

# 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

駒川 智子

(北海道大学助教)

企業内の性別職務分離は、賃金やキャリアの男女格差の主たる生成要因である。本稿の課題は、男女間のキャリア格差の大きい銀行事務職を対象に、能力主義管理が導入・強化された1960年代～90年代前半を対象に性別職務分離の形成過程を歴史的に分析するとともに、90年代後半の金融再編が及ぼす変化を考察することである。考察を通じて明らかにされたのは次の事柄である。大卒男性は「融資」と「得意先」に重点的に配置され、定期的な異動を通じて能力育成とキャリア形成を果たしているが、それは内部業務を引き受け昇進・昇格が制限されがちな高卒男性と、その事務担当者である女性の存在に依っている。「女性活用」策に乗り力と自信を蓄えてきた女性たちが、キャリアの天井を少しずつ押し上げている側面は重要である。しかし銀行の「女性活用」は時々の経営課題を乗り切る方途に過ぎない。このため女性は窓口業務や個人向けローン業務、今日では個人向け投資信託業務で力を発揮しているが、そうした「女性活用」が新たな「女性職」を生み出している。能力主義管理と「女性活用」は、性別職務分離を男女間の昇進・昇格格差へと結実させているのである。変化の糸口と考えられるのは、政府による女性活躍推進施策であり、キャリアを積みつつある女性自身と銀行による彼女たちへの評価ならびに処遇であり、銀行業務の多様化等を背景とした能力主義管理の揺らぎである。

## 目次

- I はじめに
- II 分析方法と対象
- III 銀行の経営、業務、雇用管理の変遷
- IV 性別職務分離と男女のキャリア——1960年代～1990年代前半
- V 金融再編後の女性のキャリア形成——1990年代後半～現代
- VI むすびに

## I はじめに

性別職務分離は、労働市場での男女格差を生み出すきわめて重要な構造的特質である。このため Cockburn が印刷業での職務と権力の男女格差を析出し (Cockburn 1983)、Beechey が女性労働

と性別職務分離の歴史研究および現状分析の必要性を提起して以降 (Beechey 1987)、性別職務分離に焦点を当てた産業別・職種別の実証研究が多数行われてきた。例えば Crompton と Sanderson は1970年の同一賃金法制定後も女性の平均賃金が男性のそれを大きく下回る原因を職務分離に求め、複数の産業での男女間の職務分離について調査・分析を実施しているほか (Crompton and Sanderson 1990)、Strober と Arnold は男性の仕事だった銀行の窓口業務での女性の採用・定着過程を考察し、男女間の職務分離の形成過程を分析している (Strober and Arnold 1987)。

日本においては、企業内の性別職務分離は賃金やキャリアの男女格差の主たる生成要因としていっそう重要である。周知のとおり、日本の大企業は一部の専門職を除いて新卒一括採用を採っ

ており、定期的なジョブ・ローテーションを通じたOJTと階層別研修等のOff-JTを組み合わせ、長期にわたる人材育成を行っている。ただし、こうした人材育成のあり方は男女で大きく異なる。男性は長期勤続を前提に職務を異動しながら知識と経験を獲得し、勤続に応じて昇進する。対して女性は短期勤続者とみなされ、「女性職」に配置され異動は限定されがちであり、勤続を重ねても管理職に昇進することは少ない。

政府が日本の成長戦略の中核に女性の活躍推進をおき、役員や管理職への女性の登用拡大等を掲げる今日<sup>1)</sup>、日本企業の雇用管理におけるジェンダーを読み解き、人材育成ならびにキャリア形成の男女格差の要因を明らかにし、改善策を見出す必要がある。そこで本稿は男女間のキャリア格差の大きい銀行の事務職を対象に、性別職務分離の形成過程を歴史的に振り返り、近年の金融再編が性別職務分離とキャリア格差に及ぼす変化を考察することを課題とする。そこから改善の糸口を見出すことを目指す。

## II 分析方法と対象

分析に際しては、次の点を重視する。第1に男性と女性の双方を対象とし、両者の関係を立体的に描く。企業の雇用管理の基軸は男性労働者にある。そこでまずは男性労働者のキャリア形成過程を学歴別に考察する。次いで女性労働者のキャリア形成を捉え、男女の職務とキャリアの補完関係を析出する。第2に各時期の企業の経営戦略と雇

用管理に着目し、それが性別職務分離に及ぼす作用を探る。第3に聞き取り調査から労働主体の動きを抽出する。

考察対象は「都市銀行」「メガバンク」と呼ばれる大手銀行を中心とする。銀行はホワイトカラーの代表的職場であり、男性には能力主義管理の徹底と女性には「女性の特性」を掲げた限定的な「活用」を行い、性別雇用管理を軸とするジェンダー構造を歴史的に構築してきた(駒川2007)。しかし1990年代後半の金融再編を契機に新たな経営戦略に迫られ、女性の能力発揮の推進が重要課題となっている。銀行は男女間の職務分離とキャリア格差の変容過程にあり、本稿の考察対象としてふさわしい。

本稿は都市銀行X行を中心に、能力主義管理が導入・強化された1960年代～90年代前半を対象とした歴史的分析を行うとともに、1990年代後半以降の金融再編の影響について考察する。本稿では都市銀行X行を前身とする都市銀行XA行の人事企画部をはじめ、複数の銀行の人事部と女性の能力発揮推進部署に調査を実施した。加えて都市銀行X行の元行員23名にキャリア・ヒストリー調査を行い(表1)、複数の銀行の現役行員、元行員、派遣労働者等の非正規雇用行員に聞き取りをした<sup>2)</sup>。なお本稿でいうキャリアは組織内での職務、資格、職位の時系列的変化、職場文化は職務や権限の配分等から醸成・共有される職場内の意識や価値であり、女性職は当該職務に占める女性比率がきわめて高くジェンダーの意味付与がされた仕事を指す。

