

信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組み

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

(キーワード) 女性の活躍推進、女性職員の職域拡大、女性職員のキャリアアップ、仕事と家庭の両立

(視 点)

安倍政権が女性の活躍推進を成長戦略に掲げ、2015年9月に女性活躍推進法が施行されたこともあり、女性職員のキャリア形成については、信用金庫業界においても関心が高まっている。そこで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が主催した信用金庫における女性活躍推進にかかるセミナーや情報交換会の内容をとりまとめ、能力と意欲ある信用金庫の女性職員がさらに活躍の場を拓げられるよう、そのヒントを提供する。

(要 旨)

- 近年、信用金庫の常勤職員に占める女性職員の比率は上昇し、パート・派遣職員等を含めると、2人に1人は女性職員という信用金庫が多数存在していると推測される。能力と意欲ある女性職員の活躍の場を拓げるといことは、信用金庫経営という観点からも多に意義がある。
- 当研究所主催の女性の活躍推進にかかるセミナーや情報交換会の内容をもとに、①女性職員の職域拡大、②女性職員のキャリアアップ、③仕事と家庭の両立、という3つの論点について、女性職員の活躍推進のポイントを整理した。
- 信用金庫に勤務する職員が性別に関係なく営業に携わる傾向が強まり、女性の職域が事務処理や窓口営業中心から預り資産業務、個人向けローンなどへと幅が広がり始めている。
- 信用金庫の中には、女性活躍推進法に基づく行動計画の中で、女性管理職比率の向上を目標に掲げているところも存在し、女性職員のキャリアアップについて関心が高まっている。
- 仕事と家庭の両立について、育休の取得推進、産休・育休中の職員を対象とする会合の開催、育休明け職場復帰研修の実施など、個別の信用金庫において環境整備が進められている。
- 本稿では、セミナーや情報交換会に参加した信用金庫の実例や女性職員の意見をベースに記述している部分が多く、議論が不足している点も多い。今後、信用金庫の職場で女性職員がさらに能力を発揮できる環境を整えるためには、異なる視点や様々な立場の意見をともに、望ましい姿を検討していく必要がある。

はじめに

地域金融機関に求められる業務が多様化・高度化するなか、信用金庫においては、さらなる人材育成の強化が課題となっている。そこで、信金中央金庫では、地域・中小企業研究所が主管部門となって、2012年4月から「しんきん実務研修プログラム」の運営を開始し、信用金庫からの要望が強いテーマを中心に、各種研修の開催や研修生の受入れを通じて、信用金庫の人材育成にかかる支援に取り組んでいる。

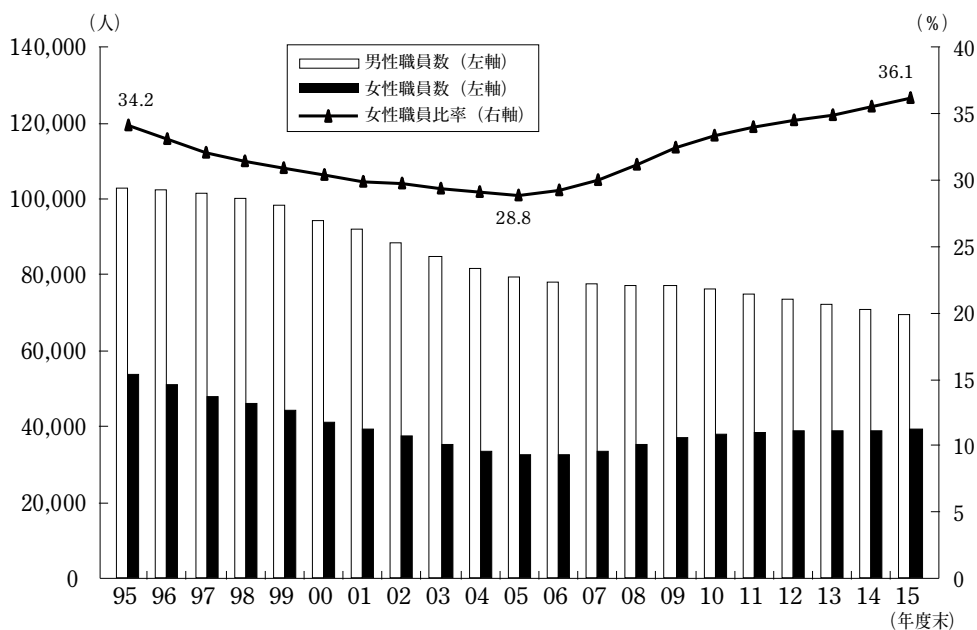
安倍政権が女性の活躍推進を成長戦略に掲げ、2015年9月に女性活躍推進法が施行（事業主行動計画の策定については2016年4月に施行）されたこともあり、女性職員のキャリア形成については、信用金庫業界においても関心が高まっている。その一方で、ロールモ

