

【論文】

## 信用金庫における女性の活躍支援について<sup>1</sup>

### The Support to the Active Females Staffs in Shinkin Banks

熊 霈  
Pei Xiong

#### 目次

- I. 問題の提起
- II. 信用金庫とワークライフバランス
- III. 信用金庫における女性の活躍推進
  - 1. 事業内容の変化と職域の拡大
  - 2. 労働力不足と女性の管理職登用

おわりに

キーワード 活躍推進 職域の拡大 管理職登用 ワークライフバランス 信用金庫

#### (要旨)

本稿の課題は、近年政府によって追及されている女性の活躍推進の実態を信用金庫を対象に明らかにし、日本の人的資源管理における女性の活躍推進の意義を問うことにある。一般に日本の家族制度は、高度成長期に確立されてきた、この家族制度のもとで、男性が家族を養い、女性は家事を分担するという性別役割分業が形成され、女性の就業は結婚までの短期間に行われることになった。だが日本経済の低成長への移行とともに、経済成長の観点から女性の活躍推進が繰り返し主張されてきた。そこで本稿では、近年重要な課題とされている女性の活躍促進を、信用金庫を対象に、政府の重要な課題とするワークライフバランス、さらに女性の職域の拡大や管理職登用にまで立ち入って検討し、女性の活躍推進が、事業構造の転換と不況下での新規採用抑制などと関連して追及されていることを明らかにする。

## I. 問題の提起

2014年1月、安倍内閣は、経済再生に向けて女性の活躍を成長戦略の中核とすることを明言した。つまり「経済を持続可能な成長軌道に乗せるため、最大の潜在力である女性の力を最大限発揮させる」と述べ、「指導的地位に占める女性の割合を30%<sup>2</sup>」とすることを目標に掲げた。2015年8月には女性の職業生活における活躍の推進に関する法律、いわゆる女性活躍推進法が制定され、長時間労働の是正やワークライフバランスの推進など、女性の活躍推進に向けた取り組みが規定されるにいたった。

さらに2015年9月には、「アベノミクスは第2ステージに移る」ことが宣言され、この第2ステージで、「達成時期は示さなかったが、14年度に490兆円だった名目GDPを2割増やすため、女性や高齢者、障害者らの雇用拡大や地方創生を本格化して生産性革命を大胆に進める」ことが発表され、さらに「仕事と介護の両立は大きな課題だ」とし、家族らの介護を理由に退職せざるを得ない「介護離職」をゼロにするという目標も示された。こうした政府の方針のもと、企業や官庁などで女性活用に向けた取り組みが進められるにいたっている<sup>3</sup>。

ここ数年、女性の活用が政府の成長戦略の一環として追求されている。もちろんこれまでも、経済成長の重要な要素として女性の活用が注目されてきた。すでに周知のように、第二次世界大戦後、日本経済は急速な経済発展を遂げた。その過程で女性の参政権が認められ、さらに労働基準法で男女同権が謳われるなど、戦前とは異なり、女性の就業にかかわる社会・経済の環境はかなり改善した。この高度経済成長の時期に女性の就業率はかなり改善されたものの、女性就業は当時の社会には認められなかった<sup>4</sup>。「男性は仕事、女性

は家事」という意識が依存として根強かった<sup>5</sup>。

1973年以降、女性の就業構造は大きく変化してきた。一次産業、二次産業で働く女性の比率が低下する一方、三次産業で働く女性の比率が高まった。つまりサービス経済化の進展とともに、多くの部門で女性のための雇用機会が生み出され、女性の働く場所が増加することになった<sup>6</sup>。しかし日本社会には、女性の就職を阻害する要因が依然として多数みられるのであり、そのため女性たちは仕事と生活の両立が難しかった。このような背景のもとで、女性の就労を促進するような法律などが施行され、女性の活躍支援が注目されてきたのである。そのさい注目しなければならないのが、わが国の雇用慣行であろう。

周知のように「日本的経営<sup>7</sup>」は、一般に終身雇用、年功制、企業別組合と把握される。終身雇用とは、従業員が一つの企業において長期に勤続する慣行をいう。この終身雇用と結びついて従業員の処遇を、従業員の年齢や勤務年数に基づいて決める制度が、年功制である。こうした慣行のもう一方の担い手となるのが、企業別組合である。企業別組合とは、企業ごとに組織された労働組合を意味している。もちろん、多くの論者が指摘するように、このような慣行は大企業に典型的にみられるもので、中小企業などにはあまり一般的ではない<sup>8</sup>。

さらにこのような雇用慣行は、大企業の男性の正社員に特徴的なもので、女性労働者は、日本的な雇用慣行の外に存在しており、その労働は単純な労働と低賃金によって特徴づけられるのである。もちろん女性労働者も、年功制のもとでは、男性と同じように基本給は増加していくし、企業別組合にも組織されてきた。だが、企業別組合では、基幹的な男性従業員がその運営を担っており、女性たちはたとえ青年婦人部においてさえそのイニシアティブを握ることもできなかった。日

本的雇用慣行は、男性従業員を基盤に構築されてきたといえる。

たとえば、氏原正治郎氏らによれば、「年功制を軸とした人材の内部育成システムは、基幹労働力である男性正社員を対象としたものであり、外部環境の変化に対する対応策も、男性正社員を対象にしたものです<sup>9</sup>」と指摘されており、「日本的経営」が男性の正規従業員を基盤に成立していることを明らかにされている。