表1 調査対象者の属性(X行の元行員)

大卒男性		高卒男性		高卒女性	
名前	入行年	名前	入行年	名前	入行年
UAさん	1951年	HAさん	1952年	WAさん	1946年
UBさん	1951年	HBさん	1954年	WBさん	1948年
UCさん	1952年	HCさん	1955年	WCさん	1951年
UDさん	1952年	HDさん	1957年	WDさん	1954年
UEさん	1952年	HEさん	1962年	WEさん	1957年
UFさん	1957年			WFさん	1959年
UGさん	1958年			WGさん	1959年
UHさん	1961年			WHさん	1966年
UIさん	1964年				
UJさん	1968年				

注：高卒には女学校卒も含む。  
出所：聞き取り調査結果より作成。

### Ⅲ 銀行の経営、業務、雇用管理の変遷

労働内容とキャリア形成過程に入る前に、前提となる銀行の経営、業務構造、雇用管理の歴史の変遷をみる。

銀行において、戦後の業務構造の基礎が確立したのは1960年頃である。1950年代後半の高度経済成長の開始と銀行の資金不足を背景に、銀行は預金窓口（テラー）に女性を配置し親しみやすさをアピールするとともに、得意先係を設置・拡充し預金や融資案件の獲得を担わせた。そして預金会計機の配備と受付から支払までを一元化するユニット・システムを導入し業務効率化を図ったうえで、系の統廃合を行い、営業店の係構成を「預金」（預金関連業務）、「為替」（為替関連業務）、「融資」（融資審査）、「得意先」（銀行業務全般の渉外業務）に整備した（図1）。そして男性を融資審査と渉外業務、女性を預金業務と各系の内部事務に重点的に配置した。こうして得意先係が獲得した仕事を他の係が実行する連携体制を整え、性別職務分離のもとに大量預金・大量貸出を可能とする業務構造を確立した（駒川2007）。

能力主義管理の導入は、業務構造の再編をへた1960年代前半である。銀行は1950年代後半に給

与体系の職能給化に着手していたが、1960年代前半に職能資格制度を導入し、人事考課で職務遂行能力を評価する体制を築いた。A銀行の場合、人事考課の評価項目は①業績評定（考課期間中の担当職務遂行の成果を評定）、②執務評定（職務に対する能力発揮の態様すなわち勤務ぶりの評定）、③能力評定（将来の有用期待度すなわち潜在能力の評定）、④人物評定（性格、適性の判定）、⑤総合評定（以上の分析評定の補完）である（銀行労働研究会1969：127）。業績に加え潜在能力や人物評価も含まれるなど、評価項目は幅広い反面、子細は明示されていない。

X行では1964年に事務職階が書記4～1級、管理職階が調査役、副参事、参事からなる職能資格制度を導入した（表2）。昇格は在位年数とA～Eの5段階の人事考課の組み合わせで決定される。当該資格2年目からAまたはB評価を得ると、調査役には最速で31歳で昇格する。C評価のみだと、調査役到達は48歳である。人事考課による能力評価に応じて同期入行者間で職位・資格に差がつく仕組みである。なお資格要件は「性別や学歴はまったく無関係」とされたが<sup>3)</sup>、女性の担う内部事務は「定型的」とされたため、女性はC評価が多く低位資格に滞留した。

能力主義管理は、1970年代から80年代にかけ

図1 X行A支店の係別人員構成（1957年・1969年）

1957年：全行員59名（男性37名、女性22名）				
支店長：1名（男性） 副支店長：1名（男性）				
預金係：17名	融資係：9名	得意先係：7名	外国為替係：4名	内国為替係：4名
●6名 ○11名	●7名 ○2名	●7名	●3名 ○1名	●2名 ○2名
テラー：6名				
●2名 ○4名				
出納係：3名 計算係：4名 庶務係：4名 総務係：5名				
●2名 ○1名	●2名 ○2名	●2名 ○2名	●4名 ○1名	
1969年：全行員85名（男性43名、女性42名）				
支店長：1名（男性） 副支店長：2名（男性）				
預金係：25名	融資係：16名	得意先係：14名	外国為替係：7名	内国為替係：8名
●6名 ○19名	●10名 ○6名	●12名 ○2名	●3名 ○4名	●2名 ○6名
テラー：5名				
●1名 ○4名				
庶務係：12名				
●7名 ○5名				

注：1）●は男性、○は女性をあらわす。

2）1957年の総務係は全員庶務行員である。

3）1969年の庶務係は行員と庶務行員から構成されている。

出所：聞き取り調査結果より作成。

て強化される。給与に占める職能資格給割合は、都市銀行平均で1965年の4.8%から、1970年に20.6%、1975年に29.9%、1980年に35.0%へと高められた（銀行労働研究会1983：15）。こうした能力主義管理は男性に長時間労働と仕事優先のメンタリティを生み出し、「会社人間」と呼ばれる企業への強い統合をもたらした。一方で女性は性別雇用管理が強化され、行員の非正規化も生じた。銀行は1970年代前半に事務センターを開設、

1970年代中頃に第二次オンラインシステムを導入、1980年代前半に人材派遣会社を設立し、事務の合理化・集中化と営業店へのパートタイマーの派遣を始めた（駒川1997）。そして男女雇用機会均等法の施行（1986年）にあわせコース別雇用管理制度を導入した。表3はXA行のコース制度の概要である<sup>4)</sup>。「総合職」は男性を中心とした役員・管理職候補育成のコースであり、「一般職」は女性からなる定型的事務を担い昇進制限のある

