

株式会社千葉銀行

金融業、保険業

大企業

トップの強いコミットメントで女性の職域拡大を中心とした活躍促進を実現、業務効率化にも寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「人材育成の一層の充実」を第12次中期経営計画へ明文化し、経営課題として強く認識
- 頭取の積極的なコミットメントによる推進

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性活躍促進に向け「職域拡大」「人材育成」「環境整備」の一体的展開
- 女性活躍サポートチームによる丁寧な面談と施策へ繋げる取組
- ダイバーシティ推進委員会、ダイバーシティ推進部、人材育成部が三位一体となった活動
- 特例子会社ちばぎんハートフル株式会社の設立

ダイバーシティ経営による成果

- 渉外担当女性の販売実績が男性を上回る
- 全店あげての業務効率化への取組の結果、平均時間外労働が月3.5時間削減
- 本部業務の一部を担う重要な役割として障がい者が活躍

Data

■企業概要

会社設立年	1943年	資本金	145,069百万円
本社所在地	千葉県千葉市中央区千葉港1-2		
事業概要	普通銀行業務		
売上高	149,163百万円（2014年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014年7月現在）
総従業員数	6,770人（うち非正規2,394人）
属性ごとの人数等	【女性】3,771人（うち非正規2,075人）、女性管理職比率6.1% 【障がい者】71人（うち非正規42人）、障害者雇用率2.7%（※）
正規従業員の平均勤続年数	17.3年（男性18.8年、女性15.8年）
備考	（※）障がい者人数及び障害者雇用率については特例子会社のちばぎんハートフル株式会社を含む

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

「人材育成の一層の充実」を第12次中期経営計画 へ明文化し、経営課題として強く認識

株式会社千葉銀行（以下「同社」）は、千葉県を主要な営業基盤とする地方銀行で、1943年に県内の3銀行が合併して誕生した。現行の第12次中期経営計画（2014年から2017年）においても、課題の1つに「人材育成の一層の充実」が明記されている。

グローバル化により消費者が多様化していることに加え、銀行の規制緩和も進んできている中、自ら新しいことを考え、能動的に行動していくことが求められるようになってきている。顧客の多様化に対応して社員の多様性も確保する必要があるという考えのもと、第12次中期経営計画においては、「専門性の高い人材の育成」「女性の活躍支援など職員の意欲や能力を引き出す人材活用」「新たな発想を生み出す企業風土の形成」を目指すこととした。女性、中高年、外国人、パートタイマーなどの活躍推進に加え、異業種を含めた中途採用の強化、また、異業種・海外への派遣を通じた人材育成なども実施項目として掲げている。

頭取の積極的なコミットメントによる推進

2014年3月に首相官邸で開催された「輝く女性応援会議」を受け、内閣府を事務局とする「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」が発足、「行動宣言」の策定メンバーに同社頭取が参画した。6月に取りまとめられた同宣言では、3つの柱（「自ら行動し、発信する」「現状を打破する」「ネットワークを進める」）を軸に取組を行うとしており、同社においてもこの柱に沿って、女性の活躍推進に取り組んでいる。

また、2014年11月には、全国地方銀行協会会員全64行の頭取参加のもと、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が発足し、あわせて「行動宣言」が策定・公表された。この会合は、意欲のある女性の積極登用を進めるとともに、広く全国にネットワークを持つ地方銀行界から女性活躍に向けた声明を発信し、女性リーダーの育成・ネットワーク構築を図ることを目的として発足したものである。同社頭取は本会の発起人メンバーとして、「行動宣言」の策定に参加した。

このように、頭取自らが積極的に女性活躍促進に向け

た活動に取り組むことで、経営層が女性活躍推進に本気で取り組んでいることを社内外に示している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

女性活躍促進向け「職域拡大」「人材育成」「環境整備」の一体的展開

同社では1986年に全国の銀行で初めて女性を支店長に登用するなど、従来から女性活躍促進に取り組んでおり、2005年からは「女性いきいきキャリアアップ宣言」を策定・公表している。同宣言では、「能力開発とキャリア形成の支援」「個性の尊重」「ワークライフバランスの推進」の3つを目標として掲げ、これに基づき2年ごとに具体的な施策を盛り込んだ行動計画を策定している。なお、施策の展開にあたっては、「職域拡大（仕事をつくる）」「人材育成（人を育てる）」「環境整備（職場をつくる）」の3つの視点で実施している。

「職域拡大」においては、まず一般職を廃止し、全ての社員が前線に出て仕事をしていくことを基本とした。また、転居を伴う異動のない特定総合職についても管理職や渉外担当者への積極登用を行うなど、様々な工夫をしている。

