

2 女性活用銀行

20年前に男女機会均等法が制定されたとき、銀行も女子学生を採用しましたが、翌年には元に戻ってしまいました。入る方も受け入れる方も準備不足だったのでしょう。今回のブームは住宅ローンやフィービジネスが収益源になってきたことや少子化が背景にありますから本格化するのではないかと期待があります。団塊世代の退職というもっと一時的な要因も推進要因です。それでも、女だから、という理由で特別待遇になったりすることがなくなるには長い時間が必要なかもしれません。

第2地銀の西京銀行が競争を少しでも有利に展開しようということから短期間で女性職員を大量雇用するとともに女性の副頭取をも誕生させましたが、こうした特異な現象も女性活用の流れが形成されつつあることの結果とみることもできそうです。後でみるように、このケースは後味の悪い結果になりましたが、まずこのケースから取り上げることします。

今年は1年間を通じてこの問題を見てゆきたいと思っています。北洋銀行のように託児所を自前でつくるところも出てきています。銀行はずっと男社会だと言われてきましたので銀行での経験は他の業界にも役立つでしょう。女性社員の能力が必要とされる企業やコンピュータ産業のように在宅勤務できる企業など先進的な事例を銀行に取り入れていく試みも増えてくるのではないかと思います。

今問題になっているのは女性の社会進出ではありません。パートという形式で女性是否応なく社会進出を果たしています。問われているのは、家庭を大切にしながら、男性と対等の社会参加ができるかどうかです。張り合うのではなく、それぞれの特性を活かした公平性をどのようにしたら達成できるかです。男尊女卑には長い歴史がありますから無意識の差別化も至る所にあるでしょう。女性の側にもそのことを心得ておかないといただつことが多いのではないかと思います。同じ理由から女性の側にも無意識の甘えがあるようですし、そのように育てられるということもあるようです。女だから大学に行かなくてもいい、短大で十分だ、働くのも嫁に行く前の腰掛けでいい、といった言葉はまだまだ死語にはなっていないようです。男性の側も女性がこうした慣行の中で育ってきたと言うことを理解していなければならない、ということです。突出した女性が頭でっかちなことを言うのもその裏返しなのです。料理したり掃除したりするのに抵抗がなくなっている男も多くなってきたようですが、それでもまだまだ少ないといったことや、その他の様々な日常生活の中でいつもいつも具体的な差別にぶつかっていると、いただつてくるのは当然のことです。最近の男子学生は優しくなったので大学では女子学生は壁にぶつかることが少ないのですが、企業ではまるで違う社会が待っているのです。総合職で頑張ろうとすると、気持ちを切り替えるのが大変そうです。

「Women's Biz ARENA」に以下のような記事がありました。

「今回は「女性社員の叱り方」をテーマに管理職たちの声を集めてみた。

「入社試験の点数順に並べると、7割が女性になってしまうんです」「面接では女子学生の方がずっとハキハキしている。男性はどれも元気がなくて……」。数年前から、企業の人事担当者からこんな意見を聞くようになってきた。しかしいまだに、ほとんどの企業のいわゆる総合職の採用数は男性の方が多実態だ。

どうして能力順に採用しないのか、と聞くと返事は決まっている。「女性社員は叱りにくいから、入社後にあんまり伸びないんですよ」。

叱りにくい理由として、「女性はすぐに泣く」「感情的になるから困る」と指摘する人がいる。管理職の大半は男性。“紳士的”な彼らは、“新人の女の子”を泣かして悪者になりたくないのだら

う。表向きは性別不問、男女差別なしを謳う企業も、本音がこれでは、働く女性の将来はあまり明るくなさそうだ。どうしたらいいのか。折に触れて管理職や経営者の意見を聞いてみた。

■「女性だから育てにくい」というのは本当か？

泣くのは女性だけではない、という意見もある。P&G ファー・イースト・インク人事統括本部ダイバーシティ担当マネージャーの北尾真理子さんは、「男性が泣かないというのは、思い込みにすぎない」という。また、「部下が泣いたからといって指導できないのは、管理職失格」と斬り捨てる別の外資系企業の女性マネージャーもいた。

日本企業ではどうか。「では、女性の管理職を増やせばいい」とあっさり言ったのは、西京銀行の大橋光博頭取だ。大橋さんによれば、有能な女性管理職は女性行員をきちんと叱っているそう。たまに支店を見に行くと、女性上司に叱られてトイレで一泣きしてきたらしき女性行員を目撃することもあったという。

この話を聞いたのが3年前。同行は昨年、邦銀初の女性常勤役員・銭谷美幸さんを迎えた。銭谷さんはこの7月から副頭取に。大橋さんの話との直接的なつながりはわからないが、「女は泣くからダメ」ではなく「泣きやすい女の特徴を理解した上で、能力を引き出す上司を配置する」と発想した頭取の頭の柔らかさを感じた。

私自身は数年前、酒席で上司から「君には言いたいことが言えない」と言われたことがある。そのときの話を総合すると、1)君の仕事ぶりには問題がある、2)その問題は仕事上、けっこう重要だ、3)しかしそれを職場では注意しにくい、4)理由は君が女だからかもしれない。端的に言えば、「お前は女だから、仕事上で成長しそうにない」ということらしい。

翌日、当の上司から詫びの電話があった。当時はもちろん頭にきたが、男性管理職の本音を聞いたのはありがたかった。あの一件がなかったら、私は自分の仕事の質を過信していただろう。

この認識をさらに固めてくれたのは、同世代の男友達だ。「酒席で説教するなんてひどいと思わない？」と愚痴ったら、「そんなことぐらいで何言ってるんだ。俺なんて新人の時、もっとボロくそに言われたよ」と言われて、はっとした。そうか、この程度で過剰反応するから「女とは仕事がやりにくい」と言われるのだな。

男性管理職が女性部下とのコミュニケーションに慣れてくるまでは、まだ時間がかかりそうだ。今すぐできる対処法は、辛口なアドバイスをくれる友人を見つけておくことだろうか。」

2. 1 西京銀行の試み

1)「21世紀職業財団」のインタビュー

女性の社会進出に強い関心を寄せている「21世紀職業財団」が西京銀行について取り上げていますので取り上げておくことにします。(essor Vol. 105号 2004年6月号)

トップの強力なイニシアティブのもとポジティブ・アクションに取り組む・中期経営計画の中で女性の積極的活用を明示

株式会社西京銀行は、女性の積極的活用に取り組み、平成15年度雇用均等推進企業表彰・厚生労働大臣優良賞を受賞した。取締役兼執行役員の清水克昭氏と総務人事部人事・研修グループ主任調査役の島田利彦氏にお話をうかがった。

平成 13 年度より具体的数値目標を設定

—平成 15 年度雇用均等推進企業表彰・厚生労働大臣優良賞、おめでとうございます。

トップの強力なリーダーシップのもと、ポジティブ・アクションへの取組を推進しておられるとのことですが、取組のきっかけからお聞かせください。

清水 現頭取が十数年前の日中中央銀行幹部の会合に出席したとき、中国人民銀行の行長（日本の日銀総裁にあたる）が女性で、人事部長・上海市長も女性だったそうです。日本の状況と比べてもショックを受けたようです。昭和 61 年の男女雇用機会均等法施行以降女性活用は徐々に進めていましたが、平成 9 年の頭取就任以来、女性の積極的活用を打ち出してきました。

頭取自らも、講演や自身の著書、新聞紙上で自社の取組を積極的に紹介してきました。

島田 もともと銀行というのはお客様との接点が重視される業界です。お客様の満足度を高めるということと女性を積極的に活用していくことは相通ずるものと考えています。

—平成 13 年度からは、この取組をいっそう進めるために目標を定めて取り組んでいるとうかがいましたが、どのような目標でしょうか。

清水 「総合職採用者に占める女性割合を 4 割以上に」、「一般職の女性の昇格限度の拡大と管理職女性の登用」、「女性が能力を発揮して働き続けられる環境の整備」の 3 つの目標を掲げています。

女性の積極的活用については、当行の「中期経営計画」の中に明示して、全行員に知らせています。また、半期に一度の支店長会議においても女性の採用増加・職種・職域の拡大・管理職登用のための方針や取組状況について毎回説明しています。この支店長会議の内容については各支店においても周知することを徹底させています。

ホームページの求人情報欄に初の女性支店長の写真を掲載

—まず、総合職女性の採用からお聞かせいただけますか。

清水 採用業務に関しては、女性行員も積極的に参加しています。さらに、当行のホームページ上の求人情報欄には初の女性支店長を登場させ、当行は女性が活躍できる企業であり、女性活用に積極的に取り組んでいることを当行の各種実績とともに紹介しています。

採用説明会を開くと参加者の半分くらいは女性なので、銀行の業務説明も女性が行う機会を多くしています。面接でも女性の担当者が行うほうが、女性参加者にとっては話しやすいといったメリットがあります。

—総合職女性の採用割合を 4 割にするといった目標の達成具合はいかがですか。

清水 平成 14 年度は 36%（14 名）、15 年度は 47.1%（16 名）となり、本年度も目標である 4 割を超えています。今後の課題は採用した総合職女性の早期戦力化です。

新たに総合職の女性を配置するときは、支店長に対して男女差のない対応をするよう徹底しています。今まで男性の担当であった貸付業務や外訪活動などに率先して女性の総合職を配置するよう指導をしています。今まで主に男性の占めていた分野にも女性を登用し、その潜在的な能力発揮の場を与えています。

また、幅広い経験を積ませるため、総合職の女性にも出向の機会を設けています。ベンチャー企業に出向している者もいますし、生保・損保などの提携会社に出向している者もいます。出向期間は2年間程度としています。若いうちに、外部企業での経験の場を与えることも一つの人材教育の一環と考えています。

一般職女性についても、外訪担当として新たに配置する際には、取引先に十分な事前説明をし、理解を得るようにしています。

一般職から総合職へ、総合職から一般職への柔軟なコース転換制度

—総合職で採用する以外に、一般職から総合職への転換もあり得るのですか。

島田 平成6年に、一般職の女性でも、ある一定の資格を取得することによって、総合職に転換できるという制度をつくりました。

さらに、それまでは一般職は管理職になれませんでした。平成14年に規定を改正し、一般職でも支店では次長クラスに、本店では調査役クラスに昇進できるようになりました。一般職の女性を管理職に登用することによりモチベーションも大幅にアップしたと考えます。まず規定上の問題を解消したいと考えたためです。

—一般職の人がキャリアを積むためには、どのようにしたらいいのですか。

島田 入行した時の行内資格は一般5、6級です。そこからステップアップして、一般1級が主査（管理職）、その上の一般特級が出張所長や支店長代理にあたります。ステップアップするには昇格試験を受けていきます。昇格試験の結果のほか、支店長の評価や人事考課も当然影響してきます。とくに、主査以上になると役員面接もあります。

—一般職から総合職へのコース転換は、転換を希望すればできるのですか。

島田 本人が希望して、銀行が認めた場合転換できるといった規定になっています。いったんコース転換をすると2年間は再転換できませんが、2年経過すると再転換も可能です。一般職から総合職の転換には面接があります。