表2 X行の職能資格制度

資格	職位	資格要件	昇格要件
参事	支店長級		最終3回B以上、最終2回A
副参事	副支店長級	①調査役を満5年以上経験した者 ②専門職で①と同等価値の認められる者	最終3回B以上、最終1回A
調査役	課長級	①1級を3年以上経験した者 ②専門職で①と同等価値の認められる者	①1回目C以上、2回目B以上、最終A（3年以上） ②最終3回B以上（5年以上） ③通算10回C以上（10年以上）
書記1級		2級を3年以上経験した者で次の2項該当者 ①通常の起案事務、企画・調査・折衝事務を独立してほぼ完全に遂行しうる能力 ②2級以下の教育指導に当たりうる能力	①1回目C以上、最終2回B以上（3年以上） ②通算8回C以上（8年以上）
書記2級		3級を3年以上経験した者で次の2項該当者 ①通常の文書等の起案、折衝事務、比較的簡単な企画・調査をある程度独立し遂行しうる能力 ②3級以下の教育指導に当たりうる能力	①1回目C以上、最終2回B以上（3年以上） ②通算8回C以上（8年以上）
書記3級		①大卒者で一般事務見習過程にある者 ②4級を4年（短大は2年）以上経験した者で指導の下である程度独自の判断で記帳・計算・折衝事務、比較的簡単な文書・申請書の起案、調査事務を遂行しうる能力 定型反復事務の担当は熟練能力	①最終2回B以上（4年以上） ②通算6回C以上（6年以上）
書記4級		①高卒、短大卒で一般見習過程 ②指導の下である程度独立して、比較的簡単な記帳・計算、折衝事務、定型的反復事務、補助的事務担当	

出所：X行組合資料および聞き取り調査結果より作成。

表3 XA行のコース別雇用管理制度の概要

コース名	担当職務	役割期待	勤務地
総合職	支店経営、企画判断、管理、業務推進等の難度の高い職務	難度の高い業務分野に精通し、高度なマネジメント能力を発揮することにより、銀行の発展に貢献すること	制限なし
専門職	特定分野において高度の専門性を発揮する職務	高度な専門的知識や能力を有し、銀行の発展に貢献すること	制限なし
特定総合職	融資、渉外、預金業務等の基本的銀行業務に習熟した者として、支店業務や関連する本部業務に従事	融資、渉外、預金業務等、一定範囲の基本的銀行業務を修得し、いずれかの分野に特化、習熟することで営業基盤を支え、銀行の発展に貢献すること	原則として本人が選択したエリア内で勤務する
一般職	上司の指示命令の下で、一般事務および限定された渉外業務に従事	事務手続にそった迅速かつ円滑な事務処理と上司の補佐	原則として隔地転勤はない

出所：XA行人事企画部資料より作成。

コースである。「特定総合職」は渉外等の銀行基礎業務のひとつで熟達した能力を発揮するコースで、先の2コースより人数は少ない。総合職と一般職をみれば、コース制度はコースの名のもとに男女の処遇格差を制度化したといえる。

このように業務構造の確立した1960年頃からコース制度導入をへた1990年代前半にかけて、銀行は能力主義管理を導入・強化し、男性を融資・渉外業務に配置し能力育成を施し、女性を内部事務担当者として一部非正規化と低処遇の固定化を行ってきたのである。

#### IV 性別職務分離と男女のキャリア

——1960年代～1990年代前半

##### 1 能力主義管理と男性のキャリア形成

次に職務とキャリアをみる。銀行の人材育成は、「幹部候補者」「管理監督者」「事務従事者」に分類できる。幹部候補者は幅広い業務知識をもつゼネラリストとして育成され、支店長や部長以上が目指される。対象者は大卒男性である。管理監督者は特定の業務に長けたスペシャリストとして育成され、副支店長や課長となる。対象者は高卒男性であり、高卒男性の採用を打ち切った1980年

代半ば以降は大卒男性も対象である。事務従事者は業務を速く正確にこなすことが求められるものの、長期的な能力育成の対象外である。総合職を除く、大半の女性が当てはまる。

このように銀行では性別と学歴により「期待度」は異なり、それが能力育成に反映されている。能力育成の中心的なあり方は定期的な異動を通じたOJTであり、幹部候補者である大卒男性は長期勤続を前提に重要業務を様々に経験し幅広い能力を身に付ける。対して高卒男性は担当業務が限定され、女性はそもそも異動が少ない。そこで最初に大卒男性のキャリア形成過程を確認する。

表4は大卒男性UJさんのキャリア形成過程である。UJさんは1968年の入行である。能力主義管理の導入から一定年数をへており、表4にはUJさんの個別の特徴にとどまらない能力育成の典型的パターンが見られる<sup>5)</sup>。大卒男性のキャリア形成過程の特徴は以下の5点である。第一に約5年でタイプの異なる2店舗(a, b支店)に配属され、銀行基礎業務の「預金」「融資」「得意先」を一通り経験する。第二に、基礎業務習得後は「融資」と「得意先」を重点的に担当する。第三に隔地間を含む約3年ごとの転勤の度に昇進する。第四に出向を通じて業務の幅を広げ、支店長へ昇進する。第五に役職定年の53歳(当時)を前に関