「人材育成」においては、管理職一歩手前の社員を対象に、ステップアップ研修やイブニングセミナーなどを開催、幅広い年代の女性社員を集めて意見交換会を行うなど、自らのキャリアを描くことができるようなセミナーを実施している。また、出産や育児休業明けの社員のために、「職場復帰応援セミナー」、「ちばぎんママの会」などを行っている。「職場復帰応援セミナー」は、育児休業中の社員とその配偶者も参加し、職場復帰に向けてどのような準備をしたら良いのかというようなことをレクチャーするものである。「ちばぎんママの会」では、子どもが小学校に上がる際の「小1の壁」、放課後児童クラブへの入所が制限される際の「小4の壁」と言われている時期に対して、どのように対応していくのが良いのかなどの情報交換を行っている。

「環境整備」においては、保育所に入れなかった場合の育児休業期間を最長3歳まで延長する、また、男性の育児参加を促すという観点から育児休業を一部有給化（2週間）するなどの取組を実施している。加えて、2014年9月から「仕事も育児も！！すてきなパパ宣言」を実施している。男性社員が、育児休業の取得期間を含め、

自分が育児にどのように関わるのかを職場の中で宣言してもらうという取組である。その他「イクメン・イクママ・カエルみえる化キャンペーン」として早帰りを促すキャンペーンなど様々な取組を行っている。



▲ 職場復帰応援セミナー

女性活躍サポートチームによる丁寧な面談と施策へ繋げる取組

これらの施策を展開するにあたり、女性活躍サポートチームを2011年10月に立ち上げた。このチームは、女性社員の意識レベルにまで踏み込んだ啓発活動を行うとともに、女性社員のさらなる活躍に向けて銀行全体の風土改革を強力に推進すべく、仕事と育児を両立してきた女性管理職をチームリーダーとして、人材育成部に設置された。チームリーダーが各支店を回り、個別にキャリア面談を実施している。育休明けの社員だけでなく産休前の女性社員や、渉外担当として配属された女性社員に加え所属長にもヒアリングを行うなどして、心の問題にまで踏み込んだフォローを行っている。前述の両立支援施策の一部は、このようなヒアリングで社員のニーズを把握し、導入がなされたものである。現在は、育児休業者の早期復帰にあたって現場ニーズの高い企業内託児所設置について検討を行っており、2015年3月には千葉工業大学と共同で同大学キャンパス内に事業所内託児所の開設を予定している。この事業所内保育所では、同社・同社グループ及び同大学の職員の子どもの対象に募集することとしている。

ダイバーシティ推進委員会、ダイバーシティ推進部、人材育成部が三位一体となった活動

前述の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の宣言を受け、2014年7月に同社ではダイバーシティ推進委員会を設置し、2014年10月には女性活躍サポートチームを部格に引き上げ、ダイバーシティ推進部を新設した。これまで、女性活躍サポートチームを中心

に、女性社員のみならず男性社員の意識改革も図るべく様々な取組を進めていたが、それをさらに一歩進めるべく、ダイバーシティ推進委員会では、取締役専務執行役員を委員長、ダイバーシティ推進部長と人材育成部長を副委員長とし、委員15名（女性12名、男性3名）のうち女性社員6名については公募により委員として選定した。12名の女性委員は、勤務地、業務、既婚未婚など様々な女性社員で構成することで、それぞれの立場からの意見が出るようにした。また、本委員会の下部組織として、数値目標の設定や課題の洗い出しを行う「ゴール検討部会」、ダイバーシティの意識啓発や両立支援制度の周知などを行う「コミュニケーション部会」、キャリア形成支援やロールモデルの創出などを行う「キャリアアップ部会」を設置した。ダイバーシティ推進委員会を中心として、ダイバーシティ推進部、人材育成部、三位一体で積極的に活動を進めている。

特例子会社ちばぎんハートフル株式会社の設立

同社では、従来から障がい者雇用の促進に努めており、早い段階で法定雇用率は達成していたものの、重度障がい者や知的障がい者など、今まで雇用が進んでいなかった人材の活躍推進を目指し、2006年に特例子会社ちばぎんハートフル株式会社（以下「ハートフル社」）を設立した。ハートフル社は千葉市の真砂支店内と同じ建物に入っている。当初10名の障がい者を雇用し、名刺の作成などの業務を担う形でスタートした（後述）。さらに、障がい者が店舗を利用する際にどういった配慮が必要なのかといった意見を障がいのある社員自身から収集し、それをもとに設備・備品といったハード面や、接客にあたる社員らの心構えといったソフト面でのサービス改善の取組を進めている。その施策の中で、社員にサービス介助士の資格取得を促すこととした。ロビーで案内係を務めるロビーアシスタントや店頭周りの社員などにも資格取得を推奨し、現在全行で400名以上がサービス介助士の資格を取得するに至った。障がい者だけでなく病気の人の接客を考えることで、銀行の店頭を誰にとっても使いやすい、ホスピタリティの高いサービスの場へと変えることができ、これが経営にも繋がっていくと考えている。

