



慶應義塾大学ビジネス・スクール

鹿児島銀行

— 企業改革と女性活用 —

ケースライターの興味

九段大学ビジネススクールの浅田教授は、会合で「有能な女性が管理職に昇進したがる」という悩みを人事部長らから聞くことが多かった。勤務するビジネススクールのMBAの女子学生にヒアリングをしても、一定数の学生から「管理職に就くことに魅力を覚えない」という声があがっていた。

浅田は厚生労働省が1999年より毎年、女性が働きやすい環境を提供する企業を表彰する「均等推進表彰」の表彰企業のリストを眺めている内に、過去に高位の賞である厚生労働大臣優良賞以上を受賞し、また他の賞も受賞している企業がいくつかあることに気がついた。

その内の一つ、鹿児島銀行の厚生労働大臣優良賞(2009)の受賞理由として以下のように記されていた。

◇ 経営トップが女性の活用を積極的に進めることを明確にし、その方針をうけて、人事部が中心となって、女性の積極的な採用、育成、活用を進めている。

◇ 現場力向上に向けて人事制度を再構築する中で、女性の総合職の採用、女性の役職者の増加、女性の職域拡大に向けた取り組みが進んだ。

— 厚生労働省 均等・両立企業表彰受賞企業一覧より

このケースは、株式会社鹿児島銀行の協力を得てヒヤリング調査を行い、また社内資料、公開情報も使用することで、法政大学大学院教授 高田朝子と慶應義塾大学教授 横田絵理が作成した。

なお、本文中の人物名は一部仮名となっている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高田朝子、横田絵理 (2012年8月作成)

浅田教授は共同研究者の江里口教授とともに鹿児島銀行に向かった。

鹿児島銀行の概要

5

鹿児島県は本土の最南端に位置し、人口 1,706 千人（全都道府県中 24 位）、面積 9,188 平方キロメートル（全国 10 位）、世界自然遺産屋久島をはじめとして豊かな自然を誇る。日本を代表する農業生産県、特に畜産県としても名高い。県内総生産は 5.5 兆円、全国順位 27 位で、総生産に対する製造業割合が全産業の 13%（全県平均 20%）と低かった。明治維新の際に多くの功労者をだしたのは周知の事実である。鹿児島県は明治維新以降常に我が国の政財界に多くの人材を輩出し、教育熱心な県としても知られていた。一方で、65 歳以上の人口割合は 26.3%であり、これは全国平均の 22.7%を 4%上回る全国 10 位の高齢者の多い県でもあった。

鹿児島銀行は明治 12 年（1879 年）に設立された第百四十七国立銀行を基盤とする歴史のある地方銀行である。代々堅実な経営姿勢で知られ、金融自由化やビッグバンなどの外部環境の急激な変化にも早めに手を打ち、常に負の影響を最小限にとどめてきた。健全経営は同行の基本理念とされ、浮利を追わない姿勢は一貫していた。

2011 年 3 月現在資本金は 181 億 30 百万円、総資産額は 3 兆 4734 億円で地方銀行 63 行中 31 位、預金残高は 3 兆 172 億円で同 33 位、貸出金残高は 2 兆 1312 億円で同 34 位である。1972 年に東京証券取引所、大阪証券取引所に上場した^[1]。

財務状況は良好で、S&P（スタンダードアンドプアーズ社）の長期格付けで A の評価を得ていた。これは日本の地方銀行の中では AA の静岡銀行について安定的とされている（2011 年 6 月）。

2011 年 3 月現在、従業員数は 2588 名で、本支店、出張所、代理店併せて 161 店舗を有する。経営理念として「健全経営」「地域貢献」「顧客志向」「企業活力」の四つが掲げられ、行員は折に触れてこの 16 文字の意味を問い直すことが求められていた。

2011 年現在従業員の 41%が女性で、パートタイマーを含めると、全体の 58.6%が女性である。そのうち女性の役席者は総役席者の 14.1%の 156 名であった。これは、2007 年の 99 名から大幅に増加していた。女性の支店長は 3 名おり、今後より多くなると考えられていた。

30

^[1] 2011 年に大阪証券取引所の上場を廃止した。

銀行の仕事

銀行を機能から二分すると本部機能と支店機能に分けられる。本部は銀行全体としての企画や運営に関わりそれを決定する部門が多くある。鹿児島銀行では営業戦略部、営業支援部、法人推進部、個人推進部、営業管理部、融資企画部、審査部、業務統括部、市場金融部、システム部、総合企画部、人事部、総務部、秘書室、経営監理部、監査部の15部と1室が置かれていた。

支店部門は本店営業部と161箇所支店がある。内訳として鹿児島市内に49店、鹿児島市外100店、宮崎県内に8店、その他東京、大阪、福岡、熊本の4店と、海外では上海に駐在員事務所があった。

支店の仕事は、大きく業務部門と営業部門の2つに分けられる。業務部門は振込や預金の受付に代表される銀行の窓口に関する仕事と、その事務処理に関する仕事がある。営業部門の仕事は個人向けと法人向けとに細分される。さらに貸し付けをおこなう融資の仕事がある。これも住宅ローンなどの個人への融資と事業資金等の法人への融資に分けられる。それに加えて最近では個人の保険や投資信託等、資産運用に関連する仕事がある。

これらの仕事は一つ一つが独立した仕事というよりお互い補完し合って一つの支店業務を形成している。支店の規模や立地の特性によって、現在では一人が営業部門と業務部門の仕事を兼ねるケースが多い。

鹿児島銀行の女性活用

ケースライター2人は、まず、人事部長の郡山氏に女性が働きやすい職場として表彰されるようになったのか経緯を聞いた。郡山氏は女性を活用するのは必然だったとした上で経緯について以下のように述べた。

「鹿児島という所は非常に保守的で男性優位な土地柄と言われてきました。何事も男性が先、女性が後。そういう風土でした。しかし一方、パートタイマーを含める全従業員の内約6割が女性です。正社員ですと、4割が女性でまさに女性で成り立っているのが銀行です。」

こうした状況を背景に、女性の活用については1980年頃ごろから四大卒の女性の採用を徐々に増加させてきました。1995年に採用の選考基準を男女同一にしました。均等法とか、改正均等法を若干なりとも先取りする形で前倒しでやっという形で進めてきました。」

そして、現在の鹿児島銀行の取り組みの焦点について以下のように語っている。

5 「女性役席者の増加に取り組んでいます。役席者という言い方は、もしかすると業界用語なのかもしれません。一般の会社でいうと係長みたいなものだと思っていただければいいと思います。女性の役席者に占める割合を20%にしようということでいま数値目標を掲げてやっています。当初は、せいぜい7～8人とか10人だったのですけれども、2007年1月には99名になりました。2009年1月時点では146名で、現時点では150名を超えていると思いますけれども、比率でいうと、14%まで増えてきています。これを20%にしようという取組をスタートさせました。」

15 郡山氏はその背景として、金融自由化以降、従来の護送船団方式が壊れ、銀行の中の仕事のあり方そのものが変わり、女性も営業をする必要が生まれたことを指摘した。地方銀行の性格から、地域という限られたマーケットにより深く拘わることが重要である。特に顧客の中でも財布の紐を握っている女性客を相手にすることが不可欠で、それには女性の方が望ましい。女性の営業職を付け刃で中途採用するよりも、新卒採用の際から育てて行く方がコストもかからないし、人材育成の観点からも好ましかったという。