表4 大卒男性UJさんのキャリア形成過程

年月	配属店	業務	着任時年齢	期間
1968年4月	都市銀行X行 入行		23歳	
	関西地区a支店(商業)	出納, 預金	23歳	1年9カ月
1970年1月	本部	外国部	24歳	9カ月
10月	関東地区b支店(住宅)	融資, 得意先	25歳	3年2カ月
1973年12月	関東地区c支店(大型)	融資	28歳	4カ月
1974年4月	市中銀行従業員組合連合会	執行委員(専従)	29歳	2年1カ月
1976年5月	関東地区d支店(大型)	得意先	31歳	4年
1980年5月	関西地区e支店(大型)	融資課主任, 得意先課主任	35歳	2年2カ月
1982年7月	関西地区f支店(商業)	得意先課長, 次長	37歳	4年5カ月
1986年12月	関東地区g支店(商業)	副支店長	41歳	2年2カ月
1989年2月	出向(証券会社)		43歳	3年1カ月
1992年3月	本部	人事部	46歳	5カ月
1992年8月	関東地区h支店(商業)	支店長	47歳	2年4カ月
1994年12月	関東地区i支店(住宅)	支店長	49歳	2年7カ月
1997年7月	出向のち転籍	取締役就任	52歳	

注: 大型とは大規模な法人融資を扱う都市に立地する店舗, 商業とは小規模な法人融資と個人向け業務を扱う商業地に立地する店舗, 住宅とは主に個人向け業務を扱う住宅地に立地する店舗である。

出所: 聞き取り調査より作成。

連会社へ出向・転籍する。

大卒男性は異動を通じて知識と経験を深め、管理職に必要なゼネラリストとしての能力を育成する。特に銀行の根幹業務である融資審査を担うことで、支店長に必要な能力を養っている。そこで融資業務の労働過程を確認しながら、能力主義管理下の大卒男性のキャリア形成をみてゆく。

融資業務とは、融資案件の条件を分析し貸出金利等を設定する仕事である。審査では顧客企業に出向き幅広い視点で経営状態や方針を確認し、担保や決算書等を分析する。審査力は多様な案件を数多く手がけることで習得され、最低限の審査ができるようになるには2～3年が必要とされる。大卒男性UGさんは「数字を見る力を養わなければならない」とし、経験の重要性を指摘する。「支店長、次長がね、怒鳴りつけながら教えてくれるんです。『はあ～、そうだったのか』と思うことばかりです。『何だよ、最初から教えてくれよ』と思うけれど、それは内部でそういう経験をさせておくというわけですね。(中略)それを吸収力のあるヤツが、どんどん吸収していく」(大卒男性UGさん)。

条件を設定し稟議書にまとめ、支店長等に融資の可否を仰ぐ。上司が「融資は困難」とすれば、顧客企業は資金繰りに詰まり倒産しかねない。融資担当者は、顧客企業へ融資を実行できるよう資料を入念に準備する。大卒男性UJさんは「『売上がここまで落ちてたら、あと3カ月もしたらこの会社、お金が足らなくて潰れてしまうんじゃないの』って言われたら、『その先はこうこう、こうで大丈夫です』っていう資料をずっと作っていかなくちゃいけない」と語り、返済可能と納得させる理論構築とそれを裏付ける資料作りに追われていたと振り返る。そうした顧客企業を1人で何十社も抱え、仕事の絶対量は多く、私生活では生まれたばかりの子どもの顔を覚えていない。「最終かその後、タクシーで帰って、そこから2時間ほど仕事して、2、3時間寝ると5時で、もう1回起きて、熱い風呂に入って目を覚まして、もう1回仕事して。それから会社行って、お客さんの所行って、資料集めて。そうするとまた、次のお客さんが来る」(大卒男性UJさん)という毎日で

ある。「自分の身体がダメになるか、これでこの期間を乗り切るか」というギリギリの状態のなか、次のポストを見据えて「引くに引けない」と自分を追い込んでゆく。

仕事のストレスに睡眠不足等が重なり、健康面に問題を抱える銀行員は多い。長期の単身赴任や私生活より仕事を優先する態度は、時に家族との不和をももたらす。大卒男性UGさんは子どもの高校受験にともなう単身赴任期間について、「子どもの一番重要な時期に、全部ワイフに任せてました」と述懐する。そして自分自身についても「身体を維持してという最低限の生活は、全部家庭に委ねた」「そのへんはあんまり心配しないでやったという、エゴイスティックな話」とし、「家庭を犠牲にした」と口にする。

それでも調査対象の男性全員が、キャリアの初期段階を除けば、銀行を辞めようと思ったことは無いと言う。家族を養う責任や、年収や社会的ステータスの高さもある。しかしそれ以上に原動力となっているのは、仕事への責任であり仕事を通じた自己実現欲求である。大卒男性UJさんは「それなりの責任があるし、それなりの地位。お客さんからも信頼されてる」とする。大卒男性UGさんは「子どもにいい生活をさせるために、家族を養うために、働かなきゃならん」としつつも、「いい仕事をしたいとか、本当に求めているところになりたいとか。そういうことのほうが、男は走るんじゃないのかな」と理想像を語る。

そこに昇進への意欲が重なる。大卒男性の場合、目指すポストは支店長である。そしてそこには、たとえ理不尽でも企業の要請に応えていけば、評価は自然とついてくるというある種の安心感がある。職能資格制度で昇進・昇格に差がつくとしても、大卒男性への評価は、抜擢というより「失敗」や「問題」のある者の簡い落としに近い。このため昇進は「選抜されてゆくというよりも、落とされてゆくという印象の方が強い」(大卒男性UFさん)、「序列をつけないで、みんな集団で上がっていく」(大卒男性UHさん)という感覚であり、多くの大卒男性は「まあ、やってきや、偉くなるぞ」(大卒男性UJさん)という意識にある。この評価への安心感が、大卒男性に職場で目立ちすぎない

姿勢を身に付けさせ、過酷な業務を「次のポストの試金石」として仕事に邁進させるのである。なお大卒男性の視界に高卒男性は入っていない。昇進競争のライバルはあくまで同期の大卒男性であり、同期の人事異動の情報を収集し、銀行内での自分の位置を確認する<sup>6)</sup>。

