

## 2024年9月18日 スモールミーティング（野村證券 高宮健アナリスト主催） 「コトラ 代表取締役社長 大西利佳子氏 × 当行 取締役専務執行役員 淡路睦 対談」 対談内容

### 【コトラ 大西利佳子氏】

大学卒業後、日本長期信用銀行入行。証券業務、法人営業・営業企画業務に従事後、2002年10月に株式会社コトラを設立し、代表取締役就任。以来、プロフェッショナル層・リーダー層を中心に多数の企業の人材紹介、人的資本経営コンサルティングに従事。



### 【千葉銀行 淡路睦】

大学卒業後、千葉銀行入行。外国為替業務などを担当した後、2002年にちばぎん総合研究所へ出向。2016年に銀行へ戻り、地方創生部長、法人営業部長、グループ CHROなどを歴任し、2023年より取締役専務執行役員就任（グループ CSO・グループ CDTO）。



### 【モデレーター：野村證券 高宮健アナリスト】

大学卒業後、東京銀行入行。スペイン留学（サラマンカ大学、バルセロナ大学）などを経て、2000年野村アセットマネジメント入社。クレディ・スイス・ファースト・ボストン証券、みずほ証券を経て、2009年に野村証券入社。



[高宮]本日は2人の女性経営者に人的資本をテーマにお話しいただきます。はじめに、銀行の人的資本経営の現況について、ご評価を教えてください。

[大西]プロフェッショナルの人材紹介を始めて22年になりますが、4～5年前から大手行でも外部のプロフェッショナル人材を採る機運が高まっています。これからは人事制度の改定等を行うことで、人材を融合させるフェーズに入っていると理解しており、関心高く拝見しています。

[淡路]リーマンショックなど金融機関に大きなダメージを及ぼす出来事もあり、長く金利のない世界が続くなか、金融機関には「人件費＝コスト」という考え方が定着していたと思います。私自身はCHROを経験しましたが、ここ数年で人に投資するフェーズに金融機関も入ってきており、制度改定により多様な人材をいかに定着させるか、新卒一辺倒ではなく中途の方をいかに融合させていくかに各行苦心しているのではないかと思います。

[高宮]大西さん、外部からご覧になって銀行は新卒のいわゆる生え抜き人材と、色々なバックグラウンドを持った中途の人材を上手く融合させられていますか。人的ポートフォリオのマネジメントを確りとできているのでしょうか。

[大西]銀行は万、千の人材がいる大組織、かつ専門分野が多岐にわたっているため、本部が一括して管理するのはあまり現実的ではありません。現在は過渡期にありますが、評価、リスクリング、異動を本部が手放し、いかに現場におろしていくかが重要と考えています。

[高宮]淡路さん、千葉銀行の多様な人的ポートフォリオの管理はどのような状況にありますか。

[淡路]中途採用を強化しているほか、専門的な知識・経験を持つ人材をいかに融合させ

るかという観点から、この春から専門職コースを新設し、10人以上の人が自ら手をあげてそのコースに転換しています。大西さんをご指摘されたように、すべてを人事部門が管理する状況に変わりはないですが、評価体系の全く異なるコースを導入し、成果に対して報いるインセンティブにより専門人材のやる気を向上させる効果を期待しています。

[高宮] 企業経営者である大西さん、銀行経営者の立場から淡路さん、銀行は企業の相談相手に足り得るかという観点はいかがでしょうか。

[大西] もちろん頼りになる面もありますが、一方で経営したことのない銀行員が、経営者に対して経営を指南するスタンスに多少ずれがあると感じることはあります。できることと、できないことをきちんと切り分けてお客さま目線でサービスを提供していくことが重要と考えています。

[淡路] 第一の相談相手として金融機関の営業担当を思い浮かべるお客さまはそれほど多くないと自覚しています。指南ではなく、経営の補佐役になりたいというのが法人部門で目指す姿です。お客さまからどのようなお悩みを伺ってきたかを報告する「顧客貢献情報ミーティング」というものを一部の店で導入しており、今後全社的に広げたいと考えています。プロダクトアウトではなく、経営者が考えていること、お困りごとにフォーカスして、お客さまの役に立つことを起点にした行動に変えていきます。

[高宮] 淡路さんはよく「千葉銀行のファンを増やす」とおっしゃっていますが、相談相手になる手前で、千葉銀行の行員をお客さまが思い出してくれることがまず大事だと思います。千葉銀行のファンを増やす取組みは成果が出ていますか。

