

2022年9月21日 スモールミーティング 「野村證券 高宮健アナリスト × 当行取締役常務執行役員 淡路睦 対談」 における対談・質疑応答の概要

【淡路睦 略歴】

1989年4月 千葉銀行入行

2002年4月～2016年3月 ちばぎん総合研究所へ出向

2018年6月 千葉銀行 地方創生部長

2019年6月 同 執行役員 地方創生部長

2020年4月 同 執行役員 法人営業部長

2021年4月 同 常務執行役員 グループ CHRO

2021年6月 同 取締役常務執行役員 グループ CHRO

2022年4月 同 取締役常務執行役員 グループ CHRO・グループ CDTO

(CHRO:最高人事責任者 CDTO:最高デジタル・トランスフォーメーション責任者)



【対談】

[高宮]長年ちばぎん総研に在籍し、銀行本体に戻る際に、どのように感じましたか。

[淡路]入行時、銀行はあまり女性に期待していないという印象があったため、その中で、長年現場を離れていた自分が銀行に戻って自分に務まるのかという思いがありました。ちばぎん総研で自治体向けコンサルティングを行っていたため、自治体とリレーションをとって地域活性化に取り組んでいくという意味で、地方創生部は従来の担当業務との親和性があったと思います。一方で、銀行における法人営業の経験はなかったため、法人営業部長に任命された際は困惑しました。銀行とちばぎん総研の営業はスタイルが異なるため、銀行全体の法人営業を一から把握するのではなく、メンバーは何をできるのか、何をしたいのかを把握したうえで、全員の力を出してもらいながら業務を進めていきました。

[高宮]日経フィナンシャルの記事に掲載されていた、お天気マークで部下の方の心情を記すのは面白いエピソードだと感じました。

[淡路]これは銀行全体で始めたセルフアセスメントの取組みで、月1回程度、新入行員から入行5年目の行員まで、自分の心情や仕事のやりがい、難しさを天気マークの5段階で表現してもらっています。活動内容や変化を人材育成部で把握し、悩んでいるようであれば直接働きかけて、相談相手になります。

[高宮]現在CHROを務められていますが、担当する前、銀行の人事制度をどのように感じていましたか。

[淡路]入行した頃は、子育てを支援する制度は産休ぐらいで育休もなく、働きやすさや、仕事の続けやすさは全く感じていませんでしたが、そんな私が人事の統括に入るといのは、自分自身でも驚きでした。CHROとして、行員全体の応援団長でありたいと思っています。その考えをもとに、皆のために何かできるかを考え、行員の声を聴く制度を始めたりしました。若手と40～50代では銀行に期待することが異なり、同じ施策が有効ではありません。若手は、仕事を通して早く成長したいという気持ちが強く、最初の会社で一生働き続けるとは思っていないため、成長の実感がわかないと転職を考えます。このような考えを40～50代はきちんと理解し若手に目を向け、一人ひとりの成長したいという気持ちに答えながら人を育てていく必要があります。

[高宮]CHROとなって見えてきた人材戦略における課題はありますか。

[淡路]年齢や担当業務にあわせた研修を、必要なときに必要なだけ受けられる体制を組織として提供できていなかったため、企業内大学という形で、場所や時間を選ばず学習できる空間を提供していきます。その他、リーダー育成も課題であり、強

化していかななくてはならないと考えています。

[高宮] 日経フィナンシャルに「淡路さんに相談にいけば駄目と言われぬ」という記事がありました。銀行全体のカルチャーはどのように変えられるとお考えですか。

[淡路] 法人営業部長時代、全体的な法人営業の知識を持っていなかったため、すぐに判断せず、案件毎に一つ一つ目的やメリット、デメリットを確認していました。このように対話をするのが、社内を活性化するためには必要だと考えています。世の中は変わっていくので、誰しもが新しいことに取組む可能性があります。例えばデジタルにおいては、若者も中堅も同じスタートラインにいるため、上席者の在り方は対話型に変わっていく必要があります。