一般職で入行し、途中で総合職に転換。出産を機会にまた一般職に再転換し、現在は本店の主査で活躍している人もいます。ライフスタイルに合った働き方を選択していくことも可能です。一般職出身の女性出張所長の誕生

—これらの取組の結果、女性の管理職は増加しているのですか。

清水 男性はなかなか相談相手になりにくい面もありますし、女性に対して指導するのは女性の方がいい。そういった意味でも女性の管理職を増やすことは必要と考えております。総合職、一般職それぞれにモデルとなる女性を育成するようにしています。

島田 現在、女性管理職は38名です。内訳は支店長が1名、出張所長が2名、支店長代理が1名、主査が34名です。出張所長の中には一般職出身の者もいます。

係長以上に占める女性比率を見ても、平成13年度は15.0%、平成15年度は18.1%と着実に増加しています。

清水 女性支店長誕生についても、誕生させるベースができてきたということです。

この者の次の世代がまだ多く育ってきていないということがありますが、平成 14 年以降 3 年間で、総合職の採用人員の平均 4 割以上を女性が占めるという採用方針をとってきましたし、今後も当面は 4 割を超える採用をしていきたいと考えていますので、この年代が育っていけば、次の女性支店長もスムーズに誕生していくと思います。

厚生労働大臣優良賞を受賞し、事業所内託児所を開設

—結婚や出産後も働き続けて、昇進していこうとする女性が多いのですか。

清水 今年 4 月の新入行員研修で聞いたところ、結婚についてはまだ実感が湧かないという部分があるようです。基本的には女性の意識の中には、仕事と家庭の両立をしていきたいという気持ちを感じることは多々あります。

今では多くの女性管理職が活躍しており、さらに女性支店長も登用しています。一般職でも主査や出張所長まで昇進でき、総合職だと当然支店長まで昇進できます。トップの方針も女性を積極的に登用していくということなので、がんばってほしいですね。

—先日オープンした事業所内託児所についてお聞かせください。

島田 去年厚生労働大臣優良賞を受賞したことを機に、さらなる仕事と育児の両立支援の環境整備のために、事業所内託児所の設置を検討し 4 月 27 日にオープンしました。

現在定員 10 名のところ 7 名でスタートしました。開所時間は 8 時から夜の 8 時までで残業にも対応できるように考えています。

清水 過去には、能力はあったのに、結婚して出産という理由で辞めざるを得なかったといった例も多々ありました。現在、女性の採用が増加している状況の中で、結婚・出産で退職しなくても済む環境を整備することがポジティブ・アクションの取組において不可欠と思っています。託児所ができるということで、昨年出産を契機に辞めた主査の者が、また働きたいと申し出て、再雇用する予定もあります。

—育児休業制度の利用状況はいかがですか。

島田 制度ができてから延べ 25 名が利用しています。平成 15 年度には 7 名が利用し、近年利用者が確実に増加しています。結婚して辞めるということは、かなり少なくなりました。

女性の積極的活用は会社の雰囲気や業績によい影響

—女性の積極的な活用に取り組んできて、会社の雰囲気や業績に与える影響はありますか。

清水 女性を積極的に登用するようになって、業績が上がってきたということはあると思います。従来、女性は内部事務の一担当者といった位置付けでしたが、役職や重要なポジションに登用することによって、女性の意識も高くなってきています。当行の営業店では半分以上が女性なので、その女性達を活用するためにも、女性の役職者を増やして、女性行員のモチベーションを上げていくことが大切と考えています。

女性の役職者が増加すると、同年代の男性のモチベーションが下がるとよく聞きますが、決してそのようなことはありません。行員の平均年齢が 33・4 歳ということもあり、組織全体のバランスが大きく崩れることもなく、今のところ円滑に進んでいます。

女性の支店長についても現在は1名ですが、今後さらに何名か出てくることにより、男性も刺激されることを期待しています。マイナス要因は考えられません。

マイナスに捉える行員がいるとすれば、本人の意識を変えてもらう必要があると考えています。

女性役員の登用を検討中

—今後の女性活用の課題についてはいかがですか。

島田 われわれはできるだけ環境を整えて、昇格・登用についてもきちんとやっていきます。あとは女性の側がどういった信念を持ってやっていくかということだと思います。託児所についても十分活用してもらいたいと考えます。

清水 一方、行員の意識はかなり変わってきていると思います。女性の支店長、支店長代理、出張所長を登用することに対しても理解し、認識されています。常に、トップが言い続けていることが浸透していると思います。

近い将来、女性の役員の登用も展望しています。われわれは「日本で一番面白い銀行」であることを目指して、西京銀行としての個性を出していこうというのが、当行の人事施策の大きな部分です。その中期計画の中で、他行に先駆けてより女性の活用を積極的に取り組んでいこうといったことが明記されたわけです。女性の積極的活用は企業の社会的責任であると考えます。

—本日はお忙しい中、ありがとうございました。

2) asahi.com の記事

全国で約150行ある邦銀の中で今年6月、女性初の副頭取になった。再就職支援会社の役員から転身して1年余。お堅いイメージが強い銀行業界では、異例の登用だ。山口県にある本店の前線基地である東京本部の本部長も兼ねる。

「スピード、現場主義、透明性」が信条。入行してすぐに手がけたのは東京本部の設立だ。場所の選定から設計、レイアウトまで業者に出向いて交渉。普通なら1年かかるところを正味2カ月間で完成させた。

「職場は戦場」と強調する話しぶりはまさに「戦士」だが、自ら「とことん冷徹になれない人間だ」とも。副頭取という肩書から想像するばかりのキャリアウーマンの印象はない。絶えない笑顔と物腰の柔らかさは、「立場が変わっても私という人間は変わらない」という人柄の表れなのかもしれない。

首都圏での資産運用の拡大などを担うが、「現場こそ情報の宝庫」と山口県内の支店、取引先回りに月の約半分を費やす。女性行員らの意見をもとに、マンション購入や資格取得の女性向けローンを昨年発売。さらに今夏つくった女性起業家向けローンは、1カ月余で約3億円の融資残高と好調な滑り出だ。

こうした取り組みが奏功し、2期連続の増収増益に貢献した。大橋光博頭取は、「期待以上の成果だ。頭取候補もあり得る」と話す。

人事担当として女性管理職の育成にも力を注ぐ。昨秋、総合職3年以上の女性行員に適性検査を実施。女性の管理職がない審査部や、資産運用の重点店舗などに幹部候補を配置した。今年4月には、女性支店長が1人から一挙に7人に。全支店長の15%になった。

■ ■

大学を出て野村総合研究所に就職した。投資顧問会社に転職するが出産退職し、約4年間は「専業主婦にどっぷりつかった」。再就職の時には人材派遣会社から「2年のブランクがあると登録できない」と言われ、初めて挫折も味わった。

95年、知人から誘われて再就職支援会社に。その会社を上場へ導き、常務に就いた。大橋頭取から請われたのは03年の暮れ。「従来の『金融村』にはない女性ならではの発想と異業種とのネットワークの広さ」(大橋頭取)が、地方銀行の生き残りの切り札として注目された。そんな期待も「異分子が入ることで保守的な業界に風穴を開けられれば」と快諾した。

■ ■
今後、ネット専門銀行や東京と山口の企業をつなぐ異業種交流会など、新たな地銀モデルともいえる取り組みを加速する。

「井戸を掘った人を忘れるな」。中国の要人が残したこの言葉を心に刻む。「初めに井戸を掘るのは大変。でも水がわかれば皆が潤う。新たな発想と個性を発揮し、多くの人を応援したい。そして、いつまでも忘れられない銀行であり続けたい」

文・森本美紀

写真・水野義則

◆金融商品の購買力を持つ女性市場の開拓を

—専務時代も今も「女性初」として注目されています。正直どんな気持ちですか？

銭谷 仕方がないという感じですよ。海外の金融界の方からは「まだ女性がいなかったの」と驚かれます。日本が女性活用の後進国だと証明しているようなもの。でも、だれかが切り開かないと後継者も育ちません。女性が活躍できる銀行だと知って、女子学生の志望者が増えたのはうれしいことです。

◆ミクロで動く

—約1年で山口県内の56の全支店のほか、取引先も細かくまわられたそうですね。

銭谷 会社が大きくなるほど現場主義が大事。生の情報を持っているのは現場です。それをいち早く知ることが経営戦略には不可欠。統計数字だけ見ても実態は把握できない。銀行は現場で仕事をしていますからミクロで動かなくちゃ。

—女性向けの3つのローンも現場の声から生まれました。

銭谷 顧客ニーズを一番よく知っているのは、支店の最前線にいる窓口の女性です。夜に会食したり、女性プロジェクトチームを作ったりして意見を出し合った。男性が考えると、「女性にこうあってほしい」という商品にしかないんです。

これまでの銀行は、「女性起業家は資本が少ない」「契約社員の女性は収入が不安定」といった理由で融資するところが少なかった。こうした壁を取り払ったのが私たちの商品です。

—どんな特色がありますか？

銭谷 働く女性を中心にしたマンション購入ローンでは、出産後1年間金利を優遇したり、ピッキング被害に最高100万円の見舞金を出したり。女性ならではの生活の変化や不安に対応する姿勢を打ち出した。キャリアアップのための資格取得ローンは、契約社員も対象です。金融商品の購買力を持つ女性市場の開拓が生き残りのカギの一つ。「レディースバンク戦略」として力を入れていきます。

—女性登用も積極的です。

銭谷 民間企業の女性取締役の比率は、米国の約18%に対し日本は0.7%。特に金融界は

遅れている。前例がないという理由だけで適正に能力もみない。優秀な女性が埋もれたままです。まずチャンスを与えなければ。日本人は横並び意識が強いので、だれかが先鞭（せんべん）をつけければ、「うちも」と続くのでは、と。私が責任を持つということで半ば強引にやっています。

—東京本部は昨年4人だったのが今は25人。地元への利益還元のためにも首都圏市場を開拓する「東京戦略」が柱だと大橋光博頭取は言っています。

銭谷 最大の課題は収益力の強化。でも県内の貸し出し業務だけで本当に収益をまかなえるかということなんです。昨年の本部発足と同時に市場運用部門を全部東京に移し、債券・株式などの有価証券の運用やシンジケートローン（協調融資）を拡大している。そこで欠かせないのが情報力。東京と地方では、時間的にも質的にも差がある。一番大切なのは、県内の取引先に情報をいかに早く出せるか。その機能が使命です。

—「銀行の透明性を上げる」とも発言されていますが。

銭谷 安心して取引していただくには経営状態を示す数字を出すことが重要ですが、特に地銀は遅れている。今年発表した「地域密着型金融推進計画」では、個人年金などの預かり資産や融資商品の残高目標を公表しました。具体的な数字が出ていると評価していただいている。

◆お受験ママも

—結婚・出産を経て再就職。現在は副頭取。完璧（かんぺき）なキャリアプランですね。

銭谷 そうでもないんです。30代半ばまではキャリア形成を明確に持っていなかった。大学を出た84年は男女雇用機会均等法が施行される2年前。全員一般職ですし、「クリスマスケーキ」という言葉があって、女性は25歳までに結婚するのが当たり前。子どもを持って仕事をする人はほとんどいなかった。投資顧問会社に入り26歳で結婚、出産退職した時も大きな疑問はなく、そんなものかな、と。