20 「昔の規制金利の時代は、男性は営業のスキルを身に付け、あるいは貸出をするための審査ノウハウを身に付けて収益を稼ぐ。一方で、女性はそこで堅確な事務をする。ですから、あまり高いスキルは求めないのだけれども、とにかくきちんと事務をしてください、勤続年数は短くても構いません、あるいはどんどん新陳代謝があっても構いません。そういうことで、非常にシンプルな棲み分けができていました。

25 それが、金融の自由化という流れが起こって、そういう古い銀行のビジネスモデルが壊れました。個人金融を含む総合金融サービスの世界に入ってきて、そこで女性もセールスをしなければいけなくなりました。逆に言うと、男性も法人向けのセールスのスキルを上げて、いろいろな提案型のセールスをやらなければいけなくなったので、個人の部分を中心に、どうしても営業の一部を女性に担ってもらわないといけないようになりました。」

30

新人事制度

2010年4月に実施された制度では、管理職を目指す人材向けに、従来の総合職、専門職の他に特定総合職というコースを設定した。これは基本的には勤務地を限定し、転居は伴わないがそこで将来は管理職を目指すことも可能な制度である。インタビュー当時、管理職として既に9名が登用されていた。この3つのコースについては、従業員の事情に応じてコース転換できる制度も併せて作成された。

同時に、従業員の意識向上のための二つの制度を導入した。一つは投資信託等の金融商品を売る個人の資産運用部門の営業の専担者をマネーアドバイザーとして認定する制度を取り入れた。認定されると手当を付け、休日セミナー、勉強会等も準備され、会社からの後押しと一緒に、個人の自己啓発を援助する制度である。対象者は男女ともであるが、現在、160名程度の殆どが女性であった。

二つ目は業務チーフの認定制度である。役席者（係長クラス）になる手前の層を対象に、その中でも一定のスキルがある人たちに、一部の権限を委譲する制度である。処理された書類の承認の権限を与えて、次の層へ上がるための助走期間として位置づけられていた。それぞれの支店の支店長の推薦でチーフの資格を取ることができる。これは事務の部門での役席者が足りない所の一部補足的な意味合いと、本人がステップアップしていくための自己啓発の意図があった。

育児休業制度についても、男性の育児参加を後押しすることを目的に、男性従業員も配偶者の出産の際は短期間でも必ず育児休業を取得することを人事部主導で働きかけ、男女共に育児休業取得率100%を実現していた。

経営トップのコミットメントと女性登用

ここでケースライターらは、厚生労働大臣優良賞受賞理由の一つとなっている経営トップのコミットメントについて、具体的な内容を聞いた。

「今のように女性を登用する取り組みが活発化したのは、前頭取の永田が2006年に女性の活用推進を内外に向けて明言していますので、その辺かなと思います。地方銀行はその地域のリーダーシップを取るといふ部分がどうしてもあります。地域にも同様の動きを波及させるために、先頭を切ってやっということを明言しました。現在の
上村頭取も同様です。現在の銀行の中期計画にも女性の役職を増やすこと、より登用していくことが明記されています。」

「女性の登用を考えると、男性と女性で同じぐらいの力量の人物がいたときに、どちらを使うか。そのときには、女性を少し先行させるような気持ちがあります。これは平等に取り扱わないといけないのですけれども、気持ちとしては、力量が同等であれば、むしろシンボリックに女性を少し登用していくということを意識してやっています。それ
5
でなければ、なかなかキャッチアップしていかないというのが一つの考え方です。」

ケースライターの手元には 2006 年の日本経済新聞の切り抜きがあった。

10
鹿児島銀行が女性行員の間管理職への登用を積極的に進めている。今月の人事異動で課長・係長級の「役席者」に 34 人の女性を昇格させた。女性の積極登用を促す厚生労働省の「ポジティブ・アクション」に沿った対応で、今後もより多くの起用を進める。

15
17 日の異動では男女合わせて七十七人が役席者に昇格した。このうち一般企業の課長代理に相当する「支店長代理」「調査役」に 6 人、係長に相当する「店内代理」「副調査役」に 28 人、それぞれ女性を起用した。

今回の異動で中間管理職の女性は約百人となった。今後は女性向けの役席者研修の実施も検討、現在、1 人にとどまっている支店長級以上への昇格も積極的に進める考え。

20
昨年 4 月、ベテラン・中堅女性行員の能力を後進指導などに活用できるように社内資格「業務マスター制度」を新設。「(今春にスタートした) 3 カ年の経営計画中に、支店長級と役席者のうち女性が占める割合を二割程度まで引き上げたい」(中村安久・人事部主任調査役)としている。(2006/08/19 日本経済新聞)

ケースライターらは、郡山氏の話を読んだ上で、役職に就いているもしくはその手前にある女性達から現場の声を聞くことにした。

25

谷山恵子 : 始良通り支店長

—鹿児島市から離れた店舗での女性で初めての支店長 高校卒業後入行 34 年目—

30
支店長というポジションを入行の当初から目指してきたのか、との問いに即座に谷山氏は「まさか!」と大きく否定した。

「私の入行した 1977 年頃は、女性は異動もなくて。普通は入って一カ店勤務したらお嫁に行って終わりという感じでした。支店長になるなんて全く思いませんでした。私が何故つづけてこられたのか？ うーん。仕事が本当におもしろかったんですよ。それでもむしろにやっていたら今に至っているっていう感じです。目の前の目標があってそれにむかってやっていって、それができると嬉しくて次にいってというかんじです。

私は銀行にはいつから長く支店勤務でした。私が 10 年近くテラー^[2]をしていた中で頭取賞を取って……頭取賞が始まってから 2 回取らせていただいて。その前にあったのがロールプレイング大会（窓口の対応）というもので、その時も入賞してハワイに行ったりとかして、田舎の支店にいながらけこう目立っていたんです。

それから本部の業務統括部に異動して、色々な支店に業務の研修指導に行かせてもらったのです。これが良い経験になったし、自分のキャリアを考える良いきっかけになったと思います。私に実績があったので、支店に接客の指導などに行っても相手が素直に言うこと聞いてくれるんですよ。実績がない人のことは聞かないじゃないですか。そういう意味でも良かったのかなと。ただ女性行員に言うだけでなく実際に『こうするのよ』とプレーしながら、隣でお客様を（一緒に）受けますから。ロビーに出てロビーの誘導も教えるし、業務も教えました。そういう意味では男性ができないこともできたのではないかと思います。チャンスもたくさん頂いたので本当にありがたかったなと思っています。

長く銀行にいますから、昔から知っている方々が皆役席になっていますよね。だから、その方達が『谷山の言う事だったら』『昔からこんなやつだから……』と（昇進を）納得して後押ししてくれた部分もあるかな。その時その時で一生懸命やってきたから良かったのかなと思います。自分から昇進を望んだというよりも、一生懸命やっていたら、その結果が支店長だった、というのが正しいかなあ。」

谷山は鹿児島銀行が女性を中間管理職に登用しようという流れになった、1989 年頃の行内の様子について振り返った。

「私は 30 歳で 1989 年に店内代理になりました。女性も昇進させるという流れになった時に現場では色々ありました。男の人達は入行した時から『いつかは役席になるよ、支店長代理になるよ』と言われてずっと教育されて来ていますよね。でも私たちはそういうのが全く無しでポンと役席になって『どうしましょう』『何すればいいの』ってなりま

