

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

駒川 智子

はじめに

- 1 女性事務職についての先行研究
- 2 分析方法と対象
- 3 性別雇用管理の形成：1960年代
- 4 性別雇用管理の強化と変容の萌芽：1970～1980年代前半
- 5 性別雇用管理の制度化と女性労働者：1980年代後半～現代

むすび

はじめに

性別職務分離，すなわちジェンダー間職務分離は，賃金や職位の男女間格差を生み出す主要因とみなされている〔Beechey, 1987=1993：176〕。しかし日本の女性労働研究において，ジェンダー間職務分離に着目した研究の蓄積は薄い。労働市場での女性労働者の位置づけを読み解くマクロデータ分析こそ見られるが〔竹中，1989〕〔柴山，1993〕，個別企業を対象としたケーススタディは手薄であり，なかでも女性の最大職種である事務職の考察はきわめて少ない。さらには歴史的にジェンダー間職務分離の形成・変容過程を分析した研究は見当たらない。政府や経済界が女性の能力発揮に向けた施策を推進し⁽¹⁾，役職昇進を見据えた女性人材の育成が重要課題となっている今日，経営戦略や職務配置等の企業の取り組みと女性労働者のキャリア形成を，変容過程も含めて歴史的に考察すること抜きに，女性労働者の実像に迫り，その人材育成に向けた社会的課題を見出すことは

(1) 政府は改正男女雇用機会均等法（1999年）と男女共同参画社会基本法（1999年）を施行し雇用の場でのジェンダー公正の実現を推進している。また厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課「平成15年女性雇用管理基本調査」によれば、「女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組」であるポジティブ・アクションを実施する企業は，規模5,000人以上の大企業で74.0%にのぼる〔厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課，2004a〕。「女性活用」推進の背景には，国内外での激しい企業間競争と将来の労働力不足への懸念がある。日本経済団体連合会は「子育て環境整備に向けて」と題した意見書で「性別をはじめとする属性に過度にこだわることなく，多様で能力の高い人材を獲得し，その能力を十分に活かしていく戦略が強く求められている」と指摘している〔日本経済団体連合会，2003〕。

できない。

以上の問題意識から、本稿は女性事務職を対象に、経営戦略ならびに職務配置における企業の実践と、職場レベルのジェンダー関係を時期ごとに考察し、ジェンダー間職務分離の歴史的な形成・変容過程を考察する。そして男女の昇進・昇格格差を生み出す職場の構造的要因と、その間隙をぬい管理職へと昇進する女性が現われている背景を明らかにする。考察対象は事務職の代表的職場である都市銀行とし、対象時期は事務機器の導入と高卒女性の大量採用によって男女間の職務分離が明瞭となった1950年代から現代までである。

1 女性事務職についての先行研究

事務職はかつては「BG」、その後は「OL」と呼ばれる女性の最大職種であるが、その労働内容や処遇は十分に明らかにされていない。その要因として大森真紀は、ホワイトカラー研究と女性労働研究が抱える課題を指摘する。すなわちホワイトカラー研究は基幹労働者である男性の昇進とキャリアを軸に展開しており、昇進ルートに乗りにくい女性はホワイトカラー研究の対象となりにくい。女性労働研究は総体としての男女の異なる処遇の分析に力点を置くため、ホワイトカラーとブルーカラーの区分が見落とされやすく、「女性労働研究の中にホワイトカラーとしての視点が確立していない」〔大森、1995：58〕。このため女性事務職はテーマに応じて散発的に取り上げられることはあっても、それ自体の労働や処遇の考察が深められることは少なく、ホーン川嶋瑤子による銀行の事務職を対象に企業の経営戦略とジェンダー関係の分析から男女の階層化を明らかにした研究や〔ホーン川嶋、1995〕、浅海典子によるメーカーの営業職場における女性事務職の職務とキャリアを掘り下げた研究を除けば〔浅海、2006〕、わずかに「女性事務職」というカテゴリー形成をめぐる研究が行われるにとどまってきた〔金野、2000〕。

唯一の例外が、コース別雇用管理制度に着目する研究である。コース別雇用管理制度は複線型雇用管理制度の一形態であり、1986年の男女雇用機会均等法施行を契機に銀行や商社などの大企業非製造業種で導入が進んだ。このため1980年代末以降、コース別雇用管理制度はホワイトカラー女性を対象とした労働研究の重要テーマであり、女性労働者の処遇をめぐる問題や〔花見・篠塚、1987〕〔桜井、1991〕〔渡辺、1995〕、女性の能力発揮に向けた各コースのキャリア形成過程等が分析されてきた〔大内、1999〕〔仙田、2000〕〔仙田、2001〕〔仙田・大内、2002〕。

これらの先行研究は、コース別雇用管理制度が均等法違反の指摘をかわし性別管理を維持・温存しているという否定的見解にいたっている⁽²⁾。周知のようにコース別雇用管理制度では総合職は男性が、一般職は女性が大半を占め、コース間の職務・処遇格差が男女格差に直結している。またコース別雇用管理制度の導入企業は総合職に占める女性比率が低く、女性のキャリアをサポートする各種施策の運用に消極的である〔阿部・大内、1998〕。このためコース別雇用管理制度は「女性ホワイトカラーの労働条件を低位に固定化し制度化」〔清山、1996：57〕する『『男女不平等』の『望ましくないあり方』』〔渡辺、1995：142〕であり、「合法的に均等法を逃れるために利用してきた」〔阿部・大内、1998：15〕「男女差別の隠れ蓑」〔宮地、1996：90〕と批判されてきた。今日ではコース別雇用管理制度は女性に不利益な影響を与える間接差別とみなされ、間接差別概念の明確化と

間接差別禁止の明文化の必要性が指摘されている⁽³⁾〔浅倉, 2004〕。

コース別雇用管理制度に関する研究は、ジェンダー・ニュートラルとされてきた雇用管理制度が抱える性差別性を指摘したものと評価される。しかし、コース別雇用管理制度を均等法対策とする捉え方はあまりにも狭い。コース別雇用管理制度導入の背景には、1950年代の事務機械化に始まる技術革新の影響のもとに作られた、職場のジェンダー間職務分離の根深い歴史がある〔駒川, 1998〕。さらに今日では経営環境の変化や「女性活用」によってコース別雇用管理制度の構造と運用に見直しが生じ、一般職女性がキャリアを築く余地が高まっているほか、上級管理職へ昇進する総合職女性が現われるなど、ジェンダー間職務分離は変容している〔駒川, 2000〕。こうした女性事務職のキャリアを規定する職場要因の歴史性と可変性に鑑みるならば、個別企業に降り立ち、1950年代を基点とした職場のジェンダー間職務分離の歴史的・変容過程を明らかにする必要があると考えられる。ここを見据えなければ、女性のキャリア形成を妨げている職場内要因と女性人材の育成に必要な施策を明らかにしえないからである。そこで本稿は1950年代から現代にいたる都市銀行とそこでの女性事務職を対象に、「女性活用」や技術革新などの企業が繰り出す経営戦略と職務配置の実践を追い、さらには職場レベルのジェンダー関係を探り、ジェンダー間職務分離の歴史的・変容過程を考察する。

2 分析方法と対象

先の課題に接近するための分析方法は次のとおりである。第1に女性労働者の実像に迫るために、男性労働者も考察対象に含め、両者の関係をジェンダー差と学歴差の双方から立体的に描き出す。企業の雇用管理の基軸は、何といても男性労働者にある。そのため男性労働者の考察を抜きにして、労働組織での女性労働者の位置づけや女性間の差異を明らかにすることはできない。本稿は主として大卒男性、高卒男性、高卒女性のキャリアの重層構造を探究し、学歴の異なる男女が能力主

-
- (2) これらと一線を画するものとして、脇坂明の研究があげられる。脇坂は統計的差別の理論に依拠し、女性の短期勤続傾向が男女間の職務分離とキャリア格差の主要因であるとする立場から〔脇坂：1998：33-45〕、コース別雇用管理制度は採用時における女性の定着意思の確認によって「統計的差別を超えようとする試み」であり、「女性活用を本格的におこなうための制度」とであると評価する〔脇坂, 1996：15〕。脇坂の研究を貫くのは、全体としての女性の短期勤続傾向が人材育成対象からの女性の一律的な除外をもたらしているのであり、個々の女性の長期勤続意思が確認されれば男性同様にOJTを通じた技能形成が施されるとする思考である。こうした議論に立てば、総合職女性は男性と等しくキャリアを築くはずであるが、現実にはキャリア形成の初期段階ですでに、総合職女性は男性よりも低位の職位にとどまっている〔厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課, 2004b〕。このように、脇坂による職場を効率性に規定されたジェンダー・ニュートラルな場とする立論は、労働組織が内包する女性のキャリア形成阻害要因を明らかにしえず、総合職男女間のキャリア格差を説明できないという限界がある。
- (3) 国連女性差別撤廃委員会は、コース別雇用管理制度下の賃金格差を念頭に、間接差別の慣行と影響に対する理解が欠如していると懸念を示している〔CEDAW, 2003〕。なおコース別雇用管理制度を題材に間接差別概念の必要性を整理したものに〔相澤, 2004〕がある。

義管理のもとでどのように位置づけられたのかを考察する。第2に企業の経営戦略として特に「女性活用」に着目し、それが性別雇用管理にいかなる作用を及ぼしたのかを考察する。女性労働は、経済社会動向や企業の人事労務管理等に応じて変化してきた〔野畑, 2000〕。とりわけ「女性活用」は1960年代末に経営者団体で必要性が意識されて以来、女性の職域拡大等に影響を与えてきた〔竹内, 1994〕。このため「女性活用」が女性のキャリア形成に与えた作用を考察し、それが性別雇用管理を是正する力となりえたかを探究することは、女性人材育成に向けた課題を析出するうえで不可欠である。第3に聞き取り調査をもとに、職務分離にかかわる労働主体の動きを抽出する。例えば事務機器が職場で定着する過程では、主体による技術革新の意味づけが行われ、それが職務分離のメカニズムを支えている⁽⁴⁾。ジェンダー間職務分離は労働組織によるフォーマルな手続きによってのみ形成されるのではなく、労働主体の営みもまた職務分離を補強し変化させるのであり、ここを読み解くことで、ジェンダー間職務分離のダイナミズムを明らかにすることができる。

