

<特集論文>

働き方改革と二つの格差——銀行の性別雇用管理の分析から

Gender Gap and Regular and Non-Regular Employment Gap in the Work-Style Reform: Focus on the Changes in Gender-Based Personnel Management in Banks

駒川智子（北海道大学）

キーワード

男女間格差 雇用形態間格差 銀行 性別雇用管理 労働時間 制約の少ない働き方

Japanese-style management is infamous for its *limitless* work style mainly found among men, such as long working hours placed against the backdrop of the division of labor by gender. This study explores the gender gap and regular and non-regular employment gap by focusing on changes occurring in gender-based personnel management in banks.

Gender-based personnel management has changed in terms of promoting women to be managers and boosting women's capabilities in their work over the last 20 years, both due to business environment and public policy changes. Banks have reformed their career tracking system that has reinforced gender-based differentiation of jobs and promotions thus providing better career opportunities for women.

However there are fewer changes required for the limitless work style in banks, even though women's labor studies stress on the limitations now being placed on overtime put it by both men and women. This study demonstrates that (1) women's work style now comes close to men's and that (2) women continue to work utilizing the legal treatment or classification as non-regular employees. Presently, Japanese companies are maintaining the limitless work style by making use of non-regular employment conditions permitted by public policy to maintain people for lower pay and for limited periods.

1. 問題の所在

本稿の目的は、ホワイトカラーにおける男女間格差と雇用形態間格差から働き方改革に内在する問題を分析し、公正で、人間らしい暮らしと働き方を可能とする雇用管理に向けた課題を明らかにすることである。そのため銀行の雇用管理の変化をジェンダーと雇用形態の視点から考察し、

雇用管理の基軸に設定されている男性を中心とした制約の少ない働き方の変革要因を探究する。

働き方改革の目的は日本経済の再生にある。「働き方改革実行計画」は、「日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革である」と宣言し¹、働き方改革は労働生産性を改善するための最良の手段であるとする。そして働き方改革の推進は、人々のワークライフバランスにとっても好ましいとの認識に立ち、「一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する」とし²、働く人の視点に立った改革であることを謳う。すなわち働き方改革は、労働生産性の向上を阻む、正規/非正規間の不合理な処遇格差、長時間労働、単線型のキャリアパスを変革することで、日本経済の再生を目指すとするのである。

働き方改革実行計画が挙げる上記の諸課題は、長年にわたり日本経済社会の問題とみなされており、その改革は働く人々にとって望ましい。しかし働き方改革の内容には、異論が多い。例えば所定外労働時間を年 720 時間に規制しているものの、繁忙期を想定し 1 カ月では過労死ラインを超える 100 時間未満としていることから、過労死防止と矛盾すると批判されている³。

こうした規制力の弱さに加え、より深刻な問題は、国際社会の常識からはずれた日本の雇用慣行とりわけ評価における差別・不合理性の積極的是正に踏み込まない点である。働き方改革実行計画は「労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土を変えようとするもの」と宣言しながらも⁴、例えば非正規雇用の処遇改善では同一労働同一賃金という国際的潮流を参考にとどめ、処遇体系全体を労使の話し合いに委ねている。企業の雇用管理の枢要である評価のあり方に手をつけないならば、いつでも・どこでも・どれだけでも働ける労働者を評価する雇用管理は温存され、働き方改革による施策は企業の雇用管理の付録になりかねない。

もっとも正規雇用者が時間的・空間的制約を受けない労働者と広くみなされるようになったのは、非正規雇用の質的・量的拡大にともない、正規雇用の再定義が必要となった近年のことである。竹信三恵子は、かつて正社員とは国際社会の要件を備えた「あるべき働き方モデル」だったとした上で、非正規雇用の増加にともない、「正社員は無期雇用と引き換えに、会社から強い拘束を受けるのが当然だという認識が、会社側だけでなく働く人たちのあいだにも広がった」と指摘する〔竹信、2017：8〕。実態としては転居をとまなう異動停止措置の利用者も多く、正規雇用のすべてが無限定に働くわけではない。それでも正規雇用と企業拘束性の高さを結ぶ論調が説得力あるものとして流布した背景について、村尾祐美子は「非正規雇用者との賃金格差を正当化する根拠を必要とする日本社会があった」と指摘する〔村尾、2013：92〕。正規雇用と企業拘束性の高さを結ぶ論調の拡大は、日本企業の雇用管理が低処遇の非正規雇用という存在に依存し抜け出せなくなっていることの証左である。

働き方改革が変革すべき日本企業の雇用管理なかでも評価のあり方は、ジェンダーと雇用形態

という二つの問題と深く結びついている。制約の少ない労働者を基軸とする雇用管理は、性別役割分業を前提とした役割期待のもとに職務とジェンダーを関連づけ、実態としての性別雇用管理として機能している。労働力再生産を担う女性の多くは、企業の育成対象からはずれ正規雇用の下位等級に滞留するほか、非正規雇用者となり周辺化している。こうして日本企業の雇用管理は、男女間のキャリア格差を生成するとともに、女性を非正規雇用者化し性別で労働市場を分断しているのである。働き方改革はこれらの問題を不問に付している。そのため三山雅子は「働き方改革はジェンダー化された労働時間と職場の構造を、換言するならばジェンダー化された労働市場を所与として進められる改革である」と断じている〔三山、2018：23〕。

働き方改革は、制約の少ない働き方を基軸とする雇用管理を前提に進められており、ジェンダ―格差と雇用形態間格差を生み出す評価のあり方に切り込まない点で問題が大きい。このため働き方改革に内在する問題を分析することは、ジェンダーと雇用形態に関わらない公正な雇用管理を探索する営みとなる。以上の問題意識から、本稿は働き方改革の論点である労働時間問題を手掛かりに、女性労働研究、経済界、政府による雇用管理の捉え方を整理した上で、日本的雇用慣行を代表する銀行のホワイトカラーを対象に雇用管理の変化をジェンダーと雇用形態の視点から考察し、男性を中心とした制約の少ない働き方の変革要因を探究する。

2. 労働時間問題からみる雇用管理の捉え方

(1) 長時間労働の実情

長時間労働は、制約の少ない労働者を基軸とする雇用管理がもたらす大きな問題のひとつである。本節は長時間労働の実情を確認し、女性労働研究、経済界、政府が労働時間問題をどのように捉え、対策を講じてきたのかを整理する。