—復帰は考えなかった？

銭谷 全く。専業主婦として「お受験ママ」「公園デビュー」に忙しい毎日でした。経済的な理由で働くことになったのですが、お母さんたちの悩みや、子どもはわがままな社員よりタチが悪いことを知ったのは貴重な経験でしたね（笑い）。

—05年度の「均等推進企業 厚生労働大臣最優良賞」を金融界で初受賞。仕事と家庭の両立支援策もまとめられました。

銭谷 出産して辞めても、チャンスがあったらまた働きたい、でも働けない。それが現実です。今春、再雇用制度や子ども看護休暇を創設しました。長く仕事を続けてほしい。それが管理職、意思決定機関に女性が参画する道にもつながる。

—銀行へ転身した時の目標は達成できましたか？

銭谷 転職を決意したのは、地方の企業を元気にしたい、女性活用を進めたい、透明性を上げたい、という三つの理由からでした。成果の上がったものもあるし、種まきの段階のものもある。これからが正念場です。

◆ 転機 ◆

スクールで経営の先人に触発された

再就職支援会社に就職したのは、会社ができて2カ月後だった。最初、仕事は思うように入らず、資本金1500万円は家賃や給料で減る一方。電話が一本も鳴らない日もあった。

時代はバブル崩壊後の「失われた10年」のまっただ中。リストラで社員の再就職を委託する企業が次第に増え始めた。営業、採用、給料計算。社員4人の小所帯で何でもやった。2年

目、やっと黒字に転換。実績を上げるにつれ、言われることだけをこなすことに物足りなさを感じた。経営に参画し会社を大きくしたい。仕事の評価を社長に聞いた。評価は十分だった。間もなく取締役昇進した。

だが、経営については素人。社会人向けビジネススクールに入学した。膨大な宿題を始めるのは、仕事を終えた深夜。睡眠2時間の日々が3カ月続いた。

衝撃を受けたのは、情報システムの授業だった。学生ベンチャーの草分けだった堀場製作所の堀場雅夫会長（当時）ら名だたる経営者が講義に立った。「情報力は経営力、あきらめず自分を信じてやり遂げれば成功する……」。夢を実現した人の言葉の重み、強烈な存在感に触発された。自分なりの経営者像がおぼろげに見えた瞬間でもあった。さらに仕事に邁進（まいしん）した。

会社ではコスト計算や情報処理のシステム導入など独自のアイデアを次々に提案。海外の同業者が加盟する国際団体にも入り、先駆者のノウハウを率先して採り入れた。当時の同僚は「会社に何が必要かを見極めるセンス、どこにでも飛んで行く行動力、実績を作るスピードが彼女の強み。社長も片腕として全幅の信頼を寄せていた」。

会社の売り上げは倍々に増えた。00年にはジャスダック上場に導き、翌年、社員100人を率いるナンバー2の常務に就いた。「自分で決めたことを達成した喜びは、いわれてやり遂げた時の100倍です」。経営者のだいご味を、今度は自分が後進に伝える番だと感じた。

- 62年 東京生まれ
- 84年 東京外国語大中国語学科卒。野村総合研究所に。退職後、米国留学
- 87年 外資系投資顧問会社に転職。2年後、出産退職
- 95年 再就職支援会社に入社
- 04年 4月、西京銀行顧問。6月専務
- 05年 6月から現職

3) 女性副頭取のメッセージ

平素は皆様には大変お世話になりまして厚く御礼申し上げます。

平成17年より当行の新戦略のひとつとしてレディーズバンク（LB）戦略を立ち上げました。そのコンセプトは、「世の中のガンバル女性を応援」するために金融機関としてできることをしてゆこう、と言うものです。

当行は女性社員の積極活用で平成15年度に厚生労働省から表彰を頂き、その後も女性の活用のために様々な施策を積極的に進めた結果、平成17年6月に厚生労働大臣より「均等推進企業表彰」の最上位賞である「大臣最優良賞」を金融業界で初めて受賞いたしました。

またLB戦略の一環として、昨年より女性のニーズや意見、提案等を反映した商品開発を行っておりますが、第一弾として、平成17年10月には、住んだ方がメリットを感じる住宅ローン（[フェミニストリー®](#)）、自己投資を応援する資格取得ローン（[IMADESS®](#) [一括ご利用コース](#) [分割ご利用コース](#)）の2商品を販売開始いたしました。また本年5月には全国に「女性を応援するキャッシュカードのデザイン」を公募した結果、[素敵なデザインのキャッシュカード](#)（全国25万箇所以上のJ-d e b i t加盟店でのお支払いに本キャッシュカードがそのままご利用頂けます）をご提供できるようになりました。また、本年8月9日には女性向け商品

の第3弾として起業家支援のためのローン（L-POP）を発売開始いたしました。L-POPの商品開発にあたりましては、従来の当行の事業審査ノウハウに加えて、実際に起業した女性の方々や多くの社外の方々のご意見を参考にいたしました。

今後も社内外問わず、多くの皆様のご意見を取り入れて商品開発やサービス展開を行ってまいりたいと考えております。また同時に当行のHPを通じて広く当行の施策をご理解いただくために情報公開をおこなってまいりたいと考えております。

現在、首都圏における店舗は東京支店1カ所（平日9時より18時まで）ですが、店舗の雰囲気は女性の来店者を意識したやさしい雰囲気となっております。お近くにお越しの折にはお気軽にお立ち寄り下さいませ。

今後とも引き続き皆様の熱いご支援とご協力をお願い申し上げます。

4) 女性副頭取へのイー・ウーマンのインタビュー

「邦銀初の女性役員」として、西京銀行専務取締役東京本部長を務められる銭谷美幸さん。意外にも専業主婦時代もあったとか。ベンチャー企業に入り役員となって会社を上場させ、その後「金融業界に風穴を開ける」ため西京銀行専務に。シンデレラ・ストーリーのようなこれまでのキャリアについてじっくり語っていただきました。今、力を入れていらっしゃる「女性の活用」をはじめとしたさまざまな業界変革のための取り組みに対する思いや、イー・ウーマンで展開しているマネー@についてもお話しくささいました。

スカウトで西京銀行へ。金融界に風穴をあける

佐々木

銭谷さんといえば、邦銀初の女性役員ということで、注目を浴びていらっしゃるのですが、山口県の西京銀行へはスカウトって言うていいんでしょうか。

銭谷

そうですね、前職のヒュー・マネジメント・ジャパンの顧問弁護士さんのご紹介なんです。会社設立間もないころからの顧問弁護士さんで、契約書などはわたしが担当していましたので、その弁護士さんとは数々の相談をしました。ですからわたしの仕事ぶりや考え方についてよくご存じでした。その方は日銀のOBの方だったんです。当行の頭取も日銀のOBなんです。4～5年前、女性の活用に積極的に取り組んでいる銀行だということで、当行の頭取を紹介されました。その後、頭取が参加されている異業種交流会に私も参加させていただいたというのがきっかけです。

佐々木

そんなに前のことなんですか。

銭谷

はい、しかし当時はたとえ誘われたとしても辞めるつもりも転職するつもりも全くありませんでした。まだ会社が上場する前でしたし、会社を短期間に上場させることにわたしはすべてをかけていましたから。上場までまっしぐらという感じでしたから。

佐々木

それで、上場後の転職ですか。役員ですから本当はこれからもっと、という時だと思んですが、転職を決意されたってというのは、何が？

銭谷

ひとつは、上場して3年経過し体制が落ち着いてきたこと、もうひとつはもともと金融に携わっておりましたので、再び金融の仕事に復帰したいというのもありました。企業を成り立たせるヒト、モノ（サービス）、カネ、情報の中で、ヒトとサービスについてはヒューマネジメントで経験を積むことが出来ました。また日系のお客様は上場会社がほとんどでしたが、残念ながらわたしは女性の担当者に会ったことがなかったのです。外資では、女性人事部長はめずらしくありません。

日本の企業は、こうなのだと思います。もちろん外資系金融には結構いらっしゃいますが、日本の金融で女性の管理職、役員の方はまだまだごく少数です。ですから、お話をいただいたとき、もし私が引き受けることで風穴を開けられて、変えることができたらと思い決意しました。

動く時、がある

佐々木

役割がある、と感じられたんですね。

銭谷

はい、そうです。要するに誰かがやらなければいけないことだと思っていたんです。ちょうどタイミングもよいかもしいないと思いましたが、それに、自分の心の中で描いているものを実現させるためには自分の力だけじゃなくて、世の中や時代の大きな流れを読み、そういう潮目を見定める事がすごく大事だと思うのです。ビジネスを成功させるためにも同じ事が言えると思っています。ですから、その時期が来たかもしれないと思いました。

佐々木

面白い。潮目をみる、ですか。タイミングを見る。「邦銀初」として金融界に風穴をあける。女性が入ると金融界も変わるし、同時に、女性採用や活用の道も開ける、一石二鳥みたいな。

銭谷

はい、そうです。

CSRの時代だから

銭谷

もうひとつのきっかけは2年ぐらい前から、CSR（企業の社会的責任）について興味をもっていたことです。

佐々木

わたしもイー・ウーマン設立時からCSRやSRIに興味をもってました。

銭谷

SRI（企業の社会的責任投資）に関わりたと思っていたのです。また女性の支援にも尽力するため、GEWEL（ジュエル）という女性のキャリア支援を行うNPOのアドバイザーになりました。GEWELのメンバーにはSRIの仕事に直接関わっている方もいらっしゃり、情報交換をしたり、CSRの研究会に参加したりしました。その中でやはりひとつの流れを感じました。

佐々木

社会が動いている、という流れですか。

銭谷

はい、CSRは金融界の中だけの動きではなく、CSRへの関心がグローバル展開している企業を中心に高まっている事が分かりました。そういうものと絡めていった方が、女性が活躍できる土壌が生まれてくるかもしれないと思いました。

ですから、多くの女性が活躍するためにも、CSRの盛り上がりは大変意味があり、社会を変え

るという大げさですが、この CSR の流れに乗るしかないと思ったのです。

佐々木

波に乗るしかない、ってリーダーの考え方ですよ。

銭谷

そうかもしれません。そのような考え方をするようになったのは当時ベンチャー会社にいたためかもしれません。ベンチャーが成功するかしないかというのは、もちろんそれぞれの会社はものすごい努力はしますが、それだけではダメなのです。いくら事業そのものの構想がすばらしくても、タイミングを間違えるとうまくいきません。上場するのも似たところがあると思います。その流れをいかに見るかということもひとつの才能といえれば才能。やはり自分の力だけではなく、外部の力も活用していかないと、大きい仕事ができないのではないかと、今までの経験から感じています。

大きな仕事をする

佐々木

今、実際に「邦銀初の女性役員」という形容詞がいつもついて、大きな仕事ができる環境に身をおかれたと思うのですが、どうですか、実際。

銭谷

そうですね、うれしい反面、女性だからそのように言われるところがあり、あまりおもしろくないです（笑）。「おもしろくない」という言い方は少し変ですけど（笑）、そういうところはあります。

佐々木

わかります。

銭谷

でも、山口県の西京銀行が知られるようになったのは、わたし自身も大変嬉しく思います。また、そういうことで行内の女性のモチベーションが上がるのも事実です。また、他の金融機関の女性の人から、「是非がんばってください」と言われることも多く、メディアにも感謝しています。

