

ホワイトカラー女性労働者と雇用調整

——銀行における事例を中心に——

志賀 寛子

1. はじめに

専門的・技術的職業、管理的職業、事務、販売などのホワイトカラー職業に従事する労働者の数は急速に増えている。その結果、1990年の国勢調査では、ホワイトカラー職業の構成比は、49.9%とほぼ半分を占めるに至った。

ホワイトカラー職業比率の増加は、女子においてより顕著である。1960年の国勢調査では、ホワイトカラー職業の構成比は男子29.6%、女子25.9%であったが、1990年には男子の46.1%に対して女子は55.7%と過半数を占めている。なかでも事務従事者の増加が著しい(図1)。1960年から1990年までの30年間に増加した事務従事者745万人のうち74%、約552万人が女子であった。

ホワイトカラー化はいずれの規模の企業においてもすすんでいるが、企業規模が大きくなるほど顕著である。特に大規模事業所では生産の自動化・機械化の進展を反映して専門的・技術的職業従事者と販売従事者の構成比の上昇が大きい(以上平成5年版「労働白書」による)。

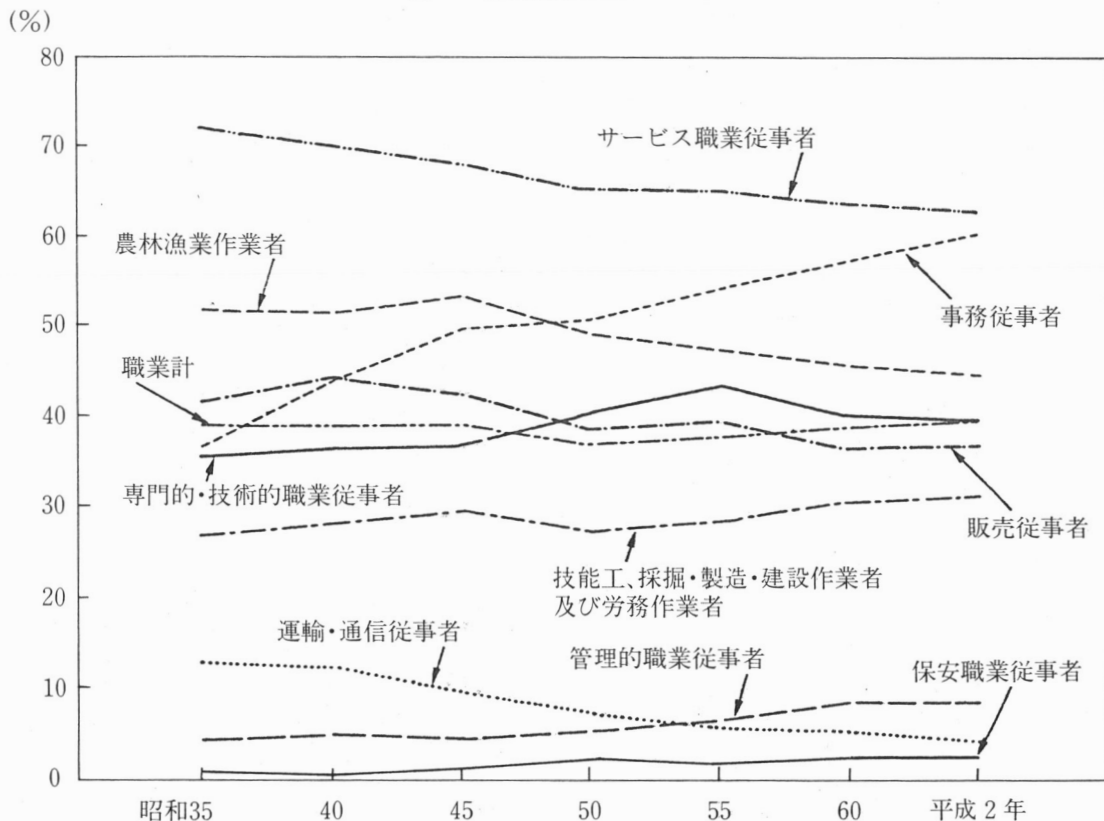
さて、このように増加著しいホワイトカラー労働者であるが、とくに女子労働者において特徴的なのは、就業形態が多様化してきていることである。労働省の「昭和62年『雇用形態の多様化に関する実態調査』」によると、「事務所」で働く労働者のうち、男子は91.6%が正規労働

