

女性の活躍の場を広げる地方銀行の取り組み

企画調査部

〔 要 旨 〕

ダイバーシティ推進の動きが広がる中、地方銀行は、女性の活躍を推進する観点から、女性行員のキャリアアップ支援や仕事と育児の両立支援等を通じて、女性行員が長く安心して働ける魅力ある職場づくりに注力しています。

業界全体としては、行員が転居を理由として退職を余儀なくされる場合でも、地方銀行62行のネットワークを活かした「地銀人材バンク」により、他の地方銀行に再就職して銀行員としてのキャリアを継続できるような取り組みを行っています。

本レポートでは、地方銀行の取り組みについて、担当者の声も紹介しています。これから就職活動を行う学生の方々には、有力な就職候補先として地方銀行に注目していただきたいと思います。

1. 地方銀行における女性行員の活躍推進の取り組み

ジェンダー（社会的・文化的に作られた性差）の不平等が経済・社会の成長を阻む要因となっているとの認識のもと、国内外において、女性の活躍を推進する取り組みが進められています。国際的には、SDGsの目標の1つに「ジェンダー平等を実現しよう」（目標5）が掲げられ、国内においても、2019年に女性活躍推進法が改正され、企業に対し女性が働きやすい環境の整備等が求められています。また、2021年には、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、女性の管理職等への登用に係る目標設定・開示が求められています。

こうした中、地方銀行は、銀行経営に多様な視点や考えを反映させること等を目的に、ダイバーシティ（多様性）の推進に注力しています。中でも、女性行員の活躍推進を重点施策と位置づけ、女性行員のキャリアアップの支援や、管理職・役員への登用のほか、育児との両立支援等をはじめとしたワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。

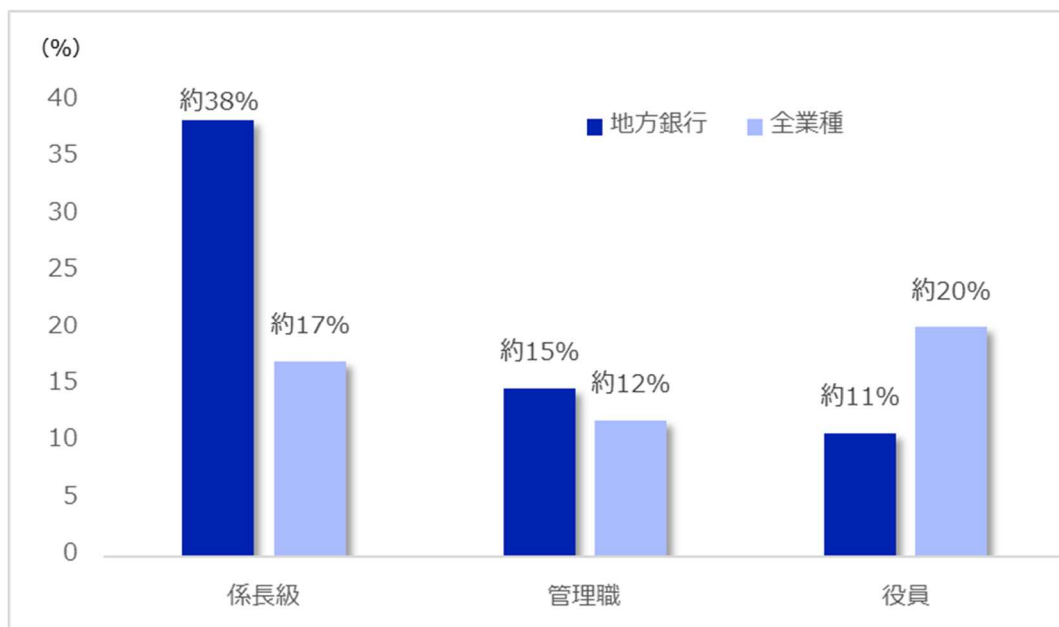
(1) 女性行員のキャリアアップ支援、幹部候補者の育成等

地方銀行は、行員に占める女性の割合が約43%（2020年3月末時点）と全業種平均（約26%）と比べて高い水準にあり、これまでも女性行員が働きやすい環境の整備に取り組んできました。近年では、女性行員の管理職への登用に関する数値目標の設定、女性行員のライフステージや経験等に応じた研修の実施等を通じて、将来の管理職候補となる女性行員の育成を着実に進めています。現在、地方銀行における係長級の女性比率は、約38%（比率を公表している39行ベース）、管理職では約15%（同55行ベース）となっています（10頁の図表1）。

