



## 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

January 17, 2003

松繁 寿和 (MATSUSHIGE, Hisakazu)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 (OSIPP) 助教授

梅崎 修 (UMEZAKI, Osamu)

政策研究大学院大学 (日本学術振興会特別研究員)

【キーワード】 ジェンダー、ファミリー・フレンドリー、管理職昇進、移動、技能形成

### 【要約】

本稿では、地方銀行5社での聞き取り調査結果に基づき、女性の管理職への登用がなぜ進まないかを考える。これまで女性活用のための施策が試みられてきたが、基本的な技能形成のあり方が変化しておらず、かつ家事や育児の負担があいかわらず女性にかかっているという状況では、技能形成と家庭の両立は困難なままであり、しばしば二者択一の局面に女性は遭遇する。すなわち、依然として女性は十分に横のキャリアを広げられず、その結果縦へのキャリアも伸ばせずにいる。具体的には、企業融資へのキャリアの幅を広げる際、渉外業務へ移る際、転宅移動が必要とされる際に問題が生じる。これが、支店長やそれ以上の管理職への女性の進出を難しくしている。キャリアと家庭の両立を可能とするには、多様なワーク・ライフ・サイクルを許容する人事制度の整備が必要であると思われる。

本稿は、全国銀行学術研究振興財団から助成を受けて行った『「競争的」人事施策の運用実態とその効果』の研究成果の一部である。寛大な助成をいただいたことに心から感謝の意を表したい。また、分析は主に21C職業財団が行った『ポジティブ・アクション取組事例集』作成事業に関して筆者が訪問した企業のうち地方銀行の事例に絞り、入手資料およびその後の追加的情報等に基づき議論を組み立てなおす形で行われている。論文にすることを許可していただいたことを21C職業財団に感謝する。

本稿は2名の平等な貢献により作成された。名前の順番はくじ引きで決定した。

<連絡先>

〒560-0043 大阪府豊中市待兼山町1-31 大阪大学大学院国際公共政策研究科 松繁 寿和

[matusige@osipp.osaka-u.ac.jp](mailto:matusige@osipp.osaka-u.ac.jp)

## 1. 序論

女性の職場での役割が重要であるといわれるようになってかなりの時間が経過した。そもそも従来から女性従業員の数は少ないわけではなく、彼女らの能力をどのように引き出すかは人事管理上の重要な課題であった。くわえて、結婚や出産を経ても働き続けることを希望する女性が増えるにしたがって企業も対応がせまられており、女性従業員を活用できる新たな人的資源管理に関心を寄せ、関連する制度を整えつつある。具体的には、出産に伴う退職を避けるために育児休業制度を設けたり、コース別人事制度によって社員に自主選択させたりするなどの試みが行われてきた。

このような流れの中で、特に最近仕事と家庭の両立が強調されている。人々の生活は仕事と家庭と両者を取り巻く社会との関わりによって成立しており、それらを総合的に捉え問題に対処しようとするファミリー・フレンドリー（以下、ファミ・フレ）やトータル・ライフ・バランスの視点から制度のあり方が議論されはじめていることは当然の成り行きともいえる。

これらの問題は、性別にかかわらず取り組まなければならないことであるが、女性に家事負担が大きくかかっている現状では特に女性にとって重大な問題である。しかし、実際のところ女性の管理職昇進が十分に進んでいるかどうかはいまだ検証されるべき問題として残っており、女性の活躍を促す人事制度の整備状況およびその効果についても分析する必要がある。

そこで本稿では、地方銀行 5 社を事例として取り上げ、女性の管理職昇進の状況とそれを阻む要因を、管理職へ登用とそのために身に付ける技能との関係から検出する<sup>1</sup>。施策の効果を測る場合、施策の中身だけでなく、問題を生み出す原因と施策が効果をおよぼす対象の構造を知っておく必要がある。すなわち、仕事と家庭の両立を図るために、仕事の面に影響を与えようとするならば、仕事の仕組みとキャリア形成の過程を理解しておくことが不可欠になる。キャリアを形成していく過程で、いつ、どのような状況で仕事と家庭の二者択一の場面に遭遇するかを把握したうえで、施策の有効性を計測しておく必要がある。

本稿の構成は以下になる。次節では、まず先行研究を吟味し、問題の所在と分析の視点を明らかにする。第 3 節で、分析の対象となる銀行 5 社の特徴を観察したうえで、第 4 節では入職から管理職までの代表的なキャリア形成を把握し、それらの仕事経験が管理職の技能に対してどのような影響を与えているかを考察する。そして、女性がキャリアを積むうえで直面する壁について分析する。第 5 節では、女性の活用を支援するいくつかの制度を取り上げ、その有効性を検討する。第 6 節はまとめである。

## 2. 先行研究と本稿の課題

女性従業員の活用すべきであるという議論は、すでに 1980 年代から盛んに行われ、多くの日本企業では、新たな人的資源管理が試みられている。その変化に対する実証研究も蓄積されてきた。代表的な研究として、脇坂(1986、1990)、小池・富田(1988)、富田(1992、1993)、中村(1994)、大内(1999)などを挙げることができるが、これらの先行研究では、女性従業員の技能形成、特に管理職昇進に研究の焦点を当て、管理職に必要とされる技能とは何か、そしてそれは企業内でど

---

<sup>1</sup> 聞き取り調査の日程は以下に通りでである。(A 社) 2000 年 5 月 25 日、(B 社) 2000 年 6 月 12 日、(C 社) 2000 年 6 月 21 日、(D 社) 2000 年 6 月 21 日、(E 社) 2000 年 7 月 19 日。