また日本では高度成長期に、農村から都市部に多くの人材が流入し、都市部では核家族化が進んだ。この核家族では、男性が企業などに雇用されて就労し、家族を養うのに対し、女性たちは家庭での家事労働を担うことになった<sup>10</sup>。こうして性別役割分業が構築されたのである。この性別役割分業のもとで女性の就労は、結婚するまでの短期的なものと思われるようになり、その結果、女性のみ35歳定年をとるという企業も存在していた<sup>11</sup>。こうした家族制度と、そのもとの労働のあり方は、家父長制とそのもとの性別役割分業によって特徴づけられてきた<sup>12</sup>。女性労働者たちは、家父長制とそのもとの性別役割分担のもとで、短期間の勤務が一般的なものとなり、「日本的経営」のもとにいたとしても、男性従業員とは異なる存在であったといえる。

すでにみたようにここ数年、近年の政策において女性の活躍が注目されてきた。だが、女性の活用は、これまでも繰り返し注目を集めてきた。たとえば富田積子氏は「中長期的な労働力需要の関係とサービス経済化の進展は、多様な就業形態と女子の活用やその戦力化を産業・企業にいやおうなしに迫っている<sup>13</sup>」と指摘し、サービス経済化の進展のもとで女性の活躍が重要な課題になっているとしている。男女雇用均等法の施行以来、女性の活躍支援が日本経済の活性化という視点から問題にされてきた。女性の活躍支援が、こ

れほどに執拗に追及されてきた背景には、伝統的な家父長意識や「日本的経営」の問題が存在するように思われる。

このような「日本的経営」を背景に、とくに均等法の施行以降、女性の活躍が重要な課題として追求され、企業などでさまざまな取り組みが行われ、女性の活躍についてさまざまな見解が指摘されてきた。たとえば伊田広行氏は、サービス経済化の女性の活躍支援について、「家父長制という生産と再生産領域全体の性別分業構造が消滅ではなく再編されている点を見逃<sup>14</sup>」していると指摘されている。このように女性の活躍支援の進展と、女性差別的な構造の残存がこれまで問われてきたといっただろう。女性の活躍がなぜ進まないのかについては、改めて検討することが必要だと思われる<sup>15</sup>。ここではこれまでも重視されてきた女性の活躍がアベノミックスに代表されるように改めて問われているが、今問題にされている女性の活躍推進が企業にとっていかなる意味があるのかを問うことにしたい。

本稿の課題は、女性の昇格差別を巡って争われたS信用金庫のような体質を持つ信用金庫において<sup>16</sup>、どのような女性の活躍支援策が行われているのか、それは信用金庫にとってどのような意味を持っているのかを検討することにある<sup>17</sup>。ここで信用金庫を対象に選んだのは、信用金庫という協同組織が経済発展の過程で経済構造に深く組み込まれ、その結果日本の企業経済に特徴的な女性問題が構造化され、女性対策が遅れることになったと把握されるためである。そのために、この論文では、まず少子化の進展を背景に政府の施策として行われるようになったワークライフバランスの信用金庫での取組を取り上げ、次に信用金庫での女性の活躍支援の取組を明らかにし、最後に女性の活躍支援が信用金庫にとってどのような意味を持っているのかを検討することにした。

## II. 信用金庫とワークライフバランス

2014年の人口推計によれば、これまで日本の人口は増加してきたが、2014年には減少に転じ、その後も減少を続けると考えられている。こうした人口減少の背景となっているのが、出生率の低下である。少子高齢化に伴う人口の減少が続けば、日本の経済や社会にさまざまな影響を及ぼすと思われる。とりわけ重大な問題が人口減少にともなう労働力不足である。こうしたなかで注目されたのが、女性労働者である。だが、女性労働者は、これまで子育てや介護などを担い、仕事両立はきわめて困難な状況にあった。労働時間の短縮が提起されてきたものの、正規従業員は長時間労働のままであった。そのため、女性社員にとって、子育てや介護をしながら仕事をするのはきわめて困難であった。

一般に、日本でワークライフバランスが関心を呼ぶようになったのは、1990年の1.57ショックであったといわれている。実際、この年、出生率が1.57と過去最低を下回り、政府は、少子化を大きな問題として認識し、1994年には「今後の子育て支援のための施策の基本方向について」（エンゼルプラン）<sup>18</sup>を策定することになった。このようにワークライフバランスという問題は、もともと育児支援などに関わる問題として問われるようになったといえる<sup>19</sup>。

このような少子化の進展とともに、労働力不足への懸念が広がり、労働力を確保するために女性の活用が重視されるようになっていく。2002年の「少子化対策プラスワン」では、男性の働き方の見直しの必要性が重要とされ、それを受け2005年に施行された「次世代育成支援対策法」では、301人以上の労働者を雇用している一般事業主に対して、残業時間の短縮や有給休暇の取得促進などの次世代育成に向けた行動計画の策定が義務付けられ

ている。

内閣府の平成21年度『男女共同参画白書<sup>20</sup>』によれば、一週間に50時間以上の働く労働者の比率は諸外国と比べて最も高くなっている。日本ではこれまでも労働時間が長かった。経済のグローバル化の進展とともに、非正規従業員の比率が高まり、正規従業員の比率が低下したにもかかわらず、労働時間はあまり減少せず、正規従業員については依然として長時間労働が一般的であった。このような長時間労働のもとでは、働くものには仕事と生活の両立は難しく、とりわけ育児や家事を担う女性にはこのような長時間労働は大きな問題であった。仕事の負担や育児などから子供をもつのを控える女性もみられた。そのためワークライフバランスの一環として労働時間の問題が注目されたのである。

実際、2013年4月、安倍総理は、男女共に仕事と子育てを容易に両立できる社会の実現が重要であるとの考えを示し、5月には女性の活躍促進に向けた施策として、女性活躍の具体的な方針を取りまとめた<sup>21</sup>。このような政府での取り組みが進むなか、信用金庫でも、ワークライフバランスに対する取り組みが進められている。なかには法定を上回る育児休業期間を設ける金庫などもみられる。信用金庫でも、職場の中で慢性的な人員不足による職員の事務負担の増加、さらに長時間労働のなかで、職員の仕事と育児・介護など生活の両立困難という問題が生じている。こうした現状の問題点を解決するために、信用金庫においてもワークライフバランスが重視されるようになったとされている。