[淡路] 個人部門ではお客さまの潜在的なニーズへのアプローチを目指しています。アナリストがデータを分析して、川上からお客さまへアプローチした結果、「ちょうど今そんなことを考えていた」という反応を示してくださるお客さまが出始めています。

[高宮] 最近の銀行は、女性や若者にとって魅力的な職場なのでしょうか。

[大西] 魅力的だと思っている人が会社に残っているのも、人によっては魅力的だし、外に出たいという人も当然いる状況だと思います。銀行は若手が辞めてしまうとおっしゃる方がよくいますが、それは銀行に限った話ではありません。大企業では伝統的な業務がありますが、AI など世の中の変化によって将来的に無くなる、未来に繋がらない仕事をいかになくしていくかが重要だと考えています。トップダウンで思い切って進めざるを得ないエリアだと思います。

[高宮] 大西さん、Nikkei Financialの記事では、従業員一人ひとりをみていない銀行の組織・人事風土という指摘がありましたが、ご説明いただけますか。

[大西] 万、数千の規模の組織で、一人ひとりをみることは不可能だと思います。データを可視化して傾向を分析することは可能ですが、人として向き合うというせいぜい30人、全体を統括する人でも300人程度が限界です。データで判断するところと、一人ひとりをみるために現場にどう権限移譲していくかを二本立てで考えなくてはならないと思います。

[高宮] 淡路さん、千葉銀行は本当に銀行の風土を変えようとしているのか、マネジメントの決意、姿勢含めて教えていただけますか。

[淡路] ここ1年は、頭取はじめ役員全員が同じ方向を向いて、お客さまの最善の利益を第一に考え、自分たちの行動、企業風土の変革に注力してきました。四半期に1回程度、中途採用者と頭取はじめ役員が意見交換をする場を設けており、頭取から中途採用者に対して、千葉銀行のおかしいところを指摘してほしいと伝えていますが、耳が痛い話ですが、行員はとっくに気づいているのに手が付けられなかった課題が炙り出され、一つひとつ片付けています。そういった意味でも大きく変わろうとしていると言えるのではないのでしょうか。

[高宮] 米本頭取の言葉を伺いましたが、銀行を辞めていく方への見方も変わってきていますね。

[淡路]私が CHRO の時、採用した人にはできるだけ長く勤めてほしいと思っていました。

一方で頭取は「千葉銀行でこんな経験をさせてもらった、千葉銀行はこんな良い会社なんだ」と転職先で言ってくればそれで良いと言っていました。会社の良さを外で語ってくれる人になれば良い、さらに言うとその人たちにもう一度千葉銀行に戻ってきてほしい、そんな風が変わってきているのではないかと思います。

[高宮]最近ようやくアルムナイなどと言われはじめましたが、そういった見方を米本頭取は以前からされていたんですね。大西さんがご指摘のデータ活用による人的資本管理について、千葉銀行ではどのような取り組みができていて、どのような課題があるのでしょうか。

[淡路]一人ひとりの経験やスキルを可視化する部分は道半ばでありとても難しいと感じています。一方で、各支店の人員構成と、お客さまへのアプローチの成果との関連性に関する分析は進んでいます。支店の成果について、以前は支店長など個人のスキルに寄せるようなところがありましたが、組織構造や人的資本の置き方に原因があるのではないかと議論できるようになったのは大きな進歩だと考えています。

[高宮]地銀の経営者と話をしても、銀行全体の戦力の可視化に向けた動きができたように感じます。銀行の人的資本経営を改善する方法についてどのようにお考えでしょうか。

[大西]長銀が破綻し、外から様々な人材が入ってきて、会社が劇的に変わったという経験があり、その時の気づきから人材ビジネスをやっていますが、ジョブ型の最たる効果は、そのジョブに外部の人材が入ってくることで、切磋琢磨して、仕事の目線が上がるのだと思っています。

[淡路]私は同じ会社で長く働いていますが、大卒で銀行に入ったものの、男女で研修体系が異なることを目の当たりにしたときは失望しました。男性がジョブローテーションをつうじて様々な経験を積むなか、女性である自分は外為業務を何年もやっており、自身の成長が感じられない・仕事のやりがいを見いだせないという経験をして

います。営業店と役員の意見交換会では、地方創生部長の経験がある私に対して、地域に貢献するためにどんな勉強をしたらいいのかと若手から何度も質問を受けました。お客さまからありがとうと言っていただける手応えのある仕事にどうやって携わってもらうかを考えなくてはなりません。成長が実感できる仕事を用意しないと、職員のやる気をそいで、私たちの会社に残ってくれないのではないかと思います。