のように形成されるのかについて分析している。かれらは、企業内の技能形成は OJT 中心で行われていることに注目し、女性の管理職昇進を妨げる要因として管理職への昇進がはじまる前の仕事配分の問題を重視している。すなわち、管理職の技能を促す仕事を獲得できるかが男女の“分かれ道”になる。キャリアの初期段階で管理職に必要とされる技能を獲得できない女性従業員の多くはその後のキャリア形成の展望が拓けず、結果として仕事を続ける意欲を失い退社する可能性も高くなる。

それでは、なぜ女性従業員には技能を獲得できる“よい仕事 (Good job)”は配分されないのだろうか。既婚の女性従業員の場合、転勤や残業をさせ難いからという理由が考えられる。これは家庭での夫婦の仕事分担と関係しており、女性のみが家事や育児を過剰負担してしまう現状や夫婦共働きを支える企業内制度や社会制度の未整備も問題とされうる。

さらに、一つの有力な仮説として“統計的差別”の存在が考えられる<sup>2</sup>。すなわち女性従業員は、結婚や出産を期に退社する可能性が高く、したがって勤続年数が短くなる。彼女たちの中で退社するものと働き続けるものを会社側が判別できない、もしくは判別するには費用がかかり過ぎる場合、効率的な人材形成を行うためには、とりあえず勤続年数が長いと期待される従業員の集団、この場合男性従業員に対して技能形成の機会を与えざるを得ない。要するに、女性従業員は、仕事と家庭の厳しい二者択一に迫られているだけではなく、仮に仕事を選んだとしてもその選択に見合った人事上の処遇を受けることは難しい場合がある。

このような女性のキャリア形成の実態に対して、女性活用の人事施策を実施する企業が増えている。すでに渡辺(1995)、脇坂(1996、1997)に代表されるような多くの研究・調査で、育児・介護休業制度、昇級試験制度、コース別管理などの人事施策に関して、その実態と効果が検討されてきた<sup>3</sup>。

また、仕事だけでなく仕事と家庭の両立の必要性を重視する視点からの研究も始まっている。脇坂(2001)はファミ・フレ施策と男女均等度の二軸で企業内制度を捉え、企業がどのように変化していくかを探っている。また、川口(2002)は、均等度とファミ・フレ度の間に補完的關係のあることを示し、両者の相乗的な効果に注目している。坂爪(2002)は、ファミ・フレ施策が働きがいや働きやすさを高め、また離職を減少させることを実証した。さらに、脇坂(2002)は、多様就労型のワークシェアリングを促進することで、仕事と家庭の両立の可能性を議論している。

しかし依然として男性とくらべれば管理職比率が低く勤続年数が短いなどの実態をみると、女性活用の人事施策が十分ではなく、昇進を阻む要因が完全には取り除かれていない可能性がある<sup>4</sup>。

---

<sup>2</sup> 統計的差別に関しては、Becker(1957)、Arrow(1973)等の文献があげられる。また、実証するには困難ではあるが、その他の種類の“差別”の存在も考えられる。雇用者、もしくは同僚や職場上司が“差別”を行う場合と消費者による“差別”が考えられる。これら二つを区別して考えるべきであろう。前者に関しては、非効率性な人的資源管理を生み出す元凶として企業内で早急に排除すべき問題といえるが、後者に関してはより複雑な問題である。仮に使用者側が差別意識を持たなくても、消費者または顧客の差別的選択を变化不可能な外部環境と考えれば、ある種の仕事に関しては、女性従業員に担当の機会を与えないことも合理的な行動であると考えられるからである。嗜好による差別の問題については、Becker(1957)が考察している。

<sup>3</sup> 統計的接近をはかった代表的なものとしては、駿河・七条・張(2000)、富田(1994)、樋口・阿部(1999)、脇坂・富田編(2001)などが挙げられる。

<sup>4</sup> たとえば浅海(1997)では、事務職から営業職への配置転換を促す要因と妨げる要因について検討している。ただし、残念ながら取り上げられている営業職へ異動した 10 名の女性従業員のうち

そこで本研究では、それらの要因を具体的に把握するために、職場における仕事配分の仕組みが女性のキャリア形成にあたる影響に関して地方銀行5社の人事担当者に聞き取り調査を行った。

企業内聞き取りという方法を取ったのは、いくつかの理由がある。たとえば、女性従業員は具体的に職位の上昇を伴わなくても管理職予備軍として育てている可能性がある。しかし、それは職位のデータからは把握できないために、通常の公表データやアンケート調査では明らかにすることが困難である。また、実際、人事・処遇制度は企業によりまちまちであり、かつその差異に企業の工夫が反映されていることも多く、女性活用の施策も例外ではない。キャリアの構造を理解し、具体的に経験部署とそこでの仕事の内容を把握したうえで人事施策の効果を検討しようとすると聞き取りに頼らざるを得ない場合が多い。

本研究が地方銀行を取り上げるのにはいくつかの理由がある。まず、銀行での業務そのものは男女の肉体的差異の影響を受けないと考えられるからである。昇進等において違いが生じたとすれば、他の要因によって生まれた可能性が高い。また、他のホワイトカラー業種と比べても賃金水準などについて恵まれているといえる。特に地方においてはそうであり、女性の経済的地位の向上を考えるには重要な職場である。

また、銀行で働く女性の仕事の内容を詳細に調査した脇坂(1990)のすぐれた研究があり、その後の変化を観察するためにはそれを基準とすることが可能である。脇坂は、有能な女性の進出を予感させているが<sup>5</sup>、その後、雇用機会均等法等に代表されるようにいくつかの制度改正や施策が取られてきた。これらは効果を発揮し、はたして女性たちはキャリアを伸ばせたのかどうか。この点を確認しておく作業は重要であろう。