考察対象は、「BG」「OL」と呼ばれる女性事務職の代表的職場であり各時期を通じて「女性活用」を手掛けてきた都市銀行とする。都市銀行は高学歴女性の積極的採用や職域拡大を行い、女性の能力発揮に向けた取り組みを歴史的に展開してきた⁽⁵⁾。また能力主義管理の中核をなす職能資格制度は1970年代のオイルショック以降に導入が進んだが〔倉田, 1993〕、都市銀行は1960年代前半に同制度を導入し人事考課による処遇決定を開始しており⁽⁶⁾〔銀行労働研究会, 1969〕、能力主義管理導入の先駆的企業と位置づけられる。本稿は「女性活用」と能力主義管理を歴史的に推進してきた都市銀行で、特に窓口業務への女性進出が早かった都市銀行X行を中心に、他行の動向にも目を配りつつ考察する。

(4) 事務職の女性労働者化の要因として事務機器の導入に注目した渡辺峻は、オフィス・オートメーションという分析軸を用いて、「労働の単純化・細分化、熟練の解体」「精神的労働と肉体的労働との分離・対立」などの技能変化を明らかにし〔渡辺, 1984:260〕、機械化による単純労働化が女性化、合理化をもたらすとした〔渡辺, 1984:69〕。しかし森ます美らの実証研究が示すように、事務職の女性の担当業務は必ずしも「単純労働」「補助的業務」に括られるものではない〔ベイ・エクイティ研究会, 1997〕。労働内容の評価は技能レベルのみに規定されるのではなく、考課者である管理職ならびに当該業務を担う労働主体が関与しているからであり、この主体の動きを見ずに職務分離の形成メカニズムを捉えることはできない。

(5) 都市銀行ではすでに1960年頃に女性の能力発揮が経営上の重要課題と認識されていた。1965年発行の住友銀行史には「女子職員の職務遂行能力とモラルの向上が人事管理面でますます重要」との記述がみられる〔住友銀行行史編纂委員会, 1965:184〕。なお都市銀行の「女性活用」は職場内の能力発揮にほぼ限定されており、女性の戦力化の先進的業界と評される百貨店で、「女性活用」が女性の継続就労等をサポートする各種施策を含むのとは異なっている〔木本, 2003〕。

(6) 人事評価には各種試験や適性検査、自己申告等の多様な評価方法が含まれるが、なかでも人事考課は職務遂行能力を分析・評価するもので人事評価の中心的役割を果たす〔林, 1993〕。

表1 調査対象者の属性

銀行	名前	入行年	性別	学歴	銀行	名前	入行年	性別	学歴	コース		
X行	UAさん	1951年	男性	大卒	X行	WAさん	1946年	女性	高卒			
	UBさん	1951年	男性	大卒		WBさん	1948年	女性	高卒			
	UCさん	1952年	男性	大卒		WCさん	1951年	女性	高卒			
	UDさん	1952年	男性	大卒		WDさん	1954年	女性	高卒			
	UEさん	1952年	男性	大卒		WEさん	1957年	女性	高卒			
	UFさん	1957年	男性	大卒		WFさん	1959年	女性	高卒			
	UGさん	1958年	男性	大卒		WGさん	1959年	女性	高卒			
	UHさん	1961年	男性	大卒		WHさん	1966年	女性	高卒			
	UIさん	1964年	男性	大卒		Z行	HZさん	不明	男性		高卒	総合職
	UJさん	1968年	男性	大卒			WWさん	1963年	女性		高卒	総合職
	HAさん	1952年	男性	高卒			WXさん	1978年	女性		高卒	特定職
	HBさん	1954年	男性	高卒			WYさん	1989年	女性		短大卒	一般職
	HCさん	1955年	男性	高卒		WZさん	1995年	女性	不明		嘱託社員	
	HDさん	1957年	男性	高卒								
HEさん	1962年	男性	高卒									

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。

経済社会動向と銀行の経営戦略については、主要な都市銀行の社史・組合史ならびに関連文献を用いる。組織内キャリアの分析には移動と昇進に関する個人データが必要である。筆者は都市銀行X行の元行員23名（大卒男性10名、高卒男性5名、高卒女性8名）を対象にキャリア・ヒストリーの聞き取り調査を行い、あわせてX行を前身とする都市銀行XA行の人事企画部に雇用管理方針について調査を実施した⁽⁷⁾。加えて近年の動向について、都市銀行Z行人事部およびZ行現役行員に聞き取りを行った。調査対象者の属性は表1のとおりである⁽⁸⁾。なお本稿でいうキャリアは組織内における職務、資格、職位の時系列的变化、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なされた仕事を指す⁽⁹⁾。

(7) 調査は1998年12月～2004年2月にかけて、1次～4次調査を実施した。調査方法は半構造化形式のインタビューで、対象者の希望に応じ、職場や自宅、喫茶店などで行った。調査時間は1人につき約2～8時間である。設問項目は入行の経緯と経歴、研修、業務構成と労働編成、職場雰囲気、労働組合活動、職場と家庭の関係等であり、入行から退職まで順を追って聞き取りを行った。

(8) 都市銀行X行・XA行、都市銀行Z行のほか、複数の都市銀行の人事部、事務センター、営業店を訪問見学し、現役行員ならびに元行員への聞き取り調査を実施した。紙幅の都合上、各行ごとの記述はできないが、X行を中心とした分析に大いに役立たせていただいた。この場をお借りして、調査研究にご協力くださった皆様から心から御礼申し上げたい。

(9) ILOは「女性職」を“women's job”と表現し、性によるステレオタイプ化がなされ、労働力に占める女性比率が80%以上の仕事としている〔ILO, 1998: 74〕。OECDは“female occupations”，分析の際には“female dominated occupations”と表現し、ILOとほぼ同義で用いている〔OECD, 1998〕。本稿の「女性職」は、こうしたILO, OECDの定義を踏まえたものである。

3 性別雇用管理の形成：1960年代

(1) 業務構造の再編

1950年代後半は、高度経済成長の開始にともない資金提供者としての銀行の役割が飛躍的に高まった時代である。しかし銀行の資金不足は著しく、1957年の「神武景気」で預貸率が106%（下期）に達すると、貸出額が預金残高を上回るオーバーローン状態に陥った⁽¹⁰⁾。さらに銀行業務量の増加は、営業店に深刻な労働強化をもたらした。当時の都市銀行は、預金拡大と事務合理化というふたつの課題を抱えていた。

この対応策として、銀行は業務構造の改変に着手した。まず1950年代後半に預金獲得等の渉外活動を専門とする得意先係を設置・拡充し預金拡大をはかった。北海道拓殖銀行の場合、1960年度上期に営業店の渉外担当者比率を従来の10%から15%へ引き上げた。「預金に結びついた効率的かつ重点的な人員配置」を目指したのである⁽¹¹⁾。得意先係の設置・拡充にともない、渉外業務は独立した銀行業務として確立した。従来の渉外活動は、商店の売上金の集金や駅前での預金勧誘が中心だったのに対し⁽¹²⁾、得意先係は法人顧客を中心に約300件の顧客を抱え、日々の訪問活動を通じた経営状態の把握と融資相談、預金の案内・獲得を行った⁽¹³⁾。なかでも顧客に口座振替の利便性を説き、振替指定口座を獲得することは、得意先係の重要業務だった。1955年に電話料の口座振替が開始されたのを皮切りに、公共料金等の口座振替業務が拡大すると⁽¹⁴⁾、各行は口座振替業務を継

(10) 1959年（上期）に一旦は90%台に落ち着いたものの、1961年（下期）には101%、1962年（下期）には107%を記録した。なお預貸率とは貸出金平均残高（コールローンを除く）を預金債権平均残高で割ったものであり、100%を超えるとオーバーローンを意味する。大蔵省銀行局内金融年報編集委員会編『銀行局金融年報』金融財政事情研究会、各年度版。

(11) 〔北海道拓殖銀行、1971：370〕。

(12) 戦前から渉外活動が行われていたことは、自らの経験をもとに心得や成功例を記した本の存在から明らかである〔村井、1952〕〔岡、1954〕。しかし男性労働力不足から、戦中に渉外活動の部署は廃止されている〔大和銀行四十年史編纂委員、1958：205〕。また1959年に労働省職業安定局が出した銀行の職務解説書に渉外業務は含まれておらず〔労働省職業安定局、1959〕、1960年頃までは渉外業務は銀行の主要業務ではなかったと推察される。なお1950年代前半には全員外交と称して、街頭でビラやマッチを配る預金勧誘が行われている。〔職場の中から——嫌になるマッチ配り〕『ひろば』No.62、1953年7月15日号。

(13) 住宅地店では個人顧客への預金勧誘もなされ、特に大型土地開発で地元住民へ支払われる補償金の獲得は重視された。京葉臨海工業地帯造成の際の預金獲得競争について「銀行、保険会社、信用金庫、農協など各種の金融機関は支店長クラスの大物をハイヤーで練り出して預金の争奪戦を演じ、このため田と畑のいなか道に高級自動車がひしめいていた」と当時の新聞記事は報じている。「市原五井、八幡の埋立補償　まず君塚農協と調印——ブームの町に張られた商魂の網」『読売新聞』千葉県版、1957年9月17日朝刊。

(14) 公共5品目とよばれる電話料、電気料、NHK受信料、水道料、ガス料は、いずれも1950年代後半から1960年代前半にかけて口座振替が開始されている。このほか、富士銀行では1962年に公団住宅家賃の口座振替の取り扱いを始めている〔株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室、1980：463〕。

統的な預金口座獲得の手段と位置づけたためである⁽¹⁵⁾。こうした得意先係の登場によって、銀行は店頭で来店客の業務を行うだけでなく、得意先係が「生きた窓口」となり預金や融資案件を獲得する能動的なビジネススタイルへと転換した。