高卒男性のキャリアに目を転じれば、1955年入行の高卒男性約100名中5名が支店長に昇進しているが、大半は副支店長か係長までである。その要因に、融資業務経験の欠如がある。表5は高卒男性HEさんのキャリア形成過程の一部である。営業店2店舗と本部業務をへて営業店の得意先係に配属され、40代後半以降は伝票類を集中処理する事務センターに勤務している。この間、融資業務の経験は無い。このためHEさんは優れた営業成績者に贈られる支店長賞を4度受賞しているが、顧客との融資関連の話に苦手意識があったという。また1977年に調査役に昇格しているが、係長には昇進していない。高卒男性の担当業務は「得意先」か「預金」「為替」が中心であり、渉外担当者として営業成績をあげることも、預金係等の内部業務責任者になることが期待されているためである。大卒男性が「融資」と「得意先」を交互に担当し支店長に昇進するのとは対照的である。男性間には学歴による職務分離があり、それがキャリアに反映されているのである。このため昇進の天井を理解する一部の高卒男性には、能力主義管理と一定の距離を置いた意識や態度が見られる。共働きの妻と協力し、残業を抑制して子

どもを保育園に送迎するなど、そこには主体的に職業生活と私生活を生きる姿がある。

## 2 「女性活用」と女性のキャリア

続いて女性のキャリアをみる。銀行は性別雇用管理を敷き、女性には事務従事者としての能力発揮を求めている。同時に各時期の経営課題に応じた「女性活用」を実施している。そこで1960年代から90年代前半の「女性活用」の取り組みを振り返り、それが性別職務分離に与えた作用をみる。なお当該時期の銀行の「女性活用」は職場内の能力発揮に限定され、女性の継続就労等をサポートする各種施策は含まれない。

戦後の銀行の「女性活用」は、1950年代後半の「銀行の大衆化」に始まる。銀行は個人顧客の預金獲得に向けて、明るく親しみやすいイメージづくりに着手した。その取り組みのひとつが高卒女性の大量採用であり、女性の窓口業務（テラー）への配置である。X行は高卒女性の採用者数を1961年の362人から1965年に1074人に拡大し<sup>7)</sup>、勤続6年以上の「ベテラン」女性を窓口配置した。図1が示すように、1957年から1969年にかけてX行A支店の女性人員は2倍に増えた。テラーは女性中心で、男性は繁忙時や昼食時の応援・交代要員となった。こうした窓口業務での女性の増加は、窓口業務を「女性らしさ」を活かした「女性向き」の仕事とする認識を生み出し、やがて「単純軽易な仕事であるので、女子にきりかえた職業」という評価に転じさせた（労働省婦

表5 高卒男性HEさんのキャリア形成過程

年月	配属店	業務	着任時年齢	期間
1962年4月	都市銀行X行 入行		18歳	
	関東地区o支店	預金, テラー, 計算, 出納	18歳	4年9カ月
1967年1月	本部	事務企画, 事務管理	22歳	3年9カ月
1970年10月	関東地区p支店	預金主任, 得意先	26歳	5年7カ月
1976年5月	関東地区q支店	得意先	32歳	3年9カ月
1980年1月	関東地区r支店	得意先	35歳	3年4カ月
1983年5月	関東地区s支店	得意先	39歳	3年11カ月
1987年4月	関東地区t支店	得意先	43歳	4年11カ月
1992年3月	電算センター	帳票発送	48歳	8カ月
1992年11月	事務センター	企画部, 為替集中業務	48歳	8カ月
以下, 省略				

出所：聞き取り調査より作成。

人少年局 1964 : 29)。

窓口業務の職務評価の低下を危惧する声は、テラーに抜擢された「ベテラン」高卒女性から聞かれる。「男も女もできるわけ。だけど女がやるから、この仕事はワンランク下なんだと」(高卒女性 WB さん)。それでも窓口業務を「女性向き」とする言説は大半の女性に受容された。給与体系が性別・職労別であるなど男女差が色濃い職場において<sup>8)</sup>、「女性の特性」を活かした「女性活用」は、女性労働者の存在意義を高めるものとして女性自身からも期待されたのである。このため「女性はきめ細やか」「女性は応対が丁寧」という言説を女性は主体的に引き受け、女性職という居場所を確保しようとした。高卒女性 WD さんは「ヘナチョコ男に任せられるかってね。私たちがやったほうが正確で、速くって、間違いないわっていう一種のプライドみたいなものもあったしね」と語る。

こうして係間の職務連携に男女別の職務配置と性別特性論が重なり合い、「男性は外(融資・得意先)で稼ぎ、女性が内(内部業務)を守る」という職場文化が生み出された。それは近代家族がもつ「外で働く夫と専業主婦の妻」という性別役割分業に似て、男女労働者に広く受け入れられた。性別職務分離は、1950年代からの経営課題である預金獲得の対応策として、1960年代初頭に窓口業務で「女性活用」を行うことで形成されたのである。

1970年代には新業務模索と女性労働者の構成変化を背景に、大卒女性の職域拡大と長期勤続女性の融資審査業務への参入がなされた<sup>9)</sup>。X行は1971年に大卒女性の採用を開始すると国際業務や秘書等の本部業務に配置し、語学力を活かした業務書類の作成、役員のスケジュール管理と交渉などの専門性をともなう業務を担わせた。営業店に配属された大卒女性は、窓口業務への早期配置という即戦力化が目指された。窓口は「定型的業務」とはいえ顧客と接する仕事であり、「高卒1年目なんかにはテラーはやらせない」(大卒男性 UF さん)。そのなかで大卒女性は10日～2週間の窓口研修を受け、1年目から窓口を担当した。長期勤続女性は個人向けローン業務に抜擢された。X行は1970年に融資係からローン業務を

