



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 地方銀行の支店長が抱える悩み

「支店長の職を務めていく自信がもうない。」

利根 充希（りね みつき）が、支店長になって3年が経過したころ、利根支店長は人事部に支店長職を解いてくれるよう頼む決心を固めていた。

利根は新卒で地方銀行であるCに総合職として入社した。C銀行は、地方銀行の中では中堅規模であり、従業員数は約1500人、支店数は県内80、県外15であり、地元企業の発展に貢献するのがミッションである。2010年以降の新卒採用実績は80人前後であり、そのうち総合職が35人程度である。

1990年代当時、男性優位な職場であった金融業界、とくにその傾向の強い銀行においては、総合職で入社する女性はとでもめずらしかった。利根が入社した年次の総合職は全部で70人であるが、女性は、利根を含めてわずか3人であった。最初の配属先は、A市の中心地にある比較的規模の大きなS支店であった。A市は、人口約33万人の都市であり、周りには学校、スポーツ施設が多数ある。個人のお客としては新しい住宅街ということもあり、医者や中小企業の社長といった人たちが住んでおり、資産運用や相続対策に熱心な人が多かった。法人としては公的機関の振込み利用客や、飲食店が多い。

配属後は、一貫して融資業務に携わっていた。利根は、明るく、気さくな性格であったため、顧客からの評判もよく営業成績も抜群だった。また、業務処理にも優れていたため支店長を含め職場の上司や同僚からの信頼も厚かった。

彼女のキャリアであるが、最初は、事務統括部という部署で営業店のオペレーション向上のための事務改善・合理化に関するルール策定を担当した。支店からは事務オペレーションについて日々、様々な問い合わせがある。その問い合わせを自分の中で整理しながらマニュアルに落とし込めそうな点があればその都度マニュアルをアップデートする。比較的女性職員が多い部署であり、気を遣わず仕事に集中できた。監督省庁とのやり取りも頻繁にあるため調整力も身についた。ここに約6年間所属した。

---

慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 林 洋一郎および同研究科専任講師 大藪 毅の監修のもと、同研究科 M37 の畑澤 政教が作成した。

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、写真複製、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 © 林 洋一郎、大藪 毅、畑澤 政教（2016年3月作成）

次の部署は経営企画部であり、約 8 年間所属した。銀行全体の経営方針策定を担う部署であり、出世の登竜門的な位置付けであった。利根は、報道機関や外部者向けに向けて伝える業務を主に担当した。また、株主総会の資料作り等を通じて金融業界全体を俯瞰する視点が得られた。この部署のほとんどは男性であり、将来を嘱望されている若手が配属されていた。

5        その後も本部の複数の部署で経験を積み、同期の男性社員に交じり、順調に出世を重ねた。気がついてみると入行から 18 年間の経過しており、利根も 40 歳をアラフォー世代とよばれる年齢に達していた。利根と同期で総合職採用された女性は、ふたりいたが既に退職をしていた。一人は同じ銀行の行員と結婚した後に退職し、現在は他の銀行で窓口業務をしている（利根が勤めている銀行は総合職同士が結婚する場合、どちらかが会社を辞めるか一般職にならなくてはいけないという暗黙のルールがあった）。もう一人は学生時代の友人と結婚し東京都内で専業主婦をしている。利根は、ミドルといわれる年代を前にしてこれまでのキャリアを改めてふりかえてみた。男性が多いいわゆる“伝統的な日本企業の職場”ならではの苦労もあったが、仕事の上では、女性だからという理由で決定的な不利な経験をすることもあまりなかった。むしろ、総合職の女性の割合が圧倒的に少ない状況で、女性であることが有利に作用した面もあった。総じてみれば、充実していた 18 年間であったと考えている。

10        利根個人が順調にキャリアを重ねている一方で、日本を取り巻く経済環境や労働環境は大きく変化し、C 銀行も環境変化から無縁ではいられなかった。サブプライム・ローン問題に端を発した 2008 年の世界的金融危機とそれともなう景気後退、いわゆるリーマン・ショック時には、C 銀行においても人員削減が行われた。