デル不足、仕事と育児の両立、融資業務のキャリア不足など、女性職員がさらなる活躍をするにあたって、解決しなければならない課題も存在している。

そこで、当研究所では、セミナーや情報交換会等を通じて、信用金庫における女性の活躍推進にかかる取組みについて情報を共有するとともに、信用金庫で活躍している女性支店長や本部の女性幹部職員をロールモデルとして紹介することにより、女性職員のキャリアアップへのモチベーション向上やマネジメントスキルを磨く機会を提供してきた。

本稿では、これまで「しんきん実務研修プログラム」で実施してきたセミナーや情報交換会の内容をとりまとめ、能力と意欲ある信用金庫の女性職員がさらに活躍の場を拡げられるよう、そのヒントを提供することとしたい。

図表1 常勤職員数および女性職員比率の推移



(備考) 全国信用金庫統計より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 信用金庫における女性職員の状況

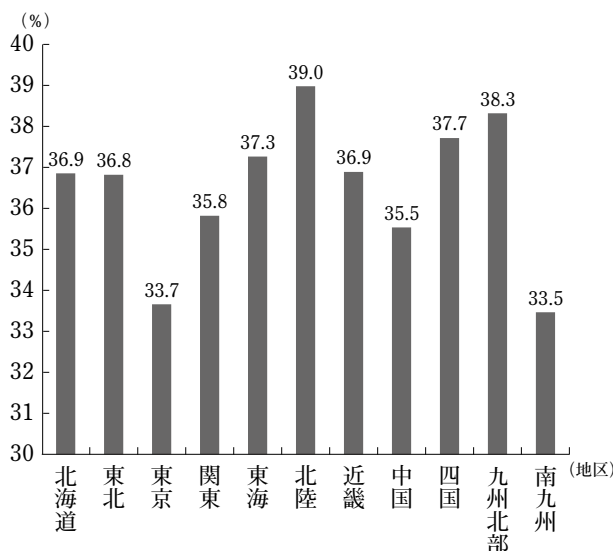
全国信用金庫の常勤職員数の推移をみると、1995年度末以降、20年間にわたる女性職員数は、バブル崩壊後に進んだ全体的な採用抑制と事務職員のパート・派遣職員化などを受けて、2000年代半ばまで減少を続けた(図表1)。その後は、事務職員採用の再開に加え、営業や管理職など、女性の活躍の場が広がったことを受けて、2005年度末を底に増加に転じている。これは、男性職員が減少を続けているのとは対照的な動きである。また、常勤職員に占める女性職員の比率(以下「女性職員比率」という。)をみると、1995年度末に34.2%であったものが2005年度末には28.8%まで低下したが、その後、同比率は上昇し、20年前の水準を超えて2015年度末には36.1%となっている。なお、この図表は、パート・派遣職員等を除いた常勤職員の

みの推移を表しているので、この間、非正規職員の採用が浸透した時期であることを考慮すると、信用金庫内で業務に従事している女性職員は、さらに高いウェイトを占めていることが推測される。

地域別に2015年度末の女性職員比率みると、北陸地区が39.0%と最も高く、南九州地区の33.5%が最も低かった(図表2)。女性職員比率の水準ごとに信用金庫の分布状況を見ると、35~40%の範囲に属する信用金庫は108金庫と全体の4割程度と最も高く、続いて30~35%が79金庫であったが、40~45%が47金庫、45~50%が8金庫と40%台の信用金庫が2割程度を占めており、さらに50%以上の信用金庫が4金庫存在している(図表3)。