[高宮]大西さんは長銀で証券に出向したりご活躍をされていましたが、銀行で女性は活躍できるとお考えですか。

[大西]銀行に入った 28 年ほど前は、女性が偉くなり得るとは全く思ってませんでした。

[淡路]同感です。

[大西]そのような中、淡路さんが専務になられて、強力にリーダーシップをとられているのは尊敬に値します。どうしてここまでくじけなかったのかなと思います。

[高宮]大西さんはくじけた経験がありますか。

[大西]私は女性総合職として長銀に入社しましたが、使いやすい女性だと気張ってアピールするようなビジネスパーソンでした。当然空回りすることもあるし、建設的な意見を伝えたつもりでも、コミュニケーションの未熟さから反発を受けることもありました。最後に本部にいた時がビジネスパーソン時代をつうじて一番大変でしたが、本気でやればやろうと思うほど、壁にぶち当たります。

[高宮]淡路さん、銀行の経営の一端を担われる立場としていかがですか。

[淡路]出社時間や残業など、以前は全員が同じ行動をとることを求められていました。当時は子持ちの女性が辞めると正社員での就職はほぼ不可能だったため、「経済的に自立して、定年まで働き続ける」という自身の目標に対しては今の会社にいることが最良だと思ったので、ある程度のことは呑み込みつつ、自分が正しいと思ったことは曲げずにやってきました。私は何も変わっていませんが、例えば子供が具合悪いときに休んで面倒見ることが、時代の変化とともに普通のことになりました。

[高宮]私も銀行を辞めました。銀行ができることは、実はたくさんあったのではないかと辞めてから気づかされました。大西さん、同じく銀行を辞めて、銀行に人材を送り出す立場からご意見を伺えますか。

[大西]大手銀行では、かつては企業文化に染めやすい人を採用する傾向が高かったのですが、最近では野心的で明らかに辞めそうな経歴の人を採用するように変化しています。そういう人が再びジョブマーケットにでてくるときは、出る杭が叩かれた、もしくはお客人扱いされたことで馴染めなかったことが主な理由です。お互いに活かすことができなかつたという意味で残念ですが、こうしたことの繰り返して新しい道が開けていくのではないかと考えています。

[高宮]淡路さん、千葉銀行らしくない人を採っていますか。また、千葉銀行らしくない人が活躍できる組織になってきていますか。

[淡路]両方 YES です。様々な考え方の人を入れないと組織としてのイノベーションが起きないと考えている管理職以上、経営層は多いです。出る杭には、むしろ尖ってほしいと思っています。また、銀行法が改正されて様々なことができるようになり、元々抱えていた人材がいかに多彩だったのか気づかされました。同じ型にはめていただけて、そこをリリースすることによって多彩な能力を発揮してもらえるのではないかと考えています。

[高宮]大手銀行の経営者は人的資本経営に造詣が深い一方で、中間管理職は追いついていない部分もあるのではないかと思います。社長や頭取が欲しいと思う人材を採用しても、現場に配置をすると辞めてしまうことはありますか。

[淡路]経営層の言ってることが上手く伝わらなかつたり、途中で翻訳されてしまうことはあると思います。私はパーパス・ビジョンを浸透させるプロジェクトチームのリーダーをやっていますが、グループ全体に浸透させるには、リーダーに自分の言葉で語ってもらうのが良く、それを目指しています。そういった目線を持つてる人をリーダーにしなくてはいけない、またそうでない人をリーダーにはしてはいけないので

はという意見もではじめています。

[高宮]現在の千葉銀行の経営で変えたいところはありますか。

[淡路]営業店の評価の仕方を変えたいと思っています。それぞれの支店長に、地域のマーケット特性や、課題をどうやってうまくマネジメントしていくかを主体的に考えてほしいと思っています。お客さまの期待に応えながらいかに支店の実績をあげるか、どのようなインセンティブがあればそうした目線を得られるのか考えています。

[高宮]大西さん、ジョブマーケットで銀行は数年前と比べて人気が出てきていますか。

[大西]年間何百人と紹介しており、人気です。メディアでは色々言われていますが、皆さんそこまで一方向だけで物を見ておらず、逆張りであったり、可能性があると思えている人もいらっしゃいます。尖った人材は大事ですが、その人たちをどう融合させて同じ方向に向かわせて目的を達成するかマネジメント力が重要であり、それはもともと銀行の総合職の役割だと思っています。本当の意味のマネジメント人材が問われています。