たとえば豊田信用金庫では、女性社員の働きやすい環境づくりに向け、短時間勤務や法定を上回る看護休暇日数の整備、さらに休業後の職場復帰の支援などが行われている。また男性職員の育児参加を推進するために、「産後介助休暇」という制度が導入されている。人事部の労務担当者が出産の経験に基づ



## 信用金庫における女性の活躍支援について

き、ママでも仕事をしやすい環境をつくることのために、育児制度充実の必要性が認識されるようになったというのである。豊田信用金庫では、育児短時間勤務制度は、育児休業法に基づいて作定されている。毎年13 - 15名社員が利用しており、職員に広く普及しているといえる。勤務時間については、定時は朝の8時40分から午後の17時40分までであるが、上長の許可があれば、終業1時間前に早めに家に戻れるというフレキシブルな運用が行われている。

次に看護休暇を見てみよう、子供の看護休暇では、法定を上回り、子供一人につき7日間の休暇があり、二人以上の場合、10日間の有給休暇が付与されている。また、介護休暇では、子育て休暇と同じように、対象者一人につき7日間の休暇が取れる、二人以上の場合には10日間の有給休暇を付与されている。次に、男性の育児参加を目的として「産後介助休暇」の導入についてみると、出産の際、また育児期間中に3日間の有給休暇の付与が与えられる。さらに、豊田信用金庫は、毎週水曜日と毎月19日にノー残業デーを設定、そして有給休暇5日間の計画的取得を狙いとした「目的休暇」の導入、育休復帰直前1日、直後2日間の復帰前後研修の実施などワークライフバランスの職員に対して支援策を施行している。こうした支援策下で、育児休業の取得者は2007年度の15名から2009年度の23名へ増加している。また、短時間勤務取得者は、2007年度の8名から、2009年度の13名になっている。有給休暇の取得率は63.39%になっている。

知多信用金庫では、法定を上回る育児休業期間を設けている。つまり仕事と子育ての両立を支援するために、育児休業・育児短時間勤務制度を設け、子供が1歳6ヶ月に達する年の年度末まで期間が延長できる。さらに育児短時間勤務により、子供が小学校に就学するまで1日2時間、勤務時間を短縮できる。

また性別にかかわらず、男女ともに仕事がしやすく、とくに女性の能力を開発できるように、育児休業からの職場復帰をサポートする支援策が充実している。職場復帰をサポートするための研究会がつけられ、育児休業中の社員を対象に、職場復帰のために、資料を送付するなどの情報の提供を実施しており、電話などでの定期的なコミュニケーションなどさまざまな取り組みを施行している。また、知多信用金庫では、原則として、1週間に1日に早帰り日を設定して、定時退社も推進している。この信用金庫でのワークライフバランスの実績を見ると、女性職員の育児休業取得者は2005年度 - 2007年度の6名から、2008年度 - 2010年度6月末の10名になっている。女性職員の育児休業の取得率は2008年度から2010年度6月末まで100%となっている。

蒲郡信用金庫では、育児休業制度の利用希望者が増加しているために、この信用金庫では「従業員とその家庭を明るくする」という経営方針のもとに、ワークライフバランスという柔軟な働き方に取り組んでいる。まず、家庭環境に配慮した多様な育児短時間勤務制度を導入している。つまり勤務時間を数パターンに分類して、職員達は自分のライフスタイルに合わせて育児短時間勤務制度を選択している。小学校就学前に1日最大2時間の勤務時間の短縮が利用できる。また少子化対策として、出産祝い金制度を改定した。つまり2006年4月より、第3子には15万円（現在までに5名が取得）、第4子には25万円の出産祝い金を支給する制度を実行している。2005年度から2009年度までの育児休業取得率は92.8%であった。

尾西信用金庫では、男性職員も育児に参加するために特別休暇制度が導入された。出産8週以内の子供を持つ社員は、10日間以内の特別休暇の取得が可能である。保育所に入所できない場合などには、最長子供が1歳

## 信用金庫における女性の活躍支援について

6ヶ月の年度末までの育児休業の期間を延長できる。それに、子供の小学校就学前まで、30分単位で合計2時間まで勤務短縮を取ることができる。さらに第1子については年間5日、第2子以上の場合、年10日の看護休暇の取得が可能である。

また尾西信用金庫では、毎月19日に加え、3日間、計4日をノー残業デーに設定しており、それにより全職員が交替で土・日以外に5日の連続休暇の取得も可能になっている。このように信用金庫でもさまざまな取り組みが進められている。業界全体ではどのような状況にあるのかを次にみてみよう。

全国信用金庫協会は、2009年に全国の信用金庫を対象に「ワークライフバランスに関する調査<sup>22</sup>」を行った。278信用金庫中、265信用金庫から回答があった。この調査をもとに信用金庫におけるワークライフバランスの取り組みの実態をみることにしよう。この調査では、ワークライフバランスの取り組みを五つの側面から検討している。

まず、休業制度など両立支援では、育児休業制度、原職復帰の規則、介護休業制度などが調査されている。育児休業と介護休業の給与の支給では、無給という回答が、90%以上を占めている（育児休業の無給93.6%、介護休業の無給97.4%）。介護休業終了後の原職復帰のための支援策もあまり進んでいなかった。例えば、教育訓練機会の提供では、137信用金庫で実施されていなかった。

次に、勤務時間の短縮などの両立支援についてみると、育児や家族の介護のための在宅勤務では、いずれの制度も信用金庫では実施していなかった（回答、0%）。また育児や介護に関する費用を補助するという制度では、育児については1.5%、介護に対する費用補助については1.1%とほとんど実施されていない。