者であるのに対し、女子は74.2%が正規労働者である。今日では、パートタイマー、契約社員、臨時・アルバイト、派遣スタッフなどいくつもの異なる就業形態がある。そして、これらの多様な就業形態の非正規労働者が、同一職場に机を並べて仕事をする光景もめずらしいことではなくなった。そしてまた、同じパートタイマーでも、受け持つ業務によって、呼称も時間給も勤務日数・就業時間帯なども異なる労働者が同一職場に働いているケースも少なくないのである。

たとえば滋賀銀行では、パートタイマーをレギュラーパート、短時間パート、特定日パートの3種類に分け、それぞれつぎのような特徴をもたせている。

- ①レギュラーパート——実働7時間以内で1ヵ月18日以上勤務。雇用期間は6ヵ月以上1年以内とし、中、長期にわたり就業可能な人を対象とする。
- ②短期パート——実働7時間以内で1ヵ月15日以内の勤務。雇用期間は2ヵ月とし、一時的に短期間就業可能な人を対象とする。
- ③特定日パート——実働7時間30分以内で1ヵ月10日以内。雇用期間は6ヵ月以上1年以内とし、1ヵ月のうち物日(モノ日・税金、給料支払いなどで特別に忙しい日)、月末、月初など、特定日だけ就業する人を対

図1 職業別女子比率の推移



資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

象とする。

そして今日、ホワイトカラー労働者にまで及んでいる人員削減・雇用調整の波は、後述するように身分保障の不安定なこれら非正規労働者の足もとを真先にゆさぶっている。

だが同時に、今回の雇用調整の大きな特徴は、正規・非正規、男・女を問わず、管理職から一般社員までのあらゆる層にその波が及んでいることであろう。ここでは主に、金融機関における人員削減・経営合理化の動向をふまえ、女子に対する雇用調整の現状と問題の所在を考えてみたい。

2. 全面的経営合理化のもとで

今年1月、パイオニアとクラリオンが管理職の指名解雇、退職勧奨を行って話題になったが、金融機関においても各企業は表1、表2のような人員削減・経営合理化計画を立てている。

役員報酬のカットは当然のこととしても、大手銀行では、人員の大幅削減・配置の見直し、新規採用の抑制、組織の再編、国内外の拠点再構築、システム投資の抑制、その他諸々の経費削減など、全面的な経営合理化策を打ち出している。

バブル経済破綻の影響を最も大きく受けた証券会社においても、たとえば野村、大和、日興、山一などの四大証券では「各社とも新卒者をピ

特集・ホワイトカラーと今日の雇用調整

表1 合理化・不況対策の実施状況

(単位：％)

		金融・保険 (対象会社数34)				非製造業 (対象会社数234)			
		実 施	強 化	予 定	未実施	実 施	強 化	予 定	未実施
採 用	新規学卒者の採用（計画）の削減・停止	17.6	2.9	11.8	64.7	15.8	5.1	11.5	65.0
	中途採用者の採用（計画）の削減・停止	11.8	8.8	11.8	64.7	13.2	5.1	12.0	66.7
	臨時・パートタイマーの採用削減・停止	11.8	8.8	11.8	61.8	8.5	4.7	13.2	67.5
雇 用 調 整	派遣労働者の契約中止	5.9			85.3	5.6	3.8	7.3	77.8
	臨時・パートタイマーの契約更新中止、解雇	2.9		2.9	94.1	3.8	1.7	7.3	82.5
	嘱託者の契約更新停止、解雇	8.8		8.8	82.4	3.8	1.7	7.7	84.6
	定年延長後の再雇用・勤務延長停止	2.9			61.8	1.3	0.9	3.8	62.0
	早期退職優遇制度	5.9			11.8	5.6		2.1	26.1
	出向・転籍の実施			5.9	91.2	1.7	2.6	6.4	83.8
	配置転換の実施	14.7		8.8	73.5	4.7	3.8	16.7	68.8
	規模別対象会社の内訳	3,000人以上 1	1,000人以上 2	300～999人 23	300人未満 8	3,000人以上 17	1,000人以上 44	300～999人 112	300人未満 61

