

金融業の業態別にみる女性活躍推進の取り組み

The promoting active participation by women in the financial industry

駒川 智子
Tomoko Komagawa

This study analyzes why and how different organizations have addressed the policies advocated by Shinzo Abe in 2012 for promoting active participation by women in the financial industry. The Japanese government announced a set of measures supporting the balance between work and family life, exhibiting women's abilities in their works. This study supposes two factors that create pressure for a firm to change from gender-based personnel management in favor of promoting women's abilities: (1) "efficient management" and (2) "instability of men's workforce." Megabanks have been promoting active participation by women for business globalization and sophistication from mid-2000, and they intend to promote Diversity Management. The method used for exhibiting women's abilities is "efficient management." The credit unions and cooperatives are lagging because of financial crisis since the end of 1990s. Nevertheless, they understand the need for human resource development of women due to a labor shortage. They have been influenced by the factor of "instability of men's workforce." On the other hand, regional banks continue to practice gender-based personnel management under the career tracking system. They have not been significantly impacted by business globalization on the one hand, while on the other, they have sufficient male employees for a strong business foundation in their regional economies.

キーワード：promoting active participation by women（女性活躍推進）、
financial industry（金融業）、
gender-based personnel management（性別雇用管理）

1. 問題意識と課題設定

2012年12月に発足した安倍内閣は、女性の活躍推進を日本の経済成長の重要項目に位置付け、『日本再興戦略』で「能力発揮」と「仕事と家庭の両立支援」の両面から女性活躍推進施策を打ち出し、企業に対応を求めている。とはいえ、企業は必ずしも法・施策にそくした対応を取るわけではない。1986年に雇用分野での男女の均等な機会と待遇の確保を目的とした男女雇用機会均等法が施行された際には、金融機関をはじめとする大企

業はコース別雇用管理制度（コース制度）を導入し、企画・判断業務を担い隔地間転勤のある「総合職」を男性と少数の女性に、補助的業務を担い転居をとまなう転勤のない「一般職」を女性に振り分け、男女のキャリア格差を制度化した [駒川 1998]。いわば企業は均等法の抜け道としてコース制度を導入し、性別雇用管理を維持・温存したのである [渡辺 1995] [清山 1996] [阿部・大内 1998] [仙田 2001]。企業は職場内外の多様な要因を考慮して法・施策に対応する。このため、施策の具体化には企業の行動要因を読み解く必要がある。

本稿の課題は、金融業各業態の女性活躍推進の取り組みとその行動要因を明らかにすることである。金融業は女性の最大職種である事務職の代表的職場であり、金融機関は戦後各時期の経営戦略に応じて女性活用を展開してきた。しかしそれは一部の女性に活躍機会をもたらす半面、大半の女性を「女性の特性」の「活用」のもとに特殊領域に押し込め、男性は融資審査と渉外業務、女性は預金を中心とした事務という性別職務分離を築いてきた [駒川 2007]。このため学歴だけでなく性別に応じてキャリア形成は異なった [駒川 2014a]。このように金融機関の女性活用は性別雇用管理の枠内に終始しており、今般の政府施策への対応が注目されるのである。

本稿の構成は以下の通りである。2節で分析対象と視点、3節で政府と経済界の女性活躍推進施策とその狙いをまとめる。そして4節で業態別に女性の活躍に関わる数値と両立支援制度の整備状況を確認する。女性活躍推進において、「能力発揮」と「両立支援」は相互作用の関係にあるためである。その上で業態別の女性活躍推進の取り組みを考察し、5節で総括し提言を行う。

2. 分析対象と視点

(1) 分析対象と資料概要

分析対象は金融業である。本稿における金融業は、日本標準産業分類の大分類「金融業、保険業」のうちの「金融業」の「資金融通機関」における①「資金の貸付に併せ、預金の受入を行う銀行業、中小企業等金融業及び農林水産金融業を営む預金取扱機関」を指す¹。このカテゴリーはメガバンク等の銀行業を含み、金融業の中心的役割を担う金融機関を指すためである。

企業の女性活躍推進施策の取り組みと行動要因を考察する目的に鑑み、本稿は調査対象を非政府系の金融機関とし、実際の店舗を有し地域住民を含めて金融事業を行うものとする。農林水産金融業は農業者、漁業者、水産加工業者に金融上の便益を供するもので、その経営は金融業よりも農林水産業の特色が強いと推察されるため取り扱わない。①「資金の貸付に併せ、預金の受入を行う銀行業、中小企業等金融業及び農林水産金融業を営む預金取扱機関」から上記の金融機関を除外すると、「普通銀行（都市銀行、地方銀行、第二地方銀行協会加盟の地方銀行）」と「中小企業等金融業（信用金庫、信用協同組合）」となる。前者は営利目的の株式会社組織、後者は会員・組合員出資による非営利の協同組織

で、両者は根拠法の違いにより設立目的や業務範囲が異なるため²、別に分析する必要がある。また「普通銀行」は、全国・海外に店舗をもつメガバンクと地域に根差した地方銀行で経済環境や業務等に違いがある。このためメガバンクと地方銀行を分けて分析する。一方「中小企業等金融業」の信用金庫と信用組合は会員・組合員資格等が異なるが、地域住民と中小企業の発展に寄与するという社会的使命を共有し、規模、業務、経済環境等の類似性が高いため、合わせて分析を行う。そこで本稿は金融業をメガバンク、地方銀行、信用金庫・信用組合の3業態に区分し、それぞれの女性活躍推進の取り組みとその背景を探索する。