まず長時間労働について、誰がいかなる理由で行っているのかを確認する。図表1は2015年の労働政策研究・研修機構の調査をもとに、1カ月の所定外労働時間について過去1年以内の経験の有無をまとめたものである。回答者は正社員の男性と女性である⁵。1週間の所定労働時間は「女性30歳代」で38.6時間とやや短く、短時間勤務制度の利用者(9.6%)が他の層より多いことを反映したものと推測される。その他は概ね39時間超であり、所定労働時間は1日8時間弱で週5日勤務の労働者が中心とみられる。

図表 1 過去1年以内に経験のある1カ月あたりの所定外労働時間

性別×年齢層	1週間の 所定労働時間 (時間)	過去1年以内に経験の有る 1カ月の所定外労働時間 (%)		
		45時間以上	60時間以上	80時間以上
男性20歳代以下	39.3	45.5	26.1	11.4
30歳代	39.3	49.1	29.3	12.0
40歳代	39.3	43.2	26.4	10.8
50歳代以上	39.4	28.8	14.2	4.9
女性20歳代以下	39.2	21.9	8.8	3.0
30歳代	38.6	19.8	8.0	2.6
40歳代	39.1	17.4	7.4	2.9
50歳代以上	39.0	12.1	5.3	0.5

注：調査対象者は正社員男女である。

出典：労働政策研究・研修機構、2016、JILPT調査シリーズNo.148より作成

過去1年以内に経験した1カ月の所定外労働時間を見ると、「45時間以上」とする回答は「男性20歳代以下」「男性30歳代」「男性40歳代」で40%を超え、次いで「男性50歳代」が28.8%、「女性20歳代」が21.9%である。また短時間勤務制度の利用者が10%弱含まれる「女性30歳代」でも19.8%が経験有りとしている点は留意すべきである。1カ月の所定外労働時間「60時間以上」は、「男性20歳代以下」「男性30歳代」「男性40歳代」で経験有りが25%を超え、この性・年齢層では1カ月の所定外労働時間「80時間以上」も経験有りが10%超となっている。所定外労働は早出・残業と休日労働からなるが、仮に出勤日に所定外労働を行ったとすれば、「45時間以上」は毎日2時間、「60時間以上」は毎日2.5時間、「80時間以上」は毎日3.5時間以上の早出・残業を行っている計算となる。

概して、男性は1年間に毎日2時間程度の早出・残業を行う月がある人が全体の約半数であり、毎日2.5時間程度行う月がある人が4分の1強である。毎日3.5時間以上で「80時間以上」となる過労死ラインを超える月がある人は1割存在する。こうした長時間労働の経験比率がやや下がるのは「50歳代以上」であるが、それでも経験比率はすべての時間で女性の各年齢層を上回る。男性は全体的に長時間労働の経験比率が高く、女性の一定層でも男性同様の働き方を経験していることが確認できる。

図表2 所定労働時間を超えて働く理由（複数回答）（%）

性別×年齢層	突発的な業務が激しいから、業務の繁閑が生じやすいから	人手不足だから（一人当たり業務量が多いから）	自分が納得できるまで仕上げたいから	仕事の性格や顧客の都合上、所定外でないといけない仕事があるから	自分の能力や技術が足りないから	組織間や従業員間で業務配分にムラがあるから	急な方針変更等、仕事の進め方にムダがあるから	納期やノルマが厳しいから	職場に帰りにくい雰囲気があるから	残業手当や休日手当を稼ぎたいから	仕事が目白から	求められている成果が明確でないから	成果・業績主義化や仕事の個別化等で助け合いがないから	営業時間が長いから	残業が昇進・昇格など人事上で評価される慣行があるから	その他	平均選択数
男性20歳代以下	54.7	39.4	23.5	20.9	28.8	15.1	12.2	11.8	11.2	10.6	7.7	5.5	3.4	4.4	2.4	1.6	2.5
30歳代	59.5	41.0	24.1	25.0	19.0	20.9	16.1	10.1	8.9	7.8	6.1	5.6	4.1	4.5	3.1	2.3	2.6
40歳代	57.8	39.7	25.7	27.6	14.3	18.8	14.4	8.6	7.8	4.2	5.8	4.4	4.3	3.2	2.5	2.2	2.4
50歳代以上	46.6	30.7	23.3	31.6	10.0	13.3	9.7	4.4	5.6	5.6	3.2	2.7	3.8	4.1	1.2	2.9	2.0
女性20歳代以下	62.5	31.5	25.0	15.1	22.9	12.1	9.7	6.6	9.3	5.9	2.6	3.2	2.8	4.0	0.9	1.0	2.2
30歳代	63.1	37.5	22.7	14.6	15.5	15.7	10.2	6.0	7.1	4.6	3.1	2.0	3.1	2.9	1.6	2.4	2.1
40歳代	60.9	38.4	20.5	15.3	13.9	17.4	9.4	5.2	6.2	2.0	4.4	2.1	3.4	1.2	1.8	3.2	2.1
50歳代以上	47.7	34.2	20.7	21.6	10.8	14.4	9.9	8.1	5.4	---	0.9	5.4	0.9	1.8	0.9	5.4	1.9

注：調査対象者は正社員男女である。

出典：労働政策研究・研修機構、2016、JILPT調査シリーズNo.148より作成

続いて図表2から、所定労働時間を超えて働く理由を見る。性・年齢層を問わずもっとも多いのは「業務の繁閑が激しいから、突発的な業務が生じやすいから」で、次に「人手不足だから（一人当たり業務量が多いから）」である。男性では「仕事の性格や顧客の都合上、所定外でないといけない仕事があるから」「自分が納得できるまで仕上げたいから」「組織間や従業員間で業務配分にムラがあるから」が多く、「急な方針変更等、仕事の進め方にムダがあるから」も目立つ。

以上から所定外労働が発生する背景には、第一に恒常的に人手不足で、繁忙期に所定外労働で対応していること、第二に業務配分や仕事の進め方が適正でないこと、第三に仕事の性格や顧客都合による就業時間外の労働が存在することがあり、これらの職場や職務に起因する要因に、自分が納得できるまで仕上げたいという意識と、20歳代以下では自分の能力・技術の不足が重なることがわかる。主に所定外労働は職場の構造的要因のもとで発生しており、長時間労働の抑制に労働者個人ができる余地は小さいといえる。