〔選択肢の説明〕

実 施：合理化対策として平成4年以降実施している。

強 化：平成4年以前から継続実施しているが、今回合理化・不況対策としてさらに強化見直した。

予 定：現在実施していないが、合理化対策として今後実施する（予定）。

未 実 施：合理化対策としては現在実施しておらず、今後の予定もない。

制度なし：もともと該当する制度・計画がない。

- 本表では、「制度なし」「無回答」については割愛した。このため各項目の割合（％）を合計しても100.0にならない項目がある。また、空欄は回答がなかった項目である。
- 「実施」「強化」「予定」の3者を合計して5％に満たない項目は、本表の集計から除外した。

(出所) 労務行政研究所『労政時報』第3106号(93. 3. 12)

表2 金融機関における合理化、雇用調整の動向（1992年8月～1993年2月）

〔都 市 銀 行〕

第一勧業銀行	〔設備投資圧縮〕 1992～95年度の設備投資額を約20%、4年間総額1000億円程度、各年200～250億円の圧縮。 〔組織再編〕 本部組織（46部）の見直しスリム化。国内外の拠点再構築。 〔採用抑制〕 93年度の総合職採用は100人減の400人の予定。 〔経費節減〕 年間50億円の経費節減（役員報酬5%カットなど諸々）。
さくら銀行	〔役員報酬〕 一律10%カット。 〔組織再編〕 店舗効率化小委員会が約10%の店舗統合を検討。海外拠点の統合検討。 〔人員削減〕 人材精鋭小委員会が本部人員を93年3月末までに1250人の削減を検討。今後3年間で約3000人削減。 〔経費節減〕 経費効率化小委員会がシステムの統合・開発費の圧縮、センターならびに事務集中部の効率化など検討。
あさひ銀行	〔役員報酬〕 報酬月額を92年10月より5%カット。4年間に役員数約20%カット。 〔組織再編〕 店舗の統廃合。 〔人員削減〕 95年度人員を当初計画比1000人削減して1万1000人体制に。 〔経費節減〕 交際費など150億円削減。
住友銀行	〔役員報酬〕 92年11月から5%カット。 〔組織再編〕 本部組織の43部14室を35部8室に簡素化。 〔人員削減〕 93年度から3年計画で全人員の1割に当たる2000人を削減する方針。 〔採用抑制〕 94年度採用を前年度比30%減の予定。 〔設備投資圧縮〕 事務機械化投資の半減。
大和銀行	〔役員報酬〕 11月から5%カット。 〔組織再編〕 本部の簡素化、内外拠点の統合。 〔人員削減〕 総人員の1割に当たる約1000人を3年間で削減（採用抑制・出向強化・パートの削減）。 〔採用抑制〕 93年度新卒採用を前年度比14%減の670人に、94年度以降も採用抑制を実施。 〔配置転換〕 93年中に本部人員150～200人を支店に配転。
東海銀行	〔役員報酬〕 役員の月額報酬の5%カット。 〔組織再編〕 本部組織のスリム化（100人削減）。海外本部制を廃止。旧三和信金の店舗の統廃合。

〔証 券〕

野村証券	〔人員削減〕 5年間で2000人削減、95年夏までに総合職400人、女子一般職では1000人を削減。 〔採用抑制〕 93年の新卒採用は総合職160人と前年より半減させ、女子一般職も92年より4割少ない420人に抑制。今後も総合職の採用は160人程度とし、女子一般職はさらに減らす方針。
三洋証券	〔配置転換〕 3月までに本社の非営業部門から営業部門へ200人配転。今後1年半で現在の総人員の3分の2に当たる3000人まで縮小する計画。 〔役員削減〕 現行の34人から8人削減。
勸角証券	〔組織再編〕 本部77の部・室を34に組み直す。
第一証券	〔早期退職優遇〕 50歳前後から定年（60歳）前の退職金を現行より20～30%程度の上乗せを検討。 〔採用抑制〕 93年大卒者の採用ゼロに抑制。
東洋証券	〔管理職給与〕 11月から課長以上190人を対象に管理職手当を50%カット。

〔生 命 保 険〕

朝日生命保険	〔人員削減〕 約2600人の本社員のうち、6%に当たる150人を削減。 〔組織再編〕 164ある課やチームなどを3分の1に縮小。
第一生命保険	〔組織再編〕 240ある本社内の課を1割削減。その他に約2300ある営業拠点を約90削減。
日本生命保険	〔人員削減〕 日比谷と赤坂に分割している東京本部を日比谷に統合する計画があり、これに伴い、東京本部の人員の1割に当たる300人を削減する方針。
明治生命保険	〔組織再編〕 本社内にある210の課や担当部門を4月に2～3割削減。 〔配置転換〕 本社約1300人の1割を各地の営業部門に配転。