分析にあたっては、政府ならびに金融機関の発表資料、金融専門誌等の文書資料を考察するとともに、関係者への聞き取り調査を実施した。まず資料を説明する。男女別平均勤続年数や女性管理職比率等の雇用管理に関する基礎的データは、公表義務が無く、未集計であることも多い。そのため各組織のディスクロージャー誌、業態別会員組織の調査資料、内閣府男女共同参画局「女性の活躍『見える化』サイト」、日本経済団体連合会「女

表-1：経済団体と会員組織の概要

	名 称	目 的	会 員 数
経済団体	一般社団法人 日本経済団体連合会 (経団連)	企業と企業を支える個人や地域の活力を引き出し、我が国経済の自律的な発展と国民生活の向上に寄与	企業会員：1,314 団体会員：159 特別会員：30
	一般社団法人 全国銀行協会 (全銀協)	我が国における銀行の健全な発展を図り、経済の成長と国民生活の繁栄に寄与	正会員：120 銀行持株会社会員：3 準会員：70 特別会員：59 特例会員：1
金融機関の 会員組織	一般社団法人 全国地方銀行協会 (地銀協)	地方銀行の健全な発展を通じて金融経済の伸長に寄与し、公共の利益を増進	会員：64
	一般社団法人 第二地方銀行協会 (第二地銀協)	会員の健全な発達を図り、公共の利益を増進	会員：41
	一般社団法人 全国信用金庫協会 (全信協)	信用金庫の健全な発展と社会的使命を達成	会員：270
	一般社団法人 全国信用組合中央協会 (全信中協)	信用協同組合の健全な発達を図り、公共の利益を増進	会員：154

注1：経団連の団体会員は、業種別全国団体と地方別経済団体である。

注2：経団連の特別会員は、公益財団法人や経済連合会など多岐にわたる。

注3：全銀協の準会員は、ネット銀行や外国銀行などである。

注4：全銀協の特別会員は、地域銀行協会である。

注5：全銀協の特例会員は、ゆうちょ銀行である。

注6：全信中協の会員数は、地域信用組合、業域信用組合、職域信用組合の合計である。

出典：各会の発表資料（2015年4月17日時点）から作成。

性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」等の公表資料を駆使してデータを収集した。このため資料上の制約から業態の傾向に留まるほか、業態間で検討項目が異なる限界を有する。同様に個々の組織の取り組み状況に関する資料の少なさから、業態内の多様性の分析には踏み込めていない。

聞き取り調査対象は以下の通りである。内閣府（男女共同参画局）、経済産業省（経済産業政策局経済社会政策室）、厚生労働省（雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課）、株式会社日本取引所グループ（広報・IR部、総合企画部）、日本経済団体連合会（政治社会本部）、全国銀行協会（企画部広報室）、全国地方銀行協会（集合研修部）、第二地方銀行協会（人事研修部）、全国信用金庫協会（人事教育部）、全国信用組合中央協会（人事教育部）。調査内容は政府省庁へは女性活躍推進に関する各種施策の狙いと実施状況、経済団体と会員組織へは女性活躍推進を含めた業態が抱える課題と取り組みである。調査は2013年11月～2014年12月である。経済団体と業態別会員組織の概要は表-1の通りである³。上記調査で得られた重要な発言は、本文において括弧内に組織名を付記し引用する。

（2）分析の視点

金融業が女性活躍推進に向けた取り組みを行う要因に、「経営効率化志向の経営改革」と「男性労働力の不安定性」を仮定する。理由は以下の通りである。女性の活躍が進まない要因に、日本的雇用慣行に女性差別が埋め込まれていることが指摘される。男性の勤続に応じた昇進を可能とするには、女性の単純労働への緊縛と低処遇が要請されるためである〔熊沢1993〕。これに対して川口章は、経営効率性を重視し経営改革を実行する企業で女性が活躍していることを実証している〔川口2008〕。そこでまず経営効率化志向の経営改革を行う企業は女性の活躍に向けた取り組みを行っていると推測されるため、「経営効率化志向の経営改革」を設定した。次に日本的雇用慣行は男性労働力の安定的確保と長期勤続を前提に成り立っている。そのため男性労働力の不安定性が高まると、女性の活躍を推進せざるを得ないと推測されることから、「男性労働力の不安定性」を設定した。

上の2つの要因を確認するための指標として、女性の「管理職比率」と「職域拡大」を設定する。政府は指導的地位に占める女性割合を2020年までに30%とする目標を掲げ、女性の役員・管理職への積極的登用を要請している。女性管理職比率の向上は企業が取り組むべき重要事項とみなされるため、女性活躍度を測る指標に「管理職比率」を設けた。加えて、日本の企業は企業内の職務異動を通じて知識と経験を高める人材育成方法が主流であり、管理職昇進には企画・判断業務を含めた幅広い職務経験が必要とされる。そこで管理職昇進に必要な職務経験を測るため、指標に「職域拡大」を設定した。

3. 政府の女性活躍推進施策と経済界の取り組み

(1) 政府の女性活躍推進施策

政府発表資料によれば、政府は女性活躍推進の意義を3点あげる。第一に「労働力人口の増加」である。少子化による生産年齢人口の減少が想定され、女性の労働参加に期待が寄せられる。第二に「埋もれている優秀な人材の確保」である。経済のグローバル化が進行し、国内外の企業間競争が激しさを増すなか、性別によらない優秀な人材の確保が必要とされる。第三に「生活者の視点に立った市場の創造」である。消費者としての女性の重要性が高まっており、商品やサービスの提供者である企業において、女性の意思決定権者を増やすことが求められる⁴。