(2) 女性労働研究

長時間労働が職場の構造的要因のもとに生じていることを確認した。こうした労働時間問題に、理論面と政策面から取り組んできたのは女性労働研究である。長時間労働は家事・育児・介護等の生存とケアに関わる時間の捻出を困難にし、性別役割分業のもとで再生産労働を女性に課すとともに、労働市場での女性の低処遇をもたらしてきたためである。竹中恵美子は「日本の雇用平

等政策において決定的に欠落していたのは、機会の平等の不徹底さもさることながら、PW⁶と UW⁷との構造的調整政策を持たなかったことである」と述べ〔竹中、2001：49〕、藤原千沙・山田和代は「労働力再生産に『必要な労働』とそれを行うために『必要な時間』が社会的に保障されていない」と指摘する〔藤原・山田、2011：30〕。このため女性労働研究は労働領域と家族領域に分断された性別役割分業の構造変革を目指し、理論面ではアンペイドワークの測定・評価を踏まえた労働概念の再定義化を提起し、政策面では男性の長時間労働を抑制する男女共通の労働時間規制等を提言してきた。

こうした女性労働研究の認識の背景には、国連の「国際婦人年」（1975年）、「国連婦人の10年」（1976～1985年）を契機とした国際的な男女平等施策の高まりとフェミニズムの研究蓄積がある。女性労働研究は特に性別役割分業に焦点を当てることで、雇用の場での男女平等には男性の長時間労働の改善が必要と捉えていた。そのため1999年に男女平等施策の一環としてなされた労働基準法の時間外・休日労働、深夜業の女子保護規定撤廃については、女性を基幹業務に配置しない原因を解消しキャリア形成を促進するものと期待される一方で、女性の労働条件を男性同様の私生活を顧みれないものに切り下げるものとの懸念が示された。すなわち性別役割分業構造をそのままに雇用の場での男女平等を企図するものであることから、女性に労働と再生産労働との二重負担を課すとの批判に加え、男性の長時間労働を生み出してきた企業の雇用管理を助長するとの批判がなされたのである。女性労働研究によるこの指摘は、20年近く経過した今日の日本社会によりいっそう当てはまるものとなっている。

(3) 経済界

経済界は長時間労働を解決すべき経営課題とみなしていない。一般的に性別役割分業が維持されている社会状況では、男性を中心とした制約の少ない働き方を変革する必要性は薄く、雇用管理のフリーハンドを保持する利便性が勝るためである。

経済界において、労働時間管理は生産性向上に向けた合理化手段である。例えば1960年に国民所得倍増計画で週40時間制もしくは週休2日制の達成が議論の俎上に上ると⁸、日本経営者団体連盟（日経連）は労働時間の短縮について検討し「時間短縮のための一般的にしてもっとも基本的な条件は生産性の上昇である」との認識を示している〔日経連労働経済研究所編、1960：33〕。日経連に代表される経済界の思考は、「生産性向上が先行し、結果として労働時間が短くなるというものでなくてはならない」というものである〔日本経営者団体連盟弘報部、1982：25〕。労働時間の短縮は労働投入量の減少となるため、生産性が不変ならば生産・販売量の低下や人員増をもたらす、企業負担が増すと捉えるためである。そのため「生産性向上をとまなわぬ時短は形

を変えた賃上げ」と明言する〔日本経営者団体連盟弘報部、1982：26〕。こうした生産性向上を重視する経営方針のもと、技術革新は労働時間の短縮ではなく人員削減をもたらし、労働密度を高めさせてきた。

2000年頃からは女性労働力の活用と少子化対策として、短時間勤務制度や異動停止制度等の働き方に一定の制限を設ける制度が整備されてゆく。しかし用途を育児等に限定しているため、制約なく働くことができない人への措置にとどまり、ワークライフバランス（WLB）への配慮は雇用管理の基本に位置づいていない。雇用管理の基軸は制約の少ない働き方であり続けているのである。このため1995年に日経連が『新時代の「日本的経営」』で雇用ポートフォリオを提唱し、仕事、人、コストを組み合わせた企業経営の必要性を発表して以降〔新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著、1995〕、様々な職務や役割で非正規雇用が増加すると、働き方が制限される人は非正規雇用へと促されている。今日では非正規雇用の活用で人件費を圧縮し、正規雇用に業務と労働時間の弾力的対応を求める構図が鮮明であり、少数化した正規雇用者は管理業務を中心に多様な業務に対応し、労働時間は長くなる傾向が見られる。

(4) 政府

政府は諸外国からの圧力もあり、1980年代後半に労働時間短縮を政策課題としている。しかし渡部あさみが「経済優先の後ろ向きでおよそとした時間短縮」と評するように〔渡部、2016：65〕、それらの施策は企業の事情に配慮した経済発展重視の取り組みである。すなわち労働基準法の改正で法定労働時間を短縮するが、企業の雇用管理には介入せず、所定外労働を生み出す構造を温存させているのである。

政府は1988年に経済運営5ヵ年計画『世界とともに生きる日本』で週40時間制と年間総実労働時間1800時間を目標化すると〔経済企画庁、1988〕、労働基準法制定時に週48時間とされた法定労働時間を段階的に短縮し、1994年に週40時間にしている。そして時短促進法を制定し、企業に労働時間短縮に向けた実施体制の整備と休日数増加等の必要措置を求めている。同法での政府の責務は、指導、援助、啓発活動、助成金の支給等を通じて政府目標の達成に向けた労使の自主的努力を求めるものである。総じて国の強制力は発揮せず、労使自治の名のもとに企業努力に任せる内容である。

所定外労働の削減は日本経済再生を目指す働き方改革で課題となり、2019年施行の改正労働基準法で年720時間に規制される。所定外労働時間に法的な上限規制がなされること自体は画期的である。しかし働き方改革による労働時間短縮は人間の生存とケアの視点から講じたものでなく、労働生産性の向上に主眼を置くことから、制約の少ない働き方を評価する雇用管理を改善するも

のとなっていない。そのため各企業が打ち出す長時間労働の是正策は、有給休暇の取得促進やノー残業デーの設定等の付加的措置が多く⁹、労働時間削減を労働者個人の努力に委ねている点に特徴がある。先述した所定外労働を生み出す職場構造が見直されなければ、限られた時間での高密度な働き方が強いられ労働者の負担が増す恐れがある。格差の解消にも繋がらない。

