

## **【事例 2】千葉銀行**



本店所在地／千葉県千葉市中央区千葉港 1 番 2 号

URL／<http://www.chibabank.co.jp/>

従業員数／4,280 名（男女比 60%：40%）

受賞歴等／くるみん認定、経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」、厚生労働省「イクメン企業アワード 2014」特別奨励賞、NPO 法人 J-Win「2015J-Win ダイバーシティ・アワード」個人賞・経営者アワード、内閣府「女性が輝く先進企業表彰」内閣総理大臣表彰、NPO 法人 J-Win「ダイバーシティ・アワード ベーシック アチーブメント」準大賞

（2016 年 9 月末現在）※従業員数は 2016 年 3 月末現在。

千葉銀行は、1986 年に国内銀行で初めて女性支店長が誕生するなど従来から女性活躍推進に取り組んでいる。その後も、女性活躍推進について、①職域拡大（仕事をつくる。管理職への積極登用、本部ポストへの積極登用、職務公募（女性限定枠）等）、②人材育成（人を育てる。女性社外取締役との意見交換会、キャリアサポート（メンター）制度、女性向けキャリア支援研修、女性異業種交流会等）、③環境整備（職場をつくる。働き方の改革、仕事と育児の両立支援、仕事と介護の両立支援、男性の育児参加、イクボスの推進等）の 3 つの視点から、各施策を着実に進めている。

### 頭取の積極的なコミットメント

千葉銀行では、頭取自らが積極的に女性活躍推進に取り組んでいる。2013 年には、「業務効率化及び早帰り推進委員会」の立上げを頭取自ら指示したほか、ダイバーシティフォーラムへの出席、女性管理職との意見交換会の開催など、積極的な取組みを進めている。

また、2014 年 6 月に公表された「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の「行動宣言」には策定メンバーとして参画し、同宣言の「ネットワークを進める」を具体化させるため、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」および「地銀人材バンク」の発足に参画した。

### ダイバーシティ推進の行内態勢

#### (1) 本部主導の取組み

2014 年 7 月、千葉銀行は、性別に関係なく、

意欲・能力のある職員が活躍できる職場を目指し、行内に「ダイバーシティ推進委員会」を設置した。同委員会は、男女、本部・営業店、20 代～ベテランまでと、多様な委員が集まり、ダイバーシティ推進部、人事部門（人材育成部）、2016 年に設置された働き方改革推進部と緊密に連携しながら、ダイバーシティ推進に向けた取組みを進めている。同委員会は毎月必ず開催し、毎回委員長である企画管理本部長の取締役専務執行役員が出席している。

委員会下部には、ゴール検討部会（課題の洗い出し、方向性の提示）、コミュニケーション部会（ダイバーシティ意識啓発、両立支援制度の周知）、キャリアアップ部会（キャリア形成支援、ロールモデルの創出）があり、委員会との協議や委員会への報告を行っている。

## (2) 職場で自走する仕組み

さらに、千葉銀行では、職場にダイバーシティを広く浸透させていくため、2016年から、各部店の所属長を推進統括責任者に任命し、さらに男女一人ずつ推進リーダーを設置している。そして、各職場でダイバーシティ推進会議を開催し、多様性を活かせる職場に向けて議論を行い、「私の職場のダイバーシティ宣言」を策定（行内 LAN で共有）するなど取り組みを進めている。

## 女性活躍推進に係る3つの視点

2005年以來、千葉銀行は3つの視点で施策を展開してきた。①職域拡大（仕事をつくる。管理職への積極登用、本部ポストへの積極登用、職務公募（女性限定枠）等）、②人材育成（人を育てる。女性社外取締役との意見交換会、キャリアサポート（メンター）制度、女性向けキャリア支援研修、女性異業種交流会等）、③環境整備（職場をつくる。働き方の改革、仕事と育児の両立支援、仕事と介護の両立支援、男性の育児参加、イクボスの推進等）の3つである。