安倍内閣発足以前から、各省庁は独自に女性活躍の取り組みを行っている。今般の女性活躍推進施策は、政府が主要施策に①女性の活躍促進や仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業に対するインセンティブ付与等、②女性のライフステージに対応した活躍支援、③男女が共に仕事と子育て等を両立できる環境の整備を示し、この3点に即して各省庁が実施してきた施策を組み込みパッケージ化し、さらに新たな施策を追加したものである⁵。女性労働者に関する施策を発表している内閣府、経済産業省、厚生労働省の取り組みを表-2にまとめている。幅広い領域に渡り、多くの施策が展開されていることがわかる⁶。

(2) 日本経済団体連合会と金融業の会員組織の取り組み

次に経済界の女性活躍推進の取り組みを見る。ここでは業種を代表する大企業を会員とし経済界全体に強い影響力を持つ日本経済団体連合会（経団連）⁷と、金融業の業態別会員組織の認識と取り組みを確認する。

経団連は経済のグローバル化と少子化による労働力不足の打開策として多様な人材によるイノベーションの必要性を認識しており、独自に女性活躍の取り組みを進めている。経団連は会員企業では両立支援制度は整っており、次の課題は女性のキャリア形成に向けた制度構築であるとする。そこで『女性活躍アクション・プラン』で女性活躍の意義と効果、現状と課題、女性活躍の加速化に向けた今後の取り組みをまとめ⁸、会員企業に女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画の策定・公表を求めている。

金融業では、会員組織が両立支援を企業の社会的責任としてCSR活動に位置付け、業態全体に指導を行っている。このため金融業は各業態で両立支援制度が整備され、利用実績も比較的高い。しかし女性の能力発揮に関する取り組みは業態ごとに異なる。株式会社組織である銀行は、能力発揮は雇用管理であり各組織の経営事項であるとし、各行に対応を任せている。すなわち全国銀行協会（全銀協）は、人材育成をはじめとする雇用管理は「誰に融資をするのかと同レベルの経営の中核事項」（全銀協担当者）であり、全銀協は「指導する立場ではない」（全銀協担当者）とする。全国地方銀行協会（地銀協）と第二地方銀行協会（第二地銀協）も雇用管理を経営事項とし、歴史的な労使の緊張関係もあり

表－２：女性の活躍推進施策（内閣府・経済産業省・厚生労働省）

1. 女性の活躍促進や仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業に対するインセンティブ付与等
①企業に対する助成金制度による支援等の充実
[厚生労働省]・一定の研修プログラム（ポジティブ・アクション・プログラム）を作成・実施する事業主への助成金制度の創設 ・ポジティブ・アクションに取り組む事業主に対する両立支援助成金の支給額上乘せ制度（ポジティブ・アクション加算） ・キャリア形成促進助成金への育休取得能力アップコース（仮称）の新設 ・仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組む企業に対する税制上の優遇措置（くるみん税制）の延長
②企業における好事例の顕彰等
[内閣府]・女性の活躍「見える化」表彰（総理表彰）の創設
[経済産業省]・ダイバーシティ経営企業100選 ・なでしこ銘柄（東京証券取引所と）
[厚生労働省]・均等・両立推進企業表彰の拡充
③個別企業の役員・管理職等の登用に向けた働きかけと登用状況の開示促進
[内閣府]・女性の社外役員候補者のデータベース化の実施等 ・企業における女性の活躍推進に関する「見える化」
[厚生労働省]・役員・管理職への登用拡大に向けた働きかけや情報開示の促進のキャンペーンを実施
2. 女性のライフステージに対応した活躍支援
①学生や社会人のキャリア形成支援
[厚生労働省]・メンター制度・ロールモデルの普及促進
②結婚・出産・子育て期における継続就業に向けた支援
[内閣府]・イクメン企業アワードの創設等男性の家事・育児参画の推進（厚生労働省と） ・男性の家事・育児参画に向けた地域のキーパーソンの養成
[厚生労働省]・育児休業給付の給付率の見直し ・キャリア形成促進助成金への育休取得能力アップコース（仮称）の新設 ・中小企業における育休復帰支援プラン（仮称）の策定支援 ・両立支援等助成金（代替要員確保・中小企業対象） ・次世代育成支援対策推進法の延長・強化 ・仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組む企業に対する税制上の優遇措置（くるみん税制）の延長 ・イクメン企業アワードの創設等男性の家事・育児参画の推進（内閣府と）
③再就職に向けた支援
[経済産業省]・中小企業新戦力発掘プロジェクト（主婦等向けインターンシップ）
[厚生労働省]・社会人・女性の学び直しの支援 ・トライアル雇用制度の対象を育児等でキャリアアップがある人等にも拡大
④起業等再チャレンジに向けた支援
[内閣府]・地域における女性活躍の加速化 ・女性の活躍応援ポータルサイトの開設
[経済産業省]・女性等の新たな需要を創造するビジネスを興す創業への補助 ・女性等の創業希望者の基本的知識の習得、ビジネスプラン策定への支援
3. 男女が共に仕事と子育て等を両立できる環境の整備
①ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた雇用環境の整備
[内閣府]・仕事と生活の調和に関する経営者等トップセミナーの開催
[厚生労働省]・WLBや労働生産性向上の観点からの労働時間法制の見直しの検討 ・次世代育成支援対策推進法の延長・強化 ・仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組む企業に対する税制上の優遇措置（くるみん税制）の延長 ・多様で柔軟な働き方（テレワーク）の確立・普及に向けた実証等（総務省と）
②社会基盤の整備・社会制度の検討
[内閣府]・待機児童解消加速化プランの展開・保育緊急確保事業
[厚生労働省]・待機児童解消加速化プランの展開・保育対策関係予算 ・ファミリーサポートセンター事業の推進 ・放課後子どもプランの推進