以上の整理から、長時間労働は主として職場の構造的要因にもとづく所定外労働の長さによるが、政府の経済発展を重視する姿勢は企業の職場構造を改善し雇用管理での差別や不合理を是正する力に乏しく、企業が雇用管理のフリーハンドを保持することを許していると言える。経済界は長時間労働を解決すべき経営課題とみなしておらず、むしろ非正規雇用を拡大し正規雇用のさらなる長時間労働化をもたらしている。今日では女性労働研究が提起した性別役割分業構造の変革が進まないまま非正規雇用が拡大しており、制約の少ない働き方を基軸とする雇用管理のもと、ジェンダーと雇用形態の格差が生じているのである。

3. 調査の対象と方法

調査の対象は、日本的雇用慣行を代表する銀行のホワイトカラーである。銀行では男性を中心とした基幹労働者に長時間労働と約3年ごとの異動が見られ、時間的・空間的制約の少ない働き方が顕著である。一方の女性は定型的業務に従事し異動や昇進機会が限られ、コース別雇用管理制度導入後も女性総合職はきわめて少数である¹⁰。このように銀行では実質的な性別雇用管理がなされてきたが、現在は女性人材の育成と非正規雇用の拡大を進めながら、法人向け融資の低迷という経営環境に応じた新たな雇用管理を模索している。そのため銀行は、本稿の課題である制約の少ない働き方の変革要因を探索するうえで分析対象にふさわしい。

使用する資料は、金融機関の各種公開資料ならびに筆者が収集した調査資料と、銀行業Aへの聞き取り調査資料である。銀行業Aは全国に営業店をもつ大手金融機関で、調査は人事部ダイバーシティ推進室と従業員組合に実施した¹¹。2017年3月末時点の銀行業Aの概要は次の通りである。従業員数は約26,000人で、女性比率は50%強である。加えて非正規雇用者数は約8,000人で、その多くが女性である。正規雇用にはコース別雇用管理制度が敷かれている。女性管理職比率（係長以上）は20%弱で、2020年度末までに25%との目標を掲げている。

分析方法を説明する。本稿の課題は、銀行の雇用管理の変化をジェンダーと雇用形態の視点から考察し、雇用管理の基軸である男性を中心とした制約の少ない働き方の変革要因を探究することである。そのため法施策、経営環境による業務内容と人員構成の変化が、各コースのキャリア形成過程に与える影響を考察し、性別雇用管理の変化を確認する。

企業は働き方改革等の法制度のみに対応しているわけではない。企業自らが雇用管理を見直す

要因に、経営環境と労働市場の変化が挙げられる。経済のグローバル化や業務の高度化は多様な価値観を活かすダイバーシティ経営を志向させ、少子化等による労働力不足は女性、外国人、高齢者の採用・育成に目を向けさせる。金融業の場合、「経営効率化志向の経営改革」と「男性労働力の不安定性」が女性活躍を進める要因となっている〔駒川、2015〕。なお大手銀行は優秀な大卒男性を必要なだけ採用できる、新卒労働市場での優位性を持つ。そのため本稿では労働市場の変化は取り扱わない。

扱う時期は、女性人材育成に向けてコース別雇用管理制度の改変に着手した 1990 年代後半から現代までの約 20 年間である。

4. 銀行における性別雇用管理の変化

(1) 銀行の経営と労働の特徴

銀行の中心業務は、預金を集めて企業等に融資する間接金融にある。このため店舗の主要業務は、外訪活動を行い融資案件や預金を獲得する「渉外」、融資の可否を審査し与信管理を行う「融資」、預金関連業務を担う窓口（テラー）と後方事務からなる「預金」で構成される。

近年は企業による市場からの直接資金調達が進み、低金利政策の影響もあって間接金融に行き詰まりが見られる。そのため各行は業務を法人業務（ホールセール）と個人業務（リテール）に分離し、個人顧客への投資信託業務等に注力し手数料収入の獲得に努めている。またインターネットバンキングや電子マネーの普及にともない、来店客数はこの 10 年で 3~4 割減少している。このため店舗の統廃合を進めると同時に、定型的な PC 操作をソフトウェアで自動化するロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）を導入し、業務の効率化を進めている。大手都市銀行の場合、RPA で 20 種類の事務処理を自動化し年間 8,000 時間の作業時間が削減されている¹²。例えば経営判断に必要な資料作成のため、従来は各店の担当者が様々な資料から数値を拾い営業実績を集計していたが、それを行員の退行後に RPA が自動で行うようになっている。またインターネットを通じた口座開設の一部で、RPA によるデータ入力も始まっている。こうして行員は定型的事務から重要業務に集中することが可能となり、大規模な人員削減も計画されている。2017 年秋の発表では、三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（三菱 UFJFG）は 7 年間で 6,000 人、みずほフィナンシャルグループ（みずほ FG）は 10 年間で 19,000 人を削減し、三井住友フィナンシャルグループ（三井住友 FG）は 4 年間で 4,000 人分の業務量を削減する予定である¹³。

(2) 性別雇用管理の制度化

銀行ではかつて男女別建ての給与体系が敷かれていたが、今日では雇用管理制度に性別による

区分は見られない。ここでいう性別雇用管理とは、雇用管理の運用から生じる実質的な性別での管理のことであり、職務配置や能力形成を性別で区分し、男女間のキャリアや処遇を異ならせることを意味する。

銀行の場合、男性は渉外と融資業務、女性は預金業務という職務分離が生じた 1960 年代に形成され、1980 年代後半に導入されたコース別雇用管理制度のもとで制度化された〔駒川、2007〕。すなわち企画・判断業務を担い昇進に上限はなく全国転勤を有する「総合職」には男性が、定型的業務を担い昇進は限られ転居をとまなう転勤はない「一般職」には女性が圧倒的多数を占め、総合職の女性にキャリア形成の可能性が開かれたものの人数はきわめて少数だった。今日でも「金融業、保険業」で女性の総合職は少なく、2014 年時点の総合職に占める女性比率は 7.3%である。総合職採用者に占める女性比率が 18.6%と低く、定着率も勤続 10 年で 46.0%（男性 77.1%）、勤続 20 年で 16.6%（同 72.6%）と低いことが理由である¹⁴。このように銀行では、男性は総合職で渉外・融資業務を担い管理職を目指すのに対し、女性は一般職で預金と内部事務を担う事務職という実質的な性別雇用管理が行われてきた。