佐々木

今、銭谷さんに続いて、西京銀行では女性の採用や活用も積極的に行われているんですよ。「女性の活用」が学生の就職志望の動機に

銭谷

そうではなく、新卒採用についてはわたしが入る前から実施しているのです。今年の4月で4期目になりますが、総合職の半分、45%ぐらいは以前から女性の採用をしているのです。わたしも実際に今年の入行者の最終面接に同席しました。たぶん数年前までは、女性を半分採ろうと努力しないと採れなかったと思うのですが、昨年わたしが最終面接した時には、何十人も面接をして、その中でいい人を選ぶと、結果的に半分近くが女性だったのですよ。自然に目途にしている数値となったことがとてもうれしかったです。

佐々木

若い女性たちの実力を体感されたんですね。

銭谷

はい、面接をしている時に「なぜ当行を受けるのですか」「ほかにも銀行はたくさんありますが、他と比べるとどうですか」という質問をすると、「西京銀行は女性を活用しているから」ということをおっしゃって下さいました。また女性活用を積極的に行っている銀行がいいという男子学生もいるのですよね。ですから、新しい取り組みをしていることが若い人に、受け入れられている、

従来とは異なる違った発想で業務を行うことについて若い人からも評価されていることは、すごくうれしいことだと思います。

佐々木

CSR にちょっと戻りたいんですけども、CSR っていう社会的責任っていうのは、360 度企業が丸裸になって消費者からも株主からも、つまり投資家からもいろんな側面から企業が見られる時代ですよ。イー・ウーマンでも、2000 年設立の時に、イー・ウーマンのビジネス・モデルは IR/CR だ、って言ったんです。IR と CR が一緒の時代がくるから、イー・ウーマンは企業が新しい市民や消費者と対話をするための会社なんだと。でもちょっと早すぎて、当時よく理解されなかったんです。最近やっと時代がきたかなって思うんです。銭谷さんは、CSR に注目されていらっしゃるから、銀行としては SRI ファンドも始められるのですか。

仕事のモットーは「透明性」

銭谷

それももちろんあります。実は銀行に 4 月に入った最初の挨拶で、自分の仕事のモットーとして「透明性」「スピード」「現場主義」の 3 つを挙げました。

なぜ最初に「透明性」であるかと言うと、世間から見ると多くの銀行が閉鎖的だと見られがちだからです。銀行は、世間的にはステータスがある立場にありながら、残念ながら最近の事件等を見ていると、信用を失墜させることが多かった。

ですから、「業界」に対するイメージをできるだけ払拭しなければならないと思いました。

佐々木

金融業界のね。

銭谷

はい。そういう意味では、女性という異分子が入ることによって、透明性が高まるのではないかと。ご存知の通り、今上場企業は四半期開示における、ディスクロージャー体制についてアナリストからだけでなく広く世の中の人からも強く求められています。それは自分で財務担当 IR 役員として身にしてみていましたから。銀行に入っても経営の一員としてそれを実行していきたいと思っていました。

佐々木

大賛成です。違う視点で企業や業界が変化していくことこそが、本当の成長ということなのだと思います。その視点で、やはり SRI も必要ですよ。

銭谷

2 月から、「当行専用の CSR ファンド」の販売を始めます。銀行としても自身の CSR に力を入れるだけでなく、お客様の大切なお金の運用商品として CSR ファンドを提供し、お客様に対しても CSR に関心を持っていただくよう誘導していく必要があると思います。取り扱いを決めました。

佐々木

楽しみです。

自分の人生の転機をつかむ

佐々木

今までのお話の中で、タイミングということができましたし、キャリアを積むためにも、社会を動かすためにもとても重要なことだと思いますが、タイミングをつかむ秘訣はなんですか。

銭谷

わたしは大きな世の中の流れを読むことだと思います。わたし自身、大学で国際関係論を学ぶず

っと以前から、世界史が大好きでかなり詳しいところまで勉強していました。また、世の中がどのように動くとか、国の興亡についてなど、たくさんの本を読み学びました。その習慣は大人になっても変わらず、現在も新聞雑誌のみならず、さまざまな方法で情報収集しています。やはり大きな歴史のうねりというか、どこかに転換点があるんです。小さな事なのですが、それが大きく変化する引き金になることがあるのですね。

例えば、私の時代感として 3～4 年前に、「今は江戸時代の末期に百姓一揆が起きている状況に酷似している」と思っていました。すなわち、これから大きく世の中が変わる前触れみたいなことが頻発していると感じていました。時代の流れを捉えるというのが大事だと思うのです。特別なことをしているわけではなく、ちょっとした変化を見のがさないということが大切だと思うのです。

佐々木

総合的に情報を読み取る力でしょうね。一つの雑誌だけを見るんじゃなくて、ここでこう書いてあるのに、同時にこっちにも書いてあるとか、1ヶ月ずれてこの新聞で書いたことがここで出るとかっていうのを、こう組み合わせることを考えることができるかどうかですよね。

銭谷

そうですね。今でもやっているのは新聞のクリッピングです。毎日チェックし、3ヶ月に1回とか半年に1回全部見直すのです。そうすると、記事が出た日には気づくことのなかったつながりが見えてきます。

均等法以前に入社

佐々木

ところで銭谷さんの学歴を改めて拝見させていただくと、初の女性役員というだけでなく、「こんな完璧な理想はない」と思ってしまう。大学を出てから、総合職で総合研究所。そして出産して、育児のために専業主婦を3年。その後ベンチャーに就職し、役員になり、そして邦銀初の役員、でしょう？

銭谷

実は違うんです。そもそも総合職で入社していません。わたしが入った時は、男女雇用機会均等法の前なのです。わたしは1962年生まれなのです。

佐々木

1986年施行ですから、ぎりぎり前、ということですね。

銭谷

わたしが入った時には、野村総研では女性はみんな一般職採用でした。2年目に、均等法が施行され、総合職への転換制度はできたのですが、部長によって受けさせてくれるかどうかの差がありました。

先輩を見てみても、10年ぐらい先輩で、「あののなら総合職、絶対大丈夫だよ」とみんな言っている人でさえ、受けさせて欲しいと頼んでも難しいという話を聞きました。

佐々木

確かにそういう時代でした。わたしも覚えてます。女性たちは、総合職へのテストを受けさせてくれる、くれないということが大きな課題でしたし、受けたのになぜか落ちた、などもよく耳にしました。

銭谷

そうですね。まず受けさせてくれないというような時代でした。その他に転身した理由として中国ビジネス担当だったことも挙げられます。ある日突然法令が変わり外貨に兌換できない等さ

まざまなトラブルが勃発しました。当時の中国は20年前ですから、法律も未整備で、法治主義じゃなく人治主義でした。自分自身、中国大好きで、野村総研では日本企業を中国に誘致する仕事に関する業務に携わっていたので、すごくがっかりする経験をしました。

佐々木

そうですね。私も大学では中国をやっていたので、記憶があります。法律がすぐ変わるので苦労される企業が多いことは聞きましたね。

銭谷

そこで、アメリカに行って英語のブラッシュアップをしようと決意しました。

佐々木

大学へ？

銭谷

いえ、語学留学プラス大学での科目履修の形です。1年経って、一応英語もブラッシュアップできたので帰国しました。

佐々木

野村総研を退職されるときには、留学準備ができていて、留学も行き先も決まっていたんですか。

銭谷

そんな感じです。それで帰国後、金融関係にまた勤めたいと思っていましたので新聞で再就職先を捜しました。日本の企業は募集していませんでした。今と違って日系の中途採用はほとんどなかったと思います。

佐々木

わたしはそれで起業しちゃったんですよ。

銭谷

すばらしいですね。

佐々木

いえいえ。もう使ってくれるところがないような気がしてましたからね。「途中で入れる企業なんてない」みたいな。外資の企業のことには全く知らなかったし（笑）。

外資系金融企業に就職

銭谷

なるほど。私は日経新聞で、ジャーディン・フレミング投資顧問の募集を見つけました。場所が内幸町と近いと思って（笑）。

佐々木

近いって、ご自宅から？

銭谷

はい。私は通勤時間とか通学時間に時間をかけるのは無駄だなあと感じていましたから。30分以内で行ける事が魅力だったのです（笑）。

だいたい金融機関は丸の内とか大手町の辺りにあるじゃないですか。近いし、きれいなビルだしと思いきや行くと、なんとその会社はイギリス系の会社だったのですよ。

佐々木

そうですね。

銭谷

親会社がジャーディン・マセソンという商社とロバート・フレミングという、イギリスのマーチャント・バンクの合弁会社で、そこの運用会社だったんです。ヘッドがイギリス人なんです。し

かもスコッティッシュ。ご存じのとおり、スコットランドの英語って分かりにくいんです。しかもこちらはアメリカ帰りで。

佐々木

一番、嫌われる（笑）。

銭谷

そうです。まったく分からないわけですよ。私が言うことも、単語も違うのがありますし。しかし何回かの面接の後、入社することになりました。

佐々木

でも金融は本当に初めてですよ。

銭谷

ですよ。野村総研の時は本当に中国のビジネスでしたから。

佐々木

でも、ちょっと待ってください。たしか大学が外語大で、中国語。まったく経済バックグラウンドがあったわけじゃないですよ。

9/26

大学では中国語を専攻、でも中身は経済

銭谷

わたし自身、中国語を専攻した理由は、国際関係論を勉強したかったからなんです。大学でもわたしは、中国語はあくまで手段という感じていましたので外語大の中では異色な中国語学科生だったと思います。専門課程で取った授業はほとんどが国際金融論とか国際関係論でした。

佐々木

面白い。じゃ、見かけは東京外国語大学中国語学科だけれど。

銭谷

中身は、ほとんど金融経済関係。ですから、中国の文化、文学、語学演習とか、全く取っていないのです。中国関係では中国経済のみ取りました。3年、4年の時は全部、経済系のものしか取っていないんです。

佐々木

先見の明があったということですよ。中国市場がこれからどうなるのか、ということを読んでいた。

銭谷

そうかもしれないですね。

佐々木

英語ができて、中国語ができて、ね。私もそう思って、日中学院まで通ったんですけど（笑）。

銭谷

はい。ですから、そういう意味ではおもしろかったかもしれませんが。話は戻りますが、投資顧問の会社では、運用の仕事をしていました。しかし、なんと入社翌日が、ブラック・マンデーの日だったので。それで、とんでもない会社に来てしまったなと思いました（笑）、しかし日本はまだバブルに向かっていて、どんどん会社も大きくなっていったため、すごく楽しく仕事をさせていただきました。

その後、結婚をして子供ができました。そのころはまだ今と違って、特に金融の人はまず結婚したら辞めるっていうのが当たり前の世界でした。

4年間の育児休暇

銭谷

4年近くくらい休んだんですよ。ですから専業主婦も経験しています。当時は子育てに専念してました。

佐々木

それが略歴を見ていると、多くの女性が理想中の理想、って思う理由ですね。今のポジションまでまっしぐらのキャリアアップというのではなく、途中で、育児のための専業主婦4年。29歳から33歳くらいまでの間ってことですよ。