^[2] 銀行の窓口業務のこと

すよね。それで辞めた先輩方もたくさんいらっしゃったんですよ。私の時は相談するべき女性の先輩がいませんでしたが、それだけに今、後輩の相談には親身に乗るよう心がけています。」

5 「女性が一斉に昇進したとき、一律に上げた（昇進させた）感じがしたので、私から見れば、失敗もあったと思います。中間層を少し上の役職にしたら、頑張ってくれるだろう、後輩の指導をしてくれるだろう、というところで昇進させたというのが意図だとも思うのですが、そのまま役席にあげると勘違いする人も出てきますよね、昇進させる人の選別を失敗してしまうと今度は女性のモチベーションが下がってしまうから。頑張っている人は頑張っていない人と一緒というのは嫌ですよ。すごく頑張っていた人が一律であんまり頑張っていない人と一緒にされてしまうケースもどうしてもあるわけです。でも現場では『どうしてあの人役席になったの?』という声上がることもありました。自分の身近で昇進があるといろいろな人間ですから考えますよね。これは仕方のないことだとは思いますがね。

10 今支店長になって人を育てるってすごく大変なことですが、非常にやりがいのあることです。特に女性には私達が悩んだようなことで悩ましたくないし、悩まなくて良いようなことはさせたくない。二の轍を踏ませたくないという意識が強くあります。そういう意味では、部下も含めてもう若手行員は自分の子供みたいなものですね」

20 **上塩屋志穂： 市内旗艦店 支店長代理**
—都内有名私大卒業 入行 21年—

上塩屋氏は鹿児島銀行に勤務した理由を「大学は東京に出たが、親の意向で地元に戻ってこなくてはいけなかった」と説明したうえで、自分は入行時から定年まで働き続けようと思って
25 いたと語った。同期の大卒入社女性は10数名で現在残っているのは彼女だけだという。上塩屋氏はキャリアの半分近くを本部で、残りの半分を支店で過ごしている。当初昇進についてはあまり興味が無かったという。特に支店長になりたいであるとか、高い職位になりたいとは考えたことが無かったという。

30 「この2年ほどで女性の役席が非常に増えたんですが、私が2005年に店内代理になった時は、周りに女性の役職がいなくて非常に珍しいという感じでした。その時の支店長がたまたま入行して最初に勤めた大きな支店の中にある出張所長で、とても仲の良い人

だったので、『役席になったんだし自分も変わろう』という思いで、異動する前に支店長と電話で話をしました。その時にお前に何ができるんだ、と聞かれまして『今まで一度もやったことのない業務部門の仕事をやりたい』と支店長に直訴したんですね。そう言うとその支店は非常に忙しい店なので、『新しい事よりも、今までやってきた個人の営業を中心にやれ、一晚頭を冷やせ』と言われて。でも次の日に言って、また次の日も言ったら業務^[3]の担当をさせてもらえました。

ここで初めて業務を担当させてもらい、とてもよい後輩に恵まれました。本部では自分よりも年上の人が多かったんですが、初めて役席として責任をもって若い人たちと仕事をしました。支店長が無理だと言いながらも、業務部門の責任者を一年間任せてくれたり、支店の雰囲気も良かった。営業事務もやって個人営業もやって、そこで支店長が変わって半年ではありましたが法人営業をやらせてもらいました。このときにすごく成長したと思います。」

支店長がもう目の前だと思うんですが、そういう管理職のポジションが頭の中で浮かび出したのはいつ頃ですか？

「そうですね、実際に支店長になりたくて頑張っているというわけでは全くないんです。この先に何があるのかなと思った時に、男性だと権限を持ちたいとか自分の好きなようにやりたいとかいう思いが自分のモチベーションに繋がっていると思うんですが、私は実は意外とそういう上昇志向はないんです。右にかじりついて、つていうのが全くないです。でも、自分の役割を全うすることや、自分だったらこうやってみよう等と一生懸命やっていった結果が支店長であるならば、それはそれでより素晴らしいことなのではないかなと思うようになりました。そう思うように気持ちが変わったのは総合企画部の頃^[4]からだと思います。支店長も色んな方がいるし、自分も行員を育てるという重い役割を持つてみることで、自分がやってきたことを部下を育てるときに試行錯誤しながらやってみる、というのも非常に興味深いことなのかなと思うようになりました。ウチの銀行はこの試行錯誤をわりと受け入れてくれるところだと思うんです。何かあると年代を問わずすごく話し合うし。だから、色々やってみようかなと思うのかもしれない。」

^[3] 事務部門

^[4] 上塩屋氏は現在の支店長代理の職に半年前に着任、その前3年間は本部の総合企画部勤務だった

そして昇進することに対して素直に受け入れるようになったのは、所々で尊敬する男性の上司に出会い、人を育てるという意味でも、結果を出すという意味でも職位が上になって彼らのような仕事をしたいと思った事が大きいと述べた。

5

笹貫恵 : 市内中規模支店 店内代理

—高校卒業後入行 20年—

笹貫は東京の大学教授からのインタビュー調査ということに非常に戸惑っているように見えた。高校卒業後、学校推薦で入行し、主に業務部門と個人営業を中心にキャリアを形成してきた。

10

「私がこんな席に出て良いのかすごく悩んでいるのですが……。最初は私の中では結婚して子供が生まれたら辞めようと思っていたのです。接客はすごく好きなのですが、銀行の仕事は忙しいときはすごく忙しいので、家族に迷惑をかけるとおもっていました。でも、結婚したら私の母が子供は見てくれると言うことなのでなんとかやっています。母には本当に頭が上がりません。

15

2008年に店内代理になりました。すごくお受けするか悩んだし、今もこれでよかったのかと考えることもあります。やはり子供が学校から帰った時に家にいた方がいいのではないかと思ったり……。

20

本当に店内代理になるなんて思っていなかったんです。前の支店の時に支店長代理が『笹貫さん、なんで店内代理を目指さないの?』ていわれて、ああそうなのか、って思いました。私なんかでも目指して良いんだって。それでもその時もまだ目指そうとは思わなかったんですが、それから今の支店に異動になったときに一緒に転勤になった支店長が業務の要に私を置いてくれまして。色々と改善しなければいけないところを言って自分でも率先してやって。それを改善する姿を周りの人が見て認めてくれたのだと思います。でも、それは上の立場を目指したいからということではなくて、言われたことをやっ

25

て行こうという感じです。実はこの前の支店長面接で、今私は特定総合職なんですが、総合職に転換しないかと勧めていただきました。でも、すごく悩んでいます。私なんかがいいのかなというのと、別に上の役職にすごくなりたいたいと言うこともないですし……。今のままで十分という

30

気持ちもあります。」

浅田と江里口はこの後数人の女性とインタビュー調査が一段落した後、珈琲を飲みながら一息ついていました。二人がインタビューした女性に「御行で女性の役員が出てくるのは何年後だと思うか？」との質問に「よくわからないけれど20年後ぐらいではないですか……」と言う答えと「案外10数年ぐらいではないですかね」と答えた人がいたことを二人はぼんやり思い返していた。