### 3. 事例企業の特徴

議論に入る前に、まず調査対象について述べたい。A社は、ある大都市の銀行であるが、100弱の店舗は市内およびその周辺に密集している。融資の対象は主に地域の企業である。B社は、人口約10万の地方商工業都市にある。臨海部には石油化学コンビナートを持つなど工業地としての役割を地域経済のなかで果たしている。店舗は50強を県内に持っている。C社は、県内で2番目のシェアを維持している銀行である。その地方には女性が働くことが自然であると受け止める風土がある。本店は人口約30万の市内あり、50以上の県内支店と1つの東京支店を持っている。D社は、県内に70以上の店舗をもち、シェアは県内1位の銀行である。E社は、30万弱の人口を持つ県下第1の市にある。100弱の店舗を持ち、うち15店舗は県外にある。

これらの企業は、C社とD社以外それぞれ異なる都道府県に存在するが、共通するいくつかの属性を持っている。第1に、業種が同じなので当たり前のことだが、各企業の事業内容は同じである。具体的には、(1)預金または定期預金の受け入れ、(2)顧客に対する資金の貸付け、(3)顧客に対する手形の割引、(4)地方公共団体、金融機関への資金の貸付け、(5)為替割引、(6)債務保証などがあげられる。したがって、それぞれの企業の職場組織における仕事構造(job structure)は似かよっている。

第2に、地方特有の外部環境に支えられていることがあげられる。地方の企業は、大都市と比

---

銀行に勤める人はいない。

<sup>5</sup> その他、銀行業における人材形成の調査研究として、小池(1987)や脇坂(1998:2章)などがあげられる。

較すれば賃金水準は低い、物価が安い。また、遠く離れた郊外に住居を構えざるを得ないという状況にはなく、平均的な通勤時間は短い。さらに、企業が地域市場をターゲットとしているので、事業所間の人事異動であっても特別な場合を除いて空間的な距離が限定されている。

第3に、図表1が示すように、1995年と2000年の企業実態を比較すると、すべての企業で従業員の勤続が長くなり、平均年齢も上昇していることがわかる。とくに女性従業員においてその傾向が激しい。また、聞き取り調査から既婚者比率も同時に高くなっていることがわかっている。これらの変化は、企業に新たな人事施策を求めているのだろうか。これらの点を明らかにする必要がある。

#### 4. キャリアの「壁」

この節では、まず銀行内での仕事の内容を把握しながら一般的なキャリアの形成過程を観察し、その後、どの段階で女性が仕事の幅を広げられなかったりキャリア形成が阻害されたりするのかを議論する。

##### 4.1. 管理職までのキャリア

図表2は、支店内の仕事構造を図示している。キャリア形成の過程は脇坂(1990)の調査とほとんど変わっていない。入社直後の研修を終了した後、その多くは窓口業務を担当させられる。なかでも、まず窓口業務の第2線であるオペレーターの仕事を経験する。その後、テラー(クイック事務)に移り、さらに数年を経て相談窓口や融資窓口(スロー事務)で定期預金や住宅金融公庫等の個人を対象とした小口融資業務に携わる。それが終わると、比較的に対企業業務の少ない地域での渉外を担当したり、企業の窓口業務を経験したりする。渉外や企業の窓口業務を経験しながら支店間移動を繰り返し、多様な地域を経験することになる。その間、本社スタッフ部門を経験する者も一部いる。

以上のような仕事経験を積み上げた後、銀行員たちは管理職昇進を果たす。管理職業務を担当するにあたって最も重要なのは、昇進前の多様な地域での渉外や融資の経験である。渉外の場合、各地域の多様な顧客を分析する能力を身に付ける。また融資の場合、融資先の状況を分析する能力を身に付けることになる。とくに大口の融資先は失敗の許されない大きなリスクの伴う仕事である。これらの分析には、数値化された指標があるわけではなく、基本的には個々の担当先との折衝の過程でその内実が把握される。もちろん、このような能力を身に付けるためには、企業内研修や通信教育などを通じて知識を増やし、資格を獲得するというOFF-JTも行われるが、地域の経済状況の判断や顧客の見分け方は、折衝経験の積み重ね、まさにOJTによってのみ身に付ける部分が多い。

##### 4.2 横のキャリアを阻むもの

以上、銀行員の入社から管理職昇進までの標準的なキャリア形成を説明した。管理職に就くためには窓口業務から融資業務さらに渉外業務へと仕事の幅を広げておくことが必要であること、さらに上の職位に昇進するには本支店間または支店間移動を経験し、より幅の広い経験を積んで置くことが必要だと確認した。しかし、実はこれらの幅を広げる各段階で女性行員にとっての「壁」が存在し、引いては縦にキャリアを伸ばせなくなるという現実が存在する。本節ではこの点を明

らかにする。そのうえで、最近の動向を観察し変化の可能性を考える。

#### 4.2.1 対企業融資の「壁」：残業と家庭

まず、最初の「壁」は、窓口業務から融資業務への仕事の幅を広げようとするときに生ずる。図表 2 では、2 重線で示されている。女性が融資業務に就くのが難しい理由として就業時間の問題がある。窓口業務に比べて融資業務は残業が多く、かつ不規則な仕事が多くなる。すなわち帰宅時間が遅くなるだけでなく、不規則となる勤務時間のことで家事との両立が難しい。特に、問題となるのは融資業務の中で重要な位置を占める対企業融資である。銀行の融資の相手は全てが大企業というわけではない。とりわけ地方銀行の場合、地元の商店や中小企業が融資対象となる。これらの企業の場合、融資の相談や取引は仕事が終わった 5 時以降となることが多い。たとえ通常の勤務時間内で顧客への対応が終わったとしても、書類の整理等はその後で行われるために当然残業が多くなる。また、融資およびそれに係わる問題は、窓口業務と比べて日々の仕事量の変化が大きだけでなく予測が難しい。仕事の段取りをかなり整えたとしても、不定期に発生する問題に即座に対応することが必要な場合も多く帰宅時間との調整が難しくなる。家事を任せられているならば、夕食の準備ができなくなるなど家庭との両立が難しい。