分離し、ローン専門職が専任担当として顧客の相談、申込受付、調査、実行、管理回収の全過程を担う仕組みを築いた。ローン専門職は担保価値や顧客の返済能力を割り出す審査業務とローン実行のプロセス管理を担ったのである。

1970年代のふたつの「女性活用」の「効果」は以下のとおりである。大卒女性は本部業務で女性職域を拡大し、営業店では1年目から窓口業務を担い女性間に学歴差を持ち込んだ。長期勤続女性は個人向けローンの審査業務に携わり、管理職昇進に必要な能力を培った。しかし大卒女性の「活用」は「女性向き」業務の範囲を超えるものでなく、長期勤続女性が担うローン業務は法人向け融資と区別された「定型的業務」とされた。先述したように1970年代は男性を中心に能力主義管理が強化される時期であり、ふたつの「女性活用」は性別雇用管理の見直しや女性の処遇改善には繋がらなかったのである。

高卒女性のキャリアを確認する。表6は高卒女性 WG さんのキャリア形成過程である。入行から定年退職までの36年で配属されたのは2店舗のみである。担当業務も少ない。最初の10年は内部事務の「出納」「預金」に「テラー」と、「女性職」に従事している。組合執行委員の1年をへて同店舗の「融資事務」に配置され、審査担当の男性の事務補助を12年行っている。長期勤続女性の「活用」策として「ローン専門職」に就くのが24年目の41歳で、そこで定年退職までの13年を過ごしている。管理職への昇進は無い。

ローン業務では担保評価能力が必要なため、WGさんは同僚の男性に学びながら仕事の幅を広げた。子どもが骨折し入院・手術となった時も「予定が入っちゃっているから、休むに休めない」(高卒女性 WG さん)のであり、同じローン専門職の高卒男性と肩を並べて働いた。WGさんは、そこには「人の役にたつ仕事」ができる喜びと「最初から最後まで自分がやる」充実感があったと自負する。しかし、人事考課の評価は高まらなかった。WGさんは35歳で書記1級になった後、まったく昇格していない。WGさんの場合、従業員組合の執行委員経験が評価を下げている可能性がある。しかしそれ以上に、既婚で子どもを持つ女性



表6 高卒女性WGさんのキャリア形成過程

年月	配属店	業務	着任時年齢	期間
1959年4月	都市銀行X行 入行		18歳	
	関東地区y支店	出納, 預金	18歳	1年5カ月
1960年9月	関東地区z支店	開設準備, 預金, テラー	19歳	8年8カ月
1969年5月	X行従業員組合	執行委員(専従)	28歳	1年
1970年5月	関東地区z支店	融資事務	29歳	12年5カ月
1971年		産前産後休暇	30歳	6週間
1976年		産前産後休暇	35歳	6週間
1982年10月頃	関東地区z支店	融資ローン課(ローン専門職)	41歳	13年5カ月
1996年3月	退職		54歳	

出所: 聞き取り調査より作成。

は「とにかく昇格も昇進もしない」とWGさんは認識している。WGさんは「仕事の中身がどうかっていうのでは判断していないんですよ、昇進・昇格とかっていうのは」とし、「もう冗談じゃない」と悔しさをにじませる。女性は「女性職」に緊縛され、異動を通じた能力育成機会が無い。さらに「女性活用」策に乗って力を発揮しても、女性を事務従事者と位置づける性別雇用管理のもとで高い評価を得られない。女性は定年まで働いても、管理職に昇進することは稀なのである。

1980年代後半に導入されたコース別雇用管理制度は、総合職と一般職の職務内容、処遇、男女比率を見るならば、従来の性別雇用管理を制度化したものといえる。また総合職の応募資格を大卒以上としてコース選択に学歴要件を設定し、大卒以上にも職業意識をもとにコース選択を課しており、コース制度は高学歴化しつつある女性労働者を学歴と職業意識にもとづき選別したといえる。

総合職女性のキャリア形成については、Vで考察する。

### 3 性別職務分離とキャリア構造

銀行の職務分離とキャリア構造についてまとめる。男性の場合、大卒男性は「融資」と「得意先」に重点的に配置され支店長に必要な能力を形成するのにに対し、高卒男性は「得意先」か「預金」「為替」といった内部業務中心で昇進は限定されがちである。さらに女性は「女性職」に縛られ異動を通じた能力育成機会を欠き、管理職昇進は稀である。

こうした性別と学歴による職務分離がどのように職能資格に反映されているのか確認する。表7はX行従業員組合による調査結果である。回収率は50%強で、年齢と資格の上昇とともに回収率は低下しているため、参考資料として読み取る。第一に昇格は大卒男性がもっとも速く、高卒男性は1ランク遅れ、女性は2~3ランク遅れで

表7 X行の職能資格分布(1974年・1985年)

1974年								1985年							
		書記2級	書記1級	調査役(下)	調査役(上)	副参事	参事			書記2級	書記1級	副主事	主事	副参事	参事
33歳	大卒男性	0	5.2	94.7				大卒男性	0	4.2	5.6	43.7	46.5		
	高卒男性	0	10.4	89.5				高卒男性	0	13.0	32.1	54.8	0		
	女性	63.6	36.4	0				女性	51.3	48.7	0	0	0		
40歳	大卒男性		0	0	33.3	33.3	33.3	大卒男性		0	0	18.2	45.5	36.4	
	高卒男性		0	37.0	46.3	16.7	0	高卒男性		3.7	3.7	29.6	63.0	0	
	女性		33.3	66.6	0	0	0	女性		61.5	23.0	15.4	0	0	
45歳	男性		0	40.0	60.0			男性		0	0	21.7	73.9	4.3	
	女性		60.0	40.0	0			女性		50.0	0	50.0	0	0	
50歳以上	男性		15.8	10.5	73.7			男性		0	0	15.7	83.2	1.1	
	女性		60.0	40.0	0			女性		18.8	0	75.0	6.3	0	