5

女性の平均勤続年数 9 年 10 ヶ月

鹿児島銀行の2010年の女性の平均勤続年数は9年10ヶ月である。厚労省の資料によると全国平均が女性正社員の場合9.4年^[5]であった。同行が1994年に行った調査によると、鹿児島銀行の女性の平均勤続年数は4.08年でこれは九州内の地銀の中で最も短いとされていた。当時の全国平均が7.6年^[6]であり、全国平均を下回っていた。この16年で急速に女性が働きやすい職場作りがなされてきたことが推察された。

10

この16年の間に何があったのか。浅田と江里口は改めて、「上司のコミットメント」に興味を持った。そこで、視点を変えて、男性行員からみた女性活用と実態と、組織としてどのように対応しているのかについて聞くことにした。

15

脇田篤 : 市内大型店 支店長

インタビューした女性二名から影響を与えた上司として名前が挙がったのが脇田氏である。脇田氏に支店における女性の活用について訊ねた。

20

「はっきりいって、10年前には女性の支店長が通用できると思っていませんでした。お客さんが受け入れないだろうと思っていましたよ。九州は男尊女卑の風潮がやはりありますから。『おなごがきて……』なんですよ。しかし、地道にやってきたということと、社内でも役席登用を増やしてきて、今では男性女性というくくりがお客さんの方でもなくなりつつあるかなと思います。すごい変化ですね。やってみなくては分からないことの一つの例だと思います。

25

一方で、私が女性を活用する中でやはり難しいと思うのは、行員の子育て、出産ですね。明らかに働く時間が少なくなりますからね。そういうところをどうモチベートしていくかというところが大変だなあと感じます。こちら（男性側が）考え方を変えないといけ

30

^[5] 厚生労働省「平成21年度版 働く女性の実情」

^[6] 厚生労働省「平成7年版 働く女性の実情」

ないのだと思います。でもこれは社会として応援しなくてはいけないことだし、皆が発想を転換しなくてはいけないことだと思っています。でもうちの銀行は男性でも強制的に育児休暇を取らされますし、出産や育児に関して理解があるんだと思います。まあ銀行としての従業員数も手頃ですしね。お互いの顔が分かる程度の人数だし。」

5

脇田氏に女性を育てるコツがあるのか訊ねてみた。

「コツなんて有りません。特に昇進を説得するというのもしません。よく馬を水場につれていくことはできても、水を飲ませることはできないっていいですよ。結局は本人の気持ちなんです。ただ、同じ銀行に入ってきたのですから、全員育てようと思っています。私どもの銀行も1000人受けて100人くらいしか入って来ないんです。そうやって選ばれてきた人材ですから、当然適性が合わない人もいるわけですが、自分の子どもみたいに思ってやっつけていこうと思って。男性女性は全く関係ありません。そうすると当然営業が苦手だったり、業務が得意だったり色々な人がいるわけですから、その辺の特性をきちんと見て育てようという意識はかなり強烈に持っています。」

10

15

人事部で半期に一度目標面接というのを作っているんですが、そこで行員から課題をあげることになっています。そこに私なりの課題を設定してあげるようにはしています。たとえば『今期はお客様にもう少し提案できるようになりたい』というのであればファイナンシャルプランナー的な知識を高めないといけないよね、と具体的に話をしながら一人一人課題を設定して行って、だいたい1ヶ月に1回ずつ……半年に4、5回くらいは面接をして進捗状況を観ていますね。」

20

どうして、そのような形で部下に接しようと思ったのか、と訊ねると自分の経験が元だとして以下のように述べた。

25

「鹿児島は島津さんの寺小屋で『先輩は後輩を思い、後輩はまたその後輩を』という年長になったら年少者を教えるという郷中（ごじゅう）教育というのがあるんです。伝統的な教育方法です。銀行に入って27、28の時に役席の家に呼ばれて財務の勉強をしたりしていましたから。人材育成というのはそういうことなんだと。そういうことをされた経験をまた伝えて。私の場合も若いときに上司の何人かがやってくれたことと特に変わっていないと思います。」

30

「女性同士で一番問題だなと思うのは、コミュニケーションかな。うちは総合職と特定総合職というのがあるんですけど、女性同士のやりとりがうまくいっていないかなと思います。それぞれプライドがあって、仕事を持ちちゃうんですね。相手に渡さない。法人営業の担当ですと、担当先を持っていますので、コミュニケーションの問題はあまりないのですが。男だとそもそも特定総合職というものが一部を除いていないので、この種の問題はないですね。上下関係もきっちりしている。たくさんのキャリアトラックを作るとそういう問題が発生しますね。これは、仕方がないので、一回一回話を聞くしかないし、全体を見通せるような教育をしないといけないと思っています。これは、難しいですね。」

鴨池隆史：総務部長

鴨池氏もインタビューをした女性行員から影響を受けた人として名前が上がった一人である。鹿兒島銀行の女性行員の現状について以下のように話した。

「うちの銀行はちょっと無理をして中間層・ベテラン層の女性行員を役席に登用した部分があるので、その歪というのが大きくなっているように思います。例えば冷静に見てみると、男性であればとても役席になっていないだろうと思える女性行員達が昇進しているケースもあるように思います。最近になって、ようやく男性と同じように成長したり、昇給したり、昇格したりする人達が出てきていますので、今が過渡期なのだろうと思いますね。やはり過渡期にあるわけですから男性のほうが意識して、女性の仕事がしやすいように、また成長しやすいように支援をしないといけないと思うんです。今うちの銀行でその部分が出来ている人と出来ていない人とで両極端じゃないかと思っています。役席になって女性に『お前は役席なんだから男と同じに仕事をしなさい』と最初から求める人が多いわけです。」

だから、うちの女性の役席はかなり苦しんでいる場合も見ますね。昇進して苦しい、っていうのも変な話ですが。どうしても男性は『女性役席であれば女性行員の扱い方が上手いだろう』と思ってしまうんですね。でも期待以上のものが出てこなければ、何をやっているんだらうということになってしまうわけなんです。せつかくここまで皆で頑張ってきたのだから、なんとか苦しさがとれるように色々考えなくてはいけないと思っています。」

鹿兒島銀行の中ではたしかに女性行員の登用に対して、職場での取り組みを手を変え品を変えやっているんですが、女性行員を本当に男性と対等に見て活用する文化が根づいているとは思いません。とても些細なことなんですが、一番私が気になるのは、男性の役席

や所属長の中に、自分の部下のことを『女の子』って言う人が多いことです。『うちの女の子が……』って。私はそのことが全てを物語っているように思います。そのところから直していかないと、たぶん鹿児島的女性たちも自分が大切にされているとか、期待されているとは思わないんじゃないかと思うんです……表面的なことですが、個人的にすごく意識しています。」

鴨池氏に女性を登用することについて男性行員からの不満の声は無かったのかと訊ねた。

「それはもちろんあったと思います。現在は時の経過と共に女性役席にも慣れてきていますし、女性も育ってきていますから、『ええっつ』と正面切つての拒絶反応はないと思います。しかしながら当時は、トップが大号令をかけていますから、もしも、『ええっつ!』と思つても、皆飲み込んだというのが現状ではないでしょうか。決まるまでは色々喧々諤々討議しますが、会社の方針が決まると、それに向かつて一致団結するという風潮がうちの銀行にはあるんです。それが鹿児島銀行の良いところだと思います。」