そこでコース別雇用管理制度の改変に着手する 1990 年代後半に遡り、営業店の主要業務である渉外、融資、預金の仕事内容から総合職男性と一般職女性の働き方の特徴を見る。

渉外は外訪活動で融資案件や預金を獲得する業務で、総合職が担う。営業店の規模にもよるが、渉外担当者一人当たりおおよそ 100～300 件の顧客を担当し、一日に 20～30 件を訪問し設備投資の相談等を行う。渉外担当者には顧客企業が属する産業動向等の専門的知識と融資の提案力が求められ、一人前になるのに約 3 年、営業成績が上がるのに約 5 年を要するといわれる。営業店に戻ると融資案件に関する書類を作成し、担保や貸出金利等について融資係と相談する。各渉外担当者は融資金額ならびに金融商品の銘柄別獲得目標が課せられており、毎月の営業成績が常に数字で表される。

融資は融資の可否を審査し与信管理を行う業務で、総合職が配置される。融資担当者は損益決算書等から経営状態を見抜き、経営計画に無理が無い、担保価値は十分かなどを審査する。時には融資担当者が顧客のもとに出向き職場状況を確認し、在庫管理の改善等を求めたりもする。融資が実行されると、貸出金の返済は順調か、経営状態に異変は無いかなどを確認し、土地の値下がり等で担保価値が下落すると追加担保を求める。融資審査に必要な能力は、多様な案件を数多く手掛けることで修得される。そのため最低限の仕事ができるようになるには約 2～3 年が必要とされ、キャリアの浅い担当者の審査書類は融資課長や支店長によって二重三重にチェックされる。融資担当者も毎月の融資額目標があり、経営状態が悪化している企業から貸出金を回収する責務も追っている。

預金は入出金や口座開設等の手続きを行うテラーと呼ばれる窓口業務と、付随した事務作業を行う後方事務から成る。どちらも一般職の業務である。テラーは笑顔と速く正確な事務処理で顧客満足度を高めながら、通帳を確認し適切な金融商品を提案する。例えば塾への引き落としが毎月あれば、学齢期の子どもがいると考え、学資用に定期積金を薦めたりする。後方事務は手順の決まった定型的な業務で、現金を直接扱わない。そのため正規雇用の行員に加え、パートタイマーや派遣社員が配置されている。後方事務は約1年で一人前になるとされ、そこから優秀とされる人がテラーに配置される。閉店後は一日の取扱金額が一致するまで確認作業を行うが、多くの場合はほぼ定時に退行する。

営業店では期ごとに本部から与えられる融資や預金の目標額を各係に割り当て、そこから渉外と融資担当者を中心に各人の目標値として設定する。目標の達成程度は当人の人事考課に影響する。さらに店の目標額の達成は支店長の評価に反映されるため、管理職からの目標達成の圧力は強く、係員の早出や残業が日常的になされる。預金業務にも目標値はあるが、来店客に向けた対応が中心でセールス活動に限りがあるため低目に設定されている。

銀行では人材育成と横領等の不正防止を目的に、約3年ごとに店舗の異動が行われる。総合職の場合は転居をとともなう転勤もある。総合職は時間的・空間的に制約の少ない働き方を求められている。しかしキャリアの初期段階を除けば、男性の退職者はさほど多くはない。その背景には家族を養う責任や年収の高さに加え、銀行の要請に応じ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。評価は成績、能力、意欲・態度を多面的に評価したうえでの減点主義で、「失敗」や「問題」のある者の篩い落としに近い。同期との間で大きな差のつく「抜擢」はほぼ無い。そのため与えられた業務を問題なくこなし、上司の意向を慮る姿勢を身に付けていく。

一方、女性総合職の定着率は低い。女性総合職は預金業務に配属されがちで、渉外や融資業務では個人顧客を担当することが多いなど、男性同様の育成がなされているとは言い難い。昇進にも差がある。「金融業、保険業」における1991年の総合職新規採用者の2001年時点での最高役職位を見ると、「男女同位職」は12社(25社中)、「男性が一段階上位」は11社(同)、「男性が二段階上位」は1社(同)である¹⁵。先輩の女性総合職が男性よりも昇進が遅れていけば、女性総合職は自身のキャリア形成に前向きになれず、ましてや適切に評価されるという安心感も得にくいと思われる。

(3) 女性人材育成の必要

銀行が女性人材の長期的育成に着手する直接的背景は、1990年代末以降の企業向け融資の低迷という経営環境の変化にある。すなわち金融危機と金融ビッグバンは銀行に経営改革を迫り、各

行は市場拡大が見込める個人資産運用に注力するようになる。特に投資信託の窓口販売を強化するべく、営業店の預金窓口にローカウンターを設置し、リテール業務の担い手である女性にファイナンシャル・プランナーの資格取得を促すなど、個人向け金融コンサルタント業務を担う人材育成に乗り出したのである。

2003年に次世代育成支援対策推進法が施行され、仕事と家庭の両立支援制度の整備が求められたことも女性人材の育成を後押ししている。2000年代後半には大手銀行は女性活躍に向けた専門部署を設置し¹⁶、両立支援制度の整備とキャリア形成支援を充実させ、女性管理職比率の数値目標を設定し女性登用を経営課題化している。例えば三菱東京UFJ銀行（現三菱UFJ銀行）は、2006年に人事部内に女性活躍推進室を設置し、女性管理職比率の目標を4.7%と設定している。女性活躍推進法で事業主行動計画に女性活躍に向けた数値目標が義務付けられるのは2016年であり、大手銀行の取り組みの早さがわかる。こうして2000年代以降に育児休職を利用して勤め続ける女性が急増し、女性のキャリア形成支援が具体化していったのである。

(4) 性別雇用管理の再編

銀行の性別雇用管理は、女性人材を育成する必要に迫られ変化し始める。性別雇用管理の再編は大きく三段階に分けられる。第一段階ではコース別雇用管理制度に中間的コースが設置される。第二段階ではリテール業務での女性人材育成が進められ、コース内容が再編される。第三段階では人員削減と女性の能力発揮が同時並行で行われる。以下に順を追って見てゆく。