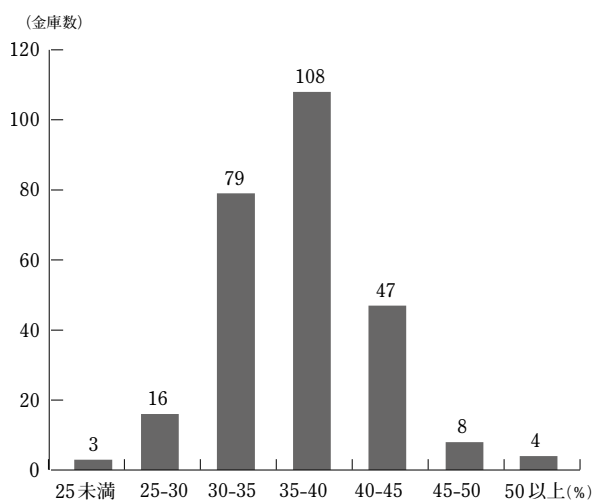
女性のパート・派遣職員等が男性のそれよりも多いことが推測されるので、その点を考慮すると、2人に1人は女性職員という信用金庫が多数存在しているものと考えられる。

図表2 地域別にみた女性職員比率



(備考) 1. 2015年度末時点
2. 『全国信用金庫統計』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 女性職員比率の分布状況



能力と意欲ある女性職員の活躍の場を拓ける
 ということは、信用金庫経営という観点から
 も多いに意義があると言える。

2. しんきん実務研修プログラムにおける取組み

信用金庫における女性活躍推進のメリット
 として、①金融商品・サービスの開発や販売
 に女性の視点を活かすことで、より多様な提
 案が可能になり、顧客から一層の支持を獲得
 できること、②信用金庫職員の3割以上を占
 める女性職員を登用することで、より大きな
 母集団から優秀な人材を発掘することができ
 ること、③女性を含め多様なライフスタイル
 を持つ全ての人々にとって働きやすい組織風
 土を作り出すことで、職場が活性化され、革
 新的なアイデアが生まれる効果を期待できる
 ことが挙げられる。

しかしながら、信用金庫の職場では、長ら

く女性職員は、営業店では窓口業務（テ
 ラー）や事務処理を中心に担当し、本部では
 アシスタント的役割で固定化される傾向が強
 かった。また、女性は結婚・出産というライ
 フイベントの際に離職するケースが多く、特
 に、育児の負担感から正社員として継続就業
 が難しい状況にあった。そのため、金融商品
 の販売や金融サービスの提供にかかるノウハ
 ウの蓄積に課題を残し、女性職員の昇進・昇
 格も一定の範囲にとどまり、管理職のロール
 モデルが不足していた。

そこで、信金中央金庫では、セミナーや情
 報交換会を通じて、女性の活躍推進に積極的
 な信用金庫の人事制度や管理職として活躍し
 ている女性職員を紹介するとともに、各信用
 金庫から選抜された女性職員同士のディス
 カッションの場を提供することで、信用金庫
 業界における女性活躍の環境整備に取り組ん
 でいる（図表4）。

図表4 女性の活躍推進にかかる主なセミナー・情報交換会

研修名	場 所	講師・パネリスト (信用金庫)	開催日	形式
女性職員のキャリア、マネジメント・スキル向 上にかかる情報交換会	大阪支店	埼玉縣信用金庫 浜松信用金庫	2013年10月11日	情報交換会
女性職員のキャリア形成等にかかる情報交換会	静岡支店	京都信用金庫 北おおさか信用金庫	2014年6月23日	情報交換会
女性職員の活躍推進セミナー	本店	埼玉縣信用金庫 のと共栄信用金庫 知多信用金庫 広島信用金庫	2015年1月27日	セミナー
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	神戸支店	多摩信用金庫 広島信用金庫	2015年7月24日	情報交換会
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	本店	しのめ信用金庫 埼玉縣信用金庫	2016年3月3日	情報交換会
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	中国支店	川崎信用金庫 京都信用金庫	2016年7月7日	情報交換会
女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会	新潟県	東京東信用金庫 昭和信用金庫	2016年11月18日	情報交換会