前田俊広：取締役監査部長

ケースライター：鹿児島銀行は女性の活用に積極的ですし、非常に成功しているように見えます。前田さんからみて御行の状態をどのように評価しますか？

「いや、だいぶん良くなりましたが、まだまだだと思っています。私は銀行に33年……本部に17年、営業店が16年くらいでちょうど半々……になるんですが、女性を活用しようと動く前に、まだ我々は女性に仕事を任せきっていないと思っています。責任ある仕事を与えてちゃんと評価できるようになっているかという、やはりまだそこは欠けているのかなと思います。せっかく総合職で採用した女性たちを育てようとする意欲もあるのですが、彼女たちが壁に当たってくる、同じ時に入った男性と比べて途中から仕事の内容が変わってくるというようなことも過去にありました。女性に責任ある仕事を与え、それに対するきちんとした評価を与えてあげなければいけないかなと思っていますが、まだ十分とは言えないと思います。実は、私が期待した総合職の女性ってもう結構辞めているんですよ。女性をどう活かすかということが十分手を打てていなかったのかなと。でもここに来て、せっかくキャリアを積んだ女性を途中で辞めさせては勿体無いと目を向けつつはありますが。」

ケースライター：鹿児島というと薩摩隼人のイメージがすごくあり、男性優位の文化とと思っていました。なぜ、鹿児島銀行が女性を活かそうとし始めたのでしょうか。前田さんがご覧になってどう思われますか。

「経営陣の考え方が変わってきたと思うんです。元々鹿児島は女性が10万人多いと言われていまして、そういう中で本当に男性が強いように言われていますが、実は家庭を見ても基本的には女性がしっかりしている。男性が女性を非常に頼っている部分があるんですよ。私も東京事務所で採用を5年間していましたけれど、間違いなく面接をしているときは女性の方が優秀なんです。考え方もしっかりしているし目的意識もはっきりしている。だからそういう女性の総合職を採用し始めてから（1983年に4大卒が入ってきて本当の総合職の位置づけとしては1985年頃だと思います）せつかく女性を採用するのだから、営業店でも本部でも上手く使っていけないか、そこを変えていこうという経営の意志があったと思うんですね。

それがここ何年かは特にはっきりと示されている。それは、役席の比率、管理職の比率というものに現れています。

銀行の考え方というか経営陣の考え方が非常に柔軟になっているんだと思います。それがうちの良さだと思っています。私は、議論もできる組織だと思っていて、決まるまでは議論させてください。決まったら従いますと。でも自分と考え方が違うのに黙って受け入れることはできません、というスタンスを組織が受容しているところがあるんですよ。

鹿児島銀行が外部からみて良い銀行だと評価されている大きな要因のひとつは今の大野相談役だと思うんですよ。日銀からいらしたんですが、頭取の頃、私が営業統括部の主任・課長クラスの際に企画して出した案件について常務などの役員からけっこう反対されて、私の隣にいた部長はさんざん言われて怒って話をしなくなってですね。そのときに大野相談役が私に向かって『あなたたちはどう思っているの？』と聞いたので、『我々はやりたいと思っています。やらせてください』と話したときに、『若い人達がこれだけ言っているんだからやらせてみたら？あとでロスが出てもしようがない。それは今後銀行をやっていく中でひとつの分野でやっていく価値があると思うからやらせてみなさい』と。そういう経緯でやらせてもらったことがあったんです。最終的にはそれは上手いかなかったんですが、その頃からそういう風土がありました。そういう風に我々を育ててくれた。大野頭取の時は、あえて下から言ってくるのを仕掛けながら待っている。自分

がからあれをやれ、これをやれということは無かったように思います。必ず下から蓄積してきなさいという感じでした。その流れをひいて今の永田会長や上村頭取になっているのだと思います。」

5

人事部 主任調査役 宇宿真之

ケースライターら：人事部として女性の登用について数値目標みたいなものがあって、それを遵守するという形で昇進していくのですか？

10

「永田頭取は、女性管理職 100 人を目指そうと対外発表しました。それで 100 名に達したときに新聞に載って、今 150 名ぐらいかな。ただ、今は意識はしていますけれど、何人という目標をたてているわけではないです。基本的には能力のありうる人がいたら昇進させるという感じ。恐らくは、今までは『女性を男性と同じように昇進の俎上にのせない』という感覚が頭のどこかにあったと思うんです。それを極力、育てようという発想に変えたんです。

15

育てないと出てこないですからね。管理職を作るというのは今いる人々で能力のある人をさせればいいですけど、次に出てくる人は育てなくてはいけません。これはウチはトップからしてその意識です。例えば、うちの研修施設を建てたときは九州一と言われました。当時は「なんで研修会館にあんなにお金かけるの？」と言われたそうです。日銀出身の大野相談役が人材育成に熱心で頭取の頃に研修会館を建てたんです。この古い本店を建て直そうという話があったらしいのですが、それより人を育てる施設の方が大事と。ですから本店より数倍立派な研修会館を建てたんですね。

20

大野相談役の経営観がその後の鹿児島銀行を作ったと私は思っています。全然関係のない話ですが、バブル期に不動産融資を積極的にしなかったんですね。そういう風に先々を読んで石橋を叩きながら、かつトップダウンでなくボトムアップをやれたことだと思います。簡単にいうと、たとえば『明日これする』と言ったら意外とスムーズに出来るんです。『これやらなければいけない』『やろう』と決めたら部長もイヤと言わないし、上もイヤと言わない、すぐ実現するんです。だから我々は銀行ですけども、中小企業に値すると思います。

25

大野相談役はボトムアップの人でした。いろんな意見が現場からあがってくるのを待っているし、上がってくるために色んな仕掛けを作っていたように思いますし、上がってきたことをよく聞いて必要であれば直ぐにやらせました。よく鹿児島銀行は自由闊達な

30

行風だと言う方がいるのですが、決定するまで諤諤と議論する、議論をすることをよしとする姿勢は大野さんの時に出来上がった気がします。

その後、生え抜きのトップダウンする永田頭取になりました。今の会長ですね。永田会長は融資畑をずっと歩いてきた方で、うちの銀行ではずっとラグビー部の部長をしていました。女性の積極登用について道筋をつくり、対外発表し、そして実際にやり遂げてしまった。この機動力はすごいと思います。永田会長はIT化も強く推進し、自前でも多様なシステムを開発してきましたし、ITによるデータベースに基づいた営業活動を徹底した人でした。しかし顔をつきあわせてのコミュニケーションに非常にこだわるというか、思いがある人で経営計画の説明など、自分も含めて役員で全ての支店を回って現場の意見を必ず吸い上げようとしていました。

そして、現在の永田頭取になって、大胆な指針を示しながらボトムアップの気持ちも忘れないので自己実現しやすいんです。だからトップも言うし、行員も言うし、という感じですね。少子高齢化、女性の活躍なんていうことは以前から言われていて、それを見過ごすか見過ごさないかということだと思いますが、我々もトップも一緒になって、ポジティブ・アクションなどの共有化は図れているという感じはします。そこを深掘して議論したことはないのですが不思議なんです、融合しているような気がします。」

ケースライターらは、インタビューに登場した歴代の頭取について興味を持った。男性の話聞いたとき、現在の永田頭取に影響を受けたと語る支店長や本部の部長も多くいたのである。そこで、会議室で鹿児島銀行の20年分の社内報を見せてもらうことにした。浅野と江里口の二人は長い時間をかけて社内報を読んでいった。

