企業名

株式会社三菱東京 UFJ 銀行

金融業，保険業　大企業

女性復職者を早期戦力化し、生産性向上、採用・人材育成コスト低減を実現

Point

- 金融自由化で女性行員に求められる仕事が高度化し、業務に習熟した人材の定着が課題に
- リテール分野では女性の持つ緻密さ、丁寧さ、慎重さが有効
- 専任部署を設置し、女性登用数値目標を設定して取り組みを本格化
- 女性復職者を早期戦力化するためのプロジェクトチームを結成
- 通勤がしやすい支店への配属や復帰時集中 OJT により、時間制約やスキルの劣化等の課題を克服
- 大きな戦力となっている復職者～スキルと経験を活かし、生産性向上にも寄与
- 採用や人材育成に関するコストの低減

Data

◎企業概要

会社設立年	1919 年	資本金	1,711,900 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 2 丁目 7 番 1 号		
事業概要	銀行業		
売上高	2,796,371 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	45,549 名（うち正社員 31,696 名）
属性ごとの人数等	【女性】27,208 名（うち正社員 14,733 名）
正規従業員の平均勤続年数	15 年（男性 18.1 年、女性 11.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

金融自由化で女性行員に求められる仕事が高度化し、業務に習熟した人材の定着が課題に

銀行はもともと女性行員が多い業種であり、同社の場合、行員の約 45%、契約社員・派遣社員を含めると約 60%が女性である。ただし以前は、女性行員は支店の預金事務を中心に担当し、20 代後半に結婚や出産で退職するのが当たり前とされていた。

ところが、90 年代後半、規制緩和により銀行も保険や証券、為替を扱えるようになると状況が変わった。窓口で預金事務だけを担当してもらうには半年ほどの育成期間で十分だったのだが、銀行支店業務の変化にともなって支店の窓口担当者にも、保険、証券、為替の仕組みや様々な商品を理解し、かつ金融マーケットの状況も踏まえた上で顧客に対応する必要が生じてきた。投資家に対してリスクの説明をして納得を得ることも必要になる。このため、これら専門的な知識を身につけて一人前に業務を遂行するレベルまで到達するには、育成に最低 5 年はかかる。従来のように 20 代後半に、ようやく一人前になったところで辞められては、金融自由化時代における戦力確保は難しい。業務に習熟した人材が定着し、長く働いてもらうことが重要な経営課題となった。そこで、育児のために一時期、仕事を離れることがあっても、業務に習熟しスキルを持った人材に、子どもの手が離れたら仕事に戻ってもらえるような制度づくり、風土づくりに積極的に取り組むことになった。

同社は、アソシエイト職、総合職（特定）、総合職の 3 コース制をとっている。統合前の東京三菱銀行が 3 コース制、UFJ 銀行が 2 コース制で、統合後一度は 2 コース制にしたが、2009 年から 3 コース制にした。これも働き方についての選択肢を増やし、継続勤務をする女性を増やす大きな要因となっている。

アソシエイト職はいわゆる一般職であり総合職の補佐的な業務を中心に担う。総合職（特定）は、業務の主担当者を担って総合職の役割を果たすが、勤務エリアと職務エリアを特定する職種である。勤務エリアは東日本、中日本、西日本の 3 つで、このエリアを越えて異動することはない。一方、職務エリアを特定するというのは、主としてリテール部門、主として外為部門など、ひとつの専門分野を極めてもらうという意味である。

リテール分野では女性の持つ緻密さ等が有効

個人顧客対象のリテール部門は、一般的な傾向として女性の強みが発揮されやすいということも、女性のさらなる戦力化が求められた背景として挙げられる。同社では、支店における個人顧客担当者の営業実績をかつて男女で比較してみたことがある。すると、平均でみて女性が男性の約 2 倍の実績をあげている事実を確認したこともあった。

個人で資産を持っている人は高齢者が多い。そういう人たちから長期的な信頼を得て、大切な資産を預けてもらうには、一般的に女性の強みと言われる緻密さ、丁寧さ、慎重さが有効となっている。

同行ではリテール部門への女性の配属を積極的に進めており、今では個人顧客外訪担当者の約 3 分の 2 が女性になっている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