[高宮] 地銀業界において、千葉銀行は先端的に DX に取り組んできたという評価が多いですが、CDTO としてどのようにご覧になっていますか。

[淡路] トップ自ら率先しスピード感を持って、失敗を恐れず新しいことに挑戦するという気概で取り組んでいます。業務におけるペーパーレス、印鑑レスは進んでおり、既にデジタルに即したカルチャーに向かうためのベースはできていると考えています。8月にはメタバース空間を活用した内々定者に向けたイベントを実施し、実証実験を開始する等、積極的に新たな取組みを進めています。

[高宮] 日本社会でも女性活躍、ダイバーシティが進んでいますが、性別による仕事のしやすさの違いを感じたことはありますか。

[淡路] 一切考えたことがありません。法人営業部長の時、お客さまを訪問すると「女性だったんですね」と言われることもありましたが、部下が性別を伝えてなかったからその反応であり、部下は私を女性と意識せずに見てくれたのだと思っています。

[高宮] ダイバーシティやデジタルなど、どのように銀行が変わっていけば、世の中についていけるとお考えですか。

[淡路] これまでも銀行はお客さま第一で業務を進めてきましたが、ややプロダクトアウトの発想から抜け切れていなかったところがありました。デジタル化を進める上で、よりお客さまの側に立ったサービスは何かという点に改めて着目し始めています。

[高宮] 営業目標の数字を考えた時に、無くすことで混乱した銀行もありましたが、一方で数値目標が強く働きすぎるとプロダクトアウトから抜け出せなくなると思います。銀行の目標や、現場の行員の意識をどのように管理していくべきと考えますか。

[淡路] 数値目標には一長一短あると思います。重要なのは、会社の方向性を伝えることであり、その一つの要素が数値目標だと思います。目標数字だけが会社の方針であると矮小化して伝わっていることが問題であり、数字の目標を持つこと自体は問題ではないと考えます。

[高宮] お客さまの潜在的なニーズに気付くための能力をどう向上させていますか。

[淡路] 中小企業の経営者とお話しすると、想定していたテーマに終始せず、色々な方向に話が進みます。銀行の商品の知識だけでなく、色々な引き出しをもち、幅広い話ができるような営業マンを育てる必要があると考えています。

[高宮] 中期的に千葉銀行が取組んでいかななくてはいけないことは何でしょうか。

[淡路] 地域と一緒に成長していくことが必要と考えています。脱炭素やデジタル化においても、当行だけが推進していけばいいのではなく、地域を巻き込んでいくことも地域金融機関には求められます。サービス提供だけでなく、地域発展に役立てるような行員を目指して人材育成を考えていかななくてはなりません。

【質疑応答】

Q. 中期の視点ではどのような投資・経費や人件費の使い方が企業価値の向上に繋がると考えますか。

A. 新しい領域への投資に関しては、銀行全体で積極的に取り組んでいます。一方で人事面に関しては給与や職場環境の整備を通じ、行員に一層報いるような形をとっていく必要があると考えています。ただ経費を削減するのではなく、必要などころには確りとコストをかけていくことで、企業価値の向上に繋げていきたいと考えています。

Q. 未婚の若手が増えている印象がありますが、出生率低下は問題と考えますか。未婚率上昇と少子化についてどのように考えていますか。

A. 途中に出産や育休を挟みながら、将来のありたい姿を実現していくというのは大きな負荷がかかる事なので、社会全体で解決する必要があると考えています。一方、ヨーロッパでは店舗が早く閉まったりすることから、より多く家族団らんの時間があるのが一般的です。日本も同じようになれば、もう少し仕事と家庭の両立において余裕が生まれるのではないかと思います。