大野頭取（当時）

就任時（1992年6月）インタビュー

「今まで以上に組織をさらに活性化するというようなことを考えてやっていきたいと思っています。皆さんに同僚や上司の方々と心をつなげていただきたいと思います。チームワークで仕事をするという気持ちを強く自覚してもらってお互いに助け合ってちゃんと成果を出していく。そのためにはコミュニケーションがよくとれてないといけません。（中略）」

今がそういうことが不足しているということではないんですが、だんだんと仕事が多様で、多様化して、一人一人の役割が多様になってきているし、守備範囲も広がって

きていますから、そういうことを一層心がけていかないと。今はこれで良いと思っていると直ぐにコミュニケーションは悪くなるわけですね。いつもコミュニケーションをよくする。それがよく言われる風通しの良い職場と言うことなのでしょうけどね。」

1992年 7月 鹿児島銀行社内報より抜粋

5

頭取退任、会長就任時のインタビュー

「鹿児島に来て自分でも時々スーパーで大根、胡瓜、人参などを買っていたんですよ。驚いたのは、その時鹿児島を経済界の方々から色々いわれまして。鹿児島では男性がそんなことをするといけないと。『鹿児島ってこういう見方をするところなんだなあ』とある意味びっくりしました。東京ではデパートでもスーパーでも会社の社長さんが買い物かごをもって奥さんの後をくっついて歩いているのをよく見かけるので、何の違和感もなかったのですが、鹿銀の役員さんがスーパーで野菜なんかを買ってとっていたのでしょ。今はそうでもないと思いますけど、20年ぐらい前はわざわざ注意して下さる人がいらして。

10

(中略)

15

(インタビュー어의行員へのメッセージをもとめられて)

新しい事にチャレンジすること、他がやっていなくてもデータを分析して、こうやらなくてはならない、やった方がいいと思ったらやればいい。やるというような姿勢が大事。……中略……聞きに行く銀行ではなくて、誰かが聞きに来る銀行にならなくてはならない。何か珍しいことをやっていると調査先に選ばれる銀行にならなくてはならない。そうなれば皆がやる気になるし、自信ももらえる。他と比較して自分が遅れているのではないとか、出過ぎていないとかいふことのチェックをしていたって、それでは進歩しない。」

20

2006年 8月号 鹿児島銀行社内報

25

永田頭取

就任時(2006年6月)のインタビュー

「これまでの経営方針は変えません。そして銀行のあるべき姿として一つは収益性のより高い銀行を目指します。……中略……「お客様のために何をするか」即ち地銀として地域に密着した営業を一人一人の力を合わせて展開していく。これが競争に勝つために大切なことです。近年コーポレートガバナンスやコンプライアンスなど横文字

30

が使われていますが、要は鹿児島弁で言う『げんねこつはせんな^[7]』という誠心を守りましょう。げんねこつをしないさせないためにも、みんなが一人のために、一人がみんなのために注意を払い、愛情を持って接していく必要があります。これを私の好きなラグビー用語に表し、One for All, All for One と掲げました。一人一人が認識し、その上でのびのびと行動力と発想力を持って走りながら考える仕事、また楽しく仕事をしたいと思っています。」

2006年8月号 鹿児島銀行社内報

頭取退任、会長就任時（2010年6月）のインタビュー
（「何故人材育成に力をいれてきたのか」との問いに）

「サービス業において企業力は従業員の能力の総和です。行員の皆さんにはまず接遇をよくし、知的向上心を持つこの二つが大事であることを伝えて来ました。そうすれば企業力が上がり、お客様からの支持が得られるという信念がありました。……中略、……コミュニケーションという言葉は語るということです。一方的に経営陣から伝えるのではなく、双方向で語るということだと思います。特に支店を巡って、若い行員の方が質問してくれた事が嬉しかったです。行員の皆さんは語りのびのび仕事をしてほしい。」

2010年7月 鹿児島銀行社内報

上村頭取

就任時（2010年6月）インタビュー

「組織推進力というのは企業文化であり、文化とは教育のなせる技だと思います。……中略……組織として一致団結したときのパワーをどこかにもっていかなくてはいけない。決まった事に対して、冷めて斜に構えた人間は必要ありません。猪突猛進すべき。ただし、その前にももちろん議論は必要です。議論することで馴化させるべき思想や考えが固まっていく。こういった過程の中で組織推進力は生まれていくわけで、そこに教育は必要であると思っています。批判は良いけど批評はいけない。批判には必ず対案があるが、批評は言いつばなし。評論するだけで対案はありません。批判するには勇気が必要です。それと間違っても意見を出すもの、出す勇気を認めてあげることが大事です。」

2010年7月 鹿児島銀行社内報

^[7] 「げんねこつはせんな」は薩摩方言で「恥ずかしいことはしなさんな」の意味

浅田と江里口は社内報を一通り読み終わると、しばらく黙って外を見ていた。インタビューで男女の別なく多くの人が「うちの銀行は、学閥とか出身とか全く関係ないから。わりとちゃんと評価してくれるとおもう」と鹿児島銀行を表現していたのを思い出した。会議室の窓からは桜島の一部が綺麗に見えた。南国の空が赤く染まっていた。

5

参考文献

- 日本経済新聞
- 鹿児島銀行社内報
- 厚生労働省ホームページ
- 株式会社鹿児島地域経済研究所編集『130年のあゆみ』株式会社鹿児島銀行, 2009.

10

15

20

25

30

付属資料 1

鹿児島銀行 経営理念

共存共栄をモットーとし、地域社会の発展に貢献するという姿勢を継続していきます。この考え方に沿って、以下の「企業理念」を制定し、企業としての使命・存在意義を明確にしています。

1. 健全経営を堅持し、信頼される企業となる。(健全経営)
2. 地域とともに歩み、地域社会の発展に貢献する。(地域貢献)
3. お客様のニーズに応え、お客様の満足を高める。(顧客志向)
4. 自由闊達で創造性に満ちた企業風土を築く。(企業活力)

鹿児島銀行 HP より

付属資料 2 鹿児島銀行歴（抜粋）

昭和 25（1950）年	5 月	外国為替業務の取扱い開始
昭和 34 年	12 月	本店新築完成
昭和 38 年	11 月	東京支店開設
昭和 47 年	10 月	東京、大阪、福岡証券取引所に株式上場
昭和 48 年	11 月	現金自動支払機第 1 号を本店営業部へ設置
昭和 50 年	2 月 8 月	「山形屋」に店舗外現金自動支払機第 1 号設置 事務センター竣工
昭和 54 年	7 月 10 月	全店総合オンライン完成 創業 100 年
昭和 58 年	4 月 6 月	公共債窓口販売業務開始 預金 1 兆円達成
昭和 59 年	4 月	海外コルレス業務開始
昭和 60 年	6 月	公共債ディーリング開始
昭和 61 年	11 月	香港駐在員事務所開設
昭和 62 年	10 月	かぎんローンプラザ設置
平成元（1989）年	6 月 10 月	債券先物取次業務開始 創業 110 年、84 億 16 百万円の時価発行増資
平成 2 年	12 月	サンデーバンキングの開始
平成 3 年	10 月	国際業務オンラインシステム稼働
平成 4 年	6 月	預金 2 兆円達成 大野芳雄第 12 代頭取就任
平成 4 年	11 月	アジア貿易投資相談所設置
平成 5 年	11 月	信託代理店開始
平成 7 年	12 月	ホリデーバンキングの開始
平成 8 年	3 月	かぎん会館 with 竣工
平成 10（1998）年	5 月	新総合オンラインシステム稼働
平成 10 年	12 月	証券投資信託の窓口販売開始
平成 11 年	10 月	創業 120 年
平成 12 年	3 月	かぎん e バンクセンター設置 及びテレホンバンクサービス開始
平成 12 年	10 月	クイックビジネスセンター設置 「インターネットバンキング」「モバイルバンキング」開始
平成 13 年	4 月	損害保険の窓口販売業務開始
平成 13 年	10 月	コンビニ ATM スタート

