企業名

株式会社大垣共立銀行

金融業，保険業　大企業

お客様満足度最大化の一環として女性による女性向け商品開発と女性所長の店舗における CS 向上

Point

- 地域に貢献するサービス業として、他にはない新しいサービスを追及する企業風土が、数々の画期的なサービスを実現
- 女性管理職育成研修「21 世紀なでしこ College」を 2006 年より実施
- 「21 世紀なでしこ College」修了者が女性による女性のための商品開発プロジェクト L's プロジェクト責任者や所長等で活躍
- L's プロジェクトは女性向け専用ローンを複数開発
- 女性が所長を務める店舗が CS 優秀店表彰を受賞
- 総合職と一般職を双方向に転換できるコース転換制度、育児休業取得者フォローの充実や現場への代替要員の確保などにより働き続けられる環境を整備

大垣共立銀行の基本理念

Data

◎企業概要

会社設立年	1896 年	資本金	36,166 百万円
本社所在地	岐阜県大垣市郭町 3 丁目 98 番		
事業概要	普通銀行		
売上高	78,305 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,995 名（うち非正規 1,234 名）
属性ごとの人数等	【女性】2,367 名（うち非正規 1,091 名）、女性管理職比率 2.7%
正規従業員の平均勤続年数	13.2 年（男性 16.5 年、女性 9.4 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

地域に貢献するサービス業として顧客目線での徹底したサービス追及が経営の根幹

岐阜県・愛知県を地盤とする地方銀行で、国内約150店舗、海外4拠点を有する。「銀行の都合を顧客に合わせてもらう」のではなく、「顧客のライフスタイルに銀行が合わせる」ことで、「顧客から選ばれる銀行」になることが重要であり、地域に貢献するサービス業であるという考え方が経営の根底にある。

新しいことにチャレンジする風土、顧客本位の企業風土は従来からあったが、1993年に現頭取が就任してから、その姿勢がより明確になった。

その結果、ATMの年中無休稼動（1994年9月）をはじめ、年中無休有人店舗の開設（1998年11月）、コンビニATMサービス開始（2005年3月）、手のひら認証ATMの導入（2012年9月）、ドライブスルー店舗の開設（2013年4月）など、全国初の先進的なサービスを生み出してきた。

「お客様満足度最大化」の一環としての女性活躍推進

常に新しい商品やサービスを生み出していくには、役職や性別などにとらわれず、多様な人材を活かして、最大限能力を発揮できるようにしていくことが不可欠であり、それにより「お客様満足度最大化」につながるとの考え方が根底にある。

「お客様満足度最大化」を実現するための具体的な取り組みのひとつとして、1998年より実施している異業種研修制度がある。異業種研修制度は、「銀行とはこういうものだ」という既成概念にとらわれず、自由な発想で新しいサービスや商品を生み出せるよう、コンビニ、マスコミ、ホテル、メーカーなどに行員を派遣して、違う文化や考え方を学ぶものである。現在までの参加者は73名で、そうしたメンバーを中心に、先のような全国に先駆けたサービスを生み出している。

女性活躍推進と環境整備も、「お客様満足度最大化」のための施策の一環として取り組んできた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性管理職登用を目指し「21世紀なでしこCollege」をはじめ様々な女性活躍推進施策を推進

2006年11月、女性管理職登用を目指して、ビジネススキルやリーダーシップ、マネジメント等に関する研修「21世紀なでしこCollege」を開始し、現在までに74名が修了した。初回研修受講者からの提案で、2007年に「女性がイキイキと働ける職場作り」をスローガンに、女性による女性のための事務局として「なでしこ事務局」を人事部内に設置し、「21世紀なでしこCollege」の企画・運営のほか、女性活躍推進のための広報活動等を担っている。

「21世紀なでしこCollege」受講者は、2009年より新入行員の研修講師の女性インストラクターチーム「さくらなでしこ」を兼ねている。このため、様々な知識をoff-JTで習得するだけでなく、後輩を指導するスキルを身につけ、女性リーダーとして組織の中で果たすべき役割を認識し、次世代リーダーとしての貴重な経験ができるような仕組みが構築されている。