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以下、セミナーや情報交換会の内容をもとに、①女性職員の職域拡大、②女性職員のキャリアアップ、③仕事と家庭の両立、という3つの論点について、女性職員の活躍推進のポイントを整理してみたい。

(1) 女性職員の職域拡大

信用金庫に勤務する職員が性別に関係なく営業に携わる傾向が強まり、女性の職域が事務処理や窓口営業中心から預り資産業務、個人向けローンなどへと幅が広がり始めている。

例えば、総合営業体制の構築を掲げ、預かり資産、年金、住宅ローン等の分野で女性専任者が活躍している信用金庫がある。全員営業を掲げ、女性のみで構成された営業店を開設しているケースもあった。この信用金庫では、女性の感性や企画力の活用のために女性だけで構成された課を業務部内に設置している。

女性職員の職域拡大について、1980年代後半から女性渉外を継続的に配置し、女性も男性と同じ基準で、預金、預り資産、融資等を担当している信用金庫がある。こうした取

組みを継続的に実施していった結果、融資担当役席者が増加し、近年では外部出向を含む職域拡大にも取り組んでいる。この外部出向を経験した女性職員は、その後、支店長として活躍し、出向時代の経験を活かして、地域のリーダーや核となる人を通じ、顧客の紹介に結び付けるなどの成果をあげている。

また、もう一つの事例として、女性職員に対して職務を指定することで職域の拡大を図る信用金庫もある。この信用金庫では、人事部の部門長が女性職員に対して融資業務、営業などの職務を指定している。所属長による指定を含めると、融資窓口の過半数を女性職員が占めるという状況になっている。また、女性が融資業務まで職域を拡大するには、企業審査のノウハウが不可欠になるが、そのために審査部トレーニー制度を活用している。この制度は、営業店職員が、審査部で資産査定・信用格付・審査業務を一定期間経験できるというもので、審査部の担当者から直接指導を受けられること、案件を数多く審査できることなどから、企業審査のスキルアップに

図表5 情報交換会の参加者



(備考) 1. 2016年7月7日「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会 (中国支店)」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

つながる研修となっており、女性職員の融資業務への職域拡大にも寄与している。

このように女性職員の職域拡大は、信用金庫業界において徐々に浸透し始めているが、情報交換会の参加者の意見や受講後のアンケート結果をみると、今後の課題も浮き彫りになった。女性職員の職域拡大に関連した代表的な意見を整理すると、以下のとおりである。

- 多くの女性職員は、預金事務担当として長く仕事をしてきたために、融資業務や渉外への知識や経験が不足している。
- 知識や経験不足を補うために、入庫時点から性別に関わりなく、ジョブローテーションを目的とした人事異動を行う必要がある。
- 自己啓発によって中小企業診断士や簿記などの資格を取得し、得意分野を持つことで、融資業務や渉外活動に活かすことができる。

(2) 女性職員のキャリアアップ

女性活躍推進法では、従業員301人以上規模の企業は、2016年4月1日までに、ステップ1 自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、ステップ2 状況把握・課題分析を踏まえた行動計画の策定・届出・公表、ステップ3 女性の活躍に関する情報公表、を行うことが義務付けられることになった（300人以下の企業は努力義務）。ステップ1では、①採用者に占める女性比率、②勤続年数の男女差、③労働時間の状況、④管理職に占める女性比率の4項目について、必ず把握しなければならないことになっている。

そうした状況の中で、同法に該当する信用金庫では、行動計画の中で、女性管理職比率の向上を目標に掲げているところも存在し、女性職員のキャリアアップについて関心が高まっている。

信用金庫では、営業店に配属され、預金・融資業務や渉外など幅広い業務をジョブローテーションしながら職域を拡大し、支店長を経て、本部部門長等幹部職員へと昇格していくというのが一般的なキャリアアップのスタイルであろう。その過程で、部門運営や部下指導などのマネジメント能力を向上させていくことになる。信用金庫においてキャリアを形成するためには、登竜門的ポストとして、支店長という役職が重要な要素となっている。

それでは、実際に信用金庫で支店長や幹部職員として活躍している女性職員は、どのような過程を経てキャリアアップを果たしてきたのだろうか。当研究所が主催したセミナーや情報交換会の講師・パネリストの経験をもとに、これまでの信用金庫の女性職員のキャリアアップの事例を紹介したい。