（注） 労務行政研究所『労政時報』第3106号（93. 3. 12）、日本金融通信社『ニッキン』1992年9月11日号などから作成。

特集・ホワイトカラーと今日の雇用調整

ーク時の40～50%削減。本社をスリム化して営業部店の戦力分野に人員を重点配置。国内外の店舗統廃合。国内拠点の場合「非採算店舗」である営業所（特別小型）が対象。コンピュータ関連については、当面大規模な開発は見合わせ、①ダウンサイジング化、②情報系の見直しなどを進める。そのほか広告宣伝費は各社とも前期比50%以上の減。交通費も日興、山一は専務以外の役員送迎車を廃止。大和は500種類の帳票の全面見直しを含めて200億円の削減を計画」（業界紙『ニッキン』1992年7月17日付）などの全面的な経営合理化を明らかにしている。生保業界においても、銀行、証券とほぼ同様の内容である。

3. 人員削減・雇用調整の方法と事例

人員削減・雇用調整の方法は、指名解雇のような強行手段ではなく、新規採用の抑制、出向、配置転換、そして退職による自然減などにより行うとしているが、現実には、解雇と出向・配置転換は紙一重の場合も少なくない。

まず新規採用の動向をみておこう。

銀行における新規採用の抑制は証券会社ほどではないにしても、都市銀行は94年度の採用を93年度実績の30%程度減らすとしている。93年度にすでに、総合職の採用を20%前後減らした銀行が都銀の過半数あり、なかには女子総合職をまったく採用しなかった銀行もあった。一般職では三菱銀行が女子短大卒を前年より40%も減らし、住友銀行も短大・高卒合わせて約40%減らしている。94年度では、さらに新規採用を全体で30%程度減らす方針であると業界紙は報じている。

ところで銀行では、これまでも出向が雇用調整の手段として用いられてきていることは広く知られている。男子のほとんどが50歳前後で関

連会社や取引先企業に出向を命ぜられる。取引先企業の再建や銀行の将来戦略を担うべく派遣されるエリート出向はごく一部で、多くは繰り上げ定年を前提とした、いわゆる「片道出向」である。

女子の出向者も、近年わずかではあるがふえている。本年4月からスタートした主要都市銀行の中期経営計画を見ると、いずれの銀行も事務部門の大幅な合理化、効率化を指向し、そのための方法としてさらなる分社化、業務委託化をすすめるとしている。したがって女子出向者の増加傾向はつづくとみてよいであろう。ただ最近の事例をみると、分社化＝女子の出向増加とは必ずしもなっていない。

たとえば富士銀行では、支店の後方事務の集中処理を行う「スーパーセンター」の業務を関連会社「富士ビジネスエージェンシー」（FBA）に委託することにし、「新宿スーパーセンター」で一部試行している。現在、同センターには約50人が配置され、そのうちの半数以上を同行行員が占めているが、将来的には、一部役席のポジションだけ銀行から業務出向の形で残す考えで（『ニッキン』1992年9月4日付）、女子は派遣スタッフに切替える。

さくら銀行でも、10月に予定している地区センターの組織再編・分社化では、役員と男子行員は新設子会社に出向することとなるが、女子行員はセンターから引き上げて支店に再配置する。そして新設子会社の事務・オペレーター要員は、子会社の直接採用に切り替えられる（そのほとんどは、さくら銀行が100%出資する人材派遣会社からの派遣スタッフである）。富士やさくら銀行に限らずどの銀行も、労働集約的な業務については極力正規行員をさけてよりコストの低いパートタイマーやアルバイトを配置し、女子行員は「より収益性の高い業務」に従事さ

せるというのが銀行の方針のようである（この点については後述する）。

女子の雇用調整の手段として、しばしば配置転換が利用されることは、すでに多くの事例が示している。今回の雇用調整においても、以下のような事例がみられる。

三和銀行では、10年以上同じ部署に在籍する女性を対象にした人事異動が大々的に行われた。支店業務を全く経験したことのない人が支店に転勤させられ、仕事の流れについていけなくて居づらくなり退職した人、通勤時間が長くなり通いきれなくなって退職した人もいる。

東海銀行でも年配の女性を対象にした転勤が目につくようになった。窓口業務の経験のない人を窓口配置する、あるいは、責任の重い、硬貨の入った重たい袋を日に何回も出入れしなくてはならない重労働を伴う出納の元締に40歳前後の女性を配置するなど、イヤならやめろと言わんばかりの配置転換が行われている。