銭谷

はい、今あるような育児休暇制度がありませんでしたから。

佐々木

復帰するってことも想像してなかったんですね。

銭谷

全くしていませんでした。

佐々木

ではなぜ？

銭谷

復帰したのは生計を立てる必要が生じたからです。

佐々木

それで、経済的な自立を。

銭谷

はい。今になってみれば、笑って言えますが、4年近くブランクがあることで本当に大変だったんですよ（笑）。金融で4年のブランクというのは、復帰するとなると大変な痛手でした。しかも日本経済は「失われた10年」と言われた時期の真っ只中でしたから。

4年のブランク後、初めての挫折

銭谷

しかし、保育園に子供を預けるためにも早急に仕事に就かなければなりませんでした。

佐々木

とにかく仕事を探した。

銭谷

はい、当時ショックだったのは、派遣に登録する際にも2年以上ブランクあったら登録できないと電話で言われたことです。それは本当に大きなショックでした。登録さえできないのだから、自分としては一応大学も出て、会社にも入って、英語もできるのに、まったく身につけたスキルについて評価されない。

佐々木

その頃出会っていたら、一緒にビジネスしてましたね（笑）。

銭谷

そうですね（笑）。すごい怒りと同時にショックで…初めての挫折でした（笑）。あのような思いをそれまでしたことがなかったのです。そこですぐさま、前職でのネットワークで、外資系企業の役員秘書の仕事を紹介していただきました。

佐々木

でも、少子化って言われる中でもいまだに、「育児のために3年の育児休暇をとった後、女性たちが復帰できる社会が理想」などといわれているけれど実現できていないでしょう。現実問題、

多くの人が3~4年のブランクがあったら復帰できないと心配している。それを考えても、本当に働く場があったことが幸運でしたね。

銭谷

その通りだと思います。わたしはその当時、まずは仕事に就いて、あとは自分で実績をつくり認めてもらうしかないなと思ったのです。だから、言われたことで、できないことはないようによく努力しました。

佐々木

そこが前向きさと自信なんでしょうね。まずは、どんな条件でもやってみる。私の力を見てほしい、といえる、ということ。

銭谷

そうかもしれませんね。

育児をしながらキャリア・アップをめざす

佐々木

復帰のときは、お子さんはまだ小さかったんですよね。

銭谷

上の子が年長で、下の子がまだ2歳でした。保育園に朝預けて帰りは自分で迎えに行ける時には行きましたが、遅くなる時は母にお願いしました。

佐々木

お給料だってそんなに高くは…。

銭谷

ありませんでした。結局自分としては、秘書の仕事は自分に向いてないというのが分かり、もっとクリエイティブな仕事がしたいという思いがありました。秘書の仕事で一生続けていく事は難しいとわかってきました。数年前までは外資系の秘書は花形だったと思うのですが、先輩の支店長の秘書の方と話しても、秘書の仕事がなくなっていくことは分かりましたから、長くできる仕事に就きたいと考えるようになりました。

そうこうしているうちに、知人から、人事の仕事ですが、英語の契約書がわかる人を探している、という話が、舞い込んできたのです。

ベンチャーに転職

佐々木

それで、転職してヒュー・マネジメントに行った、のですね。何年ですか？

銭谷

1995年の12月です。

佐々木

普通に入社して、最後は役員になられたんですよね。

銭谷

ヒュー・マネジメントは入社した年の10月にできたばかりのベンチャー企業でした。わたしが入った時には、社長を除き3人でしたが、その翌年には、辞める人もいました。

しかし、わたし自身は、「再就職支援」というその仕事に大変な意義を感じていましたし、仕事の内容も調べてみると、成長性も高いし、海外では規模の大きな会社もあるしということで、見込めるかもしれないと思いました。ただ、ベンチャーで働く事は、わたしも初めてでしたし、最初の1年は、いろいろな意味で大変でした。

佐々木

よくわかります。全てを一度につくっていくのに、人手もなにもなくて、力仕事という部分がありますよね。

銭谷

そうです。資本金も当時は1,500万しかありませんでしたので、毎月の家賃と人件費で消えていくわけです。それでいて仕事の見通しはあまりありませんでした。数ヶ月に1回外資系の会社から1件入ったりという状態で、入社した翌年の夏には、「あと3ヶ月仕事が入らなかつたら会社をたたもう」と考えていた時期もありました。

そうこうしているうちに、大手の銀行や証券会社が破綻しだし、経済がおかしくなってきました。近々くるだろうとは思っていましたが、なぜかと言うと、社長もわたしも金融業界出身だったので、四季報を見たり、新聞雑誌を見たりして、「今の状況が長く続くはずがない、いずれ破綻するだろう」って思っていましたから。まさか、あんなに早くその時期がくるとは思いませんでしたけれども。

佐々木

世の流れを見ながら、風向きが変わってきたことを感じていた、ということですね。

銭谷

そうです。いろいろ企業をまわっていると、自分の会社が大変な状況になっているにも関わらず、まったく認識していない事に驚きました。「自分の会社は大丈夫です」と言っていた企業がいくつもありましたよ。一部上場企業で企業訪問した翌週に実際に倒産した会社もいくつかありました。

昇進を言い出すタイミングがある

佐々木

それで、役員としてかかわるようになっていったんですか。

銭谷

そうですね。会社に仕事が入ってくるようになると、それに応じて採用もしていかなければなりません。創業から5年以内でジャスダックに上場できましたが、毎年3倍ずつ人数が増えてゆきました。わたし自身も採用現場に同席していました。そこで、ある時に社長に、自分自身もずっとこの仕事をやっていきたいし、そうであれば、責任ある立場で仕事をしたいと申し出ました。

佐々木

「言うタイミング」ね。それ、すごく大切なことですよ。

銭谷

はい、ですから役員人事を決める時に自分自身の可能性について聞いてみました。

佐々木

手をあげたわけですね？

銭谷

手をあげるというよりも、自分の仕事に対してどういう評価をしているかについて聞いてみました。

専業主婦から会社役員へ

佐々木

役員になって何年いらっしゃったの？

銭谷

まずは取締役になって、上場する前は取締役、上場1年目までは平取です。役員数が多い会社ではなかったので、社長、常務の次が取締役だったのでナンバー・スリーというような感じでした。

佐々木

ご自分で切り開いたのですから「シンデレラ・ストーリー」っていうと間違いかもしれないけれども、専業主婦の時代から復帰して役員になるまで、すごく短期間。

銭谷

「役員」といいましても、言葉だけを聞くのとは違って、ベンチャー企業で社員数がそれほど多くないので、大企業のそれとは異なりそれほど意味がないのです。

責任があるかないかだけの違い。営業時の名刺の重みはあるかもしれませんが、ベンチャー企業ですから役員だからなんか偉くなったとか、なんかベネフィットあるかという、まったくありませんでした。

佐々木

で、責任はしっかりある。

銭谷

はい。

佐々木

だけど、その責任をとろうっていうところにシフトしていったのは、なぜ？

せっかくやるなら、経営側のほうがおもしろい

銭谷

それは、やはり長く仕事をしたいということが一番大きいです。せっかく自分でやる仕事であれば、「言われたことだけやってるのはおもしろくない」。

佐々木

要するに経営側の方がどうせやるならおもしろいと。

銭谷

そうですね。

佐々木

そういう考え方はやっぱり大学、きつとずっと若い時から培われたんでしょうか。お話を伺っていると、いろんな環境にあっても、すごく、責任をとるっていうところにまっしぐらっていう感じですよ。

銭谷

ひとつは、仕事に復帰する時にこの先ずっと仕事を続けたいので中途半端な使われる立場だと、いつどうなるか不安定ですからね。

佐々木

わたしが起業したのと同じような理由。

銭谷

はい、自分である程度、仕事の充実だけではなくて、コントロールできる立場にいたいというのはやはりあります。

佐々木

ちょっと生い立ちやプライベートをお伺いしたいのですが、小中高、みな東京ですか？

多様な価値観が認められていた中高時代

佐々木

ちょっと生い立ちやプライベートをお伺いしたいのですが、小中高、みな東京ですか？

銭谷

そうです、はい。中高一貫の女子校にいました。ですから、自分自身の性格を考えると、学校の

影響って大きいと思います。なぜかと申しますと、その学校は、校則が4つしかない自由な雰囲気
の学校だったからです。まず、学校に来たら勝手に帰らない(笑)。次に校章をつける。制服
はないんです。3つ目に学校に来たら上履きを履く。この3つでした。わたしが入学した後に、
塾に行く人が増えたから、4つ目ができたのですが、4つ目として下校時どちらかに定期的に寄
る時には一応届けると。

佐々木

素晴らしい。そういう自由な校風で育った。わたしは公立高校だったんですが、校則が何もなか
ったと思います。服も自由。教室に時計もない。授業が終わるベルもならない。上履きもない。

銭谷

なるほど。それはすごく進んでいますね。

佐々木

わたしは自由な環境の中であまり勉強しなかった方なんですけど(笑)。銭谷さんは、いろいろ
と勉強されたんですね。

銭谷

女子校でも、わたしの出た女子校はユニークな学校だったと思います。いじめもなかったし、上
下関係すごく仲が良かったです。あとは一応受験校でありながら、勉強さえしてれば何をやって
もいい、という感じでした。(笑)。バンドやってる人もいるし。それで自由ですから、ブランド
物がはやればみんなブランド物のバッグ持ったりもしますけれども、先生も何も言わないと。本
当とても自由な学校でした。勉強だけで評価されるわけではなくて、あの人はすごくスポーツが
できるとか、あの人はすごく絵がうまいとか、あの人はリーダーシップがあるから等、それぞ
れの自主性を重んじ個性をお互い尊重するような校風でした。

佐々木

さまざまな評価軸があったと。

子どもの教育について

銭谷

そうですね。あともう一つ、たとえば英語や数学などの主要科目においてはレベル分けによるク
ラス編成でしたが、低いクラスほどいい先生がつけました。

佐々木

え？ 成績順でクラスが分けられる…。

銭谷

そうです。ですから…。

佐々木

で、銭谷さんは一番トップのクラスに入られてた。

銭谷

はい(笑)。そうでしたけれども、逆に言えば成績のいいクラスには評判の良い先生来ないので
すよね。こういう言い方よくないかもしれませんが、生徒側からすれば、レベルの低いク
ラスの方がいい先生が来るからそちらのクラスに入れてもらうように希望を出そうか、とか話
していました(笑)。

佐々木

今、お子様はおいくつ？

銭谷

今は上が中3で、下が小学校6年生。

佐々木

今度お二人とも受験ですか？

銭谷

上は中学受験させました。下が小学校6年生で受験です。下は、本人が気に入った学校があり、どうしても入学したいと言い出しました。学科試験だけでなく、ポテンシャルを見るやり方で、本人の将来の夢を800字ぐらいの作文にまとめる事と複数回の親子別々の個別面談でいろいろなことを聞かれる事が試験でした。

佐々木

そうなんですか。働くお母さんにとって、子供の学校選びや教育は、それこそタイミングをつかんで取り組む必要があることですよ。中学や高校の受験は大変なので小学校の受験がいい、と考える人も多いような。