1) 第一段階

第一段階は、銀行がリテール業務に注力し始める1990年代後半である。銀行は女性の能力発揮を企図し、コース別雇用管理制度に総合職と一般職の中間にあたるコースを新設している。各行によって名称は異なるが、内容は概ね特定の企画・判断業務を担い、一定程度の昇進が可能で、転居をとまなう転勤のないものである。本稿では「特定職」と称する。こうしてコース別雇用管理制度は、図表3のように3コースから構成されるようになる。「総合職」は企画・判断業務を担い転居をとまなう転勤があり、昇進に上限はないもので、男性が中心である。「特定職」は総合職の業務のうち投資信託など特定業務を担い、転居をとまなう転勤はなく、一定の昇進がある。一般職からのコース転換を含め、女性が多くを占める。「一般職」は定型的業務で転居をとまなう転勤はなく、チームリーダーとして係員をまとめることはあっても管理職への昇進は無い。

図表 3 第一段階のコース状況

総合職	企画・判断業務、転居・昇進あり	男性中心
特定職	特定の企画・判断業務、転居なし・昇進あり	女性中心
一般職	定型的業務、転居・昇進なし	女性中心

出典：筆者作成

図表 4 第一段階の性別雇用管理

男性	総合職で渉外・融資業務を担い管理職へ
女性	特定職で管理職へ、一部は総合職へ転換
	一般職で預金・内部事務を担う事務職

出典：筆者作成

図表4に見るように、中間的コースの設置にともない性別雇用管理は女性を複線化する形で再編されている。男性は総合職で渉外・融資業務を担い管理職へ昇進する。女性は従来通りの一般職で預金と内部事務を担う事務職と、特定職で管理職へ昇進する者に加え、特定職をステップに総合職へコース転換する者も現れるようになっている。

2) 第二段階

第二段階は、顧客別の業務再編に合わせたコース内容の見直しを行う 2000 年代である。銀行業Aの場合、従来の営業店を、法人業務（ホールセール）を担う法人営業部と、中小企業と個人向け業務（リテール）を担う営業店に分割し、拠点長としてそれぞれ法人営業部長と支店長を置く体制に変更した。法人営業部は企業を対象とした渉外と融資業務に加え、資産運用等を扱う。営業店はテラーと後方事務を備えた預金業務を担い、渉外業務や個人向けローン等を手掛ける。中小企業向け融資は事業主の個人資産をもとに設定されることが多く、扱う金額は比較的小さく、融資審査もかなり定型化されるという。テラーを非正規雇用者が担当するなど、営業店の半数弱はパートタイマーや派遣社員などの非正規雇用である。

女性の能力発揮の視点で見れば、顧客別に業務を再編することで、企業への融資経験が少ない特定職の女性が支店長になる道が開かれたと言える。とはいえ、かつての支店長とはキャリアの点で大きく異なる。支店長は法人営業部長より職能資格で下位に位置し、法人営業部長への昇進は最速でも 46 歳であるのに対し、支店長は早ければ 35 歳で昇進することが可能である。ホールセールがリテールより上位に位置付けられていることがうかがわれる。

図表 5 第二段階のコース状況

総合職（法人）	ホールセール、転居・昇進あり	男性中心
総合職（個人）	リテール、転勤選択制・昇進あり	女性多数
一般職	定型的業務、転居・昇進なし	女性中心

出典：筆者作成

コース別雇用管理制度は、総合職と特定職を再編し、企業向け業務を担う「総合職（法人）」と中小企業と個人向け業務を担う「総合職（個人）」に変更している。新たなコース別雇用管理制度

は図表5の通りである。「総合職（法人）」はホールセールを担い転居をともなう転勤があり、昇進に上限はないもので、男性が中心である。「総合職（個人）」はリテールを担い、転勤は選択制で、一定の昇進がある。特定職からの移行が多く女性が多数を占める。なお少数ながら男性が参入している。育児や介護等の家族的事由から転居をともなう転勤が難しい男性が選ぶケースが多い。「一般職」は定型的業務で転居をともなう転勤と昇進はなく、女性が中心である。

女性の能力発揮の視点で見ると、第二段階ではキャリア形成支援と両立支援が並進し、女性のキャリア形成を見据えた人材育成が本格的に始まったといえる。その傾向は「総合職（個人）」を選択した女性に顕著に表れている。「総合職（個人）」の女性は、中小企業融資、投資信託、個人向けローン業務等の企画・判断業務を担い、支店長になる道が開かれている。仕事と家庭の両立支援も充実し利用実績が上がっている。今日、銀行業Aでは最長2年である育児休職の取得者は年間約1,500人であり、出産を理由に退職する女性は激減している。職場復帰後は残業免除や、子どもが小学校6年生まで所定労働時間を30～90分短縮できる短時間勤務制度を利用し、さらに在宅勤務も選択できる。育児事由以外の人も含め、在宅勤務の利用者は約1,000人にのぼる。営業店では休職や復帰はもはや珍しくなく、常に誰かが入れ替わる状態にあり、短時間勤務や在宅勤務による不在も多い。そこで職務を細分化し判断余地を小さくすることで、営業店の半数弱を占める非正規雇用者が職務を分担する体制にしている。正規雇用の一部女性には、非正規雇用との分担で仕事と家庭を両立させながら支店長に昇進することが可能となっているのである。

図表6 第二段階の性別雇用管理

男性	総合職（法人）で渉外・融資業務を担い管理職へ
女性	総合職（個人）で渉外・融資業務を担い管理職へ
	一般職で預金・内部事務を担う事務職

出典：筆者作成

第二段階の性別雇用管理は図表6の通りである。「総合職（個人）」の女性は転居をともなう転勤の免除を申し出ることによって空間的に制限され、育児期には短時間勤務制度の利用等で時間的にも制限された働き方が可能である。制度上は、「総合職（個人）」の女性にWLBを確保しながらキャリアを築く道が生まれている。しかし「総合職（個人）」も目標値が課せられており、達成程度が評価に反映されることには変わりはない。そのため時間通りに退行できるかは、結局のところ個人の成績次第である。

3) 第三段階

第三段階は、人員削減と女性の能力発揮が同時並行で進む現代である。2012年以降の低・マイナス金利政策のもとで貸出利ざやが縮小し、銀行収益は年々減少している。間接金融に代わる主要業務は定まらず「稼ぐ力」が削がれるなか、まずは固定費削減に向けた店舗統廃合と人員削減