出典：内閣府等、2014、「女性が働きやすい環境を整え社会に活力を取り戻す——H25 補正・H26 予算」より作成

「取り上げにくいテーマ」（地銀協担当者）とする。

一方、協同組織である信用金庫と信用組合では、協会が会員調査で業態課題を把握し、女性の能力発揮の必要性を認識している。全国信用金庫協会（全信協）は、各信用金庫は金融危機後の新卒採用の手控えて30代男性が過少であるとし、女性登用を進める必要があるとする。そのため全信協は『事業計画』（2013年度）にポジティブ・アクションの取り組み状況と女性管理職の育成プログラムの調査を掲げ、情報を収集している。全国信用組合中央協会（全信中協）は、男性の他業態への転出が増えるなか、全国会員調査で回答135組合の女性管理職合計が支店長5人（0.5%）等と女性登用が進まない状況を問題視している。そこで機関誌で女性活躍推進の特集を組み、信用組合全体の意識改革を図っている。

（3）小括

女性活躍推進に取り組む背景として、政府と経団連に共通するのは労働力不足に対する危機感であり、男性中心の人材育成による経営硬直化への懸念である。これは、本稿が企業の女性活躍推進の行動要因として仮定する「経営効率化志向の経営改革」「男性労働力の不安定性」と合致する。しかし金融業では業態間で認識と取り組みに差がある。信用金庫と信用組合は協会主導で労働力不足の対応策として女性人材育成を模索しているが、メガバンクと地方銀行では業態としての取り組みは見られない。取り組みの違いは、協会の会員組織に対する指導力の差に還元できない。次節で詳しく考察を行う。

4. 金融業の業態別にみる取り組み

（1）女性労働者の数的把握と両立支援制度の整備状況

女性の活躍に関わる数値を確認する。メガバンクを含むフィナンシャルグループの女性比率は40%台半ば、平均年齢は33歳3カ月～35歳3カ月（男性40歳3カ月～41歳6カ月）、平均勤続年数は10年9カ月～12年9カ月（男性16年7カ月～18年1カ月）である。女性管理職比率は、みずほ銀行14.3%、三井住友銀行12.1%、三菱東京UFJ銀行16.2%である⁹。地方銀行の女性比率は37.5%、平均勤続年数は11年8カ月（男性17年7カ月）である。女性管理職比率（課長以上）は3.5%である¹⁰。信用金庫の女性比率は2010年時点で約33%、平均年齢は31.2歳（男性41.6歳）である。女性管理職比率（課長以上）は1.7%である¹¹。信用組合の女性比率は2014年時点で約36%、女性管理職（課長・代理以上）比率は5.7%である¹²。データの得られなかった信用組合を除き、金融業では全体的に男性は長期勤続傾向にある。女性は男性より勤続が短く定着に男女差があるが、メガバンクでやや女性の定着が進んでいる。女性管理職比率はメガバンクが高く、産業平均の8.3%を上回る一方¹³、地方銀行、信用金庫、信用組合の女性管理職比率は産業平均より低い。

両立支援制度の整備状況を見る。メガバンクは各行とも法定内容を上回り、近年は休業

制度を利用しやすい段階から、働き続けられる環境を整える段階へ移行しつつある。例えば制度面では、緊急時に備えた事業所内託児所（みずほ銀行）や育児のための時間外勤務免除・制限措置等（三井住友銀行）、運用面では復職時における原則原店復帰後の自宅近隣支店への異動（みずほ銀行）などがある。育児休業の取得割合は54.8%～60.6%である。地方銀行も両立支援制度は一通り整備しており、育児休業の取得割合は女性総合職で93.5%、女性準総合職・一般職等で98.8%と高い¹⁴。信用金庫も育児、介護、看護の各種休業制度は法定に準じた内容で整備しており、過去3年間に出産した女性の育児休業取得率は80.5%である¹⁵。各業態は両立支援制度を法定かそれ以上の内容で整備しており、利用実績も上がっていることが確認できる。

1) メガバンク

メガバンクは全国・海外に店舗を持ち、業務は「預金受入」「資金貸付」「為替」の三大業務に加え、企業の合併・買収に関するM&A業務や金融デリバティブ商品の開発など多岐にわたる。バブル崩壊後は、国内融資の低迷を受け、新たな経営方針に個人顧客を対象としたリテール業務と海外事業の拡大を掲げている。特に国内では資産を有する高齢者層と経済力ある女性の増加を背景に、個人向け投資業務による手数料収入の獲得を重視し、自宅訪問での金融商品の販売や女性を対象とした金融セミナーの開催を進めている。