事務合理化では、事務機器導入による職務編成の改変がなされた。銀行は事務機器導入の先進企業であり〔米花, 1975〕, 1950年代前半に「いわゆる銀行における『機械化・合理化』の第一段階」をスタートさせた〔全国地方銀行従業員組合連合会, 1982: 370〕。とはいえ導入当初は電動計算機やベルトコンベアなどの単能機が中心であり、効果は限られていた⁽¹⁶⁾。事務の抜本的合理化をもたらしたのは1950年代中頃に預金窓口に配備され始めた預金会計機であり、受付から支払までを一元化するユニット・システムであった⁽¹⁷⁾。当時の銀行は事務担当者と現金取扱者を分離する複鑑制をとっており、預金業務の場合、受付・預金案内を「預金窓口」、記帳、計算、印鑑照合を「預金元方」、現金の預け払いを「出納」が担当した。これは高いチェック機能をもつが、業務完了に時間を要した。そこで記載・計算機能をもつ預金会計機の導入を契機に、窓口に出納機能を組み込み、窓口担当者であるテラーが現金を受け渡しする単鑑制とし、業務の効率化をはかったのである。テラーは受付・預金案内から記帳、計算、現金の受け渡しまで担うようになり、「テラーの習熟度については高度の要求がなされる」ようになった〔谷藤, 1954: 35〕。預金会計機とユニット・システムは、窓口の仕事内容と権限を高めることでテラー一人当たり標準事務取り扱い量を100~150口に高め、必要人員の減少、締め上げ時間の短縮、対外的には顧客の係間移動を解消した〔本間, 1960: 187〕。

表2 X行A支店の係構成の変化(1957年・1969年)

1957年				
預金係	融資係	得意先係	外国為替係	内国為替係
出納係	計算係	庶務係	総務係	
1969年				
預金係	融資係	得意先係	外国為替係	内国為替係
庶務係				

出所：聞き取り調査結果より作成。

なかでも最大の合理化効果は、職務編成を業務単位へ組み替え、係を統廃合したことである。表2が示すようにX行A支店では出納と計算を廃止、庶務と総務を合併し、1957年からの約10年間で

(15) 例えば富士銀行では、1968年に口座振替指定獲得運動を行っている〔株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室, 1980: 464〕。なお1960年代半ばには、得意先係による主な預金獲得方法は給与振込制度の推進へ変化した。

(16) ただし、ベルトコンベアが伝票運搬から女性を解放した点は注記する必要がある。ユニット・システム導入前の銀行では、ひとつの業務が複数の係にまたがり、係間の伝票運びを女性が行っていた。全国銀行組合連合会の調査によれば、B銀行S支店では1950年のベルトコンベアの導入によって伝票運搬者が7~8人から2人に減少し、雑用からの解放による心理的満足と肉体疲労の緩和がもたらされた〔全国銀行組合連合会青婦人対策部, 1951〕。

(17) 例えば住友銀行では、1952年に当座・普通預金会計機を導入、翌1953年にユニット・システムを採用し、1957年頃までに都市店舗を中心に同システムを普及させている〔住友銀行行史編纂委員会, 1965: 116〕。

係を3つ減少させた。営業店の係構成は預金、融資、為替、得意先が中心となり、得意先係が獲得した業務を他の係が実行する連携体制が築かれた。預金および為替係は店頭業務をこなしながら、得意先係が獲得した預金や為替を通帳、伝票に記載し完了させた。融資係は既存の顧客に加え、得意先係が訪問先で依頼された新規の融資案件を引き継ぎ、融資の可否判断、月々の返済金額や担保等の条件設定を行った。こうして銀行は得意先係の設置と業務構造の再編によって預金拡大と事務合理化というふたつの経営課題を克服し、大量預金・大量貸出を可能とする業務構造を1960年頃までに確立したのである。

(2) 窓口業務での「女性活用」

雇用管理に焦点を移すならば、1950年代のふたつの経営課題は銀行の大衆化路線の推進による女性労働者の「活用」を生み出した。高度経済成長による個人所得の増加は各種金融機関の預貯金を拡大したが、法人と富裕層を主要顧客とする都市銀行は一般個人客から「敷居が高い」と敬遠され、預貯金の伸びは相対的に低かった⁽¹⁸⁾。そこで各行は「銀行の大衆化」のスローガンを掲げ、個人向け金融商品を多数開発し⁽¹⁹⁾、明るく親しみやすいイメージづくりに着手した。各行は防犯用の柵をはずした威圧感のないカウンター、ソファを置いた快適なロビーへと店内を改修し、貯金箱のプレゼント、観葉植物の配置、BGMの採用を手掛けた⁽²⁰⁾。そして高卒女性を大量採用し、機械化が進む内部業務に配置するとともに、店頭の預金獲得の最前線であり、高卒男性の管理職昇進のステップでもある窓口業務に抜擢した。富士銀行では1960年に窓口担当女性への接遇研修会を開始したほか⁽²¹⁾、住友銀行では1962年に女性の制服を従来の事務服から切り替え⁽²²⁾、窓口サービス向上に向けた「いらっしやいませ運動」を実施した⁽²³⁾。女性を窓口配置し「女性らしさ」を活かすことで、顧客に親しみやすさをアピールしようとする各行の工夫がみとれる。ただし出納権限の移譲によってテラーに必要な知識と経験が高まっていたため、窓口業務には一定の勤続を経た「ベテラン」女性が配置された。表3はX行元行員の窓口配属時のキャリアである。異例の抜擢で

(18) 1959～1962年の預貯金残高の増加率は証券投資信託5.8倍、貸付信託3.5倍、信用金庫2.9倍に対し、都市銀行は1.8倍にとどまった〔住友銀行行史編纂委員会、1965：98〕。

(19) 住友銀行では1957～1962年の5年間に「リレー定期預金」「三越お買物預金」など15の個人向け商品の取り扱いを開始しているほか〔住友銀行行史編纂委員会、1965：78〕、協和銀行では1957～1961年に7つの金融商品を実施し、「新種預金の開発が各行競い合うように行われた」としている〔協和銀行行史編集室、1969：276～279〕。

(20) 大衆化路線の推進に向けた各行の取り組みは、〔株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室、1980：365～372〕〔住友銀行行史編纂委員会、1965：105～120〕〔協和銀行行史編集室、1969：333～345〕に詳しい。

(21) 〔株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室、1980：370〕。

(22) 社史には「従来の女子事務服に代わるものとして一線女子職員（テラー：筆者注）のアイデアによる新しい制服を採用した」とある〔住友銀行行史編纂委員会、1965：184〕。

(23) 1963～1964年の「いらっしやいませ運動」、1965年以降の「7の日運動」は窓口サービス向上のための心構えを強調したものであり、「個人層取引の推進と業績の向上を図ったもの」とされる〔住友銀行行史編纂委員会、1965：117〕。

あるWFさんを除けば、男女ともに勤続6年以上で複数の係を経験している。

表3 窓口配属時のキャリア

名前	性別	学歴	配属年	勤続年数	経験業務
HAさん	男性	高卒	1958年	7年目	出納, 計算, 為替, 得意先
HCさん	男性	高卒	1960年	6年目	回金, 出納, 預金元方
HBさん	男性	高卒	1961年	8年目	証券, 出納, 為替, 預金元方
WFさん	女性	高卒	1962年	4年目	庶務
WDさん	女性	高卒	1963年	約10年目	預金元方, 庶務
WEさん	女性	高卒	1964年	8年目	計算, 預金元方, 庶務

注: (1) 「預金元方」は、預金業務の後方事務である。

(2) 「回金」は、営業店の現金管理を行う本部業務である。

(3) 高卒女性WGさんも窓口経験者であるが、特殊店舗であるため対象から除外した。

出所: 聞き取り調査結果より作成。

業務構造の再編と「女性活用」による男女の職務配置の変化を、営業店レベルで具体的に検証する。図1はX行A支店の1957年と1969年の係別人員構成である。X行は高卒女性の採用者数を1961年の362人から1965年には1,074人に拡大し、全行員に占める女性比率を39.6%から44.0%へ高めた⁽²⁴⁾。このためA支店の女性人員は2倍に増え、「女性活用」が展開された預金係をはじめ各係の事務担当として配置された。一方、男性は約15%増であり、増員分は融資と得意先係に優先的に配置された。このため、両係への男性の集中が生じた。1950年代後半以降の一連の経営戦略は、1960年代前半に女性は預金業務と各係の内部事務、男性は融資審査と渉外活動という職務分離を形成したといえる。

なかでも窓口業務の女性職化は、性別職務分離の形成を象徴する劇的な変化であった。「普通」「定期」「当座」「為替」の各窓口は女性が担当し、男性は繁忙時や昼食時の応援・交代要員となったからである。そしてテラーの女性化にともない、窓口業務の職務評価は「定型的」な「女性向き」業務へと引き下げられた。従来、窓口業務の機械化は出納権限を移譲するもので、「オペレータの労働が機械化によって単純化・専門化されるのたまさに対照をなしている」と認識されていた[野田, 1957: 8]。しかしキーパンチャーへの女性進出を背景に、1960年頃に機械化による単純労働化を女性労働者の拡大要因とする論調が盛んになると⁽²⁵⁾、機械操作をとまなう窓口業務は「従来からある業務で、単純軽易な仕事であるので、女子にきりかえた職業」であり[労働省婦人少年局, 1964: 29]、「女性のもっている優しさ、美しさといった特質を生かした」職務という評価に転じた[井原, 1961: 89]。この間、窓口業務自体に変化はない。表4に見るように職務上必要な能力は、大半の職務において「事務機械をあつかう能力」「記帳能力」「計算能力」などの事務的能力が中心であるのに対し、預金テラーは「折衝能力」「判断力」が70%を超え、高度な能力を要することがわかる。つまり窓口業務の職務内容、必要能力の低下ではなく、窓口業務への認識が転換した。「女性らしさ」を活かす経営戦略によって生じた担当者の女性化が、ジェンダー視点による能力解

(24) 『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人であり、高卒女性の採用者数増加が際立つ。

(25) 例えば[銀行労働研究会, 1963][銀行労働研究会, 1965]など。

積を生み、窓口業務の職務評価を「女性向き」の「定型的業務」へと変容させたのである。

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 ●6名 ○11名 テラー：6名 ●2名 ○4名	融資係：9名 ●7名 ○2名	得意先係：7名 ●7名	外国為替係：4名 ●3名 ○1名	内国為替係：4名 ●2名 ○2名	
出納係：3名 ●2名 ○1名	計算係：4名 ●2名 ○2名	庶務係：4名 ●2名 ○2名	総務係：5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 ●6名 ○19名 テラー：5名 ●1名 ○4名	融資係：16名 ●10名 ○6名	得意先係：14名 ●12名 ○2名	外国為替係：7名 ●3名 ○4名	内国為替係：8名 ●2名 ○6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。