専任部署を設置し、女性登用数値目標を設定して取り組みを本格化

取り組みは、統合前の東京三菱銀行で、2005 年に当時の頭取が女性活躍推進に本気で取り組むことをメッセージとして発し、ワーキンググループ（新しい働き方研究会～女性活躍推進隊～）を組織したことからはじまる。この際、経営層は、「お客さまの満足度を高めるには、まずは顧客接点の多い女性行員の満足度を高める必要がある。行員の半数を占める女性の活躍が不可欠である。」と発信した。当時は結婚・出産を機に退職する女性が大半であり、他方、銀行の取扱商品が多様化・高度化する中で、入社後 5 ～ 7 年の経験がないと一人前の戦力とならない時代となりつつあったことのギャップが、こうした経営層からの発信があった背景にある。その後、2006 年に 2 行合併の後、「女性活躍推進室」（2010 年に「ダイバーシティ推進室」に改編）を設置して、取り組みを本格化させた。

女性の活躍推進についてまず大きく掲げたテーマは、継続勤務であった。スキルを有する人材が、たとえ育児で一時期職場を離れることがあっても、戻ってこられるような制度づくり、風土づくりである。

具体的な取り組みとして、まず女性登用数値目標を設定した。目標は対外的にも公表している。2006 年に設定した目標は 2010 年に達成。以下の表は 2011 年に新たに設定された目標であり、中期経営計画と連動して設定している。2015 年 3 月が目標の終了期限であるが、2013 年 10 月時点において既に目標を達成しているか、もしくは目標に近い水準にいたっている。

ただし、これらの施策の運用にあたっては、数値目標達成自体が目的ではなく、登用される実力を持つ女性をしっかりと育成するためのものと位置づけ、女性リーダー輩出のための各種研修、メンター制度などにより、登用候補者の母集団形成に努めている。

また、同社におけるダイバーシティ推進の取り組みは経営トップの強力なリーダーシップによって進められてきた。様々な形で、トップがメッセージを出し続けたことで、社内の納得感が高まり、スムーズに進めることができた。

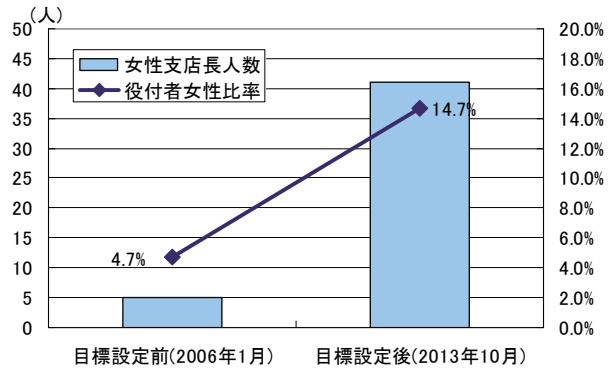
株式会社三菱東京 UFJ 銀行

今次中期経営計画（2015 年まで）の目標と達成状況

目標項目	2013年10月初	目標（2015年3月末）
ラインマネジメント合計	342人	300人
トップマネジメント	76人	80 人
ミドルマネジメント	266人	220人
役付者女性比率	14.7％（2,196人）	15 ％
総合職*新卒女性比率	43.7％（2013年4月入行）	35％以上

＊総合職及び総合職（特定）の合算比率

女性登用の変化（数値目標設定前と現状との比較）



女性の継続就業を支援する各種制度の整備と啓発活動を推進

女性が活躍できるためのファーストステップとして、まずは女性が出産・育児等があっても働き続けられる環境づくりが必要であった。そのため、女性の継続就業を後押しするための時短勤務、2 歳までとれる育児休業、託児補助（小学校 3 年生以下の子どもに係る保育費用を実費の半額補助（上限月 2 万円））などの制度整備を進めてきた。これら支援制度は今後もさらなる充実を計画しており、たとえば子どもが 1 歳の誕生日の前日までに復職する行員で、一時保育やベビーシッター等月額 10 万円を超える保育費用を負担している場合、それを超過する部分について月 20 万円までを上限に会社が補助する制度等を導入する予定である。他にも、近く、遅出早退制度を導入する。たとえば、月に 1 回の PTA の交通当番のために時短勤務をしている人がいる。この制度を導入することで、時短勤務をしなくても、各自の事情に応じて遅出や早退ができるようになる。