## 職域拡大に係る取り組み

千葉銀行では、女性が活躍できる職域を拡大するため、職務公募制度において女性の応募を奨励したり、女性枠を設定したりするなど取り組みを進めている。2015年度は、女性が少ない9つの本部職務に女性限定枠を設定したところ、27名の女性から応募があり、本部ポストへの登用が進むとともに、女性のキャリア意識の高まりも実感できる状況となっている。

また、女性渉外担当者も積極的に配置しており、2016年には155名（2005年時点では36名）まで増加し、各支店に概ね1～2名は在籍している状況となっている。

## 人材育成に係る取り組み

千葉銀行では、女性行員のキャリア形成を支援するため、階層別の研修を実施している。

女性管理職向けには、女性社外取締役との意見交換会を開催したり、キャリアサポート（メンター）制度を導入している。キャリアサポート制度は、2016年度から導入された制度で、女性管理職が役員（メンター）との定期面談を通じて、役員が持つ広い視野、高い視座などを学べる制度となっている。1役員に2名ずつメンティ（女性管理職）が付き、2016年度は、4回面談を行うこととしている。

管理職以外の女性には、リーダー職や係長職を対象に、キャリア意識・モチベーションの向上を目的としたワークショップを開催しているほか、女性異業種交流会等も開催している。

## 環境整備に係る取り組み

### (1) 意識改革に係る取り組み

意識改革に係る取り組みとしては、2015年3月に、頭取以下、全役員、ブロックの母店長、部室長のほか、女性支店長、女性職員が参加する「ダイバーシティフォーラム」が開催されている。同フォーラムでは、有識者として特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークの内永理事長による講演が行われたほか、ダイバーシティ推進委員会の活動報告、支店長と女性参加者によるワークショップ（意見交換）が行われ、お互いがどのようなことを考えているかについて話し合う機会が設けられた。



ダイバーシティフォーラムの様子

また、2015年7月には、ダイバーシティ推進部が作成したダイバーシティ意識啓発ビデオを全職場で視聴し、その後に各職場で勉強会が開催された。勉強会では、女性活躍という時に女性にだけ意識改革を求めるのではなく、男性の職員に対しても意識改革が必要であること、今後増えてくるであろう仕事と介護の両立についても考える機会が設けられた。

## (2) 働き方の改革

### ①労働時間の削減と生産性向上

#### a. 業務効率化及び早帰り推進委員会

千葉銀行では、2013年に業務効率化及び早帰り推進委員会を設置し、各営業店から寄せられた1,300件を超える業務効率化の提言に対応し、業務プロセスの抜本的な見直しに取り組んでいる。

これまでに提言945件に対応することが決定され、813件はすでに実施されている。提言の具体例としては、手作業で入力していた記録内容をプルダウンで一部出てくるようにできないか、融資の書類で重複するものがあつた場合は工夫して書類数を削減できないかといった各現場に即したものが寄せられている。

#### b. 業務効率化カエル活動

2014年からは「仕組みをカエル、仕事をカエル、意識をカエル」の3つのカエルをキーワードに各現場で業務効率化の取り組みが強化されている。ポスターを作るとともに、各営業店で早帰り施策を宣言（カエルコミットメント）し、実際に時間外労働時間が削減されているほか、評価指標に時間外労働時間削減および業務効率化が追加されている。

#### c. セレクト勤務

2014年には、勤務形態の柔軟化を進める

ため、自己選択により始・終業時間をフレキシブルに変更できるセレクト勤務が導入されている。介護や育児に関連した利用が想定されていたが、営業担当がお客様訪問時間に合わせて始・終業時間を変更するといった利用方法も増えている。

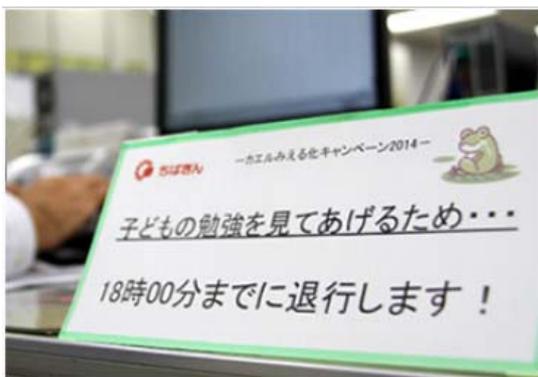
働き方の改革については、以上の取り組みが進められた結果、営業店の一人当たり平均時間外労働時間は業務効率化に取り組み始めた2013年度下期と比較し月4～6時間削減された。