女性の活躍状況を見る。先述したように、女性管理職比率は他産業と比べて高い。メガバンク各行は管理職に占める女性比率の目標値を設定し、達成しているためである。目標値は、みずほ銀行15%程度（2014年度末）、三井住友銀行20%（2020年度末）、三菱東京UFJ銀行15%（2014年度末）である¹⁶。数値目標は「達成すること自体が目的ではなく、登用される実力を持つ女性を確りと育成するためのもの」とされるが¹⁷、目標値の設定後に女性管理職の人数・比率が大幅に増加している。例えば三菱東京UFJ銀行の女性管理職比率は、目標値を設定した2006年は4.7%であった。目標値の妥当性は別途検証の必要があるが、ここでは女性管理職比率の数値目標の設定が、女性人材の育成・登用に重要な役割を果たしていることを確認する。

女性の職域拡大も進んでおり、女性は個人顧客を対象とした投資信託業務の主力となっている。メガバンクはコース別雇用管理制度を導入しており、役職・管理職候補の拡大には「一般職」と「勤務地限定職」の女性の職域および管理職昇進機会の拡大が鍵となる。しかしコース制度の取り扱いは、各行で異なる。三菱東京UFJ銀行はコース転換公募制度を整備、みずほ銀行は勤務地限定コースに支店長昇進が可能な仕組みを導入、三井住友銀行は「一般職」を廃止し管理職昇進が可能な「ビジネスキャリア職」へ再編している。

女性の活躍を促す行動要因として、男性労働力の不安定性は当てはまらない。労働者の採用は基本的に新卒一括採用であるが、メガバンクは文系の大卒男性と大卒女性で就職人気企業の10位以内に入り¹⁸、労働市場での優位性は高い。近年は総合職の新卒採用に女性比率の目標を設けているが¹⁹、その意図は女性の役職・管理職候補の拡大にある。男性

の離職も少ない。

メガバンクでは、経営効率化志向の経営改革が女性活躍の推進力となっている。具体的には、投資信託等の個人向け投資業務の重視と、その中心的担い手である女性の長期的育成という経営上の必要がある。投資信託業務にはファイナンシャル・プランナー資格の取得や高い職業倫理等が要請され、一人前に育つまでに時間を要する。このため「一般職のように5年で回転させるのはもったいない」(大手銀行P行)のである[駒川2011:105]。加えて海外事業の拡大も大きな要因である。顧客が多様化し、商品・サービスのニーズが複雑化するなか、経営層には多様な経験や価値観をもつ人材が活躍する組織こそが市場の変化に即応でき、生き残れるという認識が広がっている。業務の国際化と高度化のもと、ダイバーシティ経営に価値を見出しているのである。こうした将来の意思決定権者として女性人材を育てる経営上の必要が、女性を定型的業務を担う短期勤続者とする性別雇用管理を変化させつつある。

メガバンクでの女性活躍に向けた具体的取り組みは次の通りである。メガバンクは2000年代後半に「女性活躍推進室」を設置し²⁰、両立支援制度の整備とキャリア形成支援を充実させている。当初の設置目的は、事業として「女性の視点から女性のお客さま向けの商品やサービスを企画」²¹するものと、次世代育成支援対策推進法を念頭に「社会的要請に応え、企業として社会的責任を果たす」²²ものが混在する。しかし取り組みは総じて、両立支援制度の充実と同時に女性管理職比率の数値目標の設定で女性登用を経営課題化し、女性の職場定着にともないキャリア形成支援を具体化する順序である。三菱東京UFJ銀行の場合、2005年に顧客満足度向上の観点から女性の活躍推進を経営方針に置き、ワーキンググループが従業員アンケートをもとに2006年に女性の活躍に必要な施策等を提言した。そして同年に人事部内に「女性活躍推進室」を設置し女性登用の数値目標を設定、2008年に育児休業を一部有給化、2010年に長時間労働の是正に向けた「メリハリ・ワーク&ライフ運動」を手掛け、2010年10月に女性部店長30人、女性次長・課長100人、役付者女性比率10%の目標を予定より5カ月早く達成した。2014年10月時点の女性管理職比率は16.2%であり、2014年度末の目標値15%をクリアしている。

2) 地方銀行

地方銀行の営業地域は主に都道府県単位である。地方自治体の指定金融機関として公金還流の役割を担い、地元主要企業のメインバンクを務める地域経済の中心的存在である。バブル崩壊後は地域経済の疲弊と人口減少のもと融資業務が低迷し、企業の経営改善や新事業進出を支援するコンサルティング業務重視の経営を模索している。

女性の活躍状況を見る。2013年時点の女性管理職比率は3.5%と産業平均を下回る。女性の職域拡大も進んでいない。地方銀行はコース制度の導入割合が高く、総合職に占める女性比率は8.8%とコース間で性別分離がある。加えて総合職の男女間にも職務の分離がある。営業店で男性総合職の配置がもっとも多い「法人営業・融資管理」(29.0%)で

女性総合職は12.9%である一方、女性総合職は「後方事務・融資事務・ハイカウンターテラー」に27.8%（男性9.9%）、「個人・小口営業（個人向けローン窓口、保険、投信等の窓口販売など）」に19.7%（男性12.5%）が集中する。法人向け融資を経験しなければ、「預金」「融資」「渉外」の主要係を備えたフルバンキング型店舗の支店長昇進は難しい。総合職には定着の男女差も見られ、新卒採用後10年目の定着率は女性総合職で37.1%（男性78.7%）、女性準総合職・一般職等で37.6%（男性50.0%）である²³。性別雇用管理のもと、男性中心の人材育成が施されていると言える。