[高宮]銀行の中間管理職や経営層が、スペシャリスト人材をマネージできるようなスキルのトレーニングも行っていますか。

[大西]そこまではできていませんが、自分の責任でやりきるという覚悟をもち、リーダーシップを発揮する環境の提供がマネジメント層の育成に繋がるのではないかと考えています。外から見ていると、まだ縦割りの文化が強いように感じます。全体の中からどのようにベストなソリューションを出していくかが重要であり、全体の視野の広さと、視座の高さが求められます。

[高宮]部門の専門化が進んでいますが、メガバンクでは事業本部の隙間にこそビジネス機会があると考える事業本部長がでてきています。専門化が進む一方でリシャッフルが組織には必要だと思いますが、千葉銀行はどういうステージにありますか。

[淡路]複数の部門やグループ間で連携しない施策はありませんが、一方で相手を尊重



しすぎるセクショナリズムは残っているように感じます。自分の担当領域だけ気にしていれば良いという話でもなく、銀行全体を意識した施策の進め方や経営判断を行っています。

[高宮]大西さん、HRの専門家として、上手くいっている銀行あるいは会社、上手く振舞っている役員の事例があったら紹介してください。

[大西]淡路さんが仰ったように、役割分担があっても全ての責任は自分にあるというマネジメント層がいることは素晴らしく、大手銀行の常務・専務以上の方はおおよそそう思っていらっしゃるようになります。そういう方がトップにいるのは心強いのではないのでしょうか。

[高宮]日本と欧米の銀行を比べると、課長級までは日本の銀行の方が優秀だが、部長クラスになると、急速に欧米の銀行の人材が、スキル、メンタリティ、ケイパビリティ、EQ 全てにおいて日本の銀行を上回っているように感じます。欧米では課の規模でも予算を決定・遂行する経験がある一方、日本ではメガバンクのカンパニー長、事業本部長レベルではじめて疑似的に経営者としての能力を体験できるので、そこで差がつくのではないかと考えています。私の見方は大西さんからどう見えますか。

[大西]課題の設定が正しく、一步踏み込む勇気のある方が偉くなっているように感じます。大組織の部長として経験のない分野にアサインされた際に自ら課題を設定しないことがリーダーとしてのトレーニング不足に繋がっている可能性もあると考えます。

[高宮]淡路さん、千葉銀行に限らず、銀行にいる立場からどう受け止めますか。

[淡路]会社の方針に従うという意味で、指示を待っているのかもしれませんが、ここまで変化のスピードが速いと、自分で課題を見つけられないと進歩はありません。ゴールを自分で設定してやりきると、達成感は格別のものがあります。コンサル経験があったので、原因を分析する癖がありましたが、課題を見つけるためには、場数を踏み、訓練することが必要だと考えています。

[高宮]どうやったら既存の大組織をそのような風土にしていけると考えますか。

[淡路]大きな組織で初めて任されてやるのは難しいので、管理職になる前のもっと早い段階から経験を積むことが大切なのではないでしょうか。課長、係長ぐらいの時に、小さな範囲で目標を考える経験が必要と考えます。

[大西]知識の量が多くなりすぎると逆に課題を見つけられなくなります。専門性が高ければ高いほど良いとは限らず、色々な経験を積み、自らが最後の責任をもつことが重要で、阻害する要素をどう排除していくかだと思います。

[淡路]排除するためには、いままでとは全く違う観点を許容できる組織、風土文化があれば良いのではないのでしょうか。

[大西]失敗を避けると、なかなか前に進みません。人は評価される場所に向かっていくので、チャレンジをどう評価するかを考えなくてはなりません。

[高宮]シンガポールの銀行 DBS は、失敗した経験も組織の宝だと捉えるカルチャーがあり、日本の銀行もそれくらいオープンになると良いですね。女性の経営者でいらして、かたや銀行を辞めて自分で会社を作った大西さん、銀行に残って専務になった淡路さん。女性ファンドマネージャーやアナリスト、セミナーを聞いている方へのメッセージをお願いします。

[大西]女性は周りの意見が気になる性質の人が多いように感じます。おかしいと思うことでも、5年10年続くことはあるので、気にせずに、自分の信じる場所はあるのではないかと思います。

[淡路]今、自信をもって活躍されている方のなかには、これまでの過程で女性だから嫌な思いをした経験もあるかと思いますが、全てが自分の糧になり強さにも繋がっています。女性はよくぶれるといわれますが、人として正しいことは貫いて自分の信念を貫いてほしいと思います。