

株式会社新生銀行

東京都千代田区 金融業 労働者数：約 2,100 名（うち女性約 900 名）

旧長銀から新たなスタートを切った^(株)新生銀行は、人事制度を大きく変えるとともに、経営トップのメッセージを具体化するプロジェクトの一つとしてポジティブ・アクションの取り組みを始めました。その考え方は、中間管理職にどう伝わり、女性の意識をどう変えたのでしょうか。坂本哲男人事部長と人事部部長代理の小野みゆきさん、そして現場の中間管理職である外和正光金融法人・キャピタルマーケット本部部長と同部長代理の麻生志保さんに、事例を交えて語っていただきました。

〔1〕 経営トップ・人事担当者に聞く

対象者：人事部長 坂本哲男さん
人事部部長代理 小野みゆきさん

■ 「なぜ、女性がないのだ」

—— 「新生銀行」におけるポジティブ・アクションへの取り組みのきっかけは何だったのでしょうか。

坂本 社長は外資系の石油会社や銀行を経てこちらにきたのですが、社長就任後少し経ってからの経営委員会で「なぜ、この場に女性がないのか」という疑問を投げかけました。世の中は男女 50 対 50 なのに、なぜ経営陣に女性がないのか、違和感があったのだと思います。ポジティブ・アクションの取り組みについては人材委員会場で女性社員の積極的な登用について数回議論をしました。その後、一昨年（平成 15 年）12 月に正式な宣言を出したわけです。

—— どのようにポジティブ・アクションの計画を進めていったのですか。

坂本 私は旧長銀から一度他の企業へ出て戻ってきて 4 年になるのですが、私が欧米の企業



のトップマネジメントを見て思うのは、とにかくスピード重視ですね。現状とゴールさえはっきり認識していれば、道筋は見えてくるということです。計画については、各事業本部の部門長に立てさせました。しかし正直なところ、社内の人間の多くは「もっと先にやることが他にあるのになあ」というのが最初の反応だったと思います。“当惑“という感じでしたね。しかし何度も社長が問題提起す

るうちに、「何かしなければ」と思い始めたようでした。社長から怒られたりすると、部門長はいろいろ考えてから人事に相談に来たりしました。

—— そういった歯がゆい状況に対して、どう意識付けしているのですか。

坂本 ドラスチックに変えるには、やはり外部から女性の人材登用という手段があります。実際、途中で女性部長を何人か採用しました。本店では投資家とのコミュニケーション業務、支店ではマネジメント業務などにつきました。今、一番欲しいのは、“女性を積極活用したら、こんな良い結果が出た”という成功事例ですね。成功事例が多ければ多いほど、みんな本気になってくるでしょう。

—— 社内での育成は…。

坂本 社員の育成については、男女を問わず管理職研修をやっていますが、その中で女性活用のポイントについても触れています。また、やる気のある女性行員をターゲットにしたリーダーシップ研修も行っています。ただ、公募ですので男性行員の参加も認めています。

—— 反対に“女性優遇はおかしい”というような声はありませんでしたか。

坂本 逆差別への反発はあると思います。拡大ビジネス分野においては新しい部署に女性を配置しやすいのですが。しかし、文句を言ってくれば、逆に何故重要なのかを説明し、納得してもらうチャンスができるわけですが、“何も言わずに無視する”というのが一番困りますね。

■ 現場の中間管理職が“その気”にならないと

—— ポジティブ・アクションは、日本の企

業の4社に1社は実施しているというデータがあるのですが、その中で企業も随分悩んでいるようです。

坂本 われわれも万全であるとは思っていません。常に模索中です。その中で、世の中に宣言してオープンにするというのは大事なことでと思います。一番悩むのは、男女にかかわらず、ポジションに対するベストフィットは、まさに一期一会だということです。女性の場合、出産で現場を離れるというのも大きいですね。また数人の候補者の中で、トップと2番手が男性で、女性が3番手の場合、3番手の女性を登用すべきなのか否か、これも悩むところです。やはり、失敗するリスクが最も少ない人を選ぶのが経営責任です。

—— 転勤についてはどうですか。

坂本 本人がノーと言えば行かせませんし、バツを与えることもありません。

—— 夫の転勤に合わせて、女性も転勤させるということは。

坂本 そういう例もあります。リテールのような個人のお客様相手の場合は、東京も大阪も仕事は基本的には同じですから、夫の転勤に合わせて女性が動くということも、双方の支店にニーズがあれば当然やるでしょう。貴重な戦力ですから。