まず、パート採用で中途入庫し正職員に転換、その後、女性管理職のフロントランナーとして選抜され、人事部で女性職員登用のための制度創設に携わり、10年後をめどに女性支店長の誕生を目標に掲げた結果、自身が支店長になった方がいる。一時中断しながらも10年かけて中小企業診断士の資格を取得し、融資部への異動、営業店での融資役職者、預金次長、融資次長の経験を経て、支店長に昇格している。

図表6 パネルディスカッション風景



(備考) 1. 2016年3月3日「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会（本店）」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

別の信用金庫の女性職員は、入庫2年目から融資担当者として上席者の企業訪問に同行し、その後、預り資産専担者制度の1期生に選抜され、営業店でその分野での営業の中心的役割を担った。融資役職者に抜擢された時は、理事長からの激励でモチベーションがアップし、支店次長の経験を経て、当該信用金庫初の女性支店長として活躍している。

また、営業店4店舗で融資事務、テラー、窓口チーフ、事務チーフ、個人金融を経験し、本部管理職を経て、大型店舗の副支店長（個人金融担当）に就任した女性職員の方がいる。当該信用金庫のキャリアアップのイメージは、入庫後に営業店に配属になり、個人金融や企業金融を担当し、本部も含めジョブローテーションをしながらキャリアアップしていくが、全体的な傾向として、個人金融分野で活躍する女性職員が多いということだった。

最後に、営業店で長く事務の中心的役割を担い、担当者から管理職に昇進し、営業店の

副支店長、本部では事務部門の管理職、人事部門の管理職へとキャリアアップの道を歩んだ女性職員の方がいた。信用金庫の女性職員は、事務中心のキャリア形成の道を歩むケースが多い。一定範囲の職務経験ではあっても昇進・昇格の機会があり、幹部職員として能力を発揮できる環境が整っている信用金庫もある。

なお、女性職員にとって、管理職のロールモデル不足を指摘する声が多い。そこで、当研究所では、セミナーや情報交換会を通じて、実際に信用金庫で活躍している女性支店長や本部の幹部女子職員をロールモデルとして紹介してきた。しかし、講師やパネリストからロールモデルに関連した意見を聞くと、以下のとおり、性別で分けず身近にいる先輩職員や自ら設定した管理職像を目標にしてきたケースが多かった。

- 自分の周りに理想の上司がいたら、性別に関わりなくその人がロールモデルである。
- 女性ならではの発想や柔軟性を活かし、自分

の管理職スタイルを作り上げていけばよい。

- 各人の役割や目指す姿は、それぞれ違うのだから、ロールモデルは必要ないと考えている。目指す対象はロールモデルではなく、なりたい管理職像がロールモデルである。

(3) 仕事と家庭の両立

女性職員の就業環境を整えるうえで、重要な要素となるのが、仕事と育児をはじめとする家庭生活との両立を支援する取組みであろう。特に、結婚・妊娠・出産・育児などのライフイベントは、20代後半から30代というキャリア形成でも重要な時期に重なるために、継続就業の環境整備と女性職員のキャリア中断に対する不安感の解消に対する支援は、信用金庫にとっても経営課題になっている。ここでは、仕事と家庭の両立について先進的に取り組んでいる信用金庫の事例をいくつか紹介したい。

ワークライフバランス支援に積極的なこの信用金庫では、有給休暇の取得促進、最終退

出時間の設定、週1回の早帰りデーの設定、職員の家族による職場訪問の開催などに加えて、産休・育休中の職員を対象とする会合を開催し、業務改正点にかかる説明や子を持つ先輩女性職員との懇談を実施している。また、産休前の個別カウンセリング、eラーニング活用による育休中の自主学習の推進、育休明け職場復帰研修なども実施している。さらに、男性職員の配偶者分娩休暇や育児休暇の取得を推進している。

また、子育て支援策として、育休は最長で子どもが5歳になるまで、育児短時間勤務は小学4年生に満たない子どもを養育する場合に取得可能としている信用金庫もあった。結婚、妊娠、出産、介護など、やむを得ない事情で退職する職員に対して、同待遇で職場に戻る機会を5年間提供する制度を設けている。配偶者の出産時の休暇や育休の一部を有給休暇として認め、男性職員の育休取得についても推進している。さらに、産休・育休者や子育て中の職員の交流の場として座談会を

