタイムに上がる場合には、様々な資格取得に向け、事前の勉強をしなければならない。正規職では資格取得の費用を企業側が持つが、ハーフタイム職にはそのような援助はない。

非正規職の職務は正規職よりも負担が軽く、勤務時間も短いことから、育児との両立が可能となるとみられる。しかし、以下の事例にあるように、職場の事情によっては、人員の不足から非正規職に残業が発生し、子育てに支障が生じる場合がある。この職場ではその後状況は改善された。ワーク・ライフ・バランスの取組では、非正規職にとっての働きやすい職場づくりも配慮される必要がある。

### 【事例 17】 J社

3年前にできた子会社による派遣(パート職)で女性26名(うち1名再雇用)、男性8名(全員が再雇用)が働く。勤務時間は、女性の場合8:30から16:30で、通常の勤務より50分短い。今でこそ違うが、以前は小さい子どもがいる人が帰りたくとも、7人店舗の場合人のやり繰りにつかず、すぐに帰れない状態があった。パート職は現金には触らない仕事、後方の事務処理や電話対応等を担当する。再雇用では週4日勤務である。支店長、部長経験者は、コンプライアンスに関連するような指導の仕事をカバーする。

#### 4. 結論

以上、道内の信用金庫 16 社の事例をもとに、ワーク・ライフ・バランスの取組がなされる職場において、女性の地位形成に焦点をあて、男女均等が成立する磁場を探ってきた。明らかとなったのは、次の点である。

第一に、信用金庫においては、他の銀行にみられるような隠れたジェンダー・トラックが存在する。それはいいかえれば男性モデルを基準とする人事の雇用慣行である。したがって、女性登用の道が開かれるにあたっては、事例が示すように、理事長のリーダーシップが発揮され、人事における女性活用の方針が明確にされなければならない。

女性の登用がすすむ企業においては、以下のことが女性登用の分岐点となると考えられる。1) 性別職務分離の境界を取り払う配置がみられること。2) 勤続年数や退職率からみて、職場への定着率が高いこと。

隠れたジェンダー・トラックという点では、今日の信用金庫においても、女性職員の非正規化が進行している。正規職と非正規職の職務分化が、役席への女性の登用を後押しする一面もあるとみられる。

第二には、女性にとって育児を可能とする職場であるかが問われる。信用金庫においても育児休業と短時間勤務制度の利用者がある職場では、出産後の退職が減るきざしがある。短時間勤務の継続年数は 3 歳になるまでと法定基準にとどまる場合が多いが、職場異動や資格取得というハードルがある職場のため、それ以降は残業ゼロや休暇の取りやすさが問われるといえよう。

第三に、隠れたジェンダー・トラックにおかれた非正規労働者の正規職登用の問題がある。銀行事務の専門性によって、元職員や前に金融機関で働いていた経験者が非正規職として雇用される傾向にある。仕事経験

は生かされるが、そのままではキャリアの発展性はない。正規社員への転換制度を設け、育児を終えた非正規社員を管理職に抜擢して人材を生かす企業もできるようになったが、女性人材の活用は引き続き大きな課題となるとみられる。

#### 参考文献

- [1] Beechey, Veronica (1987) *Unequal Work*, Verso, London. ヴェロニカ・ビーチ (1993)『現代フェミニズムと労働—女性労働と差別』(高島道枝・安川悦子訳) 中央大学出版部。
- [2] 加藤喜久子・平賀明子 (2014) 「ワーク・ライフ・バランスの職場環境—労働市場の女性化をめぐる問題—」『現代社会学研究』Vol.27, pp.19-36。
- [3] 川口 章 (1997) 「男女間賃金格差の経済理論」, 中馬宏之・駿河輝和『雇用慣行の変化と女性労働』, 東京大学出版会, pp.173-241。
- [4] 駒川智子 (2015) 「金融業の業態別にみる女性活躍推進の取り組み」『現代女性とキャリア』No.7, pp.71-85。
- [5] 駒川智子 (2016) 「業態別の課題と対策—管理職増加のカギは職域拡大—」『金融ジャーナル』2016年7月号, pp.70-73。
- [6] マリアローザ・ダラ・コスタ (1986) 『家事労働に賃金を—フェミニズムの新たな展望』(伊田久美子・伊藤公雄訳) インパクト出版。
- [7] 厚生労働省 (2012) 『雇用均等基本調査』。
- [8] 厚生労働省 (2015) 『雇用均等基本調査』。
- [9] 松繁寿和・梅崎 修 (2003) 「銀行業における女性従業員の管理職昇進—キャリアと家庭, 二者択一の局面—」, 『日本労務学会誌』Vol.5, No.2, pp.44-55。
- [10] 物江陽子・伊藤正晴 (2016) 「銀行業にお

- ける女性登用の現状と今後のあり方」  
『金融ジャーナル』 2016年7月号,  
pp.66-69。
- [11] Myrdal, Alva and Viola Klein (1968)  
*Women's Two Roles: Home and Work*, 2<sup>nd</sup>  
edition, Routledge & Kegan Paul Ltd,  
London. A・ミュルダール/V・クライ  
ン (1985) 『女性の二つの役割』 (大和  
チドリ・桑原洋子訳) ミネルヴァ書房。
- [12] 中西祐子 (1993) 「ジェンダー・トラ  
ックー性役割観に基づく進路分化メカ  
ニズムに関する考察」『教育社会学研  
究』第53集, pp.131-154, 日本教育社会  
学会。
- [13] 中西祐子 (1998) 『ジェンダー・トラ  
ックー青年期女性の進路形成と教育組  
織の社会学』東洋館出版社。
- [14] 佐藤博樹 (2011) 「ワーク・ライフ・  
バランスと働き方改革」佐藤博樹・武  
石恵美子『ワーク・ライフ・バランス  
と働き方改革』勁草書房。
- [15] 脇坂 明 (1997) 「コース別人事管理  
と女性労働」, 中馬宏之・駿河輝和  
『雇用慣行の変化と女性労働』, 東京  
大学出版会, pp.243-278。
- [16] 渡辺 峻 (2001) 『コース別雇用管理  
と女性労働ー男女共同参画社会をめざ  
して (増補改訂版)』中央経済社。
- [17] 矢島洋子 (2016) 「従業員の視点でみ  
る女性活躍の課題」『金融ジャーナル』  
2016年7月号, pp.74-79。

## 謝辞

調査にあたっては、信用金庫各社の人事  
担当の方に大変お世話になった。感謝申し  
上げたい。