女性向け商品開発プロジェクトチーム「L's プロジェクト」を中心にした商品開発

2007年11月に女性向けの離婚関連ローン「ライフプラン“Re”-f-」、同年12月には「シングルマザー応援ローン［Tetote］（テトテ）」を発売するなど、女性を取り巻く社会環境に配慮した商品開発に注力し、社会的にも大きな反響があったことを契機に、2008年3月には、より積極的に女性顧客獲得に取り組むため、女性による女性のためのプロジェクトチーム「L's プロジェクト」を商品開発を担う業務開発部内に発足させた。女性向け商品開発に本格的に取り組んだのは、顧客の半分は女性で、家計は女性が握っていることが多く、働く女性が増えマーケットをけん引していく存在になっていくと考え、女性のニーズを踏まえた商品開発の必要性を感じたためである。

プロジェクトチームは、全員女性で、専任の担当者2名のほか、各部室店などの業務との兼任担当者

7名で組成されている。既婚・未婚、育児休業明けなど多様な経験を持つ女性行員で構成するようにして、多様な立場から商品やサービスを企画・立案できるようにしている。

職種転換による女性活躍の推進とライフステージに応じた多様な働き方を実現する環境整備

一般職と総合職を双方向に転換できるコース転換制度を導入し、総合職に転換することで、管理職への道が開けるだけでなく、法人渉外など職域を広げ、より責任のある仕事に就くことができる。「21世紀なでしこCollege」開始後の2007～2013年までの間に一般職から総合職へと15名が転換している。一方、育児、介護などのライフステージに応じて一時的に一般職に転換することも可能になっている。

さらに、2008年4月からは育児休業制度を子どもが3歳になる年度末まで取得できるようにした。最大の年限で取得する行員が多く、育児休業中に第二子以降が生まれて3年以上休業するケースもあり、2013年4月時点で119名が取得している。このように選択肢を広げることで、女性行員の離職率が、2007年度に8.0%であったのが2012年度には4.3%まで低下している。

育児休業の取得推進と職場復帰支援充実のため、まず、育児休業者は人事部所属として、育児休業者へのフォロー体制を強化した。そして、育児休業者がいる部室店に正規行員の交代要員を補充することで、現場の負担を軽減、周囲も負担なく受け入れられるようにしている。これにより、本人も気兼ねなく育児休業を取得できる。

また、復帰後1か月間は復職研修と位置づけ、人事部所属のまま、通勤しやすい店舗で、その後従事予定の業務に就けることで、仕事への慣らし期間を設けている。このため、長期に休業していた場合でも、無理なく仕事のペースを掴み、業務に必要な知識を身につけ、スムーズな復職が可能となる。復職研修後は、居住地域や子どもの保育所の場所等の個別の事情を踏まえて、配属先を決定している。

育児休業以外にも短時間勤務や時間外の免除などにより、働き続けられる環境整備を充実させることで、女性の活躍の幅を広げている。

育児休業等両立支援制度

制度	概要	取得状況（2013年4月）
育児休業	子どもが3歳になる年度末まで取得可能	119名
キャリア転換制度	子育てのため、小学校に入学するまで勤務時間の短い（5時間／1日）アシスタントと呼ばれる短時間パート勤務となり、その後、フルタイムの行員（元の資格のまま）として復帰可能	14名
短時間勤務	3歳未満の子どもを育てている行員は実労働時間を1.5時間短縮可能（6時間／1日）。勤務シフトも複数の時間帯から選択可能	10名
時間外労働免除	子どもが小学校に入学するまで時間外労働が免除される	19名