表4 職務別必要能力に関する女性行員の意識 (%)

	折衝能力	事務機械	記帳能力	判断力	計算能力	指導力
預金テラー	41.36	2.99	7.04	29.85	11.30	6.82
預金事務	6.95	12.71	20.31	21.23	31.98	6.02
貸付	11.08	2.32	23.71	36.86	20.88	4.38
内国為替	6.08	8.21	22.8	42.86	11.55	7.90
外国為替	5.49	15.38	8.79	48.35	15.38	6.59
出納	10.91	6.06	3.94	17.58	53.03	7.58
庶務	8.65	11.07	14.53	44.64	13.15	7.27
計算	0	1.71	0.85	11.11	82.91	3.42

注：(1) 「貸付」とは、本稿でいう「融資」のことである。
(2) 「事務機械」とは、「事務機械をあつかう能力」のことである。
出所：立教大学松井資夫研究室『意識調査からみた女子行員の心理と管理』
日本人事管理協会，1968，附114-115より作成。

こうした窓口業務の職務評価低下に対する労働者の反応は、窓口業務が職場生活にどれほどの比重を占めるかによって異なった。研修期間に窓口業務を担当した大卒男性は、女性テラーの能力を高く評価するが、その理解は女性職での「女性の特性」に収斂された。大卒男性UGさんの「やっぱりお客に接するのは、やわらかい印象，気配り。そういうのは女性の方が行き届くというのかな」という発言は、その典型である。こうした「女性の特性」からの理解は、大卒男性にとって窓口業務は一時的な仕事であることから生じている。「月末近くになって混んできると、テラーの差に開きが出てくるわけです。僕なんかフウフウ言いながら100口やってね。もう、120口っていったらお

手上げみたいになっている頃には、女性陣は160, 170とやっている。いつのまにか。しかも、にこやかにですよ」という大卒男性UFさんの語りは、女性の優秀さを称えながらも、どこか他人事である。これに対し、主たる窓口担当者であった高卒男性には窓口業務と女性を関連づけた発言はなく、「テラーに出してもらって、やっと一人前」(高卒男性HCさん)というように窓口業務への誇りすら聞かれた。しかし窓口業務の職務評価低下への関心は低かった。高卒男性は、得意先係を中心としたキャリアを歩み始めていたためである。1962年の松井賚夫の調査によれば、男性が希望する係は1位が貸付係⁽²⁶⁾で60.0%、2位が得意先係で34.1%であり、窓口業務等の預金はわずかに2.0%だった〔松井, 1962〕。松井の研究は小規模金融機関が対象で学歴別集計ではないという制約がある。しかし、もはや窓口業務は男性のキャリア上の重要業務ではなくなったことが推察できる。

窓口業務の職務評価低下を危惧したのは、テラーに抜擢された「ベテラン」の高卒女性だった。高卒女性WBさんの語りは明快である。「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」「そういう性差別を経営は持っていたと思うわね」と振り返る。そして「女性の特性」の過度な強調に反発感を抱いていた。高卒女性WGさんは礼儀作法を中心とした窓口研修について、「『なんで私たちがこんな研修を今さら受けるのよ』って感じですよ。新入社員ならいざしらず」と憤慨する。銀行員としての能力ではなく、「女性らしさ」のみが要請されたように感じられたのである。

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。「銀行のステューワーズ」と称される窓口業務への憧れに加え、1960年頃から産業界と教育界で「性別特性論」が台頭し、「技術・家庭科」の学習内容が「男子向き」「女子向き」に分けられるなど〔堀内, 2003〕、「『女性の特性』を活かした職務配置」という考えが受け入れられやすい社会状況が作られていた。何より給与体系が性別・職労別であるなど男女差が色濃く残る職場において⁽²⁷⁾、「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。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、間違いないわってという一種のプライドみたいなものもあったしね」と述べ、窓口業務への誇りと愛着を語る。

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。すなわち融資・得意先係が獲得した案件を預金係や各係の事務方が伝票におこし実行する職務分担は、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と重ねられ、広く受容されたのである。高卒女性WBさんは職場での分業を「男は男で外で働く、得意先係でお客様との折衝で嫌な思いをする。

(26) 本稿でいう「融資係」である。

(27) X行は1957年に給与体系の改訂を行ったが、勤続給については性別・職労別の4本建てが維持された。これに対しX行従業員組合は、「男女差は認めないが、当面勤続給4本建やむなし」とのコメントを発表している。『X行従業員組合誌』1957年6月25日号。

女は女で男が持ってきた、得意先係がもってきたいろんな仕事を全部こなして始末して、またそれを明日、お客様の言うとおりのものを、預金などを整えて、男に持たせてやる」と表現し、夫婦の役割分業になぞらえる。そしてその分業こそが女性たちに誇りを抱かせていたと述べる。「自分たちがいなかったら男は働けないよ」（高卒女性WBさん）という意識である。男性も事務を一手に引き受ける女性たちに一目置いていた。大卒男性UGさんは日常の事務を「ベテラン女性がかかり切り回している」と述べ、女性が店内を事実上采配していたと指摘する。大卒男性UFさんは事務方の女性にミスを注意されたエピソードとして、『「今日はどうしたの」って言われてね。『深呼吸してらっしゃい』と言われるわけ』と話し、事務では女性に頭が上がらなかったと笑う。急ぎの仕事は「ゴメン、頼むよ」と頭を下げ女性の協力を請い、女性も事務方のプライドにかけ期待に応えた。男性には「女性は事務補助者」で「商売やるのは男だ」（大卒男性UGさん）という意識が存在したが、それでも女性の働きなしには銀行業務が成り立たないことを十分理解していたのである。

ジェンダー間職務分離は、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」を行うことによって形成された。そしてジェンダー間職務分離は性別特性論を身にまとい、家族内の性別分業にも似た「男は外で稼ぎ、女は内を守る」という職場文化を生み出すことで、あたかも「自然の秩序」であるかのように男女労働者に広く受容されていったのである。

(3) 能力主義管理とキャリア構造

こうしたジェンダー間職務分離の形成は、性別・学歴別のキャリア形成とどのように結びついていたのであろうか。職能資格制度の下での処遇とキャリア構造から考察しよう。都市銀行は1950年代後半に給与体系の職能給化に着手し、1960年代前半に職能資格制度を導入した〔銀行労働研究会、1969〕。業務構造の再編が、能力主義管理導入の社会的・経済的基盤となったのである。表5が示すように、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、参事から構成される職能資格制度を導入した。昇格は在位年数とA～Eの5段階からなる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BまたはA評価を得ると、管理職資格の調査役には最速で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。能力評価に応じて、同期入行者間で職位・資格に大きな差がつく仕組みである。資格要件は「性別や学歴はまったく無関係」であり⁽²⁸⁾、給与体系も男女別建てから一本化された。職能資格制度に対して労働組合は、「低賃金の固定化」「格差政策の強化」「組織の分断」を懸念した⁽²⁹⁾。このため銀行に昇格基準の明確化を要求し⁽³⁰⁾、最長滞留年数を設定させた。これは経営主導の能力主義管理に労組が一定の歯止めをかけたものと評価できる。

(28) 『X行社史』。

(29) 『X行従業員組合誌』1963年6月15日・25日合併号。

(30) 『X行従業員組合誌』1963年7月15日号。

表5 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		最終3回B以上, 最終1回A
調査役	課長級	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	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 定型的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。

職能資格制度の理念は、性別や学歴に関係なく個人の能力を評価することにある。しかし評価基準である、職務遂行能力それ自体にジェンダーが埋め込まれていた。すなわち男性が担う融資審査や渉外活動は「判断業務」とされ、高評価となった。そして顕在能力、潜在能力、意欲・態度などを多面的に評価する人事考課は、男性に高い意欲と能力の発揮を促し、企業への統合と激しい昇進競争を生み出した。能力主義管理は、とりわけ高卒男性の昇進意欲を高めた。この点は、表6で1958年と1968年の意識調査を比較すれば明らかである。高卒男性の昇進見通しは「係長」が65.6%から48.0%に減少した。そして「課長・副支店長級」が19.2%から25.2%、「支店長級」が4.0%から7.9%へと増加したほか、かつては想像すらしなかった「部長・重役級」にまで視野を広げる人も現われた。これに対して女性の担う内部事務は「定型的」とされ、人事考課はC評価が中心となった。このため、女性が管理職に昇進・昇格することは困難となった。こうして同一学歴である高卒男女間の処遇格差は強まり、職位と資格はジェンダーによって分断されるようになった。表7で1974年の職能資格分布をみると、33歳時点での調査役到達者は大卒男性の94.8%、高卒男性の89.6%に達する。これに対し同年齢時での女性の調査役到達者は0%であり、1級に36.4%、2級に63.6%と低位資格に滞留している。内部事務を担い低評価にとどまる女性を踏み台として、大卒・高卒男性が昇進・昇格する構造が築かれたのである。

表6 昇進に関する意識 (%)

	大卒男性		高卒男性		高卒女性	
	1958年	1968年	1958年	1968年	1958年	1968年
役職にはつけない	0	3.8	8.8	12.6	100	92.0
係長	6.5	7.7	65.6	48.0	0	1.1
課長・副支店長級	16.1	21.2	19.2	25.2	0	0.2
支店長級	51.6	38.5	4.0	7.9	0	0
部長・重役級	19.4	23.1	0	1.6	0	0

注：役職についていない組合員の回答を集計した結果である。

出所：X行従業員組合『意識実態調査』より作成。

表7 33歳時の職能資格分布 (1974年) (%)