注: 1) 回収率は1974年が52.1%、1985年が60.6%である。年齢と資格が上がるほど回収率は低下している。

2) 45歳と50歳以上の大卒男性の回答はわずかであるため、学歴を合計した数値としている。

3) 1974年の「調査役(下)」は同資格の下位2クラスの合計、「調査役(上)」は同資格の上位2クラスの合計であり、それぞれ1985年の「副主事」と「主事」に相当する。

出所: X行従業員組合「昇給・昇格の実態」昭和49年版と昭和60年版より作成。

ある。第二に1985年は各属性で資格の幅が拡大し、同期入行者間で格差が広がっている。能力主義管理の強化の結果と考えられる。第三に1985年には女性にも「主事」以上の資格保持者が現れる一方で、45歳以上でも「書記1級」が存在する。1985年の最低基本級は、調査役28万1900円に対し書記1級は24万7900円であり、両者の賃金差は大きい。キャリアを通じて事務職階にとどまる者は、男性には見られない。男性間の学歴差より、男女間の差の方が大きいといえる。

大卒男性のキャリアのみを取り出せば、確かに定期的な異動を通じて知識と経験を積み昇進・昇格している。しかしそうした能力育成とキャリア形成は、内部業務を引き受け昇進・昇格が制限されがちな高卒男性と、その事務担当者である女性の存在に依っている。そして能力主義管理の進展と「女性活用」は、性別職務分離を男女間の昇進・昇格格差へと結実させた。職務、資格、職位から構成される組織内キャリアの分断線は学歴から性別へ移り、性別雇用管理を形成・強化したのである。こうして1960年代中頃に、「判断業務」を担い組織へのコミットメントを深めながら昇進・昇格する男性と、短期勤続を前提に「定型的」な「女性向き」業務を担い低位の職位・資格に滞留する女性というジェンダー関係が構築された。このジェンダー関係は、男女の役割分業を組み込んだ職場文化と相互に補強しあい、1990年代前半まで強固であり続けたのである。

## V 金融再編後の女性のキャリア形成

### —1990年代後半～現代

1990年代後半のいわゆる金融ビッグバンは業態を超えた大規模な金融再編を促し、都市銀行9行は四大金融グループに集約された<sup>10)</sup>。銀行業務が多様化するなか、各行が重視するのは市場拡大と安定的な手数料収入が見込まれる個人向け投資信託業務であり、その中心的担い手は女性である。そこで金融再編後の個人向け業務（リテール）の注力が、女性の職務とキャリアに与える作用をみる。

投資信託業務には、FP（ファイナンシャル・プ

ランナー）資格の取得に加え、元本保証のない商品を扱うため職業人としての倫理観が強く要請される。一人前の人材に育つまで時間を要するため、「一般職のように5年で回転させるのはもったいない」（P行）。このため各行は女性の能力育成と働きやすい環境整備を進めるべく、女性の能力発揮推進に向けた専門部署を設置し、女性のキャリア形成や仕事と家庭の両立支援策を打ち出している<sup>11)</sup>。女性の能力発揮推進部署のスタッフの多くが、女性総合職である。Q行スタッフの1人は、1992年の総合職採用者470人中、女性は8人という厳しい選抜と少数派である状況を生き延びた女性である。彼女たちは結婚・出産等の自らのライフイベントの経験を踏まえた施策を提案・実行しており、管理職に占める女性比率の目標値の設定、育児休職取得をめぐる悩み相談の実施のほか、部下の育休申し出にとまどう上司に向けたセミナーを開催し職場の意識改革を進めている。こうした取り組みが奏功し、管理職に占める女性比率は2006年の4.7%から2013年には14.7%へ増加している。コース制度導入から25年たち中堅まで育った総合職女性が、組織を変革させる力となっているのである。

とはいえ、営業店を見るならば事態はより複雑である。女性支店長の多くは個人顧客を対象とするリテール型店舗であり、法人向け融資を主軸とするフルバンキング型店舗は少ない。銀行内でのリテール型店舗の位置づけが低い現状では、支店長として高い営業成績をあげても高評価を得にくい。そのためフルバンキング型の支店長経験がなければ、役員登用は難しいだろう。女性の支店長昇進が進みつつある一方で、女性をリテール業務に誘導する「女性活用」が新たなキャリア格差を生成しているのである。

## VI むすびに

銀行は各時期の経営課題に応じて様々な「女性活用」を練り出している。「女性活用」策に乗り力と自信を蓄えてきた女性たちは、キャリアの天井を少しずつ押し上げている。彼女たちをロールモデルとし、後に続く後輩女性も現れている。そ

の反面、「女性活用」は新たな「女性向き」業務を生み出しており、性別職務分離の解消には至っていない。銀行の「女性活用」は時々の経営課題を乗り切る方途に過ぎず、長期的な経営戦略に位置づけていないためである。その背景には、銀行には優秀な大卒男性を多数確保できる新卒採用市場での優位性があり、男性を中心とした能力主義管理がいまだ有効とされていることが指摘できる。このため、銀行では性別雇用管理を見直す必要性をさほど感じていない。