渉外業務への配置転換も、女子をやめさせるための有効な手法として、相変らず使われている。証券業界では、「女子をやめさせようと思ったら（人気が下落して売れない）投資信託を売らせるのが業界の常識になっている」（『週刊金融財政事情』1993年7月12日号）そうであるが、銀行業界においても考えることは同じで、「今年は内部業務から渉外業務への配置転換がかなり行われるだろう」と業界紙の記者はみている。

既婚女性も雇用調整のターゲットにされている。

三和銀行では、総合職の女性が結婚したとたん人事部面接があり、転勤をちらつかせて総合職に止まるか一般職にコース転換するかと巧みに誘導し、転勤を回避するためにやむなく一般書記コースに転換した。給料は4万円もダウンした。大卒で勤続十数年のベテラン女子行員で

ある。ところが銀行は、コースが変わっただからと一般書記向けの中級業務試験や模擬実習の受験を執拗にすすめる。外為業務はベテランだが、国内業務については相当勉強しないと受からない。これなどイヤガラセ以外の何ものでもない。

4. ねらわれるパートタイマー

正規行員については、以上のように出向や配置転換を利用した雇用調整が行われているが、身分保障の不安定な嘱託やパートタイマー（そのほとんどは銀行が100%出資する人材派遣会社からの派遣スタッフである）は、不況対策、経営合理化を理由に契約更新拒否＝解雇を申し渡されるケースが増えている。企業内労働組合がパートタイマーの組織化に不熱心であるために、契約更新を拒否されたパートタイマーは泣き寝入りをしてしまうことが多い。そうしたなかでつぎに紹介する3人は、いずれも本人が納得いかず、それぞれの仕方で会社に異議申立てを行ったケースである。

●安田信託銀行福島支店鴨原美知子さん(42歳)

鴨原さんは地元の銀行に勤務していたが、家庭の事情で退職。しばらくして安田信託銀行福島支店にパートタイムの営業嘱託として採用され、1年ごとに雇用契約を反復更新しながら、5年3ヵ月働いてきた。ところが銀行は昨年(1992年)9月30日付で「期限がきたから再契約はしない」と雇止めを通告してきた。

鴨原さんの仕事は、顧客の金と資産の運用に関する財務相談員で、1日に何軒も得意先を回り、セールスも行っていた。いちばん難しい新規客をとるのが得意で、「ハットリ（初取り）くん」というニックネームがついていた。

ところが安田信託銀行は、バブル経済の崩壊後、銀行全体で3年間に正規行員6,000人のうち

特集・ホワイトカラーと今日の雇用調整

1,000人を削減する合理化計画を立てた。それと同時にパートタイマー削減の方針もうちだされ、1992年春にパートタイマーの解雇を実施した。鴨原さんへの退職強要はその第2弾であった。昨年6月に銀行は退職願いを強要してきたので、福島県労連に相談し雇用継続の意志を表明したが、銀行は9月30日で解雇を強行した。

●商工中金大阪支店Fさん（40歳）

Fさんは同支店に勤務していたが育児のため一旦退職。1988年5月、金庫の求めに応じてパートタイマーとして働きはじめた。3回契約を更新し、3年11ヵ月勤務していた。ところが今年の4月、「期限が5月に来るが更新はしない。多少早くやめてもらってもかまわない」と言い渡された。同金庫では5月からの第3次オンライン移行に伴い、人員の削減が可能であるとして正社員の他支店への転勤や支店内配置転換が行われ、パート解雇もその一環としてすすめられ、年齢の高い2名が対象となった。その一方で金庫は、新たにパートタイマーを採用していた。

突然の解雇通告。Fさんはどう考えても納得がいかないの、夫や職場の同僚、知り合いの弁護士とも相談し、金庫に「勤務継続の意志」を文書で通告した。しかし金庫からは何の音沙汰もない。そこでさらに「契約更新拒絶撤回要求書」を内容証明便で送付。5月半ばになってようやく金庫は「更新は行いが作業域を変える」と回答してきた。

職場は変わったが、Fさんのがんばりと周囲の励ましで解雇通告をハネ返すことができた。

3人目は生命保険のケースである。

●千代田生命Tさん（51歳）

Tさんは1984年から実質的に継続して千代田生命保険やその関連会社に年間契約のパートタイマーとして働き、1990年に本社の共済年金課に移った。ところが会社は今年3月の契約期限