また過去3年間に出産した女性職員の80.5%は育児休業を取得していたものの、男

性職員は0.4%を占めるにすぎなかった。介護休業を取得した職員もほとんど女性職員であった。けれども妊娠、出産、育児、介護を理由にいったん退職した後、正規職員として復職した職員は、平成20年度には平成18年度より4倍以上に増えている（平成18年度の7名より平成20年度の29人）。

ワークライフバランスに関する人事制度及び労務管理という項目をみると、妊娠、出産などを理由に退職した職員ために再雇用制度を実施している信用金庫は、全金庫の13.6%、36金庫にすぎなかった。仕事と職員の個人生活との両立にも活用できる休暇制度を設けていない信用金庫は、76.6%、203金庫であった。こうした制度以外に仕事と家庭の両立をしやすいとする制度を設けている信用金庫は、わずか38金庫だけであった。最後に、ワークライフバランスのための環境づくりについてみると、仕事と家庭の両立支援への積極的な取り組みが、多くの金庫で経営や人事の方針などに反映されておらず、その理由として先入観が指摘されていた<sup>23</sup>。

このように、全体として信用金庫では、ワークライフバランスにはあまり取り込まれていないように思われる。けれども、なかには積極的に育児支援などに取り組む金庫も存在している。こうした実態をみるために、ここでは、訪問調査をさせていただいたA信用金庫におけるワークライフバランスの取り組みを検討することにしよう。

A信用金庫では、3年間の中期計画が策定されている。育児休業などワークライフバランスが問題にされるようになったのは、9年ほど前（2004年ころ）からであった。A信用金庫でワークライフバランスの取組が行われるようになったのは、次世代育成支援対策推進法の施行であった。この法律の施行とともにA信用金庫では、「職場環境の改善」計画が策定された。その内容は、他の信用金庫と同じように、小学校就学前の子供を持つも

表1 信用金庫における職員の男女比率の推移

	男性	女性
平成 13 年	68.7%	31.3%
平成 16 年	69.9%	30.1%
平成 19 年	69.5%	30.5%
平成 22 年	66.5%	33.5%
平成 25 年	64.7%	35.3%

出所 「信用金庫」2014年4月号、14ページより作成。

のに労働時間の短縮を行ったり、毎月1万円の保育手当を与えるなど制度が作定された。

しかし、こうした制度を利用する職員が少ないために新たな計画の策定が行われた。この計画では、育児休業制度の制度を職員に周知し、その取得を促すことが重要な課題であった。この時期までは、政府の法的な規定を契機とするいわば受動的な取り組みであったと見ることができる。それが積極的な取り組みに変わったのが、次の中期経営計画からであったとされる。

この時期（2007年ころ）には法律の基準を超えて1歳半まで育児休業期間を延長し、介護休業については1日単位ではなく、分割して取得できるようワークライフバランスに関する制度の整備が行われた。さらに育児休暇から復帰予定の職員に「職場復帰研修」を行うとともに、職場復帰の不安を解消するために「A社ママ友の会」を開催している。この「A社ママ友の会」では、今後インターネットを活用して職場復帰に対する不安を解消するような取組が予定されているのである。

A信用金庫の事例は、すでにみた信用金庫におけるワークライフバランスと共通する取組が多い。もともとA信用金庫の取組は、政府の法整備を契機に始められたものであったが、ここ数年でいわば受動的な取り組みから自発的な取り組みへと変化してきたと指摘されている。その背景として、若年層の意識

の変化なども指摘されているものの、大きな要因として労働力不足という問題が指摘されているのである。

表1は、全国の信用金庫における職員の構成を男女別に示したものである。信用金庫では、景気の低迷を背景に職員の採用が抑制され、職員数が減少してきたが、その一方で優秀な女性職員が増加し、しかもこうした女性職員たちは、結婚や出産などにより金庫を退社することは少なくなったとされている。

実際、A信用金庫では、結婚や出産を契機に退職を迫られる大手企業があるにもかかわらず、結婚や出産を理由に退職する女性はほとんどいなかったのである。しかも採用される女性たちは、高卒から大卒への採用の主体の変化などを背景に、優秀な人材が多かったことから、女性の活用が注目されるようになったと思われる。事実、男性以上に営業で優秀な成績を残す女性職員も増えてきているのである。

これまでみてきたように信用金庫でも、政府の方針を受けワークライフバランスに対する取り組みが進められている。なかには法定を上回る育児休業期間を設ける金庫などもみられるものの、目標を達成するために、男性に強制的に育児休業を取らせなければならない程実態はほとんど進んでいないように思われる<sup>24</sup>。実際、全国信用金庫協会が取りまとめたワークライフバランスに関する調査報告

をみても、育児休業期間などほとんどの金庫で、法律を遵守しているにすぎない。つまり信用金庫では、積極的にワークライフバランスに取り組んでいるとは言えないように思われる。

このように政府での取り組みが進むなか、公務職場や企業などで女性活用の支援策が模索されている。女性の採用拡大、職域拡大、管理職の登用、仕事と家庭の両立など問題である。近年、信用金庫でも女性の活躍支援に積極的に取り組む信用金庫も現れてきている。そこで次に、われわれの行ったインタビューなどを踏まえて<sup>25</sup>、いかなる活躍支援が行われているのかをみとめることにしよう。

### Ⅲ 信用金庫における女性の活躍推進

すでにみたように、近年、女性の活躍支援が注目されている。実際、安倍内閣は経済成長戦略の一環として「職場で女性の活躍を高める」ために、各領域において2020年までに女性管理職の割合を30%にするという目標を掲げている。数値目標は、職場にさまざまな混乱をもたらしているものの、こうした政策に対する取組の方法として、一般に女性管理職の増加や女性の職域拡大が指摘されている。職域の拡大や管理職の登用は、これまでも女性活躍支援の取組みとして重視されてきた。