ダイバーシティ推進による経営効果

L's プロジェクトによる多数の女性向け商品・サービス開発と新規顧客開拓に向けた営業体制見直しによる業務改善

2007年11月に女性向けの離婚関連専用ローン「ライフプラン“Re”-f-」の取り扱いを始めたのを皮切りに、積極的に女性向け商品の開発に取り組んできた。

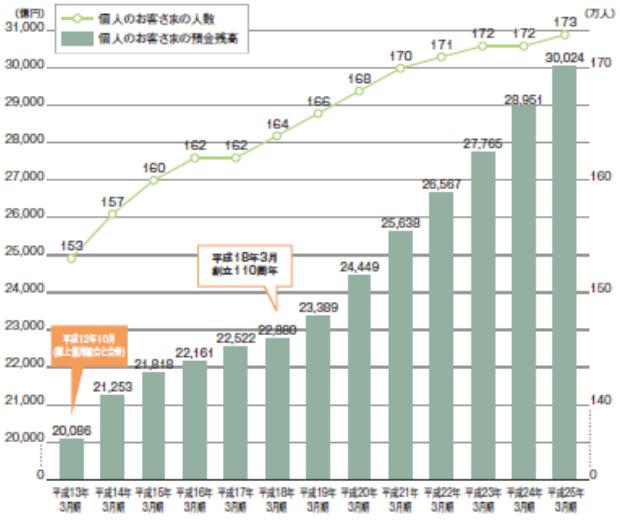
L's プロジェクト発足後は、エステや美容整形のためのローン「Bi-sket」（2008年6月）、不妊治療関連ローン「Futari*de」（2009年12月）など4つの新商品を投入した。さらに、2011年8月、「ゴールド総合口座」、「スーパーゴールド総合口座」を保有する女性を対象とした入会金・年会費無料の会員制サービス「L's クラブ」を発足させた。「L's クラブ」の会員は、金利上乗せやセミナー参加などの特典と引き換えできる「L's ポイント」の付与などの特典が付与される。

離婚や不妊など、資金使途を口に出すのをためらうような用途に限定したローン商品を発売するだけでなく、支店等の融資窓口担当者に最低1名は女性を配置して、ローンの相談には必ず女性行員が応じるなど、多様なニーズにきめ細やかに応えることで、お客様満足度最大化につなげている。その証左として、日本経済新聞社が実施する「日経金融機関ランキング」における「顧客満足度評価」で、2014年は全国第4位（上位第1位～3位はネット銀行）、地方銀行では第1位を獲得し、調査開始以来10年連続でトップ10入りを果たしている。

他行に先駆けたATM年中無休化や年中無休有人店舗、ドライブスルー店舗の開設だけでなく、マーケットニーズに応じた女性向け商品を開発するなど、常にサービス業意識を持って「お客様第一」で

多様なニーズに応える新しいサービスを提供し続けてきたことで、銀行全体として新規個人顧客の獲得に成功している。

個人顧客数と預金残高の推移



（注）単位未満切り捨て

女性管理職増加に伴う女性活躍推進によるＣＳの向上を実現

「21 世紀なでしこ College」をはじめ女性活躍推進に取り組み始めてから、女性の管理職への登用が徐々に進んでおり、2007 年には 49 名であったのが、2013 年には 112 名にまで増加している。現在の最上位職階は支店長で、支店長・出張所長に 6 名が登用されている。とりわけ、職員全員が女性で構成されている 4 出張所においては、総じて行内で実施される CS 調査でも高い評価を得ている。

例えば、2011 年 3 月に同行のシンボル的存在として開設された OKB ハーモニープラザ名駅出張所では、2012 年度下期、2013 年度上期の 2 期連続で CS 優秀店表彰に選出されている。表彰されるのは約 150 の支店・出張所から上位 10 店舗である。名駅出張所以外でも女性が所長を務める 1 出張所も受賞したほか、他の 2 出張所も上位の評価を受けており、同行のサービス水準向上に貢献している。

OKB ハーモニープラザ名駅出張所では、開設時から女性が所長に任命され、当初から CS モデル店を目指すとの目標のもと、所員全員で銀行のイメージを覆すサービスの提供を意識してきた。それはパート・スタッフも例外ではなく、女性所長の働きかけで行内の「マナーの達人」認定にチャレンジするよう促すなど、所員全員での意識を徹底してきた。「マナーの達人」は、秘書検定 2 級等に合格すると認定される行内独自の資格であり、パート・スタッフも独学で習得に励み、「マナーの達人」の認定を受けることができた。

こうした日頃のサービス向上意識の徹底も、先に示した「日経金融機関ランキング」の「顧客満足度評価」での高評価につながっていると考えられる。

参考情報

L’s プロジェクトでは女性向けローン商品の開発を行っています。

女性所長が活躍する OKB ハーモニープラザ名駅出張所は銀行のイメージを覆す高級感のある店舗です。

参考情報

L’ｓプロジェクトでは女性向けローン商品の開発を行っています。

女性所長が活躍する OKB ハーモニープラザ名駅出張所は銀行のイメージを覆す高級感のある店舗です。