また、同改革については、これまでプロジェクトチームで対応されてきたが、2016年10月には「働き方改革推進部」が新設されている。今後は在宅勤務やテレワークの導入に向けた取り組み等が進められることとされている。

### ②情報共有の仕組み

千葉銀行では、働き方改革を推進していくためには、他の営業店の好事例を学ぶことも必要と考え、a) カエルコミットメントを公開、b) 店格にもとづくグループ毎に時間管理の状況を公開、c) 早期退行を実践している営業店の取り組みをビデオニュースや社内報で紹介、d) モーニングメッセージ（毎朝全職場で読まれる瓦版）で好事例を紹介する取り組みも進めている。

さらに、イクメン・イクママみえる化キャンペーンとして、退行予定時刻と退行理由を書いた手作りのボードをデスクに置き、職場全体で早期退行しやすい雰囲気も醸成している。



退行予定時刻と退行理由を書いた手作りのボード

### (3) 仕事と育児の両立支援に係る取組み

千葉銀行は、女性活躍推進に当たっては、育児休業後のスムーズな職場への復帰、その後の活躍を実現することが重要との考えから、「産休前キャリア面談」を実施し各種アドバイスを提供しているほか、育児休業期間中は「育児休職者等職場復帰プログラム」を提供し、インターネット自宅学習ツール（SASTIK）で行内通達の閲覧やマーケット動向の確認ができるようにしている。

また、2009年から育児休業者とその配偶者を対象に開催している「職場復帰応援セミナー」では、実際に職場復帰した行員との座談会を開催したり、職場復帰に向けてどのような準備をしていくのがよいのかについて情報提供を行ったりしている。



職場復帰応援セミナーの様子

さらに、育児休業後に子育てをしながら働き続けられる環境を整備する一環として、2015年3月には千葉工業大学と共同で、同大

学キャンパス内に千葉工大ひまわり保育園を設置している。保育園は、四季を感じられる緑豊かな広大な千葉工業大学津田沼キャンパス内にあり、学生と子どもたちが直接触れ合える機会を設けるなど、子どもたちの健やかな成長が期待できる環境が整っている。

### (4) 仕事と介護の両立支援に係る取組み

介護の関係では、千葉銀行が実施した行内アンケートにおいて、仕事と介護が両立できるかわからないこと、いつ介護が必要になるかわからないこと等を理由に約6割の行員が、親や家族の介護について不安を感じると回答した。

同行は、このような状況を受け、職員の介護に対する不安解消の一つとして、地元ドラッグストアと提携し、介護電話相談、介護支援事業所の紹介、ケアプランの作成、訪問介護・デイサービスの紹介を行っている。また、掃除・洗濯等の介護保険適用外の生活支援（割引利用）を行っている。

さらに、介護休業を、介護をしながらでも職場に復帰できるような体制を作っていくための準備期間と位置付けるため、介護休業制度を介護準備休業制度に名称変更するとともに、対象者1人につき通算1年以内、3回まで分割して取得できるようにしている。

## 企業の枠を越えた取組み

### (1) 「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」

「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」については「Ⅱ. 2. (3)」でも触れたが、同会は、千葉銀行佐久間頭取の声掛けのもと、2014年11月に発足した。



輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会

同会では、「女性活躍推進研究会」（会員各  
行の女性活躍推進担当者を集めた会議。各行  
の女性活躍推進の取組みの底上げを図るとと  
もに、会員行共通のアウトプットを創出。）を  
年4回開催している。2014年度は、各行で取  
組みの進捗に差があったため、底上げを図る  
ために、外部講師による女性活躍推進の重要  
性や、女性の部下のキャリアを支援していく  
ための手法についての講演が行われた。2015  
年度は、64行で共通のアウトプットを出すこ  
を目的に、各行1～2名のロールモデルを  
抽出し、ロールモデルブックが作成された。  
20代～50代の行員（様々な役職）、既婚・未  
婚、育児中の行員、介護中の行員等について、  
それまでのキャリアの歩みや、壁の乗り越え  
方をまとめた冊子となっており、行内のセミ  
ナーで使用されている。