信用金庫では、政府の政策を背景に、新たに女性の職域拡大と管理職への登用が進められている。たとえば山梨信用金庫では、営業力の強化を図るために渉外に女性を導入するとともに、女性も営業を担当させることで管理職への女性の登用を円滑に進められるという。この事例にみられるように、職域の拡大が管理職への登用と関わっているといえる。

東京都にあるB信用金庫では<sup>26</sup>、女性は天候などに関係なく店舗のなかで働いているのに対し、男性は営業などで店舗の外で働いて

いるために男性職員たちからの不満が多く、そのためコース別の雇用管理を採用してきたという。これまで信用金庫では、「女性の適性」を反映して、男女別の分業が支配的であったといえる。けれども、ここ数年職域の拡大として、女性が渉外を担当するといった変化がみられる。そこで女性の営業への展開を進めているC信用金庫の事例を見ておくことにしよう<sup>27</sup>。

#### 1. 事業内容の変化と職域の拡大

埼玉県南部を中心に事業を行っているC信用金庫は、もともとこの地域に多数存在していた鋳物工場の業務に寄与するために設立された信用金庫である。この金庫でも、20年ほど前までは男性職員と女性職員の仕事は明確に分離されていた。このような男性と女性の仕事の違いを生み出していたのは、「男性は外で働き、女性は企業内の仕事をする」という先入観であったという。

けれども、ここ数年こうした意識に変化が見られるという。そのきっかけになったのは、女性の社会進出やコミュニケーション能力の高さなどから、女性活躍の取り組みが必要と考えられたことであり、そのためC信用金庫では次のような取り組みが行われるようになっていく。

まず、渉外業務への女性登用である。1996年ころから女性職員が年金アドバイザーとして営業店に配置されるようになり、女性職員は男性と同じように渉外活動を行うことになった。そのさい営業目標は店舗の全員で共有し、営業方針について自由に意見交わすことができるようになった。

第二に、女性社員の職域の拡大である。C信用金庫では、女性の働きやすい環境が整っており、男性は渉外、女性は窓口といった従来のイメージではなく、融資係や渉外係にも女性社員の配置を増やすようになっていく。

第三に、女性管理職の育成である。採用に



当たっては、男女の差別なく、学歴も関係なく、すべて総合職として採用している。さらに女性社員を対象とした研修制度や管理職登用への教育訓練も充実しており、現在では、副支店長以上の管理職女性は少ないが、係長以上の女性は管理職全員の34%にまで達している。

第四に、育児休業制度の充実である。信用金庫の風土を改善し、女性社員は、結婚や出産など家庭問題とする退職理由は、ほとんどなくなった。またこのところ勤続年数も11年から13年までのびている。

男女別の分業システムが変化するようになったのは、育児休業制度の導入など女性の就労に対するサポートも重要であったものの、企業の外に出る年金アドバイザーへの女性の登用であったという。いまや（2013年で）44店舗のうち38店舗で年金アドバイザーとして女性たちが働いている。さらに今日では、これまで主として男性が担当してきた融資係としての女性の育成が始まっているのである。だがC信用金庫の事例にみられるように、渉外といっても年金の分野が重要な領域になっていることがわかる。

そのさい注意しなければならないのが、信用金庫の預金の中心になっているのが、年金顧客であることである。実際広島信用金庫では、「個人預金の約7割が高齢者預金」だといわれている<sup>28</sup>。こうした高齢者の対応に、女性職員が適しているとされているのである。さらに注意しなければならないのが、OA・IT化の進展である。これまで信用金庫では、定期積み金の預金を集めるなど現金に接することが多かったが、OA・IT化の進展とともに営業職は直接現金を持ち運ぶ必要はなくなり、端末による入金、つまりキャッシュレスの営業が可能になったことから、営業職への女性の職域拡大が進められてきたと考えられる<sup>29</sup>。もちろん、もう一方の背景として女性の職場進出と勤続の長期化を忘れてはな

らない。日本の賃金は、基本的には年齢や勤続年数に強く規定される。そのため職場進出と勤続の長期化に伴い、年収も増加するようになり、コストパフォーマンスという面からも、女性の活躍が求められてきたと考えられる。

いずれにせよ、信用金庫の顧客の高齢化とともに、預金の中心が個人や法人などから年金顧客に進んでおり、しかもOA化・IT化の進展とともに、営業などでも現金を扱う必要がなくなり、女性でも営業を担当できるようになったと考えられる。信用金庫の事業の変化が女性の職域拡大の基盤となったといえる。こうした基盤のうえに職域拡大の契機となったのは、女性の意識の変化であった。これまで家庭に入るのが当然のこととされていたが、とくに大卒女性の増加とともに結婚後も継続して働きたいという女性が増えてきたという。だがそれ以上に、年功制のもとで進んだ女性の勤続の長期化が賃金コストの上昇を招き、女性の活躍が求められるようになったのである。

このような女性の職域拡大とともに進んできたのが、女性の管理職への登用である。そこで次にD信用金庫の取組みを中心に管理職の登用についてみることにしよう。

## 2. 労働力不足と女性の管理職登用

近年、少子高齢化が進むなか、女性の管理職への登用が進んでいる。たとえば高崎信用金庫では、代理以上の女性管理職はこの5年間に4人増えて10人になった。さらに多くの信用金庫で、女性の支店長も誕生しているのである。もっともメガバンクを退職した有能な人材が、支店長に登用されるなど、単純に評価できないとはいえ、女性の管理職への登用が進んでいることは注目される<sup>30</sup>。