切れを前に、同課に所属するパートタイマー13人のうち、Tさんら4人に対し更新はしないと通告してきた。会社の説明によれば「不況対策の一環として要員を見直す。会社の活性化のために若いパートを残す」ということであった。他の3人はやむなく退職したが、Tさんはどうしても納得できないため弁護士に相談し、今年の5月14日東京地裁に地位保全を求める仮処分を申請した（『朝日新聞』1993年5月14日付）。

同生命の主張によれば、バブル経済破綻による経営悪化を乗り切るために、本社要員のスリム化を断行することにし、パートタイマーを含む本部要員の一角を削減する方針を立てた。これを受けて各部門で削減すべき要員を選定した。正規社員の一般職も削減の対象になっているが、とりあえず共済年金課では4人のパートタイマーを更新打ち止めの対象にした、というのである。

ここにあげた3つのケースは、いずれもベテランのパートタイマーで、勤務成績もよく、同僚の信頼もあるいわば“やり手”の人たちであった。仕事にも自信があり、意見もはっきり言う方であった。しかし会社にとっては、このような人は時に煙たい存在になる。3人共そう思われていたかどうかは知る由もないが、無権利なパートタイマーの場合は特に上司の意向ひとつで解雇の対象にされることは、十分にありうることである。またオンライン化のすすんだ職場では、パートであれば余計ベテランは必要ないということなのであろう。

パートタイマーに対するコスト削減の方法としては、この他に「パートタイマーの使用総時間を15%減らす」（東海銀行）。あるいは「出勤日数・勤務時間を減らして調整する」（三菱、三和銀行その他）などの弾力的運用や、パートタイマーの増員を抑える方針のなかで、パートの

欠員はパートの転勤で補充する（滋賀、さくら銀行）ケースも出てきている。

5. 徹底したコスト主義、効率主義

以上のように銀行業界は、バブル経済の崩壊によってもたらされた「経営危機」の後始末を、政府・日本銀行の銀行救済策に依拠しつつ、一層大幅な人員削減・雇用調整と徹底した経営合理化策でのりきろうとしている。しかしそればかりではない。この経営合理化のめざすところは、目前にせまった金融の完全自由化・国際化、さらに21世紀にむけた銀行の将来戦略と固く結びついているのである。

例えば第一勧業銀行は1991年7月、21世紀をめざす銀行の方向性をさぐるための「金融新時代プロジェクト」を発足させ、その検討結果をふまえて1993年4月にはじまる第8次経営合理化計画（3ヵ年計画）をスタートさせている。めざすべき経営像を「時代をリードするベスト・コマーシャルバンク」と位置づけ、今期計画の目標を「経営資源・業務・営業基盤のリストラクチャリング」に置く。人員削減・雇用調整の具体的数字は示されていないが、前期3ヵ年計画で2,000人削減を達成したのにつづき、相当数の削減を見込んでいることは間違いない。また、ただ人を削るだけではなく、「役割期待を明確にした人材配備・人材育成」方針のもとで「『年金や個人預金をとるのに総合職行員がいく必要はない』との考えから、渉外にも一般職行員を活用することで、コスト・パフォーマンスを高めていく」というように、徹底したコスト主義、効率主義にもとづく「人材配備」をすすめるという。

コスト主義、効率主義の追求は第一勧銀に限らない。富士銀行の中期経営計画によれば、店別役割割課題に応じた標準人員を見直し、「肥沃な

マーケットへ大胆な戦力シフト」を行なうとし、これからは渉外（男子）は、原則として法人と富裕層個人のみを担当し、それ以外の層は店頭などで対応するという。もちろんそれだけでは対応しきれないので、一般職女子行員の内部事務からの配転や、従来からいる請負形態の渉外アシスタントを強化するものとみられる。

このように今次雇用調整においては、男子を戦略部門へ重点的に配置し、従来男子が担当していた業務の一部を女子へ肩替りする。また女子が担当していた業務を派遣・パートタイマーへ肩替りするとともに、非収益部門の分社化と非正規社員化をすすめるというように、収益構造の変化をにらんだ要員配置を行ない、より大胆なコスト削減・効率化を追求しているのが特徴である。もとよりこのような効率化追求を可能ならしめた要因にME技術革新・コンピュータシステムの高度化があるのだが、この点について記述する紙数はもはやなくなってしまった。またの機会にゆずりたい。

（銀行労働研究会）