が計画されている。2017年秋の発表によると、三菱UFJFGは7年間で9,500人分の業務を削減し、そのうち6,000人の人員削減をする。みずほFGは10年間で19,000人分の業務を削減し、すべて人員削減とする。三井住友FGは4年間で4,000人分の業務を削減する。計画の中心は店舗統廃合とRPAで業務量を縮小するとともに、新規採用を抑制しバブル期入行者の退職による自然減を見込むものである。

田中均は大手銀行の決算説明資料から人員削減数は正規と非正規の両方を合わせた数字であるとし、テラーや後方事務を担う一般職と非正規雇用の女性が人員削減の影響を受けるとする〔田中、2018〕。実際に三井住友銀行は、2020年4月採用の募集要項に「BC職」と呼ぶ一般職を掲載していない。総合職と一般職を統合する人事制度見直しに着手し、新制度では一般職もより重い仕事に挑戦できるようにするのだという¹⁷。一般職女性は人員削減対象であり、職場に残るなら総合職並みの能力発揮が求められるようになる。

銀行業Aではすでに一般職の業務見直しが進められている。銀行業Aの人事部ダイバーシティ推進室は「優秀な一般職は与信の一部を担い、職位（係長）をあてる」と明言する。一般職に目標値のある店頭販売と与信管理を任せ、管理職昇進を目指してもらおうというのである。しかしこれまで一般職の業務は接客と事務が中心で、総合職同様の業務を任されることへ戸惑いの声も聞かれる。銀行業Aの従業員組合には、育児休職からの復帰に際して一般職女性の相談が寄せられており、「復帰後、セールスをさせられるのではと不安の声が多い」と言う。

図表7 第三段階の性別雇用管理

男性	総合職（法人）で渉外・融資業務を担い管理職へ
女性	総合職（個人）で渉外・融資業務を担い管理職へ
	一般職で店頭販売・与信管理を担い管理職へ

出典：筆者作成

第三段階の性別雇用管理は図表7の通りである。正規雇用の行員は、コースに関わらず目標値のある業務を担い管理職を目指すことが要請される。第三段階では正規雇用で性別による区分が縮小し、非正規雇用の活用を前提に女性の能力発揮が求められることに特徴がある。すなわちRPAで人員削減を進めつつ一般職の業務を非正規雇用に移譲し、非正規雇用との職務分担で正規雇用の女性が結婚・出産後も勤続可能とするのである。

(5) 業務と評価

銀行は経営環境と法施策に応じて雇用管理を変化させている。しかし銀行経営が厳しさを増すなかで、間接金融に代わる主要業務は定まっていない。そのためホールセールの変革には手を付けず、男性中心の総合職を大手企業業務に集中させるため、女性に中小企業業務を移譲しリテールに注力させている。

雇用管理の基軸である男性総合職の業務に変化はなく、評価のあり方も目標達成を重視するものであり続けている。働き方改革においても同様で、業務と目標値は見直さず、労働時間削減を個人努力に帰している。銀行業Aでは働き方改革に関わり、「目標値を変えるという話は出ていない」とする。銀行業Aの従業員組合は「仕事は減っていない」「密度は高い」と語り問題を認識しているが、「拠点の目標が適正か否かはわかりにくい」とし、組合として手をつけにくい問題であるとする。評価のあり方が見直されないため、長時間労働を評価する風土は残存している。銀行業Aが「同じ生産性なら、制約なく働ける人を評価」と述べるように、総合職の男性に見られる制約の少ない働き方は基軸であり続けている。

5. 銀行における働き方の変化

ここまで銀行における雇用管理の変化を見てきた。経営環境の変化と法施策を受け、銀行は女性に対する雇用管理を変化させている。しかしこの間、男性の業務と働き方は驚くほどに変化していない。働き方改革は経営課題に位置付けていないのである。

性別雇用管理の変化から見出されるのは、第一に男性は上位であるホールセール、女性は下位であるリテールという業務分離が見られ、性別雇用管理は再編されながら維持されている。第二に、とはいえ女性は長期的育成が必要な人材とみなされるようになり、目標値を持つ業務を担当し支店長へのキャリア展開も開かれている。その前提には非正規雇用の活用で、柔軟な働き方が選択可能となっていることが挙げられる。しかし制度上は一定程度の時間的・空間的制限が確保されるとはいえ、実現できるかは目標達成の程度によるのであり、結局は個人の成績次第である。むしろ性別雇用管理の再編に応じて成果重視の高密度な働き方が女性に拡大していると言え、正規雇用の女性がキャリアも家庭も手にするようになったと手放しで評価することは難しい。第三に「総合職（個人）」を選択する男性が現れているが少数で、男性の業務と働き方にほとんど変化は見られない。

日本的雇用慣行を代表する銀行において、制約の少ない男性の働き方は変化していない。現在の働き方改革では、企業は雇用管理のフリーハンドを手放さないのである。今日生じているのは、男女格差と雇用形態間格差という二つの格差をとまなう女性の働き方の男性化である。

6. おわりに

本稿の課題は、労働時間問題を手掛かりに女性労働研究、経済界、政府による雇用管理の捉え方を整理した上で、日本的雇用慣行を代表する銀行のホワイトカラーを対象に雇用管理の変化をジェンダーと雇用形態の視点から考察し、男性を中心とした制約の少ない働き方の変革要因を探究することであった。

女性労働研究は、男女がともに労働領域と家族領域を調和できる社会の実現を希求し、男女共通の労働時間規制を政策提言してきた。しかし働き方改革への企業の反応は弱く、制約の少ない働き方を基軸とする雇用管理に変化は見られない。むしろ分析を通じて浮かび上がってきたのは、第一に制約の少ない男性の働き方を基軸に据えたまま女性の能力発揮を促し、女性の働き方の男性化を生じさせていることである。第二に低処遇の非正規雇用への依存を強め、女性の能力発揮の促進に向けた非正規雇用の活用が進められていることである。

制約の少ない働き方を変革するためには、企業の雇用管理のフリーハンドに切り込むことが求められる。とりわけ今日では低処遇の非正規雇用の存在が、制約の少ない働き方を温存させる主要因となっていることに注視する必要がある。業務に応じた評価を欠いたまま働き方の多様化が進むと、賃金の切下げが生じかねない。そのため、学術研究は正規と非正規の両方を対象に、働き方に関わる問題を業務と評価の点から分析することが求められる。政府は非正規雇用の処遇改善に向けた、国レベルでの公正な評価のあり方を設定する必要がある。