この問題がさらに深刻になるのは、渉外業務である。渉外業務はスロー事務と比べても残業が多い。それゆえ、この第 2 の「壁」は先の第 1 の「壁」以上に高いといえるだろう。図表 2 では、A 支店内の実線で示されている。

内勤であると定刻に仕事を終わることができるが、渉外は残って仕事をこなさざるを得ない場合が多くなる。対個人の預金獲得等の訪問は専業主婦に対する折衝が主になることが多いが、融資の相談になると顧客が仕事からの帰宅後になることも多い。対企業の渉外では、相手の営業時間が 5 時以降に延長されている場合が少なくないだけでなく、相手の仕事の中に時間を採ってもらうのは難しい場合も多い。夜遅く呼び出されることもあり、対企業の方が残業時間は長くなる。このように、店舗に帰るのは遅くなる傾向にあるうえ、戻ってから仕事の処理・整理を行わなければならない。

さらに、1 人で顧客宅を訪問する場合、女性銀行員には危険が伴うとの意見もある。くわえて、渉外業務の場合、顧客差別の存在も無視できない。特に企業が顧客の場合、彼らが女性銀行員に対して偏見を持っていることは多い。つまり、女性銀行員には真剣に仕事の話ができないという考えも現実問題として存在する。

調査企業 5 社を調べると、4 社においてかつて男性従業員だけだった渉外を女性従業員にも担当させるようになったが、女性は比較的对企業業務の少ない地域を担当させることが多い。なお、残りの 1 社（A 社）では、女性従業員を渉外に充てることを試みたが、結局女性がつきたがらず失敗しており、今後の課題となっている。

以上の結果は、図表 3 に示された D 社の部門別男女配置状況からも明らかである。窓口業務での預貯金の取り扱いを行っているクイックでは 76.8%と非常に女性の占める割合が高い。相談等のスロー事務では 66.6%とまだ女性の割合が大きい。融資業務になると 14.1%に激減する。また、渉外も 37.7%であって、融資業務ほどではないにしろ比率は窓口業務の半分ほどに落ちる。人数から見ても女性が多く働いているのがクイック業務であり、男性は融資や渉外に多いことがわかる。

#### 4.2.2 支店長への「壁」：事業所間移動と家族

最後に、第3の「壁」として支店間異動があげられる。銀行の場合、定期異動により一つの支店に長期間勤めないという業務上不可避の制度があるが、支店間異動は技能形成の上でも重要な役割を担っている。地域により様々な特徴があり、それに対応した営業が必要となっていることを踏まえると、異なる地域をいくつか経験することは、特に2つの点で重要となる。まず、ある地域での経験が他の地域で営業に生かせる。地域の経済構造に変化が生じたような場合、過去に別の地域で類似の経験をしておけば、それに対応することが容易である。また、人を動かすことでそのような経験と情報を銀行全体で共有することが可能となる。さらに、より上位の職位に昇進し経営に参加するようになると、全社的な視点が必要になる。そのためには地域の実態を把握しておく必要があり、様々な支店の経験が生きてくる。

しかし、女性従業員の場合、転宅を伴う異動がおきると特に家事や育児との両立が難しくなる。もちろん地方銀行の場合、相対的に通勤時間も短く地域に取引先が限定されているので、転宅を伴う異動は少ない。しかし、東京に支店を持っているような場合、そこでの勤務経験が昇進に不可欠になることもある。また、地方であっても重要な地域の経験はキャリアを踏むうえで欠かせない。しかし、必ずしも新たな支店が通勤可能な場所にあるとは限らない。たとえ転宅を伴わなくても、通勤時間が少し長くなるだけで女性従業員への負担は大きくなるのが実状である。育児のために保育所との調整が必要となる場合もあり、勤続が困難な社会環境に女性従業員は置かれているといえる。上位の職位で必要とされる経験を積む機会がここでも制限される。

以上のように、女性銀行員がキャリアの「幅」を広げるためには、いくつかの「壁」が存在する。最近ではキャリアの「壁」が低くなり超えられる傾向にあるとはいっても、女性銀行員に十分な仕事経験が与えられているとはいえず、女性銀行員が管理職に昇進するのは難しいといえるだろう。

#### 4.2.3 キャリアの「抜け道」

しかし、実際に女性従業員の管理職昇進という事例もいくつか存在する。彼女達は、これまで話してきたようなキャリアの「壁」を超えた人たちなのだろうか。それとも、それらを迂回して特殊なキャリアを形成した人たちなのだろうか。以下では、典型的な二つの事例を取り上げこの点を考察したい。

##### 事例1: スタッフ部門のみのキャリア

A社では、すでに1名の女性役員が生まれている。過去のキャリアをたどると、彼女は渉外を経験しているわけではなく、本社スタッフ部門のみを経験していることがわかる。本社スタッフ部門だけで異動を繰り返し、技能を積み上げて管理職に昇進した。A社では本社スタッフの仕事だけで経理、広報、人事、総務、企画などの幅広い業務内容があるので、そこでキャリアの「幅」を広げることが可能になる。渉外を経験できなくても、縦のキャリアを伸ばすことが可能になった事例である。

しかし、このようなキャリア形成によって多くの女性の管理職昇進が可能であるかどうかには疑問が生じる。まず、本社スタッフ部門がある程度大きい会社でなければ、その中だけで配置転

換を経験し技能を蓄積することは難しい。

また、スタッフ部門だけでキャリアを形成していくことには数的な限界がある。銀行の場合、各店舗におけるポスト数に比べて、スタッフ部門のポスト数は限られている。加えて、一般に男性銀行員には、店舗と本社間の異動も経験させており、スタッフ部門のポストのいくつかはそのために割り振られなければならない。したがって、同一部門内でのキャリアパスに空けておけるポストの数はかなり少なくなり、多くの者を上位職に輩出できるパスとはなりにくいと想像される。