平成 13 年	11 月	確定拠出年金運営管理業務開始
平成 14 年	10 月	生命保険の窓口販売業務開始
平成 16 年	11 月	かぎん住宅センター設置
平成 17 年	4 月	証券仲介業務取扱開始
平成 18 年	6 月	永田文治第 13 代頭取就任
平成 19 年	5 月	香港駐在員事務所閉鎖
平成 19 年	7 月	上海駐在員事務所開設
平成 20 年	3 月	法人ビジネスセンター設置
平成 21 年	4 月	個人プラザ設置
平成 22 年	6 月	上村基宏第 14 代頭取就任
平成 21 年	10 月	創業 130 年
平成 23 年	4 月	大阪証券取引所への上場廃止
平成 23 年	5 月	新勘定系システム Bank Vision 稼働

(出所：鹿児島銀行 HP より抜粋)

均等推進企業部門 厚生労働大臣優良賞

株式会社鹿児島銀行

所在地：鹿児島県鹿児島市 業種：金融業、保険業 従業員数：約3,800人

新人事制度を進める取組の中で女性の積極的活用を推進

1 ポジティブ・アクション取組体制

- ◇経営トップが女性の活用を積極的に進めることを明確にし、その方針を受けて、人事部が中心になって、女性の積極的な採用・育成・活用を進めている。
- ◇現場力向上に向けて人事制度を再構築する中で、女性の総合職の採用、女性の役席者の増加、女性の職域拡大に向けた取組が進んだ。

2 ポジティブ・アクション取組内容

- ◇法人営業、個人営業、マネーアドバイザー、本部各部門等への女性の配置を拡大するため、研修派遣制度への参加を促している。
- ◇女性の役席者割合を2割とすることを目標に掲げ、転居を伴わない勤務地限定の「特定総合職」コースからの管理職登用を可能とした。
- ◇役席者が有する権限を一部付与する「業務チーフ認定制度」を設け、責任を担う立場を経験することで役席者のイメージをつかみやすくすることにより、役席者を目指す後押しをしている。
- ◇家庭との両立を図り、男性も含めた仕事と生活の調和を図るため、両立支援制度の充実をはじめ、子育て支援の拡充を行った。

3 ポジティブ・アクション取組成果

- ◇総合職女性の採用者数が平成19年から平成21年の間で倍増した（12人→24人）。
- ◇平成19年には女性が全くいなかった法人営業担当に平成21年には5人配置、審査部における女性割合が平成19年から平成21年の間で倍増するなど、女性の職域が拡大している。
- ◇平成19年1月には99人だった女性役席者が平成21年1月には146人に増加し、役席者における女性割合は一般的企業でいうところの係長クラス、課長クラス、部長クラスともに増加している。

出典：

http://kagoshima-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/kagoshima-roudoukyoku/etc/houdou/houdou04_1.pdf

付属資料 4

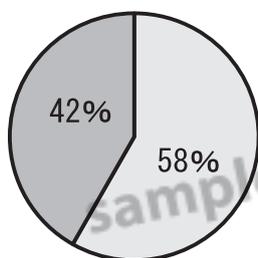
厚生労働大臣 POSITIVE ACTION ポータルサイトの鹿児島銀行紹介ページ

株式会社鹿児島銀行の取り組み状況とコメント

☆ 男女比率

(単位：人)

	正社員	正社員以外
男性	1543	53
女性	1107	751



■ 男性正社員

■ 女性正社員

正社員に占める女性の割合（正社員について）	41.77%
平均勤続年数男女差（正社員について）	8年8ヶ月（男性18年6ヶ月 女性9年10ヶ月）
課長相当職に占める女性の割合（正社員について）	5.80%
女性のトップの役職（正社員について）	支店長 3% 5名

■ 取組むきっかけ

直接的なきっかけは男女雇用機会均等法の改正であったことは間違いないと思うが、もとも「女性行員を有効に活用しよう」という職場風土が根付きつつある環境にあったことも、ポジティブ・アクションに取り組むきっかけになった。

あとは、何といっても少子高齢化社会の到来。労働力人口が減少していく中で、優秀な人材を確保するためには、男性だ、女性だとは言っていない状況があり、女性行員の能力を上手く引き出すことのできる企業風土を創造していくことが重要な経営課題であると認識していることがあげられる。

■取組体制

経営トップがポジティブ・アクションに積極的に取り組む方針を明確に掲げ、人事管理方針の中で女性行員の積極的な採用、育成、活用に取り組んでいる。

●取組目標

第3次経営戦略計画（マスタープラン）に引き続き、第4次経営戦略計画においても「女性の積極活用」を掲げ、女性の活躍の場を多方面に広げる。

■取組内容とその結果

1. 職域拡大の取組

これまでも女性行員の職務開発は行ってきたところであるが、今や、法人営業、個人営業、営業事務、人事、営業企画、経営企画、審査、検査、マーケティング、広告・宣伝、システム開発など、多分野において活躍しており、男性行員だけが独占に行っている業務はほとんどない状況になっている。

2. 登用の取組

(1) 女性役席者の増加

ここ10数年、女性役席者数を徐々に増やしてきていたが、平成18年夏の定例人事異動以降、女性役席者の登用数を大幅に増やした。

この結果、女性役席者数は154名になり、昇進・昇格のチャンスが増加した。

(2) 男女同頻度の人事異動

総合職・特定総合職ともに女性行員の異動機会を増やした。総合職の場合は離島・県外店舗を含め、転居をとまなう異動も実施している。異動頻度は男女同じである。このことは、男女間の公平感・平等感といった職場環境の醸成によい効果をもたらしている。

(3) 女性行員向け研修等の充実

女性行員の業務分野を広げ、能力やスキルの向上を図るため、女性行員のみを対象にした研修やトレーニー制度を創設するとともに、行内外の多種多様な研修機会等に女性行員の参加を促している。

■取組の効果

(1) 女性行員に限らず、男性行員も含めた職場全体の意識改革や組織と人材の活性化が図られるようになった。

(2) 業務に精通した女性役席者が、若年女性行員のロールモデルとして身近に存在していることで、女性行員全体の士気向上につながっている。

(3) 女性特有の感性が活かされた営業推進や業務運営が図られるようになった。

また、性差ではなく、個人の能力差や実力差で評価される風土が根付くようになった。

☆平成13年度均等推進企業鹿児島労働局長賞受賞

☆平成17年度ファミリー・フレンドリー企業鹿児島労働局長賞受賞

☆平成17年度労働安全衛生優良賞厚生労働大臣表彰

- ☆平成 19 年 4 月子育て支援企業認定
- ☆平成 20 年 9 月かごしま子育て応援企業登録
- ☆平成 21 年 4 月子育て支援企業認定
- ☆平成 21 年 4 月かごしま子育て応援企業登録
- ☆平成 21 年 9 月均等推進企業部門 厚生労働大臣優良賞受賞