また、それら支援制度の紹介やどうすれば仕事と家庭を両立しながら活躍できるかなどをまとめた冊子の配布、フォーラムの開催、ロールモデル紹介のほか、休職前研修・面談制度、休職中の復職支援プログラム、復職前面談、復職後研修、時短者面談などを実施して、女性行員の意欲醸成にも努めている。

もちろん、継続就業しやすい環境を作るためには、上司の理解が欠かせない要素である。そこで、管理職層を対象にしたダイバーシティマネジメント研修を実施した。2012 年度中に支店長全員に受講してもらい、その後は、リテール部門に限らず希望者を募る形にして継続している。現在、この研修に対する管理職層の関心は高く、募集すると即日 100 名を超える申し込みがある。

女性復職者を早期戦力化するためのプロジェクトチームを結成

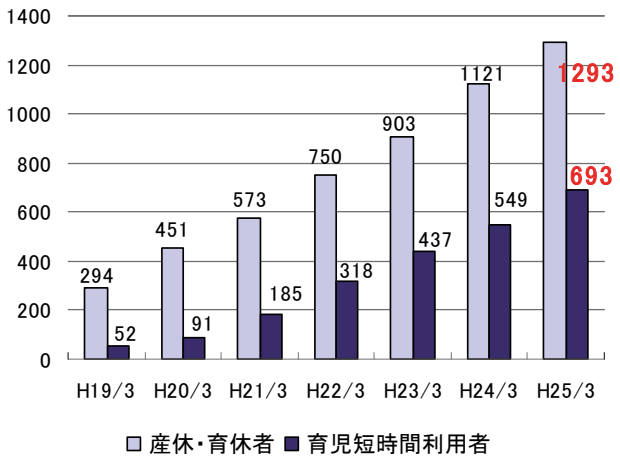
以上のような取り組みを進めた結果、産休・育休からの復職者は増加し、時短勤務利用者も急増した。これは、会社全体としてはスキルと経験を有する人材が辞めることなく長く働き続けて貢献してくれる可能性を高めるものであり、好ましい成果であった。

一方、復職者が増えることに対して、現場の支店長からは「困る」、「どうしたらいいかわからない」などネガティブな声もあがるようになった。復職者の意識についても、実際のところどのように仕事をしたいと考えているのか、どのようなことに悩んでいるのかなどわからないことが多かった。そこで、プロジェクトチームを作り、実態把握をしたうえで、さらに会社として対策を打つべきことについて検討することにした。

まず実施したことは、小学 3 年生までの子どもがいる支店在籍者約 700 名に対するアンケートである。うち、6 割が時短を利用していたが、その約半数は、できれば時短利用をやめてフルタイムで働きたいと考えていることが分かった。では、どうすればフルタイムで働くことができるかを訊くと、通勤時間が短くなれば時短の利用を辞めることができるという人が多かった。

また、残り半数の人についても、中長期的キャリアをふまえて時短利用について考える機会を提供したり、真に必要な時のみ時短を利用し、拠点運営を支え合う職場風土を定着させることにより、時短勤務制度の利用者は減少するということがわかった。つまり、時短勤務制度の利用を辞めたいという人、背中を押してやれば頑張ることができる人が多いことが把握できたのである。

産休・育休者数及び育児短時間利用者数の推移



加えて、支点長にインタビューやアンケートを実施して具体的に何が困るのかを聞いた。すると、時間制約、勤務不安定（急な休みへの対応）、本人のモチベーション、スキルの劣化という４つの課題が浮き彫りになってきた。以上を踏まえ、プロジェクトチームで議論を重ねて対応策を打ち出した。

通勤しやすい支店に配属、復帰時にエリアの核となる店舗で集中ＯＪＴも実施

対応策の１つは通勤しやすい支店への配属である。産休・育休取得者の復職に当たって、以前は原則元の支店に戻していた。しかし、保育園の場所等により、通勤時間が長くなる人も多い。そこで、本人の希望を聞き、通勤時間などを勘案して最も働きやすい支店に配属することにした。通勤しやすい職場に配属することで、育児中の行員の「時間制約」の壁を緩和したわけである。