こうした女性の管理職登用とともに進められているのが、女性、さらに管理職向けの研修・講座の強化である。全国信用金庫協会

は、預かり資産営業に女性職員を活用するケースが増えていることから、女性管理者向けに「資産運用推進セミナー」が開催されており、さらに須賀川信用金庫でも、「女性管理者養成研修」が開催されている。女性の管理職登用には、管理者の養成や専門知識の獲得などの研修が重要になっているといえる。研修の内容を見ると、管理職への女性登用の背景として、高齢者預金へのシフトにみられるような預金業務の変化があったと考えられる。そこで次に女性の活躍支援を積極的に進めているD信用金庫の取り組みをみることにしよう<sup>31</sup>。

D信用金庫は、静岡県東部を中心に事業活動を展開している中堅信用金庫である。D信用金庫は、1911年に設立され、現在52の店舗があり、828人の正規従業員が働いている。D信用金庫では、かつて一般職と総合職からなるコース別雇用管理を導入していたが、5年ほど前から総合職コースだけの人事システムに変更した。

さらにD信用金庫では、2010年度から2013年度にかけて次のような女性活躍推進計画のもとに、①女性職域の拡大、②女性に対する管理職登用の増大、③ワークライフバランスの実現、④職場風土の改善という具体的な目標をたてた。

まず、女性職域の拡大についてみると、D信用金庫では、女性の職域は狭い範囲ではなく、さまざまな職務を経験したいという女性を採用でき、したがってすべての職種に女性社員も配置できるという。D信用金庫における職員全体に占める女性社員の比率は4割を超えており(44.22%)、女性の勤続年数を延長するため、幅広い職域での活躍がD信用金庫の更なる発展につながると考えられている。実際、融資係と営業部の女性の人数は2010年の53名から2013年には66名に増えている。

次に、女性の管理職登用についてみよう。

D信用金庫では、現在、女性役席者は全役職の14.4%になっている。女性の管理職登用のために、女性管理職の研究・交流会など活動が行われている。さらにワークライフバランスに対する取り組みとして、D信用金庫では、両立支援の取り組みを強化するためにプロジェクトチームを設置している。育児・介護休業の制度も充実している。最後に、職場風土の改善について。男女雇用機会均等法やポジティブアクション計画等についての情報提供、全管理職に対する意識啓発研修などを実施している。

すでにみたようにD信用金庫では、かつて一般職と総合職からなるコース別雇用管理を導入していた。だが、5年前から総合職コースだけの人事システムに変更された。けれども、希望する職種を職員に訊くと、男性は営業、女性は事務を希望するという結果になったという。理事長によれば、「一般に男性は営業の成績が悪いと、できない人物と評価されてしまうが、男性でも事務作業の方が得意というものもある」という。そこで男性は営業を担当し、女性は事務を行うという職場の分業体制を変えなければ、職場の効率的な運営はできないと女性の活用に着手したという。2012年には「女性活躍推進計画」(Positive Action)を策定し、2012年からの3年間に、女性職員の職域拡大のための特別研修や、管理職育成のための計画的な取り組みを行うことを明らかにしたのである。

実際、女性の営業が可能になるようなスクーターの準備、さらにフレックスタイムの導入といった取り組みが進められた。こうした取り組みの中心になっているのが、経営陣の意識改革とポジティブアクション推進の監視である。D金庫では、理事長直轄の組織としてポジティブアクション推進室を設置し、月に1回会議を行っている。職場からの情報が直接トップに届くように、ポジティブアクション推進室は理事長直轄の組織となったのであ

## 信用金庫における女性の活躍支援について

る。さらに信用金庫での常識と社会の常識が異ならないように、信用金庫の外から非常勤理事が招かれている。

D 信用金庫でも、融資や営業などへの女性の職域拡大を前提に管理職への登用が進められている。そのさい、かならずしも明確ではないが、女性の活躍が可能になるような事業内容の変化が進んでいるものと考えられる。だが他の金庫とは異なり、D 信用金庫では、理事長の強力なイニシアティブのもとで、女性の管理職の登用や環境の整備が進められている。つまり職場の意識改革や管理制度の改革である。全国信用金庫協会でのインタビュー（2015年12月）によれば、ここ数年、女性の活躍に関心を示す理事長もみられるようになったものの、女性の活躍に積極的に取り組む理事長は少なかったといわれている。女性活躍のための改革は、それ自体、女性を排他するような意識や慣習がいかにも強く職場を規定してきたのかを表しているといつてよい。いずれにせよ理事長のリーダーシップのもとで女性が役職の14%以上を占めるにいたっている。

そこで私の行ったインタビューのデータをもとに女性の活躍推進の意義について検討することにしよう。

表2は信用金庫全体における役職者の男女比率をみたものである。平成13年から26年までの間に女性の比率が、倍以上の伸びを

示していることがわかる。とりわけ平成22年以降、増加していることがわかる。だが、この表からは、役職ごとの女性比率を知ることにはできない。そこで次に役職ごとの女性比率をみることにしよう。

表3は、全国の信用金庫における役職・管理職に占める女性比率の推移をみたものである。平成9年には、役職・管理職に占める女性の比率は、0.3%に過ぎなかったものの、平成25年には、2.0%にまで増加している。もちろん女性の人数は、少ないものの、0.3%から2.0%に1.7ポイント近くの伸びとなっている。だが、役職・管理職の比率をみると、役職ごとにその数値は異なっている。課長職では、平成9年には女性の比率は0.8%に過ぎなかったが、平成25年には4.2%と5倍以上になっている。これに対し部長職では、0.2%から平成25年度の0.5%へと増加しているものの、課長職ほどの比率を占めてはいない。女性の管理職への登用とはいうものの、実質的には下級管理職への女性の登用にこそその意味があったとみることができる。その意味を考えるために信用金庫職員における男女比率の推移をみておくことにしよう。