図表7 グループ発表の様子



(備考) 1. 2016年11月18日「女性職員のキャリア形成にかかる情報交換会（新潟県）」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

開催している。

育児休職中の女性職員の継続就業支援として、育児休職中の女性職員を対象に年1回セミナーを開催している信用金庫もあった。この信用金庫では、セミナーへの子連れ参加を認め、業務の変更点の周知、子を持つ先輩女性職との意見交換を通じ、職員同士の横の繋がりによる悩みや不安の解消などを行うことで、スムーズな復職を支援している。

以上が仕事と家庭の両立を支援する信用金庫の取組み事例であり、個別の信用金庫において環境整備が進められている。さらに育児については、個別の信用金庫の取組みに加えて、講師・パネリストから母としての立場からのコメントや、個人レベルの創意工夫についても言及があった。

- 子どもがいることがかえって仕事を続けるうえで心の支えになった。
- 子育ての支援者が同居家族の中にいるという好条件下にあった反面、子どもが小さい頃、自分になつかずさびしい思いをした。
- 子どもの病気などで急に休暇をとらざるを得なくなる時のために、自分の仕事の「見える化」に取り組んでいる。どのような仕事をしていて、その日に何をやるべきかを「見える化」しておくことで、自分が急に休んでも組織として業務が継続できるように環境を整えた。

おわりに

信用金庫役職員を対象とした女性の活躍推進にかかるセミナーや情報交換会について

は、信金中央金庫の本店で全国の信用金庫の職員を対象に実施するものに加えて、最近では、当研究所の職員が支店等に赴き、各地区や県毎の信用金庫を対象に開催するものを増やしている。そして、情報交換会における活発な意見交換、受講後のアンケートなどを通じて、数多くの女性職員から女性の活躍推進にかかる意見・提案をいただいた。

最後に共通したコメントをいくつか紹介したい。

- 女性の活躍推進には経営陣からのトップダウンのメッセージが重要である。その一方で、女性職員が抱えている課題が経営陣に届く仕組みをつくることも必要である。
- 女性と男性では体力的に差があり、気質も異なるのだから、女性らしさを大切に仕事に取り組めばよい。
- 女性に遠慮する上司の下で女性の部下は育たない。その一方で、女性職員は営業や融資業務に苦手意識を持たず、自己啓発を通じて知識を磨き、新しい職域に挑戦する気概を持つべきである。
- 渉外活動などで仕事上の問題にぶつかったときに、少数派である女性職員のサポート体制を構築する。例えば、部署を越えた情報交換の場を設け、悩みや不安を打ち明けられるような場を設定する。
- 夫婦が協力して家事・育児に取り組めるよう、女性職員だけではなく、男性職員にも配慮した福利厚生制度の整備を図る。また、その運用に配慮する。

本稿では、「しんきん実務研修プログラム」で実施してきたセミナーや情報交換会の内容をもとに、信用金庫における女性の活躍推進について論じてきた。そのため、セミナーや情報交換会に参加した信用金庫の実例や女性職員の意見をベースに記述している部分が多く、議論が不足している点も多い。今後、信用金庫の職場で女性職員がさらに能力を発揮できる環境を整えるためには、異なる視点や様々な立場の意見をもとに、望ましい姿を検討していく必要がある。

女性にとって信用金庫は、生まれ育った地域で、転居を伴う異動もほとんどなく、家族

の近くで仕事ができる働きやすい職場である。地元への愛に溢れ、その地域で活躍される女性は、信用金庫にとってかけがえのない人材であり、特に、窓口でお客さまに接するテラーの方や、お客さまを訪問する渉外の方は、「信用金庫の顔」と言える。内部事務においても、正確な事務処理に加え、女性ならではのきめ細やかさが事務ミスを防止しており、それが信用金庫の信用にもつながっている。

今後とも、当研究所は、能力と意欲ある信用金庫の女性職員がさらに活躍の場を拓けられるよう、研修や情報提供等に努めていきたいと考えている。

〈参考文献〉

- ・全国信用金庫協会『信用金庫』（2015年4月号）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』（2016年5月号）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』（2016年9月号）