	大卒男性	高卒男性	女性
調査役	94.8	89.6	0
書記1級	5.2	10.4	36.4
書記2級	0	0	63.6

注：「女性」には高卒と短大卒が含まれる。

出所：X行従業員組合『昭和49年度 昇給・昇格の実態』

より作成。

この性別昇進構造の構築と連動して、1960年代中期を境に高卒女性の早期退職化が顕著になった。表8に見るように、25～29歳のコーホートは、1954年の16.1%から1960年に22.8%に上昇し、1967年には5.5%に急落している。1965年の女性の平均初婚年齢は24.5歳であること、加えて金融保険業における結婚退職規定 (20.2%)、結婚退職時の退職金優遇措置 (67.1%) など、事実上のマリッジバーが女性の早期退職の一因であると推測される⁽³¹⁾。一方、40歳以上年齢層は各時点を約5%で推移しており、長期勤続者は減少していない。このコーホートは戦後まもなく入行した層であり、男性稼得者を失い一家の稼ぎ手となった女性が含まれるほか、女性職を中心に仕事のやりがいを得た女性が勤続年数を延ばしていたと考えられる。しかし女性の1ヵ月平均の残業時間は多い月・店で50時間を超え⁽³²⁾、「トイレに立てない」忙しさ (高卒女性WEさん) であるが、キャリアは「35歳書記1級で、もう頭打ち」 (高卒女性WGさん) だった。また女性職に緊縛され、ひとつの業務に10年以上留め置かれた。こうした「割の悪さ」「単調な日々」が若年女性の定着意欲を失わせ、「女性は結婚したら退職し、家庭を守る」という考えを受容させたのである。

(31) 製造業の結婚退職規定保持事業所は7.3%、結婚退職時の退職金優遇措置は49.6%であり、金融保険業における高さが目立つ〔労働省婦人少年局、1963〕。

(32) X行従業員組合の調査によれば、1962年12月の一人一ヵ月平均の残業時間は女性では50時間以上が2店舗、40時間以上が40店舗だった。当時の女性の時間外労働は1日2時間、1週6時間、1年150時間に規制されていたことに鑑みると (労働基準法第61条)、銀行員の女性の長時間労働がうかがわれる。なお同月の男性の残業時間は50時間以上が59店舗で、なかには100時間を超す店も含まれており、男性の労働の過酷さを推し量ることができる。『X行従業員組合誌』1962年2月15日号。

表8 年齢階級別女性労働者数・比率の推移（銀行・信託業）

	1954年		1960年		1967年	
	数	比率	数	比率	数	比率
18歳未満	1,128	1.8%	168	0.2%	0	0%
18～19歳	11,148	17.6%	14,520	21.0%	35,358	27.6%
20～24歳	35,544	56.1%	22,680	32.9%	66,182	51.7%
25～29歳	10,200	16.1%	15,720	22.8%	7,074	5.5%
30～39歳	2,688	4.2%	12,120	17.6%	12,570	9.8%
40歳以上	2,604	4.1%	3,768	5.5%	6,812	5.3%
合計	63,312人	100.0%	68,976人	100.0%	127,896人	100.0%

出所：労働省労働統計調査部『賃金構造基本調査結果報告書』労働法令協会、各年度版より作成。

1960年代の「女性活用」が、女性のキャリア形成と職場構造にいかなる作用を与えたのかをまとめよう。高卒女性の大量採用と窓口業務への抜擢という「女性活用」は、「女性の特性」を全面に打ち出すものであり、かつては高卒男性のキャリアステップであった窓口業務を女性職化した。その結果、窓口業務の職務内容と必要な能力がジェンダーに基づいて再編成され、職務評価は「定型的業務」へと引き下げられ、男性は融資・得意先業務、女性は窓口業務等の内部業務というジェンダー間職務分離が構築された。ジェンダー間職務分離は、職能資格制度のもとで男女間の昇進・昇格格差へと結実した。職務と資格、職位から構成される組織内キャリアの分断線が学歴から性別へ移され、性別雇用管理を形成したのである。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強固となったのである。

4 性別雇用管理の強化と変容の萌芽：1970～1980年代前半

(1) 大卒女性と長期勤続女性の「活用」

1970年代には、性別による雇用管理の見直しを迫る諸要素が職場の内外に出現した。まずオイルショックと低経済成長によって金利水準が下がり、銀行の利幅は縮小した。そのためジェンダー間職務分離を規定してきた大量預金・大量貸出に代わる新たな業務戦略が模索された。各行は「日本クレジットビューロー（JCB）」「ユニオンクレジット（UC）」に資本参加しクレジットカード業務に本格参入したほか⁽³³⁾、住宅ローン専門会社を共同設立し個人向け融資を専門に扱う体制を築き⁽³⁴⁾、大衆消費社会を睨んだ個人向けローン業務やフィー・ビジネスをスタートさせた。女性労働力

⁽³³⁾ 1968年に三井銀行、協和銀行、大和銀行、神戸銀行が「JCB」に資本参加し、従来の出資行である三和銀行との5行体制を築いたほか〔株式会社三井銀行・三井銀行100年のあゆみ編纂委員会、1976：276〕、1969年に富士銀行、第一銀行、日本勧業銀行、太陽銀行、埼玉銀行、三菱銀行の6行が共同出資し「ユニオンクレジット株式会社」を設立した〔株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室、1980：470〕。

⁽³⁴⁾ 1971年にJCBに出資した関係銀行が「日本住宅金融」を設立したほか〔株式会社三井銀行・三井銀行100年のあゆみ編纂委員会、1976：281〕、同じく1971年に富士銀行をはじめとする6行はその他の金融機関と共同で「株式会社住宅ローンサービス」を設立した〔株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室、1980：565〕。

の質的变化も生じた。1960年代に顕著となった女性の勤続年数の二極化傾向は、1970年代には一定の厚みをもった長期勤続者層を生み出した。加えて業務の高度化と女性の進学率上昇を受け⁽³⁵⁾、1970年頃に各行は高卒採用を中心としつつも高学歴女性を採用し始めたのであり、高卒女性のみだった職場に短大卒女性と大卒女性が参入した⁽³⁶⁾。このため1970年代に、長期勤続女性と高学歴女性を対象とした新たな「女性活用」が開始されることとなった。

なお、1970年代初頭の都市銀行における女性採用者の高学歴化はふたつのタイプを含んでいる。ひとつは短大卒の採用拡大を基軸とし、大卒女性の採用は数名に抑えるか処遇条件を短大卒と同じにする銀行であり、もうひとつは短大卒の採用拡大と同時に、それと同数かそれ以上の大卒採用を行う銀行である。両者の相違は、女性が職場で担う職務や役割の違いによるものと推察される。本稿が取り上げるX行は後者のタイプである。1970年代を通じたX行の女性新卒採用者における高学歴層の割合は約20～45%であり、大卒女性が約10～28%、短大卒女性が約10～17%を占めた⁽³⁷⁾。このため1970年代以降のX行では、女性労働者において大卒、短大卒、高卒の三つの学歴層が混在することとなった。

X行の「女性活用」をみる。X行は1971年に大卒女性の採用を開始し、国際業務や秘書、広報等の本部業務に配属した。本部では重役室の受付などに短大卒女性が数名配置されていたが、大卒女性は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、より専門性をともなう業務に任用された。当時、大卒女性の採用等に関わった大卒男性UFさんは「この書類はどこに持っていく、これをファイルしておくというような、言葉でいえば下請け。大卒の女性を採用して、これをやらせてもらおうとは誰も思っていなかったですね」と述懐し、短大卒女性との役割期待の違いを指摘する。営業店に配属された大卒女性は、窓口業務への早期配置による即戦力化が目指された。窓口業務は「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）。そうしたなか、大卒女性は約10日～2週間の窓口研修を受けると、1年目から窓口業務を担当した。このように、大卒女性の職務やジョブ・ローテーションは高卒女性のそれと大きく異なる。これに対して、短大卒女性は主として営業店に配置され、高卒女性とほぼ同じ職務とローテーションを担った。後述するように、1980年代半ばに各行は女性採用における高学歴化の第2段階を開始し、高卒女性の採用を削減し短大卒女性へ置き換えてゆく。こうした短大卒女性による高卒女性の代替の基盤は、女性高学歴化の第1段階である1970年代に築かれたとみることができる。とはいえ、両者の処遇には相違もあり、短大卒女性は外国為替等の語学力を要する業務へ積極的に配置される傾向にあった。しかしかつては高卒女性の担当業務であったことから、短大卒女性による職域拡大ではなく、女性間に学歴による職務分離が生じたのだといえる。

(35) 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。

(36) 大卒女性は1963年に三和銀行が6人、東京銀行が18人採用したのが最初であるが、継続的に一定数以上を採用するようになったのは1970年代からである。短大卒女性の継続的採用は、大半の銀行で大卒女性より約10年早い1960年代初頭に開始されている。『日本金融名鑑』日本金融通信社、各年度版。

(37) 『日本金融名鑑』日本金融通信社、各年度版。

長期勤続女性は、個人向けローン業務で「活用」された。X行は1970年に融資係からローン業務を分離した。そして住宅や自動車等の各種ローンを扱う専門職制度を開始し、ローン専門職が顧客の専任担当として相談から申込受付、調査、実行、管理回収までの全過程を担う仕組みを築いた⁽³⁸⁾。このためローン専門職は担保価値と顧客の返済能力を割り出す審査業務、顧客と司法書士、不動産会社、保証会社等の意見調整をはかるローン実行のプロセス管理を行った。ローン業務は案件ごとに手続きが異なるため幅広い知識が要求され、専門知識を持たない個人顧客に向けた丁寧な説明が必要とされた。このためローン専門職には、高卒男性と長期勤続(高卒)女性を中心に、業務経験が豊富で顧客サービスに長けた「熟練行員」⁽³⁹⁾が任命された。

(2) 「女性活用」の限界と変容の萌芽

性別雇用管理に焦点を合わせれば、ふたつの「女性活用」の「効果」は次のように総括できる。大卒女性は本部業務で女性の職域を拡大したほか、営業店での大卒女性の短縮されたジョブ・ローテーションは、男女の処遇格差をジェンダー差として自明視してきた職場に、女性についても学歴差を持ち込んだ。長期勤続女性は融資審査という銀行の根幹業務に参入し、女性を一律に「定型的業務」に括る管理の一角を突き崩した。また「女性活用」は直接の業務にとどまらない「活用効果」をあげた。大卒女性は行内誌で頭取と若い女性行員の対談を手掛けたり、重役秘書という威圧感を与えず部署間調整を行うなど、「女性の視点」による斬新な企画や細やかな心配りで「大卒女性は使いづらい」「女性は優秀な高卒で十分」という声を一掃した。長期勤続女性は、窓口経験に裏打ちされた相談対応で顧客の信頼を獲得し、単調な職場生活に飽きを感じていた彼女たちが仕事の充実感を再確認する機会となった。