女性活躍が進まない背景として、地方銀行は男性労働力の不安定性を免れていることが指摘できる。地方銀行の採用は基本的に新卒一括採用である。地方銀行は地域経済の要で当該地域の最優良企業と認識されており、地元志向の男性と女性に人気の就職先である。このため優秀な男性の採用が比較的容易である。男性の離職率も低い。加えてメガバンクで生じたような、海外事業の拡大が多様性に価値をおく経営を志向させることも少ない。このため地方銀行では総じて性別雇用管理が維持されやすく、女性活躍推進に取り組む経営上の必要性をあまり認識していないと考えられる。

3) 信用金庫・信用組合

信用金庫・信用組合は会員出資による協同組織金融機関である。定款が定める限られた営業地域で活動し、原則的に融資は会員・組合員を対象とする。会員・組合員資格は事業者で従業員300人以下等と規定され、地域の中小企業の発展に寄与する社会的使命を持つ。近年の信用金庫・信用組合の経営方針は、金融庁の指針に基づいている。1990年代末の金融危機で信用金庫・信用組合の経営不安や破綻が相次ぎ、救済合併先が経営問題の解消と不良債権処理に追われるなど²⁴、協同組織金融機関の経営は不安定化した。そこで2003年に金融庁は中小・地域金融機関に対し、中小企業の再生と地域経済の活性化により不良債権問題の解決を目指す「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を策定・公表した。具体的には創業・新事業支援、事業承継相談、ビジネスマッチング等のコンサルティング機能の強化、地域再生への参画、地域や利用者への情報発信等を促した²⁵。同指針にそくし、信用金庫・信用組合は地域密着型金融を目指している。

信用金庫・信用組合の活動は、日常的で継続的な顧客企業との関係構築を前提とする。大阪信用金庫の場合、店舗の500メートル範囲内を営業区域とし、渉外担当者は約200～300件の顧客を担当する。そして新たな企業・個人顧客を掘り起こす「ローラー作戦」や定期的な訪問による相談活動等を通じて取引率向上を目指している。狭域での高密度な営業活動を展開するのは、大手行との金利競争を避け、信用金庫の独自性を打ち出し生き残る狙いがある。顧客は小零細企業が多く、職人気質の顧客は経営・管理が苦手なこともある。「金利にプラス α 、何をつけられるか」（大阪信用金庫）は信用金庫の経営安定化の方策であり、渉外担当者が顧客の経営の長所・短所を熟知した相談対応を行っている

る [駒川 2009:125]。

女性の活躍状況を見る。女性管理職比率は、信用金庫 1.7%、信用組合 5.7%と産業平均を下回る。信用金庫で課長と店長が増加傾向にあるが、それでも低い。女性の職域も拡大していない。信用金庫・信用組合ではコース制度をあまり導入していない。しかし男性は融資審査と渉外業務、女性は預金業務を中心とした事務という性別職務分離がある。男性は採用後数年で主要業務を一通り経験し、なかでも信用金庫・信用組合で重要な渉外業務を重点的に担うのに対し、女性は預金業務に留め置かれる。キャリアの初期から性別雇用管理が敷かれ、女性に計画的な人材育成が施されていない。

しかし信用金庫と信用組合は、将来的な労働力不足への危機感から女性の活躍を手掛ける必要性を認識している。労働者は新卒一括採用が中心であるが、業態内の合併が進んだ2000年以降は採用を手控える傾向にある。このため信用金庫は50歳代男性が20%強を占め、「女性職員も長期的視点で育成していかなければならない」とする²⁶。信用組合は男性労働者の他業態転出に「男性も早期退職というリスクがある」（全信中協担当者）と指摘し、人事レベルは女性の育成の必要を感じているとする。信用金庫・信用組合では転居をとまなう転勤が少なく就労を継続しやすい環境にあるが、性別雇用管理は強固で女性の活躍はさほど進んでいない。全信協には会員である信用金庫の人事担当者から「制度云々はいい」「どうすれば女性が活躍できるか教えて欲しい」という声が寄せられている。

(2) 小括

金融業の業態別に女性活躍推進の取り組みを考察した。以下に知見をまとめる。

メガバンクは「職域拡大」と「管理職比率」の両面で女性の活躍が見られる。女性活躍を手掛ける企業の行動要因は「経営効率化志向の経営改革」である。メガバンクは業務の国際化と高度化の進展による経営上の必要から、2000年代後半に女性の両立支援と能力発揮を進めており、政府施策は多様性を重視するダイバーシティ経営を後押しする役割を果たしている。メガバンクは両立支援制度の充実と同時に管理職登用の数値目標の設定で女性登用を経営課題化し、女性の職場定着にともないキャリア形成支援を具体化している。両立支援は休業制度を利用せずに働ける環境を整備する段階にあり、能力発揮は個人向け投資信託業務をはじめとするリテール部門で進んでいる。

地方銀行はコース制度のもとで性別雇用管理を維持しており、「職域拡大」「管理職比率」において女性の活躍は低調である。地方銀行では「経営効率化志向の経営改革」「男性労働力の不安定性」は生じていない。すなわち業務の国際化はメガバンクほど進んでおらず、地域労働市場での優位性から優秀な男性の採用が容易で女性活躍推進に注力する経営上の必要をさほど認識していない。

信用金庫・信用組合はコース制度をあまり導入していないが実質的な性別雇用管理を敷いており、女性の「職域拡大」「管理職比率」はともに低い。「男性労働力の不安定性」は高く、女性人材育成の必要性を認識しているが、個別組織では1990年代末の金融危機を