前掲の表1は、全国の信用金庫における正規職員の男女比率の推移を見たものである。この表から、平成13年から26年までの間に女性の比率は、平成16年に一旦後退するものの、わずかながら増加を示していること

表2 信用金庫における役付職員の男女比率

	男性	女性
平成13年	92.0%	8.0%
平成16年	91.1%	8.9%
平成19年	89.1%	10.9%
平成22年	85.6%	14.4%
平成25年	82.3%	17.7%

出所 『信用金庫』2014年4月号、15ページより作成。

表3 役職管理職に占める女性比率の推移

	課長	店長	部次長	部長	合計
平成9年	0.8%	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%
11	10.0%	0.1%	0.4%	0.3%	0.4%
13	1.1%	0.1%	0.3%	0.1%	0.4%
16	1.4%	0.2%	0.3%	0.3%	0.6%
19	2.2%	0.4%	0.5%	0.1%	0.9%
22	4.3%	0.7%	0.9%	0.3%	1.7%
25	4.2%	1.1%	1.6%	0.5%	2.0%

出所 全国信用金庫協会でのインタビューをもとに作成（2015年12月）。

がわかる。私の行った調査では、女性比率の増加は、男性職員数が大きく減少したのに対し、女性はそれほど大きく減少しなかったことによるものと考えられる。たしかに男性職員、とりわけ若年層では、メガバンクなどへの移動も少なくなかったと指摘されている。さらに重要なのが、平成不況といわれる景気後退、停滞のなかで、新規卒卒者の採用を十分行ってこなかったことを指摘できる。こうしたなかで女性の活用が重視されるようになったと考えられる。

一般に女性の活躍促進の背景として、少子高齢化による労働力不足があげられてきた。実際、須賀川信用金庫では、定年退職者の増加をきっかけに女性職員の登用を進めるようになったと指摘されているのである。けれども、女性の活躍推進は、少子高齢化にともなう労働力不足といった一般的な背景のもとで生じてきたわけではない。むしろ、平成不況下で新規採用の抑制、さらに女性の勤続年数の増加が進むなか、課長などの下級管理職の不足が目立ってきた。そのため新入社員の育成ではなく、既存の従業員の活用が進められてきたのである<sup>32</sup>。

#### おわりに

これまで信用金庫における女性の活躍支援についてみてきた。すでに見たように、信用金庫でも日本政府の取組を受けて、ワークライフバランスの取組が進められてきた。さらに育児休業などについては法定の基準を上回ることもみられるとしても、金庫の多くでは法定通りの取り組みが行われているに過ぎない。信用金庫でも、労働力の確保が問題になっていると指摘されているとはいえ、その対策と考えられるワークライフバランスの取組はほとんど進んでいないように思われる。

だが、その一方で、女性の職域拡大や管理職への登用が行われている。他の業態と同じように、職域の拡大や管理職への登用が、女性活躍支援の重要な施策となっている。もちろん、アベノミックスの提案以前にも職域の拡大や管理職への登用が、女性の活躍のための施策として行われてきた。今日重要なテーマとして追及されている女性の活躍推進の特徴として、次のような点を指摘することができるように思われる。

#### ①政府の指導するワークライフバランスの取



組みも見られるものの、女性の職域の拡大や管理職への登用が女性政策の中心になっている。

- ② OA, IT 化の進展とともに、端末による入金などによるキャッシュレス営業が可能になり、女性でも営業を担当できる条件が整備されたこと。
- ③ 年金担当など、高齢者預金の比率が高まり、女性に適した営業分野が生まれたこと。
- ④ 女性の高学歴化と勤続年数の伸びなどにより、経済効率という面から女性の活躍が求められるようになったこと。
- ⑤ 管理職候補となる年齢層で、男性職員の数が少なく、かつ適当な人材がないことか

ら、女性の活躍が注目されたことである。

このように信用金庫における女性活躍支援の中心は、女性の職域拡大と管理職への登用にあると思われる。とくに労働力不足を背景とする管理職への女性の登用が重大な課題となっている。そして管理職への登用のために、職域の拡大やワークライフバランスが問われていると考えられる。しかし、後者の取り組みは不十分であるので、管理職への登用の阻害要因となっている。とはいえデータの不足から十分な論証ができなかったことを恐れている。今後、女性活用の問題を深めるなかで補足していきたいと考えている。

(注)

- 1 本稿は、2014年の労務理論学会、2015年にモンゴルで開催された東アジア経営学会国際連合での報告をもとに加筆修正したものである。学会の折にコメントをいただき先生がたに感謝いたします。また紀要への掲載にあたり、詳細な査読をいただいた先生がたにも御礼申し上げます。なお学会での報告要旨は次のようなものである。熊霏「信用金庫における女性の活躍支援について」『第24回労務理論学会全国大会 報告要旨集』2014年6月21日、64～67ページ。  
Pei Xiong, The Active support to the Female Staff in Shinkin Banks, in; Trajectories of the green Revolution, Proceedings IFEAMA 2015, July 16-18 2015, pp.384-393.
- 2 産業競争力会議「成長戦略進化のための今後の検討方針」2014年、[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/housin\\_honbun\\_140120.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/housin_honbun_140120.pdf), 2015年12月14日アクセス。
- 3 日経新聞、2015年1月25日号。
- 4 高橋久子編「変わりゆく婦人労働」(有斐閣、1983年)によれば、「女子労働者は、経済の高度成長がはじまった昭和30年代後半以降、年々増加しており、日本経済が48年の石油危機を契

機とした不況を経験した後、50年代に入って全体の労働力需要が停滞するようになってからも着実に増加している」(同書、3ページ)とされている。実際女性の就業者数は、景気変動の影響を受けながらも、1960年の1807万人から1981年の2162万人へと増加し、なかでも雇用労働者の比率は、1950年の26.3%から1980年の64.3%へと増大している。