とはいえ、ふたつの「女性活用」は性別雇用管理の全面的見直しに繋がらなかった。大卒女性の「活用」は「女性向き」業務の範囲を超えるものではなく、長期勤続女性が配属された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⁽⁴⁰⁾。このため両者の管理職昇進は困難だった。1970年代に都市銀行は新業務と「女性活用」に注力したが、それをはるかに凌ぐ合理化と能力主義を推進し、性別雇用管理を強化したためである。各行は1970年代前半に事務センターを開設、1970年代半ばに第2次オンラインシステムを導入し⁽⁴¹⁾、1980年代前半に人材派遣会社を設立した

(38) 『X行社史』。

(39) 『X行社史』。

(40) ローン業務担当の女性の処遇が改善されなかった背景には、専門職制度が抱える課題があったと考えられる。専門職制度は特定業務への深い知識をもつスペシャリストを養成するもので、支店長を目標にゼネラリストを育成する従来のキャリアコースのオルタナティブと期待されたが、実際には支店長昇進が困難な人の受け皿という位置づけを免れなかった。

(41) 各行の社史によれば、事務センターの開設は三井銀行が1969年(東京事務センター)と1972年(大阪事務センター)、富士銀行が1974年(東京事務センター)である。第2次オンラインシステムの導入は、三井銀行と住友銀行が1975年、富士銀行が1978年である。

(42)。事務の合理化・集中化を進め、営業店へのパートタイマーの派遣を開始したのである〔駒川、1997〕。この過程で女性正規雇用者は減少した。1970～1985年のX行の正規雇用者数をみる（表9）。男性は約3割増であるが女性は1割以上減少し女性比率は約10%低下した(43)。一方、1975～1985年の金融・保険業・不動産業の女性短時間雇用者は11万人から15万人に増加し、女性雇用者総数に占める割合は15.7%から16.9%に上昇した(44)。パートタイマー比率の飛躍的拡大は1980年代後半以降であるが、この時期に女性正規雇用を非正規雇用に置き換える基盤が整えられたといえよう。

表9 X行正規雇用者数の推移

	男性	女性	女性比率
1970年	4,901	4,813	49.5%
1975年	5,816	4,523	43.7%
1980年	6,431	4,723	42.3%
1985年	6,348	4,178	39.7%

出所：『X行有価証券報告書』各年度版より作成。

男性に対する能力主義管理はいつそう強化された。1980年代半ばに男性の新規採用は大卒のみとなり(45)、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年には35.0%まで高められた〔銀行労働研究会、1983：15〕。各営業店には「財形預金」「年金指定口座」など金融商品ごとの目標値が設定され〔小磯、1983〕、達成度合いが支店長の評価に反映されるようになった。このため店内の目標達成圧力はすさまじく、得意先係の男性を中心に激しい預金獲得競争が繰り広げられた。こうした能力主義管理は男性に不払い労働を含めた長時間労働と私生活より仕事を優先させる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。1980年に海運都市の店舗で融資課主任だった大卒男性UJさんは、産業構造転換で売上不振にある造船会社を顧客に抱え、ストレスが強く業務は多忙を極めたという。本部が融資継続を却下すれば、顧客は倒産を免れない。返済可能と納得させる理論を練り、それを裏付ける経費削減計画等を作成した。「それを1社ずつ作っていくわけだから、たいへんだよ。寝てなかったね」と語り、私生活では生まれたばかりの子ども顔を覚えていない。それでも銀行を辞めようと思ったことが無かったのは、仕事がおもしろかったからではない。「その職責を果たすし

(42) 都市銀行による人材派遣会社の設立は、三和銀行の1970年がもっとも早く、その他は1980年代前半に集中している〔銀行労働研究会、1986〕。住友銀行ではロビー案内や店頭対応サービス要員の派遣を目的に、1982年に100%出資で「泉オフィスサービス株式会社」を設立した。登録者は住友銀行元行員の女性を中心に、管理者は住友銀行からの出向男性だったため、この人材派遣会社は退職女性と出向男性の受け皿といえる〔駒川、1997：83〕。

(43) 『X行有価証券報告書』大蔵省印刷局、各年度版。なお退職者のなかには、OA機器の急速な導入に対応しきれなかった長期勤続女性も含まれよう。志賀寛子は「20年のキャリアがOA化で何の役にも立たなくなりました」という長期勤続女性の声を紹介し、OA機器の導入が長期勤続女性に与える衝撃は予想外に大きく、「いたたまれなくなってやめていくケースもふえてきているという」と報告している〔志賀、1983〕。

(44) 総務省統計局『労働力調査報告』。

(45) 高卒男性の採用打切りは、1981年度に東京銀行、1984年度に富士銀行、協和銀行、1985年度に第一銀行、三菱銀行、太陽神戸銀行である。『日本金融名鑑』日本金融通信社、各年度版。

かない」という仕事に対する責任感と、「自分の次のポストの試金石」という昇進に対する強い思いが仕事中心の日々を支えたのである。1970年代から1980年代前半の都市銀行では男性の能力主義管理強化と女性の一部非正規雇用者化が進行し、男性を役員・管理職候補者、女性を「定型的」事務従事者とする性別雇用管理は強固になったのである。

しかしながら、この時期に性別雇用管理変容の萌芽も確認できる。長期勤続女性のローン業務での「活用」は処遇改善には至らなかったが、役職昇進に必要な技能形成をもたらした。高卒女性WGさんは、勤続24年目の1982年にローン業務に配属された。審査業務は未経験であるWGさんにとって担保評価能力の育成は重要課題であり、同僚の男性や専門家に学ぶ毎日だった。そして自動車ローン、教育ローンと仕事の幅を広げ、配属2年目には要件が複雑な住宅ローンを行うまで力をつけた。WGさんは、ローン業務には「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」充実感があったと振り返る。こうした一定の責任と判断を要する職務経験は、長期勤続女性にスキルアップと自信を与え、正当な評価への渴望、キャリアに対する欲求を醸成させる土壌となった。

5 性別雇用管理の制度化と女性労働者：1980年代後半～現代

1986年の男女雇用機会均等法の施行にあわせ、都市銀行はコース別雇用管理制度を導入した。コース別雇用管理制度の導入背景として、均等法対応という側面に加え、1980年代半ばに金融自由化のもとで第3次オンラインシステムが導入され、専門能力・渉外力の育成と中高年層の人員削減が課題となったこと、そのため能力主義管理の強化が目指されたことが指摘できる。そこで職務と処遇が異なるコースを設定し、総合職には業務担当者の公募や目標管理による主体的な能力育成を促す一方、一般職には限られた業務内での能力発揮のみを求めた。総合職は遠隔地転勤が課されたことから女性の応募・採用者は少なく、2004年の金融・保険業の総合職女性比率は3.6%にとどまる⁽⁴⁶⁾。また一般職の採用は女性のみ限定されたため、コース間の男女の偏りは大きい。総合職と一般職の職務内容、処遇、男女比率に着目するならば、コース別雇用管理制度は従来の性別雇用管理を制度化したといえる〔駒川、1998〕。またコース別雇用管理制度は、新卒採用において総合職の応募資格を大卒以上としてコース選択における学歴要件を設定し、さらには大卒以上についても職業意識をもとにコース選択を課した。このため女性労働者間の差異に着目するならば、コース別雇用管理制度は全体として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のだといえる。すなわち高卒女性の就職率低下にともない⁽⁴⁷⁾、1980年代半ばに各行は高卒女性の採用抑制と短大卒女性への置き換え、大卒女性の採用拡充という女性の高学歴化の第2段階に入ったが

(46) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況」2004b。

(47) 1970年代前半に50%台にあった高卒女性の就職率は、1987年には30%台に低下した。文部科学省『学校基本調査報告書』国立印刷局。

(48)、コース別雇用管理制度は学歴と職業意識にもとづくコース選択を迫ることで、高学歴女性を組み込みつつジェンダー間職務分離を維持することを可能とした。

表10 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。

X行を前身にもつ都市銀行XA行のコース別雇用管理制度を確認する（表10）⁽⁴⁹⁾。コースは「総合職」「専門職」「特定総合職」「一般職」の4本建てである。総合職は役員・管理職候補者育成のコースであり、一般職は定型的事務・渉外従事者向けである⁽⁵⁰⁾。特定総合職は融資、渉外、預金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ある。従来の「ローン専門職」の考え方を踏襲するものといえ、ゼネラリスト育成型の総合職とは処遇方法が異なり勤務地も限定される⁽⁵¹⁾。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。1998年時点の各コースの人数と女性数・比率は、総合職約12,150人中、女性は約140人（1.2%）で、制度導入時の選択者とコース転換者が約80人、新規採用者が約60人である。特定総合職は約1,300人中、女性は約200人（15.4%）で、この内、一般職から特定総合職へのコース転換者が約170人を占める。一般職は約4,400人で女性のみである。XA行は特定総合職の男性比率が高い。合併後の人員過多を背景に、人事企画部は「総合職の人数を半分にした」と企図しており、男性の特定総合職への転換を推進している。特定総合職に転換する男性は30～40代が中心で、子どもの教育問題などを抱え仕事と家庭の両立を志向する傾向にある。人事企画部の推奨があるとはいえ、特定総合職の男性比率の高さは、家庭生活を重視し昇進競争を降りようとする男性の存在を示している。なお毎年約10人の女性が一般職から特定総合職に転換しており、女性比率は上昇傾向にある。女性の転換者は20代後半が多く、

(48) 女性採用の高学歴化の第1段階である1970年代初頭以降も、銀行は女性採用の中心を高卒においてきた。しかし1980年代半ばに高卒女性の採用を削減し、1980年代末には女性全体に占める高卒女性の採用率を半分以下にした。『日本金融名鑑』日本金融通信社、各年度版。なお一般職の新規採用において短大卒女性から大卒女性へ切り換えが始まるのは、リテール業務重視の経営戦略のもとで、窓口での金融商品のセールスが重点化される1990年代末である〔駒川、1999〕。