乗り切るのが急務で、女性活躍の取り組みは後手となっている。

5. むすびに

本稿の課題は、金融業各業態の女性活躍推進の取り組みとその行動要因を明らかにすることであった。そのため企業の行動要因に「経営効率化志向の経営改革」と「男性労働力の不安定性」を仮定し、女性活躍度を測る指標に「職域拡大」と「管理職比率」を設定して考察を行った。

本稿では、まず政府と経済界の女性活躍推進施策を確認した。政府と経団連はそれぞれが女性活躍推進施策を展開しているが、施策を手掛ける要因は両者で共通していた。すなわち政府と経団連は、労働力不足に対する危機感と男性中心の人材育成による経営硬直化の対応策として女性活躍推進に取り組んでいた。政府と経団連の女性活躍推進に取り組む要因は、本稿が企業の女性活躍推進の行動要因として仮定する2項目「経営効率化志向の経営改革」「男性労働力の不安定性」と合致することが明らかとなった。

次に金融業の業態別に女性活躍推進の取り組みを考察した。メガバンクは「職域拡大」と「管理職比率」の両面で女性の活躍が見られた。女性活躍を手掛ける行動要因は「経営効率化志向の経営改革」である。経済のグローバル化と業務の高度化がダイバーシティ経営を志向させており、それがコース制度の改変をとまなう性別雇用管理の見直しをもたらしていた。

一方、地方銀行は「職域拡大」と「管理職比率」の両方で女性の活躍は低調であった。地方銀行は業務の国際化程度が低く、地域労働市場での優位性が高いことから、「経営効率化志向の経営改革」「男性労働力の不安定性」はともに見られず、コース制度のもとで性別雇用管理を維持していた。

信用金庫・信用組合は、コース制度をあまり導入していないが実質的な性別雇用管理を適用しており、女性の「職域拡大」と「管理職比率」は低かった。「男性労働力の不安定性」は高く、女性人材育成の必要性を認識しているが、具体策に着手できてはいない。ただし信用金庫・信用組合は地域密着型経営の理念を具体化するべく、経営戦略に女性起業家の育成を掲げ、生活に根差した事業の創業支援等を始めている。新たな経営方針のもとで「経営効率化志向の経営改革」の必要性が高まるならば、女性活躍推進に積極的に取り組むことが予想される。今後の動向が注目される。

本稿における調査対象者の保護と情報開示の制約について付言する。女性活躍に関する取り組みおよびデータの公表は企業の自発性に委ねられており、現時点の公表程度はきわめて不十分である。企業が女性活躍程度に自信を持ってない実情ならびに女性活躍の取り組みに不安を抱えている状況を反映していると言える。こうした現状において、複数の調査対象者から具体的数値等をもとに分析が行われることへの懸念が聞かれた。内閣府担当者によると、女性活躍に関する情報を企業が自主的に公表する、内閣府の「女性の活躍『見える化』サイト」（公表率約35%）では、女性活躍程度の低さを指摘された企業が公表を

取り消す事態が生じている。このため本稿は調査対象者保護の観点から、すでに発表されている資料を除いて個別の事例やデータを扱うことを控え、業態別の分析を行った。

最後に、政府に向けた女性活躍推進を後押しするための提言を行う。第一に、政府は女性活躍推進の経営上のメリットをデータで示すことが有効であろう。第二に、中小企業を対象とした女性活躍推進モデルを構築するなど、中小企業に向けた取り組み支援が必要であろう。本稿を通じて、信用金庫・信用組合では「男性労働力の不安定性」を抱え、女性人材育成の必要性を認識しつつも、性別雇用管理に代わる手法を見出せずにいることが明らかとなった。中小企業が女性人材育成において直面する特有の困難を分析し、それを乗り越える方途を提示することは、予想される労働力不足の対応策として重要であると考えられる。

*本稿の執筆にあたり、文部科学省科学研究費助成事業の基盤研究C：課題番号24510368の助成を受けた。

参考文献

- 阿部正浩・大内章子、1998、「企業は女性の本格活用を望んでいるのか？——男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度」『ディスカッション・ペーパー・シリーズA』No.351、一橋大学経済研究所。
- 石川清英、2012、『信用金庫破綻の教訓——その本質と経営行動』日本経済評論社。
- 川口章、2008、『ジェンダー経済格差——なぜ格差が生まれるのか、克服の手がかりはどこにあるのか』勁草書房。
- 駒川智子、1998、「銀行における事務職の性別職務分離——コース別人事管理制度の歴史的な位置づけ」『日本労働社会学会年報』第9号、東信堂、pp.151-175。
- 駒川智子、2007、「女性事務職のキャリア形成と『女性活用』——ジェンダー間職務分離の歴史的な形成・変容過程の考察」『大原社会問題研究所雑誌』582号、法政大学大原社会問題研究所、pp.31-56。
- 駒川智子、2009、「金融再編のもとでの大阪の地域金融——職場、地域社会、労働者のキャリアの視点から」財団法人大阪社会運動協会『大阪社会労働運動史』第9巻、有斐閣、pp.112-129。
- 駒川智子、2011、「事務職にみる女性労働と職場の変化——『女性活用』の限界と可能性」藤原千沙・山田和代編『女性と労働』大月書店、pp.87-116。
- 駒川智子、2014a、「性別職務分離とキャリア形成における男女差——戦後から現代の銀行事務職を対象に」『日本労働研究雑誌』No.648、pp.48-59。
- 駒川智子、2014b、「女性活躍推進施策の諸特徴——内閣府、経済産業省、厚生労働省の施策を対象に」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』121号、pp.17-36。
- 熊沢誠、1993、『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫。

清山玲、1996、「今日ホワイトカラー職場における『合理化』と女性」『労務理論学会研究年報』第5号、pp.50-60.