#### 事例 2: 顧客の特性を生かしたキャリア

C社、D社、E社の3社では、渉外経験を積みながら支店長に昇進した女性銀行員が、極めて少ない数ではあるものの生まれている<sup>6</sup>。ところが、彼女達は男性支店長と同じキャリアを形成しているわけではない。

これら3社では、女性銀行員にも渉外業務を経験させる人事施策が採られている。したがって、渉外への「壁」は超えられつつあるといえる。しかし、彼女達が担当してきた地域を詳細に聞き出すと、個人顧客の多い地域（例えば団地など）に限られていることがわかる。たとえば、C社の場合、対個人業務が主となる地域に女性だけの出張所を意図的に作り、そこが支店に格上げされたときに女性支店長を誕生させている。D社で最初に支店長になった女性も、個人を対象とした渉外営業を経験し、最初に支店長になった店舗も個人顧客のウェイトの高い地域であった。E社も女性の支店長が1名いるが、彼女は個人客の多い支店で渉外を行った経験をもっている。すなわち、女性が支店長に昇進した場合でも、個人顧客の多い地域や不定形業務が少ない県庁内営業所等を受け持つことが多い。

近年、年金をターゲットとした渉外活動が重要となっている。この種の渉外活動は女性銀行員が得意とすることもあり、渉外業務を経験する機会は増えてきているのは確かである。しかし、対企業業務の経験を豊富に積むことはまだできていない。女性銀行員にとって、対企業渉外への「壁」は依然として完全には超えられていない。また、それゆえに担当してできる支店の数も限られ、経験できる地域の特性も偏ったものとなる。結果、全社的な経営判断を行わなければならないような上位の職につきにくくなる。すなわち、第2の壁を十分に越えられないがために、第3の壁を越えられないという状況が存在している。

以上の事例から推察すると、女性の管理職は徐々に増えてきているものの、女性銀行員がキャリアを広げられる「幅」は男性銀行員と比べていまだに限られていることがわかる。すなわち、上位の職位に昇進した女性であっても、「壁」が取り払われたまたは乗り越えられたという状況ではなく、それらを迂回して限られた仕事群からキャリアを形成しているのが現状であるといえる。この事実をふまえると、今後地方銀行で女性管理職が急増するとは予測し難い。

#### 5. 企業内支援制度の効果と限界

前節では、女性銀行員のキャリア形成について事例をあげて説明した。実際のところ、女性銀行員のキャリア形成には未だ「壁」が存在するが、雇用者側は女性従業員の活用を目指して新たな人事施策を打ち出している。そこで本節では、はじめに育児・介護休業制度と昇級試験制度の



企業内における運用実態を紹介し、つぎにそれらの企業内支援制度の効果と限界についてコース別管理導入の問題に触れながら考察する。

### 5.1 育児・介護休業制度

育児・介護休業制度は、育児や介護のための一時休業後の職場復帰を保証する。休業期間中は仕事経験の蓄積が行われないうちに、その分遅れをとる可能性はあるが、この制度が導入されることにより離職によってこれまで積み上げてきたものを完全に失うという事態は避けられることになる。すなわち、キャリア形成の中断を防ぎ、企業内における女性の活用およびその結果としての上位職位への進出を促進することになると期待される。

調査企業 5 社の全てにおいて、この制度がすでに導入されている。家庭内で女性が育児や介護を過剰負担している場合、女性は若くして退社する可能性が高くなる。ゆえに、女性のみが家庭と会社の両立という過剰負担を背負わないように、そして彼女達が勤め続けられるように、育児・介護休業制度が導入されている。図表 4 に示されるように、その取得者は全て女性である。1995 年と 2000 年を比較すると、ここ 5 年間で取得者の人数は増えている。その背後には、結婚・出産後も勤め続けたいという女性の増加がある。

実は、休業後の職場復帰には問題もある。休業制度の利用者は、長く現場を離れることになるので、復職後に順調に業務がこなせるかという問題が起きる。少なくともそのような精神的負荷がかかる。A 社の場合、休職者に最長 1 年間のブランクがあることもあり、「現場復帰プログラム」制度を設けている。この制度では、休職者には、情報提供や在宅講習として社内通知などの示達文書や社内報などが送られるし、復帰後は「職場復帰直後講習」として人事部研修課による 1 日講習と復帰先の現場における 12 日間の実地研修が実施される。育児・介護休業制度が、このような補完的な制度と同時に導入されることによって効果を挙げているとすると、キャリアの中断を回避できる可能性が高まる。

しかし、先に見たキャリアの幅の拡張を阻む「壁」は、育児や介護というある程度期間の限られた問題ではなく、それらから開放された後も継続する長期的な家庭と仕事の両立にかかわる問題である。それゆえ、育児・介護休業制度の導入によって「壁」が完全に除去されるわけではない。

### 5.2 昇級試験制度

女性の活用が進まない理由として、職場上司の好みや主観が反映され女性が不利に扱われる、または“差別”を受けられる可能性が考えられる。この問題への一つの対処方法は、昇進または選別を客観的な指標によって行うことである。一般には、筆記試験や第三者面接等の方法が取られる。A 社では、役職昇進候補者になるための試験を導入しているため、その効果を検討してみよう。

A 社の試験は、女性従業員の管理職昇進を促すために平成 7 年から実施されている。女性従業員にとっては、将来のキャリア形成に対する目標になる一方、雇用者側にとってみれば、女性銀行員を一括りにして育成・管理するのではなく、優秀な女性銀行員を早めに選別し、一部の者だけに資源を集中して育成できるという利点がある。

管理職候補者への選考は、所属長の考課にくわえ筆記試験と面接の結果が重視される。これは、男女を区別することなく行なわれる。この選考の後、選ばれた者の中から半年から 1 年にわたる