(49) データは1998年12月6日に実施したXA行人事企画部への聞き取り調査結果ならびに人事企画部作成資料にもとづく。

(50) 一般職における渉外業務は個人顧客を対象とした年金指定口座の獲得等であり、法人顧客向け業務は含まれない。

「仕事の幅を広げたい」「仕事に応じた処遇を得たい」というキャリア志向がみられる。

女性労働者の圧倒的多数を占める一般職に注目するならば、コース別雇用管理制度は女性を「定型業務」に押し込め、キャリア形成の可能性を制度上閉ざしたといえる。しかし特定総合職への女性転換者が示すように、コース別雇用管理制度は一部の女性が抱くキャリア志向を顕在化させた。総合職に新規採用された女性は、ジェンダーに基づく職務割当や役割期待が当然とされる職場慣行のもとで意欲を喪失しており、職場への定着率は概して低い。しかし一定の勤続をへて総合職になった女性に、上級管理職への昇進と独自の職業意識の形成がみられる〔駒川、2000〕。

そこでコース別雇用管理制度導入を契機に女性の上級管理職登用が始まった都市銀行Z行を対象に、コース別雇用管理制度による長期勤続女性の「活用」効果と課題を考察する⁽⁵²⁾。都市銀行Z行のコース別雇用管理制度は「総合職」「特定職」「一般職」の3本建てである。各コースの内容はXA行とほぼ同じである。1998年時点のコース別人数と女性数は総合職約10,200人中、女性は約110人(1.1%)、特定職約300人と一般職約6,000人はほとんど女性である。特定職はXA行の特定総合職とほぼ同じ条件であるが、女性比率はきわめて高い⁽⁵³⁾。Z行は個人顧客向けのリテール業務重視の経営戦略を掲げ、特定職を女性人材の育成コースとして機能させているためである。

Z行のWWさん(1963年入行・高卒女性)のキャリアは象徴的な例である。WWさんは預金係を中心に窓口業務等の内部業務に配置され、職務や店舗の移動がない長期勤続女性の典型的なキャリアを歩んできた。しかし1986年のコース別雇用管理制度導入時に特定職コースを選択し出張所長(課長級)となり、総合職に転換後は大規模店の課長、副支店長に昇進し、勤続35年目の1997年に住宅地店の支店長に就任した。特定職選択後のWWさんのキャリア形成は驚くほど順調である。しかし、コース別雇用管理制度が自動的にキャリアを築かせたのではない。内部業務で培った能力を土台に、それを発揮する場として特定職コースが機能しているのである。WWさんは「年齢なりの仕事をしなくてはならない」という意識のもと、先輩男性に学び、後輩の指導、預金業務の運営へと仕事の幅を広げていた。そして、その知識と経験を軸に店舗運営と部下の育成・管理にあたり、内部業務経験の乏しい男性支店長なら気づけないであろう、担当者の工夫を見抜き評価することで、内部業務改善と一般職および非正規雇用女性のやりがいを引き出した。結果として住宅地店でもっとも重要な顧客満足度を高めることに成功し、支店長として成績優良店の表彰を2度受ける成果をあげたのである。

WWさんの店では一般職から特定総合職へコース転換する女性が現われている。WWさんというロールモデルの獲得に加え、パート行員を束ねる管理業務を担う一般職女性には「一般職ではお給料で損をしているよう」「今まで積み重ねたものに、もっと自信をもっている」(高卒女性WXさん)

(51) 特定総合職のエリア区分は、関東地区のエリアA、関西地区のエリアB、中部地区のエリアCに分かれる。XA行人事企画部作成「新人事制度の概要」。

(52) データは1998年11月12日実施の都市銀行Z行人事部への聞き取り調査結果、ならびに1998年12月3日、1999年3月17日実施の都市銀行Z行B支店での聞き取り調査結果にもとづく。調査対象者の属性は表1を参照されたい。

(53) 都市銀行XA行とZ行の特定職の違いはエリア区分にあり、XA行の3区分に対しZ行は8区分である。

という意識が醸成されている。非正規雇用者の増加による職務と権限の配分の変化、女性支店長というロールモデルが、キャリアへの女性の意識と行動を変え、主体的にキャリアを築く姿勢を生み出しているのである。これが男性の意識変容も含めた職場文化の変化につながるのか、今後の動向が注視される。

総合職女性のサンプルは少なく、汎用性のある理論を提示することはできない。またコース別雇用管理制度導入時には総合職を希望する女性に厳しい面接がなされており、選別された女性がキャリアを築いたという指摘もあろう。しかし1990年代前半のバブル経済崩壊と金融自由化が、個人顧客を対象としたリテール業務重視の経営戦略を迫った経済的・社会的要因も大きい。これは地域密着度が高くリテール業務中心である住宅地店で、長期勤続女性の知識と経験を活かす余地を高めた。さらに労働主体に着目するならば、性別雇用管理をぬって判断業務、管理業務を取り込んできた長期勤続女性が、仕事への自信を深め、総合職を選択していること、彼女たちが身につけた能力は高く、活躍の場と評価の仕組みを整えば、管理職として十分活躍できるということである。これは女性人材の育成を妨げてきた性別雇用管理の非効率性を明示すると同時に、融資・渉外中心のキャリアを歩み、内部業務経験を欠いてきた男性管理職に課題を突きつけているといえる。

むすび

本稿は事務職における男女の昇進・昇格格差を生み出す職場の構造的要因と、今日において上級管理職へと昇進する女性が登場した歴史的背景を明らかにすることを目的に、都市銀行の女性事務職に焦点をあて、1950年代から現代にいたるジェンダー間職務分離の歴史的形成・変容過程を考察した。

そこで明らかにされたのは、第1に女性事務職のキャリア形成を抑制する主要因は性別雇用管理を軸とするジェンダー構造にあり、そのルーツは1950年代にあることである。1950年代の業務構造の再編によって大量預金・大量貸出の経営戦略が開始されると、1960年代に男性は融資・得意先業務、女性は窓口業務等の内部業務というジェンダー間職務分離が構築された。そしてキャリアの分断線が学歴から性別へ移行し、女性を踏み台に男性が昇進・昇格する構造が築かれた。その背景には職能資格制度を核とした能力主義管理の推進がある。すなわち女性を「女性向き」職務に配置し低処遇に抑える一方、大卒並のキャリア保障をされてこなかった高卒男性に能力に応じたキャリア形成の可能性を切り拓いた。そして男女の役割分業を含んだ職場文化と連動しながら、女性の短期勤続化と低位の職位・職務への緊縛、男性の企業組織への過度な統合という、ホワイトカラー職場におけるひとつの雛型となるジェンダー関係が築きあげられた。今日に連なる女性のキャリア形成の抑制構造は、男性全体への能力主義管理の適用を背景とした、性別雇用管理として構築されたのである。

第2に各時期の「女性活用」は女性のキャリア形成を促進するのではなく、むしろ抑制する役割を果たしたといえる。1960年代には窓口業務への女性抜擢が行われ、従来高卒男性のキャリア形成の基盤とされてきた窓口業務は女性職化した。それはソフトなイメージという「女性の特性」を全面に打ち出し、個人顧客の獲得を図ったものであった。その結果、窓口業務の職務内容、能力がジ

エンダーに基づいて再編成されることで職務評価は「定型的業務」へと引き下げられ、男性は融資・得意先業務、女性は窓口等の内部業務というジェンダー間職務分離が構築された。1970年代にはローン業務等の新業務模索と、高学歴女性の採用および長期勤続女性の存在を背景に、大卒女性の職域拡大および長期勤続女性の融資審査業務への参入がなされた。しかし女性人材を育成する動きは弱く、むしろオンラインシステムの導入によって女性の「定型的業務」への緊縛と一部非正規雇用者化が生じた。1980年代後半に導入されたコース別雇用管理制度は金融自由化の対応策として専門能力の育成と中高年男性の削減を企図したもので、同時に男女雇用機会均等法の「女性活用」を受けたものであった。経営戦略に応じて優秀な女性を選抜する「女性活用」のもとで、多くの女性は対象外とされ、男性は総合職、女性は一般職へ分離し男女間格差を制度化した。

しかしながら第3に、「女性活用」は職場に定着し力を蓄える女性たちにささやかな活躍の機会をもたらしたことが指摘できる。1980年代の金融自由化とコース別雇用管理制度の導入によって長期勤続女性たちは高いパフォーマンスを発揮し、上級管理職へと昇進していった。長期勤続女性は、企業の繰り出す「女性活用」を能力育成の機会に活かすとともに、日々の職場において主体的に業務の幅を広げ、知識と経験を高めていた。今日における女性の上級管理職の登場は、1960年代の「女性活用」にその萌芽が見出せるのであり、コース別雇用管理制度導入以前から、機会さえ得られれば十分に活躍できる能力を蓄積した女性が存在したことを重視する必要がある。彼女たちは1960年代から現代にかけて形成・強化・再編されてきた性別雇用管理の非効率性を問い返す存在となっている。さらには彼女たちが体現するキャリアは職場の若い女性たちのロールモデルとなり、主体的にキャリアを築かせるような刺激を生み出している。ここにジェンダー関係の変容可能性を見出すことができる。

以上の考察から、女性事務職のキャリア形成を阻害する性別雇用管理を軸とするジェンダー構造は、1950年代を基点に歴史的に構築されてきたのであり、その過程において「女性活用」はジェンダー構造に相反するふたつの作用を及ぼしたと総括できる。都市銀行の「女性活用」は各時期の経営課題を乗り越える方途に過ぎず、女性を男性と同等の一人前の人材に育成しようとするものではなかった。むしろ「女性活用」は「女性の特性」の「活用」を掲げて女性を特殊領域に押し込め、男女間格差の根源である性別雇用管理を隠蔽してきた。しかしその一方で「女性活用」は女性の能力と昇進意欲を高めさせ、コース別雇用管理制度導入時に総合職を選択したり、一般職等から総合職へコース転換して、上級管理職へ昇進する女性を生み出す基盤となっていた。女性人材の育成に向けては、日々の業務で鍛えられ力を蓄えつつある女性たちを掘り起こし、責任ある仕事へと機会を開くとともに、ジェンダー間の公正な処遇に向けて性別雇用管理を是正することが必要だといえる。