1 「働き方改革実行計画」（2017年3月28日働き方改革実現会議決定、p.1）。

2 注1に同じ（p.2）

3 過労死労災認定基準のうち、長期間（約6カ月）の過重業務基準の目安となる時間外労働は、発症前1カ月に約100時間、2カ月から6カ月に1カ月あたり約80時間である。西谷敏は、特例のための「特別協定」の限度が現行の過労死認定基準をもとに決定されたことを「最大の問題」と評し、「認定基準の数値をそのまま時間外労働の限度時間とするという態度からは、真剣に過労死・過労自死を一掃しようとする決意を読み取ることができない」と批判している〔西谷、2017：12〕。また野田進は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保を求める勤務間インターバル制度が努力義務にとどまった点について、インターバル規制が無ければ睡眠時間の確保が困難な時間割り振りも起こり得ると問題提起している〔野田、2017：16〕。

4 注1に同じ（p.2）。

5 調査は全国の従業員100人以上の企業12,000社に、そこで雇用されている正社員に調査票の配布を依頼する方法で行われた。有効回答者数は8,881人で、「男性」が61.0%、「女性」が38.8%、「無回答」が0.1%である。年齢層は「20代以下」が22.4%、「30代」が37.5%、「40代」が31.9%、「50代以上」が7.9%、「無回答」が0.3%である〔労働政策研究・研修機構、2016：1, 32〕。

6 有償労働をPaid Work、PWと表記している〔竹中、2001：15〕。

7 無償労働をUnpaid Work、UWと表記している〔竹中、2001：15〕。

8 国民所得倍増計画の賃金雇用小委員会報告において、週40時間制あるいは週休2日制の実現を目標として努力すべきであることが記されている。しかし計画の本文では労働時間の短縮が必要な旨を記すにとどまっている〔経済審議会編、1960〕。

9 株式会社アドバンテッジリスクマネジメントがメールマガジン会員（経営者、人事・労務担当者など）を対象に行った調査によれば、長時間労働を改善するために重要だと思う施策は「業務の標準化（手順の見える化）」が78.4%と最も多く、経営者や人事・労務担当者は長時間労働の抑制には業務の抜本的見直しが必要と捉えていることがわかる。しかし長時間労働を改善するために実際に実施している施策は人事部門で完結するものが多い。すなわち「労働時間の集計/長時間労働が多い部署への勧告」71.1%、「長時間労働者（本人）への警告」57.4%、「残業時間の事前申請制度」55.8%、「有給取得の推進」54.1%、「ノー残業デーの実施」53.0%等で、長時間労働の実態を意識化させ労働者に対応を求める内容である。調査は2017年6月15日～21日に、メールマガジン会員394名を対象にインターネットで行われた〔株式会社アドバンテッジリスクマネジメント、2017〕。

10 厚生労働省「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」によれば、2014年時点で「金融業、保険業」での総合職に占める女性割合は7.3%である。

11 調査日は人事部ダイバーシティ推進室が2018年5月24日、従業員組合が2018年5月28日である。内容は女性活躍推進と働き方改革の内容ならびに女性のキャリア形成への影響等である。

12 総務省（2018）「RPA（働き方改革：業務自動化による生産性向上）」。

13 「大機小機——従業員の自然減？」『日本経済新聞』2017年12月6日朝刊。

14 厚生労働省（2015）「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」。

15 厚生労働省（2001）「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について」から集計。他に「不明」が1社である。

16 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（現三菱UFJ銀行）、みずほコーポレート銀行（現みずほ銀行）、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」）とみずほ銀行である。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。

17 「総合職・一般職を統合へ、三井住友銀、来年から、店舗のデジタル化にらむ」『日本経済新聞』2019年3月5日朝刊。

【参考文献】

- 株式会社アドバンテッジリスクマネジメント（2017）『「働き方改革」と「長時間労働」に関する調査』
http://www.armg.jp/docs/hatarakikata_survey201706.pdf（2019年3月8日閲覧）
- 経済企画庁編（1988）『世界とともに生きる日本（経済運営5ヵ年計画）』大蔵省印刷局
- 経済審議会編（1960）『国民所得倍増計画』大蔵省印刷局
- 厚生労働省（2015）「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」
- 厚生労働省（2001）「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について」
- 駒川智子（2015）「金融業の業態別にみる女性活躍推進の取り組み」『現代女性とキャリア』第7号：71-85
- 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形成・変容過程の考察」『大原社会問題研究所雑誌』No.582、法政大学大原社会問題研究所：31-56
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト（1995）『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟
- 総務省（2018）「RPA（働き方改革：業務自動化による生産性向上）」
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02tsushin02_04000043.html#pTop（2019年3月11日閲覧）
- 竹中恵美子（2001）「新しい労働分析概念と社会システムの再構築——労働におけるジェンダー・アプローチの現段階」竹中恵美子編『労働とジェンダー』（叢書現代の経済・社会とジェンダー第2巻）明石書店：15-53
- 竹信三恵子（2017）『正社員消滅』朝日新書
- 田中均（2018）「雇用構造激変後のメガバンクリストラ」『前衛』2018年7月号：172-185
- 西谷敏（2017）「真の『働き方改革』に向けて」『労働法律旬報』No.1889：6-17
- 日経連労働経済研究所編（1960）『労働時間短縮問題とわが国産業別の実態』日本経営者団体連盟弘報部
- 日本経営者団体連盟弘報部（1982）『労働時間管理と労働時間短縮——その取り組み方と実際』日本経営者団体連盟弘報部
- 野田進（2017）「『働き方改革』という作文——長時間労働の規制」『労働法律旬報』No.1890：12-18
- 働き方改革実現会議（2017）「働き方改革実行計画」（2017年3月28日働き方改革実現会議決定）
- 藤原千沙・山田和代（2011）「いま、なぜ女性と労働か」藤原千沙・山田和代編『女性と労働』（労働再審3巻）大月書店：11-39
- 三山雅子（2018）「働き方改革とジェンダー・日本的雇用システム——カイゼン・原価低減モデルの失速」『経済社会とジェンダー』第3巻：23-42
- 村尾祐美子（2013）「正社員の企業拘束性と雇用の非正規化」『現代社会研究』11号：87-94
- 労働政策研究・研修機構（2016）『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果——より効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか』（JILPT調査シリーズNo.148）、労働政策研究・研修機構
- 渡部あさみ（2016）『時間を取り戻す——長時間労働を変える人事労務管理』旬報社