—— 中小企業だと、顧客との関係などで異動は難しいことが多いようです。

坂本 仙台支店にいる女性社員で、夫が単身赴任で金沢に行っているという例があります。彼女の両親が仙台にいて、介護があるので動けない。

小野 家庭を持っていない方ですと、希望やニーズにより転勤する女性は結構増えましたね。

—— 人事として最もご苦労されているのは

どんな点ですか。

坂本 一番の問題は、せっかく育てた女性が辞めてしまうことです。それに尽きるかな、と。人事の仕事というのは、なるべく優秀な人を採用して、気持ち良く働いてもらって、長くいてもらうことです。それは男女同じですが、特に女性の場合は、負荷が掛かり過ぎたときに「もういいわ…」となるケースが少し多いような気がします。男性なら「おい、飲みにいこうぜ」というガス抜きができるのですが、特に家庭を持っている女性の場合はそうもいかない。数字を達成しろといっても、出来ないものは出来ない。育てて辞められてしまっても困る。それには仕事の悩みを早い時期に聞いてあげられるメンターというような人を、どう育てるかが問題ですね。これが一番、難しいだろうと思います。トレーニングをしたからといって、女性から本音を聞き出すのが上手くなるというものでもない。女性社員を上手く育てていくのは、現場の中間管理職がその気になってくれないと困るわけです。それには、日々のマネジメントで“問題や悩み”を早く聞き出す“ハズ・オン・マネジメント”をしっかりとやってくれないと難しい。早くわかれば早くても打てます。そんなメンターを育て、ロールモデルをたくさんつくるということですね。

〔2〕中間管理職・女性社員・人事担当者に聞く

対象者：人事部部長代理 小野みゆきさん
金融法人・キャピタルマーケット
本部部長 外和正光さん
金融法人・キャピタルマーケット
本部部長代理 麻生志保さん

■ 自信が「制度」によって裏づけられた

—— 平成12年3月に「新生銀行」として新しいスタートを切ったわけですが、ポジティブ・アクションはいつ頃から取り組むことになったのですか。

外和 制度として「女性を登用しよう」というアナウンスがあったのは昨年（平成15年）12月です。これは、マネジメントからのメッセージとして、きちんと我々のところに伝わってきました。男女のみならず、あらゆる差別を忌避すると言うメッセージが、常日頃から伝わってきています。

—— 新生銀行になって、コース別雇用管理がなくなったというのが具体的な形でしたね。
外和 長銀時代には総合職と担当職という形で、男性の職能制と女性のアシスタント的な担当職があったわけですが、これをなくして一本化する。制度としてなくしていくというのが、まさにポジティブ・アクションであり、その中に経営のメッセージとして「すべからく個々のスキルを評価する」というメッセージが伝わってきました。

—— このメッセージは、社員の間でどのように受け止められたのでしょうか。

外和 私の推測ですが、大半の女性にとっては、従来から女性が内々に持っていた自分の能力に対する自信のようなものが制度によって裏付けられるという認識があったのではないかと思います。とはいえ、旧長銀時代にも女性を総合職として採用していましたし、専任職という専門職としての職制もありましたから、そういうカルチャーはあったといえます。

—— 制度が変わっても、「仕事はそこそこ

でいいわ」「偉くならなくてもいいし、楽な仕事で安定して続けられればいいわ」という人もいるのではないですか。

外和 チャレンジすることにはリスクを伴いますし、辛い面もありますので、負のメッセージにならないかということを、管理職サイドは心配しました。職制が1本になったことを、「ここを這い上がっていく以外に道はない。そこに留まっていて良しとする人間は振り落とされるんだ」というメッセージとして受け止めている女性も多いと思います。制度や法整備は良いことですが、最初からその船に乗る人と、途中から乗ってくる人では、やはり受け止め方が違うと思いますね。

—— 麻生さんはどのように受け止めたのですか。また、周りの女性の受け止め方はどうだったのですか。

麻生 以前は主にアシスタント業務を行うことで評価を得られていたのが、コース別雇用管理がなくなった時点で、ステップアップしていけないと評価されない体系になりました。女性の受け止め方はそれぞれだと思いますが、私の場合は“どんどん前に進むことができる”ということをプラスに受け止めました。しかし、一本化されたことで不安を抱えた方もいると思います。

—— 不安を抱えている方は、どうすればよいのでしょうか。

麻生 正直に申し上げて、旧担当職として採用された方の中には未だに不安を抱えている方もいるかと思います。しかし、少しでも前進できるよう、上司からプレッシャーを与えられつつ成長していくしかないのかなと受け止めています。

—— 麻生さんは部長代理になりましたが。

麻生 最初、女性に対する前向きなメッセー

ジが出た時は、あまりピンと来なかったのですが、経営と管理職から繰り返しメッセージが発信され、さらにウェブ上にも「こういうプログラムを組んでいる」という主旨の発表があり、理解していきました。その少しあと、外和から個別に説明を受ける機会があったのです。

外和 麻生の場合は、会社のビジネスモデルが変わっていく中で、販売シンジケートを束ねる人材が欲しいということで、銀行内部で探していたのです。当然デリバティブ（金融商品）を販売していくのでマーケットセンスが必要ですし、商品にプライオリティをつけて個別に販売して行くためにはマーケットの経験者であることが最低限、必要です。そうした中で彼女は8年あまりの経験があるので、適格ではないかと目をつけていた。そこでマーケットの部長に人事異動に乗せてもらうよう話して、来てもらったのです。



—— 女性の仕事としては、かなりハードのようですが。

外和 そうです。「ただ、その席に座っていればいい」ではダメなわけです。といって、ビジネスリスクをとって成長していけるかという、たぶん、ムリなのだと思います。我々が女性社員を育てる際には、まず、それに相応しい業務というものがあまして。いきなり営業の責任者にボンと抜擢するのは、たぶん厳しい。そうではなく「今日はここを仕切