Q. いまの千葉銀行は女性が働きやすいと思いますか。

A. 私が入ったころと比べると断然働きやすくなっています。ただ、昔と比べて今は良いという言い方はしないようにしており、今には今の課題があります。支店の残業は減っていますが、属人的な仕事が多い本部ではまだ残業が多いです。

Q. 世の中が変化している中で、中間管理職が変化のネックになっている金融機関もあると聞きますが、どのような対策をしていますか。

A. 外部の講師を招いて 1on1 トークのやり方を根本的に見直しました。また、所属長や中間管理職に対する研修も行っています。

Q. もっとフラットにする等、組織に改善の余地はありますか。

A. 千葉銀行は以前より役員も個室を持っておらず、頭取も含めて全員が大部屋で意見交換をしています。早く意思決定ができる態勢であり、風通しは良いと考えています。

Q. 地域の価値向上のためには金銭価値以外の視点も必要と考えますが、銀行としてどう関わっていきますか。また千葉県にはどのようなポテンシャルがあると考えますか。

A. コロナ禍で郊外に住宅を求める動きが広がる中で、千葉県も選ばれています。半島であることから道路網や鉄道網の整備が進まなかった歴史がある分、自然豊かな土地です。地方創生部にいた頃は、廃校になった学校を宿泊施設や PC 教室、映画の撮影所に生まれ変わらせた経験があります。最近ではグランピング施設等も誘致しており、都心から近いというメリットを活かし、地域の活性化に繋げていきたいと考えています。

Q. 人材面や活動拠点における、アジア戦略について見解があれば教えてください。

A. アジアに複数拠点があるため、今後はこれまでと異なるビジネスチャンスを狙っていくと考えています。アジア出身の方が東京で働いていたり、アジアで勤務する日本人の女性行員もいます。また、アライアンス提携行との人材交流や受け入れも行っています。

Q. 中途採用の戦略について教えてください。

A. 特にデジタルの分野は人材の奪い合いであり、厳しい状況が続いていますが、強力に進めています。中途採用の方は行内で融合しており、しかるべきポジションについて活躍してもらっています。また、一度退職した方についても、やる気があればいつでも戻ってきてほしいと思っており、実際に戻ってきてる人もいます。

Q. 他業界から人材を採用する際の千葉銀行の強みをどのように考えますか。

A. 他業種から希望してくれる人に共通しているのは、もっと全方位的に自分のスキルを活かしたい、一からやってみたいという事です。デジタルでは一から取組むことが多くあるため、自分を試してみたいという方には、魅力ある職場だと思います。他業態の方は、銀行に保守的なイメージを持っていることもありますが、実際は新しいことにチャレンジする組織なので、その点を確り伝えていきたいです。

Q. 在宅勤務比率は今後どうなっていくでしょうか。本店や支店で将来の勤務形態をどのようにお考えですか。

A. 現状の在宅勤務比率は高いとは言えず、支店ではほぼ出勤しています。本部棟では在宅勤務比率が増えてきていますが、他社に比べれば低いと認識しています。扱う情報のセキュリティをどのように保っていくかが壁になり、業務ができる場所が限定されることが課題であり、解決できればより場所を選ばずに仕事できるようになると考えています。また、サテライトオフィスを営業店の一室などに設けることで、自宅近くで仕事できる環境をつくることを検討しています。

Q. シニア行員の活用方法は今後変化しますか。

A. 55歳役職定年制をとっていますが、支店長、部長のような役職についている方は、55歳を過ぎても残ってもらう制度を既に始めています。シニアの方に力を発揮していただく場面が、これから一層増えていくのではないかと考えています。

Q. 取締役会や行員のジェンダーダイバーシティを高度化することが、企業価値向上に直結すると仮定した場合、どうすれば実現できるでしょうか。また、どのような KPI でモニタリングしていくのでしょうか。

A. 監査役や取締役の女性比率を 30%にすることが目標です。そのためには担当の段

階で女性を増やしていく必要があります。現在は、コース別人事を行っていた時に生まれた男女における経験の差を埋める研修などを行っていますが、男女関係なく一斉に入ってきた世代になれば、女性に特化したプランを考える必要がなくなると考えています。