- 5 坂東真理子『日本の女性政策』ミネルヴァ書房、2009年、38ページ。
- 6 1973年の石油危機にともなう景気後退のなかで、当時女性の雇用が多かった製造業などでも従業員数は減少したものの、サービス業では女性の雇用が増加し、1980年以降サービス業が女性の就労が多い産業とされた(高橋久子、前掲書、39ページ参照)。
- 7 労務理論学会での報告のさい、「日本的経営」という概念について質問をうけた。「日本的経営」については、アベグレン (James Christian Abeglen) の『日本の経営』(ダイヤモンド社、1958年)を嚆矢として、豊富な研究が蓄積されている。

本稿では、女性差別という問題が、戦後の経済発展の過程で日本企業の変容と、それともなう人事制度の再編のなかで生まれたと捉えて

## 信用金庫における女性の活躍支援について

- いる。そのためここでは、日本的な雇用・労働慣行にとどまらず、日本の企業構造を含めて「日本的経営」という概念を使っている。今後、用語の使い方を改めて検討したいと考えている。刺激的な質問をいただいた会員の先生に感謝申し上げます。
- 8 この点については、中央大学企業研究所編『日本的経営論』（中央大学出版会、1982年）、丸山恵也『日本的経営』（日本評論社、1989年）などを参照されたい。
  - 9 氏原正治郎監修『ワーキングウーマン』社会経済国民会議、1986年、134ページ。
  - 10 この点については、坂東真理子、前掲書、第2章を参照されたい。
  - 11 日本企業での女性の地位については、男女雇用機会均等法の施行以降増加してきた女性差別裁判により明らかになる。この点については、さしあたり大脇雅子、中野麻美、林陽子『働く女たちの裁判』（学陽書房、1996年）をみられたい。
  - 12 その代表的な論者が竹中恵美子氏であろう（同氏『戦後女子労働史論』明石書店、2012年）。これについては、大沢真理氏の解説が興味深い（大沢真理「日本における『労働問題』研究と女性」社会政策学会編『現代の女性労働と社会政策』御茶ノ水書房、1993年）。
  - 13 富田積子「新時代を迎えた女子労働」雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代』東京大学出版会、1987年、22ページ。
  - 14 伊田広行「経済のサービス化の下での性別分離構造」竹中恵美子・久場嬉子編『労働力の女性化』有斐閣、1994年、32ページ。
  - 15 女性の活躍がなぜ進まないのかについていくつかの研究があるが、ここでは浜口桂一郎『働く女子の運命』（文春新書、2016年）を参考にした。
  - 16 信用金庫の体質については、別稿で検討する予定である。さしあたりS金庫の事件についてはPei Xiong and Katsuhiko Hirasawa, Japanese Management and Women's Discrimination, in; Innovation, Competiveness and International Economic Cooperation (The 12<sup>th</sup> IFEAMA International Conference Proceeding), 2013を参照されたい。
  - 17 協同組織である信用金庫を、「日本的経営」の事例として扱うことに質問をいただいた。本稿では、信用金庫が資本主義的な競争に組み入れられるなかで女性差別問題が構造化したと把握している。これについては、別稿を予定している。
  - 18 原典は次のとおり。<http://www.ipss.go.jp/publication/j/shiryoku/no.13/data/shiryoku/syakaifukushi/512.pdf>, 2016年1月24日アクセス。
  - 19 ここでの記述は、全国信用金庫協会『信用金庫におけるワークライフバランス推進の手引き』（同協会、2010年）、4～6ページに基づいている。
  - 20 [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h21/gaiyou/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h21/gaiyou/index.html), 2016年1月24日アクセス。
  - 21 『男女共同参画白書（概要版）』平成25年版
  - 22 全国信用金庫協会『信用金庫におけるワークライフバランス推進の手引き』同協会、2010年。
  - 23 同上『信用金庫におけるワークライフバランス推進の手引き』を参照されたい。
  - 24 ここでの記述は東京都信用金庫協会でのインタビュー（2013年10月）による。
  - 25 インタビューは、全国信用金庫協会や東京都信用金庫協会の協力のもと、二つの協会をはじめ、5つの信用金庫で貴重なお時間をいただいた。インタビューは、2013年から2015年にかけて人事部や理事長に女性の活躍推進について行った。協力いただいた皆様に感謝いたします。
  - 26 2013年6月に行ったB信用金庫人事部でのインタビューによる。
  - 27 ここでの記述は、2013年7月にC信用金庫人事部で行ったインタビューや全国信用金庫協会でのヒアリングによっている。
  - 28 ニッキン、2012年7月22日号。
  - 29 女性に営業を担当させることが難しくなった背景として、都内信用金庫での現金輸送車強奪事件があったとされている。
  - 30 ここでの記述は、D信用金庫の理事長とのインタビューに基づいている。

## 信用金庫における女性の活躍支援について

- 31 D 信用金庫についての記述は、全国信用金庫協会でのヒアリング（2015年12月）に基づいている。
- 32 2015年12月に行った全国信用金庫協会でのインタビューによる。

### (Abstract)

Recently, the utilization of female staff has become one of the most discussed topics. The purpose of this article is to examine the extent of utilization of female staff in the human resource management field in Japan to investigate the actual situation of woman staff utilization as suggested by the Japanese government based on the example of Shinkin Banks. Although the Japanese family system existed before World War II, it was established after the war. This family system was characterized by gendered division of labor wherein a man was the breadwinner, while the woman was the homemaker. However, post the oil crisis, the utilization of women has been repeatedly emphasized from the viewpoint of economic growth. This study examines the utilization of female staff, which has become one of the most discussed topic in recent years. Moreover, it clarifies that the expansion of job area and promotion of women to management positions have increased because of restraint of firing new graduates to adapt to business fluctuations