また、新入社員の研修にハートフル社の見学をカリキュラムに入れることで、障がい者とともに働くことについて考える機会とすると同時に、それが自分たちのビジネス、店頭のサービスにどのように活かせるのかを考える

きっかけを与えている。また、真砂支店から始まったこのような取組を全店に広げるために、ビデオニュースや行内報として配布するなど、積極的な取組を行っている。

ダイバーシティ経営による成果

渉外担当女性の販売実績が男性を上回る

同社の法人営業強化という経営方針を見据えて、これまで渉外の資産運用経験や実績のあった社員を法人営業に登用していく流れが進んできている。さらに渉外担当の体制強化を図るため、2009 年から、女性社員を渉外の資産運用に特化した業務への配置を積極化することとした。

同社では 1990 年代半ばより、窓口業務に従事していた女性社員も投資型金融商品の販売などに携わるようになり、それを機に、女性社員が自発的に金融を勉強し始める風土が出来上がってきた。それまで主に預金業務にしか携わっていなかった女性社員も、投資型金融商品の取扱を始めたことで、顧客から喜んでもらったり、銀行に貢献しているといった自信を持ち、モチベーションとともにスキルが上がっていった。

そうして 2008 年以降、投資型金融商品をじっくり顧客に提案していくための個室型相談ブースを設け、そこに専任担当として女性社員を配置した。ここで、女性社員の丁寧な接客や勉強熱心な姿だけでなく、顧客の身に寄り添った販売後のきめ細やかなフォローなどが従来のビジネスライクな営業担当者とのサービス品質の差を生み、顧客の評価を得ることとなった。なお、投資型金融商品を販売する渉外担当の販売実績においては、女性社員が男性社員を大きく上回るなど成果が表れている。1 人あたり半期販売額では、入社 1 から 5 年目で約 1.5 倍、16 から 20 年目で約 1.8 倍、女性社員が男性社員の実績を上回るなど、女性の実績が大きく伸び、収益力向上に貢献している。

全店あげての業務効率化への取組の結果、平均時間外労働が月 3.5 時間削減

2013 年 9 月、業務を抜本的に見直し時間外労働を削減するため、「業務効率化及び早帰り推進委員会」を設置した。全店から寄せられた 881 件の業務効率化の提言に対応するため、プロジェクトチームを立ち上げるなどして、順次施策を実施している。そのうちの 1 つとして、

勤務形態の柔軟化にも取り組んでおり、始業時間・終業時間をフレキシブルに変更できる時差出勤制度や、半日単位の振替休日制度を導入するなどしている。その結果、月あたりの平均時間外労働も削減されるなど、徐々にではあるが効果が生まれている。

さらに、現在も業務効率化の提言は全店から集めており、半期で 400 件もの提言があがっている。これについても、対応出来ない理由を明確に説明できない場合以外は積極的に対応するという姿勢で取り組んでおり、業務効率化に向けての同社全体の意識が変化している。

本部業務の一部を担う重要な役割として障がい者が活躍

前述のちばぎんハートフル株式会社のある真砂支店の取組を参考に、障がいのある人でも来店しやすいようなハード面での工夫、例えば、動線の確保や、カウンターについたときの筆談機の設置など、他の支店でも取組を進め、全社でホスピタリティの高いサービスの提供を実現させている。

さらに、ハートフル社の社員の有する多彩なスキルや才能を、定型業務の他にも活用していく取組が行われている。例えば、ハートフル社で通常業務の他に「社内新聞」の作成・編集に携わっている社員が、そのスキルやデザイン力を買われ、銀行本体での「早帰り」促進の社内ポスターのキャラクターデザインを新たに担当することとなった。現在では、そのポスターが同社全支店に掲示されている。こうしたつながりを通じて、ハートフル社やその社員もまた千葉銀行の一員であるという意識が両社員の間に芽生えてきており、障がいの有無にかかわらずにコミュニケーションを取り合える組織風土の醸成につながっている。



▲ 同社の早帰り促進ポスター（ちばぎんハートフル社の社員制作）