また、同会では、「女性リーダー育成部会」  
（会員各  
行の女性リーダー候補を集めて、キャ  
リア形成支援、ネットワーク形成を目的に  
研修を実施。）が1年間のインターバル形式で  
開催されており、これまで、異業種の女性管  
理職やメガバンクの女性支店長との意見交換  
会等が開催されている。

## (2) 「地銀人材バンク」

「地銀人材バンク」については「Ⅱ. 2.  
(3)」でも触れたが、同バンクの事務局は千  
葉銀行が務めており、各行人事担当者の名簿

を作って更新する作業を行っているほか、ア  
ンケートを取り、成約件数や転居元・転居先  
などの情報をまとめて、各行に紹介している。

利用者からは「各行特色はあるが基本的に  
業務は同じなので、これまでの経験を活かせる」、  
「自分で一から就職活動をしていくと大変であるが、  
転居先銀行を紹介してもらい、  
直接面接に入れるのは非常によかった」との  
声が寄せられている。

## 取引先企業への取組み紹介

労働力人口が減少することが予想される中、  
女性が働き続ける環境を整えることは、地域  
にとって重要な課題となっている。

千葉銀行では、取引先企業から、女性活躍  
推進の取組み内容を聞きたいとの依頼が寄せ  
られていることから、商工会議所のセミナー  
等で説明を行っている。

また、前述の「輝く女性の活躍を加速する  
地銀頭取の会」の女性活躍推進研究会では、  
地方銀行の取組みを取引先企業に紹介できる  
よう、女性活躍推進の意義・両立支援の方法  
等について講演資料を作成することを予定し  
ており、今後はそれを使用して各行が取引先  
企業や、経営者の団体に取組みを紹介するこ  
とを目指している。

＜千葉銀行のダイバーシティに関する主な取組み＞

1986年	女性支店長誕生	2015年	ダイバーシティ行動宣言策定
2005年	女性いきいきキャリアアップ宣言の策定・公表		女性社外取締役との意見交換会
2009年	職場復帰応援セミナー		ダイバーシティ意識啓発セミナー
2012年	異業種女性管理職交流会		ダイバーシティフォーラム開催
2013年	業務効率化及び早帰り推進委員会	2016年	職場単位のダイバーシティ推進態勢
	業務効率化カエル活動		キャリアサポート制度の導入
2014年	ダイバーシティ推進委員会・ダイバーシティ推進部設置		育児のための短日勤務制度
	頭取との意見交換会		働き方改革推進部の新設
	勤務形態の柔軟化への取組み		

キャリアサポート制度（メンター制度）利用者の声

キャリアサポート制度は、2016年度から導入された制度で、女性管理職が役員（メンター）との定期面談を通じて、役員が持つ広い視野、高い視座などを学べる制度となっています。

面談では初回に目標を設定することとされており、私は5年後の自分のあるべき姿にどのように近づくかを目標としました。これまでに2回面談しましたが、役員の実験の中から、働くうえでの考え方やモチベーションの持ち方、壁にぶつかったときにどのように乗り越えてきたかを教わることができ、今後の指針になると思っています。中でも、「弱点も見る角度を変えればプラスになる」というアドバイスはとてもありがたく、考え方を大きく変えることができました。私は石橋をたたいて渡るタイプですが、『慎重になりすぎる』と捉えるのではなく、『様々な考え方をじっくり検討するタイプ』と捉えればよい。他人の真似をするのではなく、自分の個性を伸ばしていけばよい」というアドバイスをもらっています。

その他にも、プライベートにおける趣味の話も伺うことができ、人間としての幅が広がるような内容を学ぶ機会も多々あります。

このような話を伺う中で、短期的に克服する課題、中長期的に克服する課題を整理しています。次回3回目以降は、人脈の広げ方、経営側から見た管理職としてのあり方も学びたいと思っています。