受験生の母も経験、仕事はメリハリをつける

銭谷

実はわたしも、小学校受験させようと思っていた時がありました。ですから小学校受験の大変さは知ってるんですね。実は上の子は幼児教育もしたし、幼稚園に入る前のプレスクールに入れました。慶応に行くならあの先生とか、聖心に行くならあの先生とかいろいろありますから(笑)。しかも紹介がないとそれらの塾には入れないのです。ある意味中学校受験より小学校受験の方が月何十万とかかる場合もあり、金銭的に大変です。

佐々木

そんなに。

銭谷

本当そうなんですよ。そういう世界があって(笑)。

佐々木

でも、中学や高校の受験と役員だと時間管理をしっかりする必要がありましたね。

銭谷

その通りです。仕事と受験のタイミングがうまくあう事が重要だと思います。私の場合、上の子の中学受験の時は、ジャスダック公開の翌年だったので、部下に、「今年は子供の受験だから、すべてそれを優先します」って言いました(笑)。

佐々木

そうしないとだめですね。本当にそうですね。

銭谷

そういうふうにプライベートなことも仕事も、メリハリをつけてスケジュール調整していましたから、それは部下の女性からはすごく喜ばれたんですね。

佐々木

時間を上手に使うことを実例で示すということですよ。

銭谷

はい。実は当時結婚した部下がいて、彼女が新婚旅行でヨーロッパに2週間行きたいと言ってきました。わたしは「いいと思うけど、仕事はどうするの?」と聞きました。というのは、彼女に任せてある仕事があるからなのですが、「あなたがいなかったら誰がやるの?」と。そうすると、同じ部のまわりのスタッフが「みんなで分けますから行かせてあげてください」と言うんです。そこで、「それだったらいいわ」と言いました。彼女もちろん事前に集中的に仕事をこなし、無事新婚旅行には行ってきましたけれども、やっぱり周りの女性からすると、前例が欲し

いということもあったのだと思います。

また、わたし自身も夏は必ず毎年1週間から10日休むっていうことに決めていて、夏前になると、部下に「あなたは今年どうするの?」と言って休みを強制したりとかもしていましたし(笑)。そういうことをすることによって、メリハリがつき、仕事する時はすごく集中して仕事するようになると思います。

あとは、さきほどの質問と関連しますが、実は小さな子供がいる人が派遣できたんです。でも時間内に効率よく仕事をするだけでなく、すごく仕事ができるので、正社員に切り替えようと思ったのですが、通常の正社員のパターンだと時間が決まっているじゃないですか。ですから、そこは自分の権限を生かして(笑)、契約社員制度を活用して、時間を正社員よりも2時間ぐらい短い契約社員の契約にして、子供が大きくなったら正社員に変えるからということによって彼女を採用した事もありました。

佐々木

わかります。私たちの会社でも子供を育てるということなど、ライフスタイルに合った仕事の仕方を工夫してきているんで。

銭谷

そして、彼女はその後すごくがんばってくれて、短期間で社会保険労務士の資格を取得し正社員になりました。

決定権を持つ女性が増えると、社会が変わる

佐々木

権限を生かしてっておっしゃったのですが、すごく大切なポイントだと思うんですよ。決定権者として女性が働けることで、初めて、社会が変革していくっていうのはよく分かりますよね。

銭谷

やはり、権限を持つ立場の人間が責任を持って決定しないといけません。実行が大事です、すべて。実行しなかったら、いくらきれいごとを言っても意味が無いのです。世の中というのは変えていくためには、誰かがやらなければいけないというのがあると思います。

佐々木

銭谷さんも、西京銀行に入行されてから、さまざまな決定をされてきたと思うんですが、商品としては、女性向けのローンなどもありますよね。今後やりたいことなどありますか。

銭谷

そうですね、これからもいろいろありますが、まず次にわたしがやりたい、と考えているのは、女性で起業する人を応援するローンです。銀行は男性にはお金を貸すのに、女性には貸さないとたくさんの方から伺います。それはおかしいと思うのです。女性の方が地道に返すので、ある意味銀行としてはリスクも少なくいいと思うんですよ。

資金調達においては直接金融と間接金融をバランスよくやらなくてはいけないと思うのですが、直接金融に向いているビジネスと、間接金融に向いているビジネスとありますし、女性が始めるビジネスは間接金融向きだと思う点が多くあり、そこには銀行が果たすべき役割があると思ってます。

女性とマネー、自分の権限でマネー運営をする

佐々木

今、「マネー@イー・ウーマン」とも組んで展開されていますけれど、これは、きっと西京銀行さんの全国展開や、世界戦略の一環でもあるのだろうと想像しているんです。それに女の人にとって遠かったマネーを近くにしてください、という点にも関心があります。

銭谷

遠かったというのも、一つは、日本人全体としてお金について話すことが「タブー視」されてきたと思うのです。お金のことを話すのは卑しいとか、はしたないとか。お金のことは話さないの
がいいということだったと思うんです。それに対し、海外では小学校の頃から投資についての教育が
されています。仕事をする上で大変な努力をしてお金をいただいているわけですから、それを
有効活用することは当たり前のことだと思うんですね。

今まで女性がお金を使ってなかったわけではなくて、家計を扱っているのは女性ですし、「お金」
という存在は近かったと思うんですよ。ただ、権限をもたしてもらっていなかったってことはある
んじゃないかなと。

佐々木

運用権限？

銭谷

運用というよりも、それも含めて使う権限ですね。たとえば、なにか大きい物を買う時に誰が決
める、たとえば、高額なテレビを買う時に誰が決めますかっていった時に、貯めてるのは奥さん
にも関わらず、仕事をしてるのはご主人だからと。それってどうなの？ってわたしは思うわけ
ですよ（笑）。統計によると大きい物を買う時にはご主人が決めるという家庭が大半です。もう
少し女性が権限を持ってもいいのではないかなと思います。

また、働く女性が本当に増えてきていますから。自分自身の預金や貯金があって、自分名義でマ
ンションを買う人や、ご夫婦で買っても半分共同名義にする方も増えてると思うんですね。

佐々木

お金のことを理解もできて、自分の権限で運用もできたりするっていう時代になってくると、精
神的にも自立していくっていうか。

22 / 26

自分自身で稼いだお金を持つ

銭谷

そうですね。一つは、人によって違うのかもしれませんが、わたし自身は、専業主婦の時
は、なにか自分のお金でない気持ちでした。（笑）。それに対して、自分で稼いだ分は本当の意味
で自分のお金だと思えるし、どのように使うか自分で決められることは、ぜんぜん違うという思
いはあります。

佐々木

わたしは、親がお金がなかったの（笑）、高校1年でアルバイトを始めてから、今日までずつ
と自分のお金で暮らしているんですよ。学費もそうだったし。親からもらった3,000円のお小遣
いが使いづらかったのを記憶しています。

だから高校1年でもらうのは嫌だと思って、自分でお小遣いぐらい稼ごうっていうことからはじ
まったんですけど。きっとわたしの中に昔感じたことと似ているでしょうね。自分のお金を持つ
ことでの精神的な開放度ってぜんぜん違うんですよ。

銭谷

事実その通りだと思います。ですからようやく最近、働く女性が、自分へのご褒美としていろ
んな物買うようになったじゃないですか。わたしはすごくいいことだと思うのです。人間、誰しも
褒められたいという気持ちもあるし。要するに自分への投資という自分の精神性を高める意味で
も、良い使い方かなとは思いますが。

佐々木

銭谷さんは、やけ買いとかしないですか（笑）。

銭谷

意外とそれはないんですよね。

佐々木

計画的に使われてる（笑）。

銭谷

でも、買う時はパッと買いますよ。別に衝動買っていくわけではないのですが、いろいろ見たりしているので、自分が欲しい物が分かっていますから、すぐ決まります。

佐々木

見る時間なんて。わたしなんて洋服買いに行く時間がないし、何もないし、もう通りかかっていると思ったら、別にそれはやけ買いとは言わないかもしれないけれども。

銭谷

わたし実はすごい数の雑誌読んでいるんです。女性誌ばかりでなく最近は男性向け雑誌も読みます。月に10冊くらい。好きなんです。

佐々木

どうして読む時間があるんですか？

銭谷

週末や夜中に読むことが多いのですが、カタログを読むように。小説はあまり読まないのですが、写真を見てるのが好きなんです（笑）。洋服ばかりでなく新しいレストランや、旅行関連のものなどクリッピングもします。（笑）。

佐々木

でも、ちゃんと読んでクリッピングして。

銭谷

ですから今流行がどうか、各雑誌の対象購買者や特長とか、だいたい分かっています。

佐々木

でも買いに行けない、買いに行く暇ないですよ。

銭谷

買いに行けないですね。ですから、行く時はどこに行けば何があるって、だいたい分かっていますから、行く時直行して、パッと買います。セールなどには、行く時間がないので、逆にその点については高値買いしているかもしれませんね。

変革を起こす方法

佐々木

そうですか。今、西京銀行がいろんな変革をされてるんですけど、最後に西京銀行の変革でいろいろ注意されてる点と、金融業界をどうしたいかっていうこの2点を伺いたいんですけど。

銭谷

そうですね、一つは、変革というのは、会社組織ですから一人でできるものではありません。いろいろな面で賛同者が増えてこなければいけない。そのためにも人間ですから「気持ち」が大事です。いくら正しいこと言っても、自分一人で、何百人もの会社が動くわけではない。いかに分かってくれる人を増やしてゆけるかが大切だと思うのです。

そのためにはある程度時間がかかりますが、世の中の動きが速いので、なるべく早期に分かってくれる人を増やしたいというのはあります。そのためには、自分自身もある程度我慢しなければいけないところもあります。それは経営者として当たり前の話で、「人の気持ち」と「スピード」

のバランスを考慮しながらすすめていきたいと思っています。

ただおかげさまで、自分自身の考えについていろいろとオープンに話をしていますので、一度一緒に仕事をした人はわたしがどういう考え方でやっているか理解していただけるので、とても協力的です。だからわたし自身は今、大変ハッピーですね。

実は当行に来る前は、古くからの何人かの友人に「古い体質の業界で働くのは大丈夫？」と心配されました。わたし自身も不安がなかったわけではありませんでした。やってみないと分からない事はどの世界にもありますから。本当にそういう意味では、予想以上に早く軌道に乗ってきていると思います。

佐々木

銭谷さんの、スパッとしたまっすぐなコミュニケーションがいいんでしょうね。

銭谷

それはありますね。何故、今この仕事をするか、なぜこれが必要かということと、それについて十分、説明するようにしているっていうことがありますよね。それと、いくら上司だからといって、一方的に押し付ける話ではうまくいかないと思うのです。ですから、もしダメだと思うのであれば、なぜダメだと思うかとか聞きます。

佐々木

でも新しいことに取り組む今、彼らにしてみると、うれしい先輩だし、ありがたい変革なんだけど、仕事の仕方から何からが…。

銭谷

違いますよね。

佐々木

すごいギャップで若干イライラするって言ったら失礼な言い方かもしれませんが、そういうことないですか。理解していない人に伝授していくっていうプロセスも多々あると思うんですけど。