---

<sup>6</sup> C 社では 3 名、D 社では 1 名、E 社では 2 名の支店長（出張所長）が生まれている。

観察期間を経て、所属長の意見を聞いたうえで役職登用が決定される。図表 5 に表させるように、A 社では、女性従業員の多くが試験に挑戦していることがわかる。つまり、試験制度導入後、管理職候補の女性がかかり誕生している。

ところが、実際のところ、図表 6 に示されるように A 社の女性管理職は、いまだ男性と比べて少ない。5 年前の女性管理職と比べても増えていない。要するに、女性の管理職候補者は増えたが、実際に管理職になって業務を担当している者は少ない。

A 社では女性銀行員に渉外経験を積ませないことが、このような状況を引き起こしている原因の 1 つである可能性がある。筆記試験や面接で優秀な成績を修め、それまでの日常業務では優れた働きをしても、それだけでは、管理職として有能であるとは限らない。管理職になった場合、渉外の仕事も含んで成果をあげることが問われるであろう。また、それまでに渉外活動を経験していないと、部下の中に渉外担当者が含まれる場合には彼らの仕事の管理や評価を十分に行うことができにくくなる可能性がある。管理職として必要とされる技能を身に付けていないことになれば、当然管理業務を任せられなくなる。要するに、昇級試験制度が導入されて、試験にチャレンジする女性が増えても、職場においてキャリアの「壁」が超えられない限り、制度導入当初の「意図」通りには効果をあげることができない。

### 5.3 コース別人事管理の導入

以上、現在企業で取り組まれている二つの支援制度について分析してきた。その結果をまとめると、すくなくとも女性側の行動に対して影響力はあるが、それが管理職昇進までは繋がっていないといえる。これらの制度は、女性の勤続を延ばしても、キャリア形成の「壁」を超えさせるものではない。したがって効果はあくまで限定的で、それらの導入によって状況が一変するようなことはないと思われる。

逆に、これらの制度が勤労意欲を高め女性の勤続をさらに伸ばすと、新たな問題も発生する。長期勤続者が増える一方で管理職昇進が頭打ちになる。つまり、年齢や資格のうえでは管理職待遇者でありながら管理職の仕事をしていない人たちが増加することとなる。同じ仕事を続けているために個々人の生産性は頭打ちになる一方で賃金は上がっていく。企業にとっては、コスト管理上の問題となる。

実際、今回の聞き取り対象企業においても、図表 1 からわかるように全体的に女性の勤続が長い。特に、C、D、E 社においては 14、5 年である。一方、先に説明したように女性は異動に制約が伴う場合がある。そこで、異動の範囲と育成および昇進の間に関連をもたせるために、A 社を除く他の 4 社においては、コース別管理を行っているか、あるいは導入しようとしている。すなわち、女性の勤続長期化はコース別管理を促すひとつの要因と考えられる<sup>7</sup>。以下では、具体的なコース別人事管理の運用実態を紹介する。

B 社の場合、一般職と総合職の違いは転宅異動があるかどうかであり、学歴で区別しているわけではない。採用後最初の 1、2 年は両者の仕事内容に差はなく、その後始まる 3 年から 5 年を区切りとした店舗間異動の頻度においても両者の間に差は生じない。しかし、総合職は転宅を伴う広い範囲での異動を経験する可能性がある。E 社の場合は、コース別人事制度を平成 4 年に導

<sup>7</sup> たとえば脇坂(1997)では、コース別管理に関して長期勤続の女性従業員の活用と均等法の隠れ蓑という二つの導入要因が検討されている。

入し、すべての社員に対して適用した。B社と同様に、総合職と一般職の違いは異動の幅である。総合職は転居を伴う異動や外部への出向を経験することがあるが、一般職の異動は自宅から通える範囲に限られる。D社は、聞き取り時点では組合に対してコース別人事制度の導入を提案している段階であった。この新制度では、総合職A、総合職B、一般職の3コースが設けられ、異動対象地域の広さによって区別される。総合職Aは、転居を伴う移動があり全ての店舗に異動する可能性がある。総合職Bはそのような異動の対象とはならない。一般職は本社のある市内のみが移動の対象店舗となる。結果、図表7に示されているように職位昇進の上限に関して差が生まれる。C社も、他社と同様に移動地域制限の有無によるコース別人事管理の導入を検討している。

## 6. 分析のまとめと政策的含意

本研究は、地方銀行5社を取り上げ、管理職昇進に必要な技能を形成するための女性のキャリア形成がどの段階でどのように阻まれているかを分析した。結果、女性がキャリアの幅を広げるためには、3つの「壁」が存在することが明らかになった。第1に、店舗内においてはスロー業務といわれる融資業務につく際に、残業や仕事の不規則性が問題となることがわかった。特に、重要な業務である企業融資にキャリアの幅を広げようとする、これらの問題が大きくなる。

第2の「壁」は、渉外業務へ移るときに存在する。渉外は基本的に顧客の都合に合わせなければならない。したがって、残業や時間の不規則性はさらに増加する。また、一人で顧客宅を訪問する場合など、女性銀行員には危険が伴う可能性や顧客差別の問題が発生する。したがって、より上の職位に昇進するには不可欠な渉外の経験が女性従業員には不足する可能性が生じる。

第3の「壁」は、支店間異動である。転居をともなう異動は、様々な地域の担当を通じ上位職位についたときに必要な経営判断能力を身に付けるためには必要な経験であるが、一方で家事や育児との両立を難しくする。結果、支店長やそれ以上の管理職への女性の進出が難しくなる。