■今後の課題

ポジティブ・アクションの推進を妨げているのは、職場でも男性でも、出産や育児でもなく、女性自身の職業意識や人生観ではないかと思われることがある。

時間のかかることではあるが、今後、そのあたりの意識を変革していく取り組みが必要である。これは、到底、一企業でできるものではなく、行政や教育現場、特に、家庭教育においてなされるべきものであると考える。

また、目標面接制度のさらなる充実を図っていくことで、女性の意識改革を促していくことが重要であると認識している

厚生労働省委託事業 ポジティブアクションポータルサイト POSITIVE ACTION より
(http://www.positiveaction.jp/pa/search/detail.php?company_id=141#jokyo)

付属資料 5

銀行内の役職

<本部の場合>

部 長

|

(次 長)

|

(部長代理)

|

主任調査役 (または室長、所長)

|

調査役

|

副調査役

|

一般行員

<支店の場合>

支店長

|

次 長 (営業次長、業務次長)

|

支店長代理

|

店内代理

|

一般行員

付属資料 6

鹿児島銀行 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2007/3/31	2008/3/31	2009/3/31	2010/3/31	2011/3/31
現金預け金	53,499	57,424	56,094	130,157	119,061
コールローン及び買入手形	25,000	-	-	8,373	54,978
買入金銭債権	5,961	9,719	9,204	8,866	8,066
商品有価証券	1,524	810	848	186	231
金銭の信託	11,977	9,675	9,800	9,895	12,441
有価証券	936,270	927,782	916,565	999,439	1,062,983
貸出金	2,002,114	2,036,502	2,064,761	2,081,900	2,121,130
外国為替	1,565	1,724	2,049	1,378	1,515
リース債権及びリース投資資産	-	-	21,705	21,179	19,605
その他資産	41,028	45,362	25,464	25,884	28,639
有形固定資産	54,218	54,586	56,045	56,147	55,646
建物	9,161	9,271	10,174	10,613	10,065
土地	36,928	36,836	37,137	37,286	37,126
建物仮勘定	0	27	16	77	501
その他の有形固定資産	8,127	8,450	8,716	8,169	7,952
無形固定資産	3,901	4,937	7,175	9,748	12,603
ソフトウェア	3,745	4,782	7,021	9,595	12,414
その他の無形固定資産	156	155	153	152	188
繰延税金資産	1,007	2,577	7,595	1,137	2,594
支払承諾見返	29,704	26,719	26,567	27,023	26,178
貸倒引当金	△22,779	△30,178	△27,221	△27,616	△31,029
資産合計	3,144,993	3,147,644	3,176,656	3,353,702	3,494,645
預金	2,723,741	2,751,846	2,793,184	2,951,792	3,015,935
譲渡性預金	45,306	46,032	42,476	41,196	47,432
コールマネー及び売渡手形	39,071	36,296	22,769	27,912	30,266
債券貸借取引受入担保金	-	-	4,823	5,422	41,752
借入金	12,086	13,959	22,700	11,151	47,197
外国為替	40	55	69	60	53
その他負債	25,108	27,651	24,284	24,871	22,929
役員賞与引当金	50	50	50	50	50
退職給付引当金	1,327	333	516	686	824
役員退職慰労引当金	-	838	797	870	670
睡眠預金払戻損失引当金	-	564	938	886	902
偶発損失引当金	-	66	117	186	220
繰延税金負債	13,110	-	-	2,731	-
再評価に係る繰延税金負債	10,024	9,990	9,948	9,873	9,861
支払承諾	29,704	26,719	26,567	27,023	26,178
負債合計	2,899,572	2,914,404	2,949,245	3,104,717	3,244,277
純資産合計	245,420	233,240	227,410	248,984	250,368
資本金	18,130	18,130	18,130	18,130	18,130
資本剰余金	11,221	11,223	11,221	11,221	11,216
利益剰余金	158,706	166,398	171,394	178,666	184,139
自己株式	△277	△349	△276	△300	△331
株主資本合計	187,781	195,402	200,470	207,718	213,154
₁ 他有価証券評価差額金	37,324	17,256	6,085	19,746	14,962
繰延ヘッジ損益	△239	△445	△432	△453	△408
土地再評価差額金	13,575	13,551	13,490	13,629	13,612
その他の包括利益合計	50,659	30,362	19,144	32,922	28,166
少数株主持分	6,979	7,475	7,795	8,343	9,046

出所: 有価証券報告書

付属資料 7

鹿児島銀行 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2007/3/31	2008/3/31	2009/3/31	2010/3/31	2011/3/31
経常収益	84,056	92,748	82,578	80,931	81,078
資金運用収益	52,684	57,320	55,320	54,039	53,063
貸出金利息	38,414	43,540	44,655	42,475	40,863
有価証券利息配当金	13,242	12,908	10,134	11,317	11,963
コールローン利息及び買入手形利息	955	777	436	170	155
預け金利息	2	4	7	5	12
その他の受入利息	69	90	86	69	67
役務取引等収益	11,377	10,940	10,574	10,929	11,206
その他業務収益	18,226	15,612	14,816	14,088	14,978
その他経常収益	1,768	8,874	1,866	1,874	1,829
経常費用	67,281	74,120	71,424	64,827	67,923
資金調達費用	6,725	9,985	8,773	5,968	3,901
預金利息	2,373	6,333	6,338	4,001	2,221
譲渡性預金利息	166	452	462	326	139
コールマネー利息及び売渡手形利息	2,317	1,862	709	113	106
債券貸借取引支払利息	91	6	109	26	76
借入金利息	128	175	192	161	140
その他の支払利息	1,647	1,155	960	1,339	1,217
役務取引等費用	3,356	3,496	3,300	2,990	2,873
その他業務費用	13,929	12,700	13,441	11,743	12,813
営業経費	35,154	36,075	38,901	41,573	40,729
その他経常費用	8,116	11,862	7,008	2,550	7,606
貸倒引当金繰入額	6,960	8,755	-	984	5,092
その他の経常費用	1,155	3,106	7,008	1,565	2,513
経常利益	16,774	18,627	11,153	16,104	13,154
特別利益	19	9	2,512	25	19
固定資産処分益	16	7	232	25	18
貸倒引当金戻入益	-	-	2,279	-	-
償却債権取立益	2	2	0	0	0
特別損失	939	1,506	844	407	460
固定資産処分損	183	175	757	152	291
減損損失	756	93	86	254	-
役員退職慰労引当金繰入額	-	673	-	-	-
睡眠預金払戻損失引当金繰入額	-	564	-	-	-
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	-	-	-	-	168
税金等調整前当期純利益	15,854	17,130	12,821	15,722	12,713
法人税、住民税及び事業税	7,285	8,653	3,351	5,167	6,151
法人税等調整額	△1,298	△1,225	2,413	702	△1,300
法人税等合計	-	-	5,764	5,869	4,850
少数株主損益調整前当期純利益	-	-	-	-	7,862
少数株主利益	420	564	336	552	726
当期純利益	9,446	9,137	6,720	9,300	7,135

出所：有価証券報告書

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