銭谷

ありますよ、それは当然あります。

佐々木

その辺は熱心に、というか、とことん？

金融業界へのチャレンジ

銭谷

そうですね、たとえばこのオフィスを移転したときにもいえる事ですが、山口県内の場合には通常は東京と違って、まず土地を買うことから始めます。ですから東京の場合にはまず賃貸ですから、家賃の交渉からスタート、次にお店づくりですよ。どういうイメージで作るかっていうことについても、レイアウトについても新しい発想を取り入れてみました。

佐々木

このお部屋は素敵です。ソファもきれいですね。

銭谷

ありがとうございます（笑）。ただ従来型の銀行らしいオフィスはやめようと思っていましたから、モチベーションを上げるコンサルティングをしている会社に協力をお願いしてレイアウトを考えました。

自分の働く場所でもあるし、やっぱり一緒に働く仲間としていい場所で働いて欲しいなというのがありましたので、その面でもオフィス環境は重要だと考えました。その上従来の費用の半額ぐらいでまた1ヶ月半の短期間で完成しました。やればできると。「百聞は一見にしかず」一番分

かりやすい実績というか、お客様も喜んでくれるし、仕事もおかげさまでうまくいきはじめてる。いい変化を、小さいことだけでも、1個1個つくっていくことだと思うんですよ。

私自身はいつも変わらず同じ軸足でやっていますから、1つ1つ最初は点にしか見えないものがラインとしてつながってくるのです。そうすると、自分も賛同したいなって思う行員が増えてくる。みんな自分の会社を愛していますから、よくなってほしいって誰もが思っていますよね。ですから、そういう輪がだんだん広がっているって感じがします。

佐々木

金融業界をどうしたいですか。

女性活用の進展が、日本を変える原動力になる

銭谷

まだまだ残念な事に女性管理職はごくわずかです。しかしおかげさまで最近、銀行の多くのトップが女性の活用について前向きな発言をするようになりました。

銀行でも証券会社にも、昔から女性がたくさんいたのになかなかうまく活用をしなかったのですが、最近では女性の商品開発チームを作ったりとか、いろんな取り組みをはじめて成果が上がっている話も聞きます。

日本の特徴ですが、どこかが始めて評判がよければ、自分のところもやらなくちゃいけないと始めることが多いです。ですから最近、金融業界全体に動きが出て来ているという感じはありますよね。

女性活用をしてないと、その会社自身に対する評判に影響するという風潮に今変わってきていますよね。CSRは今まで環境問題に焦点があてられていましたが、CSRの次のポイントはダイバーシティなんですよ。すなわち人材面での多様化。その結果、企業の業績も向上する。

佐々木

そのとおり。女性の活用は重要なポイントです。

銭谷

企業業績を上げるためにも、いやがおうにも女性を活用しなくちゃいけないと。しかもいろんな製品や金融商品も含めて、購買力を握っている女性がキーポイントである事が判明してきましたから。いい流れになってきているかなと思いますね。

佐々木

イー・ウーマンを選んでいただいて光栄なんですけれども、スマート・コンシューマの集まりイー・ウーマンを選んでいただいた理由とか一緒にやっていきたいこととか…。

銭谷

やっぱり、本当にイー・ウーマンさんの場合は能力も感性も高い人がみなさん集まっていますよね。ですから、そういう人に当行の存在を分かってほしいと思います。本当にスキルが高く、活躍しなくちゃいけない人達だと思います。日本だけでなく海外でも活躍できる人たちだと思うんですよ。ですから、そういう人に、まず当行を知っていてほしいし、まず分かってもらうということが、大きく日本を変える一つの原動力になるのではないかと考えています。

佐々木

ありがとうございました。一緒に、動かしていきたいと思います。

5) 従業員の男女比推移

下の表のように、男性従業員に対する女性従業員の割合は、表彰された2003年度をピークに減少しています。2006年には大きく落ち込んでいますが、推進派頭取の退陣が関係しているようです。副頭取ももう1人いた女性の取締役も同時に退陣し、男性のみになっています。福頭取の進退は花火か成金のような印象が強くて何とも後味が悪い結果になってしまいました。もっと減少していくのかどうかはわかりませんが、前頭取の趣味のように受け取られたのではガバナンスのあり方が根本から問われそうです。中国地方も隣の九州地方も大きく変化しているところですので現実的な対応が必要です。女性の活用もこのような事態を超えて進まなければならぬのでしょうし、進んでいくものと思われまふ。歴史ではこうした困難はいつでも起こっており、それほど驚くようなことではないのかもしれない。

	女性/男性	%
2000. 3	44. 7	
2001. 3	44. 3	
2002. 3	46. 0	
2003. 3	46. 4	
2004. 3	44. 4	
2005. 3	43. 0	
2006. 3	38. 3	

新頭取はインタビューで次のように答えています。

西京銀行新頭取 渡辺孝夫氏 2006年07月10日 朝日新聞

複数の行員の横領事件を隠した責任を問われ、日銀出身の大橋光博氏（63）が頭取を辞任した西京銀行（本店・周南市）。後継に指名されたのは、すでに相談役に退いていた生え抜きの渡辺孝夫氏（62）だった。渡辺新頭取は大橋氏の功績を認めつつ、「地元軽視」の批判があった経営姿勢を修正していく姿勢を明確にした。

（聞き手・足立耕作）

—大橋前頭取の評価からうかがいます。

「地銀が実際に倒産する時代に、当行がここまで生き残ったことは大橋頭取の先見の明や情報収集力にあった。ただ、人員を削減していく中で経営資源を東京に持っていくと、地元で人が少なくなる。サービス低下につながり、地元軽視という言葉になった」

—東京では実際に収益を上げていましたが。

「不良債権処理の原資を生んでいたわけだから、悪いというわけではなく、業務の役割に変更はない。女性専用の住宅ローンや資格取得を目指す女性への融資制度など、東京で進めてきた女性向けの戦略は西京独自の商品戦略だ。ぜひ地元でも導入していきたい」

—新頭取としての経営課題はなんでしょう。

「まず地域戦略の再構築だ。その目玉として10月までに地区本部制を拡充する。現在、下関と福岡を統括する関福地区本部に加え、貸し出しと預金がともに伸びている山口地区と広島・岩国地区に導入し、本部長に役員を配置する。そのメリットはスピードだ。本部長にいま以上の融資権限と人事権を与える。県内を3本部制にして地域にきめ細かい経営をやっていく。1年以内に1千社を新規開拓するのが目標だ」

—山口銀行ともみじ銀行ホールディングス（広島市）が10月に持ち株会社「山口フィナンシャルグループ」を設立し、来年1月には4信金の合併で「西中国信用金庫」が誕生するなど、競争がさらに激しくなりそうです。

「山口銀には山口銀の、信金には信金の顧客層がある。うちの強みは中小零細企業だ。現状をみると、不良債権が圧縮できれば、もうけた分がそのまま利益になるので収益力が上がり、生き残る可能性が高くなる。現在6・4%の不良債権比率を、09年3月までに4%に持っていきたい」

「経営資源をうまく組み合わせば、生産性はさらに上がる。関福地区本部長のとき、優秀な人材を投入した新下関支店はそれまで35億円前後だった貸出金が1年で20億以上伸び、今では70億円を超える。ローン責任者に女性を配置したときもよく伸びた。女性登用は時代の流れ。優秀な人材は積極的に上にあげたい」

苛烈な金融競争時代の 勝ち抜くための パートタイマー活用術

パートタイマーとして入行した人がリーダースタッフを経て正行員に転換し、やがては営業店の支店長となる日を目指んでいます

パートタイマーにも 資格取得の機会を

わが国の金融業界は自由化の流れの中、かつてあった業種の垣根が低くなり、相互乗り入れ的な営業展開と商品提供が進んでいる。新しい金融商品・サービスの開発にも拍車がかかる。各金融機関が目指すのは、顧客のニーズをトータルにカバーすることによる収益性の確保だ。

創業から五十年以上、地域に根ざした金融サービスを展開してきた千葉興業銀行(以下「千葉興銀」)もその例外ではない。証券信託業務などの新しいビジネスを軌道に乗せるべく、積極的な取組を行っている。その

ための大きな柱になるのが人材の育成だ。たとえば信託業務の営業をする従業員には「証券外務員」の資格取得が求められるので、そのための研修制度を整えている。具体的には、過去の出題傾向に基づくチェックポイントについての勉強会を実施しているほか、自宅での試験勉強が中心となるため、教本を分かりやすくまとめた資料や、模擬想定問題のCD-ROMを配布したりしている。

いま、千葉興銀の証券外務員資格取得の研修に、若手の正社員に交じってパートタイマーが参加している。

職務と勤務(時間)の 組み合わせによる雇用区分

同銀行のパートタイマーには「レギュラースタッフ」「リーダースタッフ」「マネジメントスタッフ」の三区画がある。二〇〇六年三月まで「パートタイムスタッフ」「フルタイムスタッフ」と区分していたものを見直し、同年四月から営業店において職務範囲を表す「マネジメント/リーダー/レギュラー」の「職務区分(階層)」を導入した。レギュラースタッフは、職務範囲を職種ごとに限定し、職務遂行レベルは初任程度から上級までを任う。リーダースタッフは、レギュラースタッフより職務範囲が広く専門性は高くなり、職務遂行レベルも上級レベルとなる。マネジメントスタッフは、管理職として日常業務の検印・証印事務を行う。

勤務時間は「ロング/ショート」とし、レギュラースタッフのショート勤務では、一日五〜六時間程度の勤務で年収が一〇三万円以内に納まるように調整している。リーダースタッフにはこの制限がなく一日七時間の勤務を行う。正社員と大きく違うのは原則として残業がないことだ。マネジメントスタッフは、高齢者雇用の職種として銀行管理職経験者を対象としている。

千葉興銀では、スキルを身につけたパートタイマーに長期にわたって継続的に働いてほしいと考えている。安価な労働力という位置づけではなく、相応のコストを投入しても仕事に習熟した人材を確保したい。人事

総務部の三枝哲夫部長代理は、「ベテランのパートタイマーの存在によって、業務の正確性・スピードを維持することが出来ます。また、これからの時代、しだいに労働力の確保が難しくなることは確か。それに備える意味でも、パートタイマーの定着率をもっと上げていきたい。できれば定年まで勤めてもらいたいですね」と語る。資格取得へのバックアップも、新たな職務区分や勤務時間区分の導入も、パートタイマーがやりがいを持って働けるような環境整備の一環なのだ。年収一〇三万円以内を前提とした働き方だけではなく、年収制限のない就業ニーズにも対応し、従業員それぞれのライフステージに応じた就業条件を整えることが、やりがいと定着率の向上につながると考えている。

トップダウンで行内の 意識改革を進める

同銀行の人事施策の背景について、三枝部長代理は次のように説明する。

「不良債権問題など厳しい状況を乗り切るために、私たちは「新しい千葉興銀を作っていく」という経営方針を掲げました。それに基づく大きなテーマのひとつが、経費を削減しながら営業力・サービスを高めることです。そこから必然的に出てきたのが、女性の活用なり、パートタイマーの活用なのです」