20        しかし日本国内の労働力人口は、少子高齢化のため 1998 年をピークに減少しており、深刻な労働力不足が 2000 年代以降も懸念されていた。2010 年代の中盤にさしかかると、この問題がいよいよ顕在化してきた。よって、多くの企業が人材のリテンションや確保に本格的に取り組み始めた。こうした状況に対応するために、C 銀行の人事部は大きなプレッシャーを感じていた。というのも県内のライバル地方銀行 F が女性を初めて支店長に登用したというニュースが入ってきたからだ。女性が比較的働きやすい環境と考えられているメーカーや、女性の総合職採用とその人材登用を比較的早くから計画的に  
25        進めてきた大手金融機関が、女性行員を管理職に据えたというケースは、これまでも耳にすることがあった。しかし、似たような組織体制・風土を有し、規模やシェアが自行よりも小さい F 銀行が、女性を支店長に登用をしたというニュースは驚きであった。地元新聞でも清新な好ましい取り組みであると記事として取り上げられていた。グラスシーリングがあるといわれるが、女性の社会進出が当たり前と言われるようになってから久しい。実際、銀行における女性社員の比率はここ 10 年間をみてもほぼ一貫して  
30        増加傾向にある。優秀で意欲のある女性や女子学生が、一般職ではなく総合職として応募し、面接に進むことも珍しくなくなった。労働力確保という側面だけでなく、企業としての競争力を維持するためにも男女を問わず優秀な人材の確保はとても重要である。また、顧客である預金者、投資家、就活生、あ

るいは女性が社長を務めている融資先（美容系、ヘアサロン、ブライダル会社）など様々なステークホルダーに対して女性の活用に消極的であるという印象をもたれることは会社にとって大きなマイナスである。

こうした状況を鑑み、またライバル行に後れをとってはいけないという思いから、C銀行においても女性を支店長に登用することを考えていた。そこで本部でも優秀な行員として有名だった利根充希に白羽の矢がたった。人事部からの説得もあり利根は提案を受けることにした。

利根が支店長として赴任したのは、パートも含め15人程度の比較的小規模な支店だった。利根はこれまで様々な経験から銀行経験にはそれなりに自信を持っていた。また、これまで性別や年齢に関係なく様々な顧客から信頼を得てきた経験から自分のコミュニケーション力にもそれなりに自信をもっていた。しかし、実際に店長に就任してみると、就任前には予想できなかった様々な問題に直面した。

最初につまずいたのは業務に関する問題である。支店長の業務は多岐にわたるため融資、個人セールス、事務オペレーションなど、各業務にある程度精通している必要がある。その上で、全体を俯瞰することが求められる。よって、慣例ではいくつかの支店を転勤しながら様々な業務の役席を経験し、その上で支店長になるパターンが多い。しかし利根支店長は本部勤務が長かったため、支店業務全体を把握するのに大変に苦労した。とりわけ経験が必要とされる融資業務に関しては、ランクは下だが自分より年上の融資部長に頼らざるをえなかった。

「実力で支店長になったわけではない」と思う部下や、逆差別だと考える本部の男性社員、「下駄を履かせて昇進させたただけだ」と考えている社員もいるのではないかと、ネガティブな感情も出てきた。

このような状況において、自分よりも年長の男性の部下が1人退社する事態が起きた。この部下とは、支店の運営方針を巡ってよく議論になることがあった。利根が店長を務める小規模な支店であれば、2~3年に一人くらいの退職者がでる。しかし皆に認めてもらいたいがために、成果をあげることを部下に求めすぎたのが原因ではないだろうかという、不安が心をかすめた。同じ支店で働く行員からは男性支店長より厳しい、というような陰口や不満が言われていた。

またマネジメント経験も十分でなかったため支店内を上手くまとめることができなかった。プレーヤーとして優れた業績をあげることができたからといって部下や組織を上手にマネジメントできる訳でないということを感じた。管理者研修を一通り受けてきたが、それだけでは不十分であり、実際に経験を積んだり、教育を受けたわけではないので経験と知識の不足を実感した。

また、利根は、女性で初の支店長なので、社内に適切なロール・モデルを見つけることができなかった。人事部も手さぐりという状況で、適切な支援制度も整っていないので、相談できる相手を見つけることができなかった。人事部に相談しても有益なアドバイスをもらえず、「もう少しだけ頑張ってくれないか？」という返事ばかりであった。もはや自分がC銀行で活躍できる姿を想像することができなくなっていた。

一方で、ここで自分が辞めてしまうと「やはり、女性には支店長は務まらない」という悪しき前例を作ってしまうことになるので、簡単に辞めるともいいだせなかった。こうしたジレンマに陥った状況で、どのよ

うに対処すべきか分からずに大きな壁にぶつかっていた。

以前、参加した女性管理職のセミナーで知り合った人たちの中には利根と同様の悩みを抱えている人がやはり数人いた。一方で管理職として苦労はしながらも結果を出し続けている人もいる。この違いは個人によるものなのか？それとも所属している会社の制度によるものなのか？今後の自分のあり方を考えながら思いにふけていた。

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---