もちろん本稿でも紹介したように、これらの「壁」を迂回して昇進していくルートも存在するが、そのようなポストは元来少なく、今後多くの女性がそれを通して管理職に上っていく可能性は限られている。女性の上位職位への進出を促進するのであれば、本稿で取り上げたような仕事と家事の二者択一の局面が発生しないような状況を作り出す必要がある。キャリア形成に残業が必要とならないような市場の変化が生じる可能性はある。それゆえ、第1の「壁」は低くなる可能性はある。また、顧客からの差別も改善されていくかもしれない。しかし、第2の「壁」を生み出している仕事の不規則性や不規則性は、より高度な仕事がそのような問題への対応や判断そのものであるとすると、簡単には克服できないと思われる。また、より多くの地域、すなわち様々な市場を経験することが正確な経営判断を下すうえで不可欠なものであるとすれば、第3の「壁」を超えることも容易ではない。

以上まとめると、銀行業における技能形成のあり方は従来と大きく変わっていない。また、一般に家事や育児負担が女性に重くのしかかっている状況も変化していないことから、女性を取り巻く環境はあまり変化しているとは考えられない。資料により検証が比較的正確に行われたここ5年間の変化をみても、女性が横にキャリアの幅を広げるために状況がめざましく改善されたわけではなく、結果的に縦へのキャリアも伸び悩んでいる状況にある。

もちろん、企業内では、女性活用のための制度が新たに作られている。育児・介護休業制度は、仕事と家庭の二者択一の問題から一定期間回避させてくれる。しかし、実際女性のキャリア形成

はその時期をこえて行われる。また、客観性を重視した昇級試験制度などの施策は、上司の好みによる差別を防止するには役立つが、二者択一の問題の根本には直接関係しない。一方、女性の勤続は長くなり管理職候補者も増えることになり、企業はその問題に対処するためにコース別管理の導入を行っている。仕事と家庭の問題は、いくつかの人事施策に係わらず依然十分に解決されないまま存在しているといえる。

技能形成は企業の競争力と大きく関係しており、簡単に変更することは今後も難しいと思われる。キャリア形成の要となる年齢が家庭を築く時期と重なっているかぎり、仕事と家庭の二者択一は避けられない。とすれば、仕事と家庭の両立をはかるには、両者の時期をずらすしかないと思われる。結婚、出産、育児と家庭の基礎を作る年齢は、多少の変化はあるものの全体として大きくずらすことは不可能であるから、キャリア形成が行われる時期をライフ・サイクルの上でずらすことを考えねばならない。

技能形成の要となる作業を行う年齢を選択できるようになれば、長期的な人生設計のなかで仕事に力を注ぐ時期と家庭に重心を移す時期を組み合わせることが可能となる。たとえば、ある時期夫婦ともに仕事と家庭を半々で受け持つことや、ライフ・サイクルの上で仕事をする期間と家庭に入る期間を数年おきに夫婦間でシフトすることも考えられる。どちらにしても、家庭に時間と労力を取られるだけ、その期間仕事のレベルが落ちることは避けられない。しかし、復帰後キャリアの遅れを取り戻せ昇進に挑むことが可能であれば、全生涯を見渡して家庭と仕事の両方を充実させることが可能となる。

そのためには、教育・訓練や昇進昇格の年齢管理をやめることが必要ではないかと思われる。企業内キャリア形成のために習得する仕事や積まれるべき経験がある限り、勤続が管理の基準となることは仕方がないかもしれないが、年齢を尺度にする必要はない。今後は、ある時点で多様な就業形態が可能となる状況を作るだけでなく、ある時期は仕事に別の時期は家庭に軸足を移す就業形態、すなわち全生涯を通じてみた場合にも多様なライフ・ワーク・サイクルの選択が可能となるような施策が求められる。

< 参考文献 >

浅海典子(1997)「事務職から営業職へ - 職務転換の条件 - 」『日本労働研究雑誌』No.445 pp.13-25

大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成 - 総合職・基幹職の実態調査より - 」『日本労働研究雑誌』No.471 pp.15-28

川口章(2002)「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503 pp.15-28

小池和男(1987)「銀行の人材形成」小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較 - 東南アジアと日本 - 』pp.250-282 東洋経済新報社

小池和男・富田安信編(1998)『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社

坂爪洋美(2002)「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503 pp.29-42

駿河輝和・七条達弘・張建華(2000)「夫の職業・労働時間が出生率に与える影響について」『季刊家計経済研究』No.47、pp.51-58

富田安信(1992)「昇進のしくみ」『査定・昇進・賃金決定』橘木俊昭編 第3章 pp.49 65 有斐閣

\_\_\_\_\_ (1993)「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』No.415

\_\_\_\_\_ (1994)「女性が働きつづけることのできる職場環境 - 育児休業制度と労働時間の役割」大阪府立大学経済学部編『経済研究』Vol.46、No.2、pp.45 55

中村恵(1994)「女性管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No.415

樋口美雄・阿部正浩(1999)「経済変動と女性の結婚・出産・就業のタイミング - 固定要因と変動要因の分析」樋口美雄・岩田正美編『パネルデータから見た現代女性 - 結婚・出産・就業・消費・貯蓄』、第1章、東洋経済新報社、pp.25 60

脇坂明(1986)「女子従業員の昇進可能性 - スーパー調査の事例から - 」小池和男編『現代の人材形成』ミネルヴァ書房

(1990)『会社型女性 - 昇進のネックとライフコース - 』同文館

(1996) 「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』No.433 pp.14-23

(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』pp.243-274 東京大学出版会

(1998) 『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房

(2001) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』第7章 pp.195-220 東京大学出版会

(2002) 『日本型ワークシェアリング』PHP 新書 205

脇坂明・富田安信編(2001) 『大卒女性の働き方 - 女性が仕事をつづけるとき、やめるとき』日本労働研究機構

渡辺峻(1995) 『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社

Becker , G.S. The Economics of Discrimination , University of Chicago Press , 1957 .