変化の局面および改善の糸口と考えられるのは次の点である。まず政府による女性活躍推進施策が、企業の経営戦略を飛び越え、雇用管理に影響を与え得るのか注目される。それと同時に、上級管理職に昇進し役員を見据えつつある女性たちと、彼女たちの仕事を銀行がいかに評価し処遇するのかを見定める必要がある。そして最も重要なのは、男性を中心とした能力主義管理の揺らぎを見極めることである。具体的には、雇用管理と男性労働者の二つの面で検証が必要である。雇用管理では、銀行業務が多様化・国際化し銀行員に必要な専門性が高まる今日、大卒男性のキャリア形成過程の5点の特徴、なかでも隔地間を含む約3年ごとの転職が求められる人材の育成に繋がるのかである。男性労働者では、新卒採用が大卒以上となり大卒男性の評価への安心感が薄らぐなか、自らの健康や私生活を犠牲にしても能力主義管理に乗り続けるのか、かつて一部の高卒男性が体現した価値観の相違による男性間の分化が見られるのかである。

\* 本稿の執筆にあたり、文部科学省科学研究費助成事業の若手研究B：課題番号20710197および基盤研究C：課題番号24510368の助成を受けた。

- 1) 安倍内閣は日本経済の「新たな成長戦略」をまとめた『日本再興戦略—JAPAN is BACK』において、雇用制度改革・人材力の強化、なかでも女性の活躍推進を重視している。『日本再興戦略—JAPAN is BACK』2013年6月14日策定。
- 2) 本稿の中心となる大手銀行X行の元行員の調査は半構造化形式のインタビューである。この他、複数の大手銀行の事務センターや営業店を訪問見学させていただいた。この場をお借りして、調査研究にご協力くださった皆様に心から御礼申し上げます。
- 3) 『X行社史』。
- 4) 専門職コースは、システム開発等の限られた業務に特化したものである。

- 5) UJさんのキャリアの個別的特徴は、キャリアの初期段階での外国部への配属である。これは海外赴任者の育成ルートであり、UJさんが将来を嘱望されていたことがうかがわれる。ただしUJさんの希望で早期に営業店へ異動し、一般的な育成ルートに戻っている。また市中銀行従業員組合連合会の執行委員経験は銀行の指名によるもので、他行の有能な行員との人的ネットワークの形成に役立っている。
- 6) 大卒男性でも支店長へ昇進しない人もいる。大卒男性UIさんは海外勤務経験のあるいわゆるエリート行員であるが、入行10年目の人事考課が悪く25年目に向向・転籍している。UIさんによると当時の上司が「君の評点を間違えた」と言ったとのことであるが、上司の言葉の真偽は定かではなく、一方で一度ついた評価は取り消せずUIさんのキャリアに影響を及ぼし続けている。
- 7) 『X行有価証券報告書』ならびに日本金融通信社発行『日本金融名鑑』。なお同時期の男性の採用者数は、大卒男性が53人から69人、高卒男性が103人から118人の増加であり、高卒女性の採用者数増加が際立つ。
- 8) X行は1957年の給与体系の改定で、勤続給での性別・職別別の4本建てを維持した。『X行従業員組合誌』1957年6月25日号。
- 9) 文部科学省『学校基本調査報告書』によれば、1970年の女性の進学率は大学が6.5%、短期大学が11.2%であり、女性全体に占める高学歴層は約2割に上昇した。銀行での短大卒女性の扱いは駒川(2007)を参照されたい。
- 10) 2000年「みずほホールディングス」(第一勧業銀行・富士銀行・日本興業銀行)、2001年「三菱東京フィナンシャルグループ」(東京三菱銀行・三菱信託銀行・日本信託銀行・東京信託銀行、2005年に三和銀行・東海銀行・東洋信託銀行を加えた「三菱UFJフィナンシャルグループ」へ)、2002年「三井住友フィナンシャルグループ」(さくら銀行・住友銀行)、2003年「りそなホールディングス」(大和銀行・近畿大阪銀行・奈良銀行・あさひ銀行)が設立された。同時期に地域金融機関の再編も進んだが、その論理は大手銀行とは異なる。詳細は(駒川2009)を参照されたい。
- 11) メガバンクの女性の能力発揮推進部署は、2003年にりそなグループ、2006年に三菱東京UFJ銀行、2008年にみずほ銀行と三井住友銀行が設置している。

#### 参考文献

- 銀行労働研究会(1969)『金融機関の賃金体系——職務給・職能給との闘いのために』銀行労働研究会。
- (1983)『職能資格格の現状』『銀行労働調査時報』No.17, p.15。
- 駒川智子(1997)『銀行』大阪社会労働運動史編集委員会編『大阪社会労働運動史』第7巻(下)、有斐閣、pp.77-89。
- (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形成・変容過程の考察』『大原社会問題研究所雑誌』No.582, pp.31-56。
- (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』大阪社会運動協会編『大阪社会労働運動史』第9巻、有斐閣、pp.112-129。
- 労働省婦人少年局(1964)『変わりゆく女子職業の分野——女子労働者の雇用状況に関する調査報告その1』(高橋久子・原田冴子・湯沢雅彦監修(1992)『戦後婦人労働・生活調査資料集』第9巻労働篇[9]雇用管理(1)、クレス出版所収)。
- Beechey, V. (1987) *Unequal Work*, Verso (高島道枝・安川悦

子訳 (1993) 『現代フェミニズムと労働——女性労働と差別』  
中央大学出版部).

Brookings Institution, pp.107-148.

Cockburn, C. (1983) *Brothers: Male Dominance and Technological Change*, Pluto Press.

Crompton, R. and Sanderson, K. (1990) *Gendered Jobs and Social Change*, Unwin Hyman Ltd.

Strober, M. H. and Arnold, C. L. (1987) "The Dynamics of Occupational Segregation among Bank Tellers" in Brown, C. and Pechman, J. A. (eds.) *Gender in the Workplace*, The

こまがわ・ともこ 北海道大学大学院教育学研究院助教。  
最近の主な論文に「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形成・変容過程の考察」『大原社会問題研究所雑誌』(2007) No.582, pp.31-56。労働社会学専攻。