企業データ

設立	1952年
資本金	579億4,189万円
本店所在地	千葉県千葉市
代表者	取締役頭取・CEO 池澤 秀夫
事業所数	店舗数 71店舗
事業内容	金融業

従業員構成

所定労働時間	正行員	マネジメント スタッフ	リーダー スタッフ	レギュラー スタッフ
	一日7時間20分 勤務(残業あり)	一日7時間勤務	一日7時間勤務 (原則、残業なし)	一日5~6時間勤務 一日7時間勤務
従業員数	全体	1,250人	16人	776人
	女性	353人		
	男性	897人		
平均年齢	全体	39歳	61歳	45歳
	女性	31歳		
	男性	41歳		
平均勤続年数	全体	16年	1年	8年
	女性	10年		4年
	男性	19年		

(2006年3月末現在)

女性の活用という点では、一九九八年より「四大卒採用者における女性割合のアップ」、「本部部門と営業店融資業務の女性配置増」、「毎年十名程度の役職登用」などに取り組んだ。その成果が認められて、「二〇〇四年度均等推進企業表彰」における厚生労働大臣優良賞を受賞している。その一方で、パートタイマーの活用においては、まず人数を増やすべく、積極採用を進めた。

「特に意識をした対象者は、かつて銀行員として働いていた主婦層です。職場に戻り活躍していただきたい。当行のOGはもちろんのこと、他行のOGにも働きかけていこうと考えました。そこで大切なのは、千葉興銀がしっかりした処遇を行っている点、また教育を含めた受け入れ態勢が整備されている点を訴えることです」

人事部だけではなく本部が一丸となつて、行内の意識改革にも取り組んだ。当初はパートタイマー採用に渋い顔を見せる支店長も少なくなかった。「パートなんていらぬ。うちの支店にほしいのは正行員だ。新卒の男をよこしてくれ！」と言い切る者もいた。

「そうした支店長に対しては、役員から「パート活用は当行の方針だ」と説明してもらいました。この方針を貫く上でインパクトがあったのは、人事担当役員である前副頭取の一言です。前副頭取は旧・富士銀行の出

身で、人材派遣会社の経営を経て、当行に来た人なのですが、「銀行業界は世の中の流れから遅れている。特に千葉興銀は遅れている」と喝破しました。前副頭取が旗を振ったことで、女性活用もパート活用もハイペースで実現したのです」

正行員より業務を熟知したパートタイマー

現在、千葉興銀は、正行員が約千三百名に対して、パートタイマーは約九百人である。パートタイマー比率をどれくらいにするという目標を特に定めているわけではないが、漸増していく傾向が続いている。パートタイマーの採用は職種別に行っており、主な担当職務として「窓口業務」、「後方業務」、「ロビー業務」、「外訪業務」、「コールセンター」がある。「窓口業務」のパートタイマーは、かつて銀行で働いていた経験者が多く八〜九割を占める。「後方業務」は経験者が五割以上、「ロビー業務」は五割以下、「外訪業務」となると銀行ではなく生損保あるいは金融以外の営業職経験者が大半となる。「コールセンター」は、銀行業務の経験者は少ない。

「かつての銀行では、パートタイマーは正行員の補助にすぎないと考えていました。どの職場でも正行員の方が業務を熟知しているのが当然という認識でした。しかし、もはやそんな時代ではありません。正行員はキャ

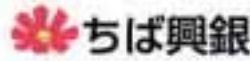
リアバスのなかで職場の異動があり、その中で幅広い知識を身につけていく。ですから、一つひとつの業務に関しては、それに専念しているパートタイマーの方が精通しているもおおしくありません。この実態を受け入れることが、パート活用のベースになるでしょうね」

リーダースタッフという働き方

パートタイマー活用の流れの中で新たに制度化されたのが「リーダースタッフ」である。これは、年収制限をしない働き方を希望するパートタイマーへの対応であり、その数は現在八十名程度だ。前述したどの職種からでもリーダースタッフになることができる。リーダースタッフになるには、一定のレベルの業務習得を条件に本人希望の上で、上司が推薦状を提出し、人事部の承認を得る。

「実際には、年次の人員計画の中で、こちらから「リーダースタッフになりたい人はいないか？」と各支店長に打診をすることもあります。退職者が多いときは、欠けた分の人材をリーダースタッフで補充するという考え方ですね。しかし、主眼は、あくまでこの制度によって優秀な人材に千葉興銀に定着してもらうことです」

リーダースタッフになると、担当職務範囲は大きく広がるが、それまで担当してきた職務から外れて、違っ



(株)千葉興業銀行
人事総務部 部長代理

三枝哲夫氏

1983年 4月 入行。本店営業部配属
その後、支店及び本部勤務
1998年10月 人事部勤務
2001年12月 人事総務部長代理
人事諸制度の企画立案を担当

た職務に配置換えになることは基本的にはない。正行員の場合でも、預金窓口の業務、または、融資渉外の業務でキャリアの道筋が分かれているので、リーダースタッフもそれに準じているわけだ。また、リーダースタッフになって広がる職務に対応するため、事前のトレーニングが用意されている。

賃金については、職務内容やレベルが同じ正行員との賃金水準との均衡が考慮され、例えば、リーダースタッフの最高ランクは五級であるが、この時給は大卒初任給より高く、一般正行員に近い金額となっている。

賃金体系は、職務内容・能力を反映した昇格・昇給制度が設けられている。その昇給基準も、従来は年功によるランクづけがなされていたが、二〇〇三年からは人事考課に基づくランクづけに変更した。さらには、意

欲や能力を反映しやすいように、時間給ランクを三段階から五段階へと細分化した。

正行員への道も開けている

リーダースタッフは、正行員への転換を目指す者にとつてのパイパスともなる。この行員転換制度は二〇〇五年に実施細則(応募方法や採用条件など)が確定、導入されたもので、概要は次の通りだ。

①リーダースタッフ経験一年以上で、直近の評価が一年連続で一定以上の者

②勤務態度・営業成績等が特に優れている者で、所属長の推薦があること

③行員への転換後、マネジメント職となる能力を有する者

④資格取得の条件あり

⑤募集時期 年一回

⑥人事部との面接により決定する

このうち④の資格取得だが、具体的には証券外務員、生命保険関連・損害保険関連など計五資格で、正行員が入行一年目に取得が義務づけられているのと同じものだ。

「ただし、資格取得が行員転換希望者に限定されているわけではありません。研修への参加は、すべての従業員に門戸を開いています。逆に言えば、研修に参加している方が、資格取得後に行員転換制度に手を挙げることができるかわかりません。私とし

ては、ひとつの可能性として動いてくれているかな——と期待をしているのですが」

資格取得のためには、模擬想定問題を数多く繰り返し解く必要がある。大学を出たばかりの新入行員と異なり、家庭での時間の多くを主婦業に割かなければならないパートタイマーにとつては、家庭で勉強する時間をどれだけ作れるのか、家族の理解や協力を得られるかがポイントとなるだけに、主婦層にとつて自宅での試験勉強など自己啓発がどのくらいの負担になるのか、注視して見守っていきいたいという。

パートタイマー出身の支店長誕生を視野に入れて

千葉興業のパートタイマー活用施策において特筆すべきは、パートタイマーの人事管理を専門に行う部署を設置している点である。これは、関連会社のちば興銀ビジネスサービス内の「スタッフサービス部」で、業務委託という形式により、教育や指導・助言のための面接、パートタイマーからの意見収集などの機能を担っている。こうした専門部署の設置は、銀行業界全体でもほとんど類がない。「パートタイマーの人数がこれだけ増えると、従来の人事部だけではいねいに目配りすることが難しくなります。パートの人たちに少しでも長く働いてもらうためには、フォロー体

制の充実が欠かせません。それを「スタッフサービス部」が引き受けているわけです。このことが他行との差別化となり、人材の流出を防ぐことにつながれば、と思っています」

さらに今後は、「行員とパートタイマーの一体感」のある人事管理制度の運用を目指していきたいという。

「制度としては、「レギュラースタッフ」から「リーダースタッフ」への転換、「リーダースタッフ」から「行員」への転換ができるのですが、それをさらに滑らかなものにしていきたい。いちばん考えなければいけないのは、こういう研修を提供するかということでしょうね。正行員への転換の条件のひとつに掲げられているように、転換後はマネジメント職になることが期待されています。しかし、実際問題として、当行ではモデルとなる女性の管理職がまだまだ少ない。そのギャップを研修によって埋めていく必要があります」

パートタイマーとして入行した人が、リーダースタッフを経て正行員に転換し、やがては営業店の支店長となる。制度そのものはまだ端緒にいたばかりだが、二〇〇六年四月には正行員転換の適用第一号を誕生させることができた。三枝部長代理をはじめとする人事担当は、今後さらに大きな成果につながることを期待している。

(この人に聞いてみました)

「フルタイムスタッフ」という立場で、銀行の変革に寄与したいという小林さんは、かつて他銀行で正社員として四年半勤め、結婚を機に退職。九一年間は主婦として、家事と子育て(二人)に専念した。一九九九年に下の子が幼稚園に入り、少し余裕ができたので働きたいと思うようになった。千葉興銀でパートタイマーを

募集していることを新聞広告で知り、応募したのがその年の九月。勝田台支店で窓口業務を担当することになった。
「結婚退職したときは、『銀行ではもう絶対に働かないぞ!』と思っていたのですけどね笑)。あの頃はバブル経済の全盛期で、銀行の勤務もまだ週休二日ではなく、毎日の残業

も多くなってきつかったので。けれど、パートで働こうと思って、やはり頭に浮かんだのは金融の仕事でした。経験が活かせるというのがその理由です」
当初は週三日程度の勤務のパートタイムスタッフだったが、二〇〇三年一月に支店長の勧めを受けてフルタイムスタッフへと転換。勝田台支店

制度的にも私の意識の上でも、 パートタイムスタッフと フルタイムスタッフでは、 一線を画するものがあります

小林亜裕美さん
本店 総合事務部 企画担当

の後方事務全般を務め、その年の十月には現職場の本店総合事務部に異動となった。いま担当しているのは、営業店事務の効率化のための企画だ。並行していくつかのプロジェクトが動いており、毎日決まったルーチンワークというものはない。自分で考えて臨機応変にこなしていく。
「フルタイムスタッフというと、パートタイムのうちで労働時間が長い職

種と捉えられがちです。でも、制度的にも、また私の意識の上でも、パートタイムスタッフとフルタイムスタッフでは一線を画するものがあります。フルタイムスタッフの仕事内容は正社員と同等だし、それなりの責任も負わなければなりません。きつぱりとした口調で、そう語る。
正社員への転換は今のところ考えていない。「残業や転勤があるので二

の足を踏んでしまう」という。ただし、フルタイムスタッフという立場でも、新しい金融情勢のなかで千葉興銀が変わっていくことに寄与できると信じている。
「現実的には家事に追われて勉強する時間がとりにくいことはありますが、資格取得にもチャレンジしたい気持ちがあります。いずれは行内の研修にも参加したいですね」



小林さんのお仕事ヒストリー

- 1999年9月
千葉興業銀行へパートタイムスタッフとして入行
勝田台支店の窓口係を担当
- 2003年1月
フルタイムスタッフに転換
- 2003年10月
本店総合事務部に配属
営業店事務の合理化・効率化の企画等を担当

本店総合事務部では、これまでどおり職区分の名称として「パートタイムスタッフ」「フルタイムスタッフ」を使用している。