仙田幸子、2001、「コース別雇用管理とジェンダー——多様性を活かす」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント——21世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社、pp.235-265.

渡辺峻、1995、『コース別雇用管理と女性労働——男女共同参画社会をめざして』中央経済社.

¹ 日本標準産業分類の「金融業」の定義は以下の通りである。(1)「資金融通機関」資金の融通を行う事業所としては、次のものが含まれる。①資金の貸付に併せ、預金の受入れを行う銀行業、中小企業等金融業及び農林水産金融業を営む預金取扱機関。②貸金業、クレジットカード等非預金信用機関。(2)「資金取引の仲介機関」資金取引の仲介を行う事業所としては、金融商品取引業、商品先物取引業、商品投資業等が含まれる。(3)(1)、(2)と密接に関連して、補助的・付随的業務を営む事務所及び信託業、金融代理業を営む事業所。

² 銀行は銀行法を根拠とした株式会社組織であり、業務範囲や営業地域の制限はない。信用金庫は信用金庫法を、信用組合は中小企業等協同組合法を根拠とした会員・組合員の出資による協同組織であり、原則として融資は会員・組合員を対象とする。会員・組合員資格は事業者の場合で従業員300人以下などと定められ、信用金庫および信用組合は地域の住民と中小企業の発展に寄与することが求められている。

³ この他、各金融機関の情報を入手するため、女性人材育成の必要性とその対策に関する懇談を金融機関の人事関係者と個別に行った。

⁴ 内閣府男女共同参画局、2014、「女性が働きやすい環境を整え社会に活力を取り戻す——日本再興戦略における女性の活躍推進——H 25 補正・H 26 予算」。

⁵ 政府の女性活躍推進施策の枠組みで予算を獲得している省庁は、内閣府、総務省、経済産業省、厚生労働省、文部科学省である。このうち女性労働者に関する施策を発表しているのは、本稿が対象とする内閣府、経済産業省、厚生労働省である。

⁶ 内閣府、経済産業省、厚生労働省の施策の内容と特徴は [駒川 2014b] を参照されたい。

⁷ 経済三団体は日本経済団体連合会(経団連)、経済同友会(同友会)、日本商工会議所である。同友会は、企業経営者が個人で参加する経営者団体である。このため同友会の決定事項は経営者間の合意で、厳密に言えば企業の意味とは異なる。日本商工会議所は地区内の商工業の発展を図る目的を持ち、会員企業の規模は比較的小さい。

⁸ 日本経済団体連合会、2014、「女性活躍アクション・プラン——企業競争力の向上と経済の持続的成長のために」2014年4月15日。

⁹ 各行のディスクロージャー誌など発表資料から。みずほ銀行は2014年3月現在、三井住友銀行と三菱東京UFJ銀行は2014年10月現在の数値である。なおみずほ銀行の女性管理職比率はみずほ信託銀行との合計である。

¹⁰ 「ポジティブ・アクションを推進するための業種別『見える化』支援ツール活用マニュアル：地方銀行業編」(2013年3月25日、2013年9月改定)の「地方銀行平均値」より。

¹¹ 全国信用金庫協会調べ。

¹² 全国信用組合中央協会調べ。信用組合の男女別平均年齢や平均勤続年数は、集計していないのかデータを得られなかった。

¹³ 「平成26年度賃金構造基本統計調査」より集計。

¹⁴ 注10に同じ。

¹⁵ 全国信用金庫協会編、2010、『信用金庫にけるワーク・ライフ・バランス推進の手引き』社団法人全国信用金庫協会。

¹⁶ みずほ銀行の女性管理職比率の達成目標はみずほフィナンシャルグループとしてである。

¹⁷ 國井弘美、2014、「三菱東京UFJ銀行のダイバーシティ推進への取り組み」『金融』2013年9月号、p.55。

¹⁸ ダイヤモンド・ビッグアンドリード「ダイヤモンド就職人気企業ランキング」各年度版。

- ¹⁹ 三菱東京UFJ銀行は総合職の新卒採用における女性比率を20%以上、みずほ銀行は総合職にあたる「基幹職」で30%とする目標をあげている。
- ²⁰ メガバンクでの「女性活躍推進室」の設置は、2006年に三菱東京UFJ銀行、みずほコーポレート銀行、2008年に三井住友銀行（前身は2005年設置の「ネクスト・ウィングプロジェクト室」）、みずほ銀行である。現在は性別、障がい、国籍等の多様性を重視した「ダイバーシティ推進室」へ改組している。
- ²¹ 田口紀子、2013、「三井住友銀行のダイバーシティ推進に関する取り組み」『金融』2013年8月号、p.40。
- ²² 五十嵐伊津子、2013、「みずほ銀行におけるダイバーシティ推進について」『金融』2013年10月号、p.61。
- ²³ 注10に同じ。
- ²⁴ 破綻した信用金庫では、ガバナンスの不全にともなう経営規律の欠如、信用リスク管理体制の不備、破綻回避に向けた粉飾決算等の財務政策上の問題がみられた〔石川2012〕。
- ²⁵ 金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」2004年5月策定。
- ²⁶ 全国信用金庫協会人事教育部、2011、「『幸せな女性リーダーになるために』」社団法人全国信用金庫協会、はじめに。