非正規雇用者の量的拡大が進む今日では、正規雇用の男女間に引かれたキャリアの分断線は正規・非正規雇用者間に移行しつつある。非正規雇用者の多くを女性が占めることに鑑みるならば、性別雇用管理は雇用形態とジェンダーが交錯する複雑な構造へさらに変容しつつあるといえよう。非正規雇用者を分析対象に取り込み、雇用形態とジェンダーが織り成す職場構造を探究することが次の課題である。

【参考文献】

- 阿部正浩・大内章子「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, 1998
- 相澤美智子「直接差別と間接差別（コース別雇用）」『労働法の争点』ジュリスト増刊・法律学の争点シリーズ7, 有斐閣, 2004
- 浅倉むつ子「労働を生きる」浅倉むつ子・戒能民江・若尾典子『フェミニズム法学——生活と法の新しい関係』明石書店, 2004
- 浅海典子『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』日本経済評論社, 2006
- Beechey, Veronica, *Unequal Work*, Verso, 1987 (高島道枝・安川悦子訳『現代フェミニズムと労働——女性労働と差別』中央大学出版会)
- 米花稔『日本経営機械化史——事務機械化から経営機械化への発展』日本経営出版会, 1975
- CEDAW「第4次・第5次日本レポート審議最終コメント」赤松良子・山下泰子監修, 日本女性差別撤廃条約NGOネットワーク編『女性差別撤廃条約とNGO』明石書店, 2003
- 大和銀行四十年史編纂委員『大和銀行四十年史』1958
- 銀行懇話会『目標管理と資格制・職能給の進展——銀行の諸事例』銀行懇話会, 1967
- 銀行労働研究会「合理化の焦点に立つ婦人労働者——最近の金融機関における婦人労働の実情と問題点」『銀行労働調査時報』No.150, 1963
- 銀行労働研究会「事務合理化と金融婦人労働者」『銀行労働調査時報』No.179, 1965
- 銀行労働研究会『金融機関の賃金体系——職務給・職能給との斗いのために』銀行労働研究会, 1969
- 銀行労働研究会「職能資格給の現状」『銀行労働調査時報』No.417, 1983
- 銀行労働研究会「金融機関関連の人材派遣会社」『銀行労働調査時報』No.448, 1986
- 花見忠・篠塚英子編『雇用均等時代の経営と労働』東洋経済新報社, 1987
- 林大樹「人事評価」津田真濃編著『人事労務管理』ミネルヴァ書房, 1993
- 北海道拓殖銀行『北海道拓殖銀行史』1971
- 本間亨『銀行実務講座2 改訂預金業務』ダイヤモンド社, 1960
- 堀内かおる「家庭科は誰が学ぶもの？——〈ジェンダー再生産の象徴〉を超えて」天野正子・木村涼子編『ジェンダーで学ぶ教育』世界思想社, 2003
- ホーン川嶋瑤子「労働市場構造, 企業組織・文化におけるジェンダー作用と女性労働」脇田晴子/S. B. ハンレー編『ジェンダーの日本史』下巻, 東京大学出版会, 1995
- 井原隆一「女子行員の役割と特質」金融財政事情研究会編『女子行員』金融財政事情研究会, 1961
- ILO, *Report of the Director-General: Activities of the ILO 1996-97 International Labor Conference 86th Session 1998*, ILO, Geneva, 1998
- 株式会社富士銀行・調査部百年史編さん室『富士銀行の百年』1980
- 株式会社三井銀行・三井銀行100年のあゆみ編纂委員会『三井銀行100年のあゆみ』1976
- 木本喜美子『女性労働とマネジメント』勁草書房, 2003
- 小磯彰夫『『目標による管理』覚え書』銀行労働研究会『銀行労働調査時報』No.411, 1983
- 駒川智子「銀行」中岡哲郎・竹中恵美子・熊沢誠監修, 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, 1997
- 駒川智子「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, 1998
- 駒川智子「女性労働者をめぐる職場の変化——女性活用と非正規雇用の増加」『月刊社会教育』12月号, 国土社, 1999

- 駒川智子「コース別人事管理制度の変容——都市銀行の『女性活用』」木本喜美子・深澤和子編著『現代日本の女性労働とジェンダー——新たな視角からの接近』ミネルヴァ書房, 2000
- 金野美奈子『OLの創造——意味世界としてのジェンダー』勁草書房, 2000
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課「平成15年女性雇用管理基本調査」2004a
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況」2004b
- 倉田良樹「人事制度」津田眞激編著『人事労務管理』ミネルヴァ書房, 1993
- 協和銀行行史編集室『協和銀行史』1969
- 松井齋夫「職務のステイタスとその従業員のモラルに及ぼす影響——金融機関における実態調査」『経営論集』第10巻第1号, 明治大学経営学研究所, 1962
- 宮地光子『平等への女たちの挑戦——均等法時代と女性の働く権利』明石書店, 1996
- 村井一郎『預金勧誘の模範実例』産業経済社, 1952
- 文部科学省『学校基本調査報告書』国立印刷局
- 日本経済団体連合会「子育て環境整備に向けて——仕事と家庭の両立支援・保育サービスの充実」2003
- 日本金融通信社『日本金融名鑑』日本金融通信社, 各年度版
- 野田正穂「銀行事務労働論——合理化・機械化によるその変貌について」銀行労働研究会『銀行労働調査時報』No.80, 1957
- 野畑眞理子「企業主義と女性雇用者のキャリア形成」『都留文科大学紀要』52巻, 2000
- OECD, *The Future of Female Dominated Occupations*, OECD Publications, Paris, 1998
- 岡耕作『預金増強の実際指導』産業経済社, 1954
- 大蔵省銀行局内銀行局金融年報編集委員会編『銀行局金融年報』金融財政事情研究会, 各年度版
- 大森真紀「女性ホワイトカラーの現状と問題点」『現代日本のホワイトカラー: 社会政策学会年報第39集』御茶の水書房, 1995
- 大内章子「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, 1999年9月号
- ペイ・エクイティ研究会『会社における職務の分析とペイ・エクイティ』ペイ・エクイティ研究会, 1997
- 立教大学松井齋夫研究室『意識調査からみた女子行員の心理と管理』日本人事管理協会, 1968
- 労働省婦人少年局「女子事務職員——実態調査報告」1963
- 労働省婦人少年局「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」1964 (高橋久子・原田冴子・湯沢雅彦監修『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, 1992所収)
- 労働省労働統計調査部『賃金構造基本調査結果報告書』労働法令協会, 各年度版
- 労働省職業安定局『職務解説——金融及び保険業・不動産業・公務・運輸通信・その他の公益事業』第169輯, 1959
- 桜井絹江『新しい労務管理と女性労働』学習の友社, 1991
- 清山玲「今日の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, 1996
- 仙田幸子「女性一般職のキャリア形成——その促進要因と限界」女性労働問題研究会編『女性労働研究』38号, 2000
- 仙田幸子「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, 2001
- 仙田幸子・大内章子「女性正規従業員のキャリア形成の多様性——コース別雇用管理制度をてがかりとして」『組織科学』vol.36 No. 1, 2002
- 柴山恵美子「女性労働者——男女の職業・家族的責任と社会参画の両立調和」戸塚秀夫・徳永重良編著

- 『現代日本の労働問題——新しいパラダイムを求めて』ミネルヴァ書房，1993
- 志賀寛子「OA革命と銀行女子労働者」『銀行労働調査時報』No.411，1983
- 総務省統計局『労働力調査報告』総務省統計局
- 住友銀行行史編纂委員会『続住友銀行史』1965
- 竹中恵美子『戦後女子労働史論』有斐閣，1989
- 竹内敬子「雇用労働力の女性化と企業」竹中恵美子・久場嬉子編『労働力の女性化——21世紀へのパラダイム』有斐閣，1994
- 谷藤宏「銀行実務講座——ユニット・システムの解説」全国銀行協会連合会『金融』1954年8月号
- 脇坂明「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』No.433，1996年5月号
- 脇坂明「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』東京大学出版会，1997
- 脇坂明『職場類型と女性のキャリア形成〔増補版〕』御茶の水書房，1998
- 渡辺峻『現代銀行企業の労働と管理——オフィス・オートメーションとホワイトカラーに関する経営経済学的研究』千倉書房，1984
- 渡辺峻『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，1995
- 全国銀行組合連合会青婦人対策部「銀行機械化への動き——伝票運搬器の巻」『週刊ひろば』No.20，1951年10月1日号
- 全国地方銀行従業員組合連合会編『銀行労働運動史——全銀連の時代』大月書店，1982

●敗戦直後の政治・社会運動の黎明期をリアルに描き出す、共同研究の成果

「戦後革新勢力」の源流

占領前期政治・社会運動史論 1945-1948

法政大学大原社会問題研究所／五十嵐 仁編 A5判上製・3900円(税別)

敗戦直後の食糧闘争から社会党の結成・共産党の公然化や、それとの関連で発展していく労働・農民運動。さらに、青年・学生、女性運動の展開…戦後革新運動の黎明期を史実に基づいて解きおこす。

- 序章 占領前期政治・社会運動の歴史的意義(増島 宏)
- 1章 戦後社会運動の出発—敗戦直後の食糧闘争(梅田欽治)
- 2章 戦後日本共産党の公然化・合法化(犬丸義一)
- 3章 日本社会党の結成—「戦後革新」の一つの出発(大野節子)
- 4章 戦後労働運動の出発—「10月闘争」から「2.1ゼネスト」へ(山田敬男)
- 5章 戦後農民運動の出発と分裂—日本共産党の農民組合否定方針の破綻(横関 至)
- 6章 戦後女性運動の源流—新日本婦人同盟を中心に(伊藤康子)
- 7章 学生運動の再出発とその展開—全学連結成前史(手島繁一)
- 8章 戦後沖縄革新運動の源流(南雲和夫)
- 終章 戦後革新運動への展望(五十嵐 仁)

大月書店 〒113-0033 東京都文京区本郷2-11-9/電話 03-3813-4651(代表)
<http://www.otsukishoten.co.jp/>