支店の現場で懸念された産休・育休取得でブランクができたことによる「スキルの劣化」に対しては、職場復帰の際に一旦エリア内の核となる店舗に配属し、３か月間の OJT を集中的に行うという施策を打ち出した。これはまた復職者のネットワーク形成を狙ってのことでもあった。復職者が集まり、切磋琢磨することで、お互い励ましあい、頑張ろうという意識になる。つまり、支店の現場で懸念された「本人のモチベーション」を上げるための施策でもあった。加えて復職後３か月の間は本部でスキル研修も行うことにした。

結果、育休取得前の支店への復帰率は２～３割になった。見方を変えると、それまでは７～８割の人が通勤等に関して多少なりとも無理をしており、配置転換によって両立環境の改善が可能となったことになる。また、担当職務については、キャリアダウンすることなく休職前と同じ職務に復帰する割合が飛躍的に高まった。

さらには、育休前、復職前、復職後のそれぞれのタイミングで上司、人事が実施する面談や意識づけのための研修により、支店長、復職者の不安を払拭していった。

ダイバーシティ推進による経営効果

大きな戦力となっている復職者～スキルと経験を活かし、生産性向上にも寄与

両立支援制度を充実させ、女性の継続勤務への意識を定着させた結果として、出産・育児を契機とした退職が大幅に減った。産休・育休中の者は 2013 年３月末で約 1,300 名いるが、年間 600 名以上が復職しており、退職率もかつての 10%超から近年は２～３%の水準に低下した。

また、復職時に通勤しやすい支店への配属が認められるようになってから時短勤務制度を利用しない人が増えた。豊富なスキル・経験を持つ女性が継続就業することで、貴重な中核人材を確保できており、若年化が進む支店の業務運営安定化に寄与している。

生産性の向上にもつながっている。個人顧客外訪担当者を見ると、育児中のため、残業をしないなど、勤務時間が短くなっているケースが多い一方で、ほとんどの人が復職後も休職前と同等の営業実績を上げているのである。退職者を新入行員で代替した場合、同等のレベルまで育成するのに５年くらいかかり、その間は育成コストがかかる上に、同等の実績は得られないことになる。

モチベーションが非常に高いことが、復職者が以前と同じパフォーマンスを発揮している要因の一つになっている。これは、復職時にエリアの核となる拠点で OJT を実施することにより、相談できる先輩ができるなど、育児中の行員同士のネットワークを作ることができるようになったことが背景にある。

また、復職した女性から支店長へと登用されるケースが出始めているが、そういう支店では、部下からも早く帰れる雰囲気があるとの評価が高くなっている。実際、社員満足度調査の結果では、女性支店長の部下からの方が、「残業が少ない」、「残業を減らすための具体的な指示がある」、「効率的・スピーディーな運営」、「お互い助け合う職場である」等の評価が多く出ている。本人のみならず、支店全体の生産性向上にもつながっているといえる。

さらに、支店内に顧客の子どもが遊べるキッズスペースを設けたり、絵本を置くなどの工夫を自発的にする支店が増えている。これも継続就業をする女性が増えた効果といえる。

採用・人材育成関連コストの削減効果も

ほとんどの女性が継続就業をするという前提で考えられるようになったため、新卒などの採用時もポテンシャルの高い、優秀な人材に絞り込んで女性を採用できるようになった。

人材育成コストの削減も図れている。一番効果的な育成方法は先輩行員を指導係として付ける方法だが、新人が増えると指導する側の負担は大きくなる。育児中、一時期仕事を離れるにしても、知識やスキルを持った人が戻ってきてくれれば、教える人の負担がかからず、その時間を営業活動に回すことができ、生産性は上がる。具体的な金額は算出していないとのことだが、本人が一人前になるまでの先行投資として支払う給与、つきっきりではないものの指導係として横で教える先輩行員の給与、研修費等々を考えれば１人当たり数千万円の育成コストがかかっている計算になる。それが結婚・出産で退職してしまえば無駄になるわけであり、女性の継続就業がこうした人材関連コストのロスを大きく低減している。