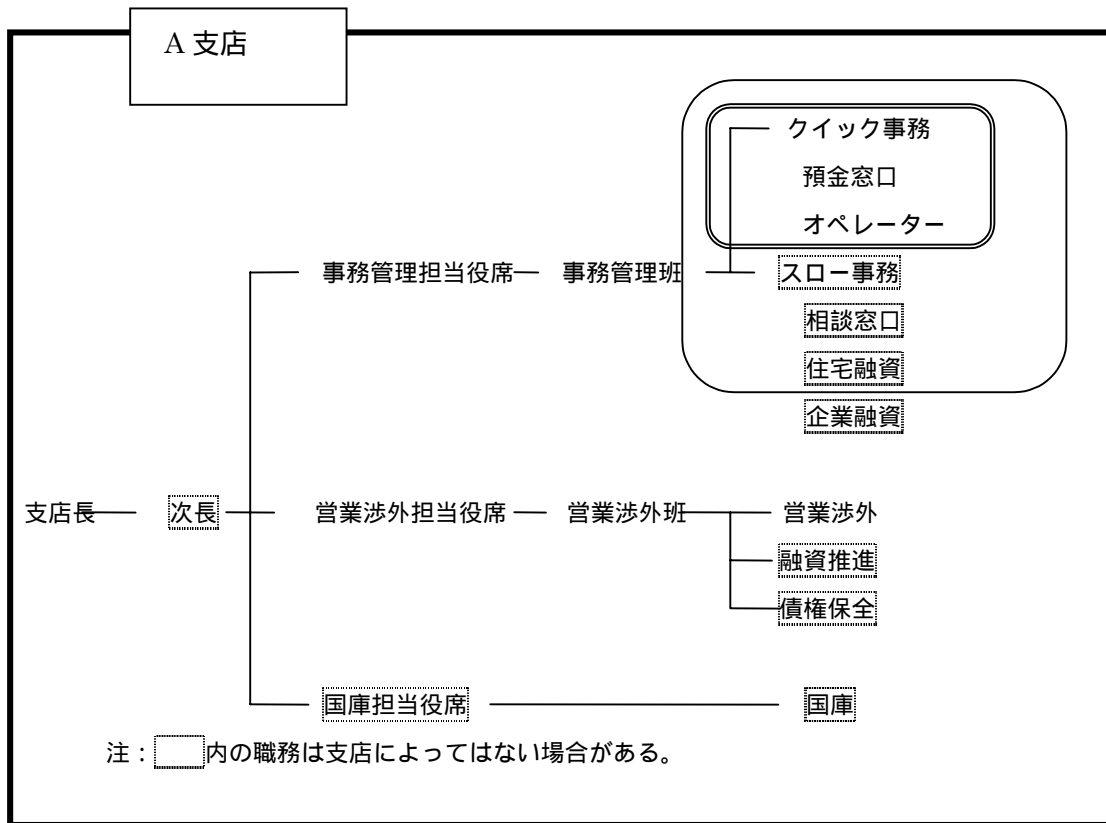
Arrow , K.J. “ The Theory of Discrimination , ” in O. Ashenfelter And A. Rees , eds. , Discrimination in Labor Markets , Princeton University Press , 1973 .

図表1 調査企業の従業員属性

	正社員人数				平均年齢				平均勤続年数				既婚者割合(%)	
	男性		女性		男性		女性		男性		女性		男性	女性
	1995年度	2000年度	1995年度	2000年度	1995年度	2000年度	1995年度	2000年度	1995年度	2000年度	1995年度	2000年度	2000年度	2000年度
<b>A社</b>	1587	1416	736	578	40.0	42.0	27.0	30.0	17.0	19.0	7.0	7.0	82.0	29.0
<b>B社</b>	689	643	297	284	39.1	41.4	26.3	27.4	17.9	18.1	5.7	6.0	75.3	9.9
<b>C社</b>	944	914	607	545	38.0	39.0	31.0	34.0	15.0	16.0	11.0	14.0	74.3	54.7
<b>D社</b>	1163	1001	781	600	41.2	41.4	31.8	33.9	18.8	18.7	11.8	13.8	86.7	48.8
<b>E社</b>	1195	1116	904	645	39.0	41.0	32.0	35.0	17.0	19.0	13.0	15.0	-	-

図表 2

銀行組織図





図表3 部門別の男女配置状況(D社の事例)

部門	男女別	
本部 管理部門	男性	351
	女性	106
	女性比率(%)	23.2
営業 (クイック)	男性	98
	女性	324
	女性比率(%)	76.8
営業 (相談等スロー)	男性	4
	女性	8
	女性比率(%)	66.6
営業 (融資)	男性	291
	女性	48
	女性比率(%)	14.1
営業 (渉外)	男性	175
	女性	106
	女性比率(%)	37.7
その他	男性	82
	女性	8
	女性比率(%)	8.8

図表4 育児・介護休業取得状況

(%)

	1995年頃				2000年頃			
	男性		女性		男性		女性	
	育児休業	介護休業	育児休業	介護休業	育児休業	介護休業	育児休業	介護休業
A社	0	0	2.58	0	0	0	3.81	0.00
B社	0	0	0.67	0	0	0	1.06	1.06
C社	0	0	6.92	0	0	0	6.51	0.16
D社	0	0	1.00	0	0	0	3.12	0.37
E社	0	0	6.40	0	0	0	6.50	0.50
5社の合計	0	0	3.67	0	0	0	4.64	0.34

(注): 数値は、育児・介護休業取得者数÷正社員数×100である。

図表5 管理職登用試験の合格者(A社の事例)

入社年度	男性	女性
平成7年	97	81
平成8年	111	82
平成9年	240	170
平成10年	109	97
平成11年	140	81

(注)入社年度別に合格者を表している。

図表6 女性管理職の状況(A社の事例)

	1995年頃		2000年頃	
	男性	女性	男性	女性
係長相当職	683	20	581	21
課長相当職	164	1	116	3
部長相当職	101	2	95	0
役員	11	0	17	1
管理職合計	959	23	809	25

図表 7 D 社のコース別人事制度