役員については、地方銀行全体（13持株会社+43行）で女性の比率は1割程度となっています。社外取締役としての登用が目立ちますが、近年では、女性行員を業務執行を行う取締役に登用する動きもみられます。

また、2021年6月末現在、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」^{（注1）}を取得した地方銀行も62行

【図表1】 指導的役職に占める女性の割合



出所：地方銀行の計数 ... 「係長級」・「管理職」の計数は、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2021年7月27日時点の掲載情報）等の公表情報に基づき作成。
「係長級」は39行ベース、「管理職」は55行ベース。
「役員」は有価証券報告書（2020年3月期）により作成（13持株会社+43行）。
いずれも各行公表比率の単純平均。
全業種の計数 ... 「令和元年度雇用均等基本調査」（2019年10月調査）により作成。

中33行と、過半数を占めるまでになっています。

副業・兼業の斡旋等）という施策を実施しています（11、12ページのインタビュー、 ）。

(2) ワーク・ライフ・バランス等の取り組み

これらの取り組みは、男女を問わず行員にとって働き続けやすい企業風土に繋がっています。

多くの地方銀行は、結婚や出産等を経た後も女性行員が働き続けられるよう、仕事と育児との両立支援策や、配偶者の転勤等に配慮した人事制度の整備、男性の育児参加に向けた取り組み等を行っています。

例えば、千葉銀行は、企業内保育所の設置や「育児のための短日勤務制度」等を導入しています。また、静岡銀行は、働き方改革の一環として、「従業員が自律して行動できる意識醸成」を目的とした「ワークスタイル・イノベーション」（柔軟な勤務体系の導入、

（注1）女性の活躍推進の状況等が優良な企業を認定する制度。女性管理職比率等の認定基準を達成することにより認定される。

<インタビュー> 千葉銀行 ダイバーシティ推進部 新井 仁美さん

Q： 貴行が女性行員の活躍を推進している背景・経緯を教えてください。

A： 多様な人と人が連携し、互いの持ち味を活かすことで環境の変化に柔軟かつスピーディに対応できる組織を創るため、経営戦略の主要課題にダイバーシティを据えて取り組んでいます。

千葉銀行は職員の約4割が女性ですが、銀行内のさまざまな分野で活躍する女性が増え、キャリアを継続・向上していくための課題の1つが「仕事とライフイベントの両立」でした。そこでまずは「育児とキャリアの両立」に着目し、企業内保育所の設置や短日勤務制度（育児休業からの慣らし勤務制度）の導入、復職サポート施策の整備を進めながら、女性のキャリア形成支援（メンター制度や階層別研修）にも取り組んできました。

Q： こうした制度を浸透させるために、どのように行員の意識醸成を図っているのですか。

A： 経営トップが、ダイバーシティの重要性を認識し、行内外に繰り返しメッセージを発信しています。そうしたトップダウンから始まり、行員一人ひとりが自分事として腹落ちできるよう、全員を対象にした研修や、職場単位での「ダイバーシティ推進会議」、全役員と各職場の代表が参加する「ダイバーシティフォーラム」などさまざまな取り組みを行っています。また、所属長に対する評価項目として、ダイバーシティ推進や女性活躍推進の取り組み状況等を組み入れるなど、管理職へのアプローチも進めています。女性に限らず、全ての職員が当事者として働き方や「無意識の思い込み」について見直し、働きがいのある職場づくりを目指していくことが大切だと考えています。

Q： 貴行の女性活躍推進に関する事例を教えてください。

A： 女性が指導的立場に就くためには、女性が将来の昇格等への意欲を高め、視野を広げてもらうこと、そして多くの経験を積むことが大切だと思っています。千葉銀行には「ダイバーシティ推進委員会」という組織横断型の委員会があり、さまざまな現場から集まったメンバーがダイバーシティ推進のための活動をしています。この中の「部会」では若手から中堅の女性行員がリーダー役に就き、リーダーシップ経験を積んでいます。

また、育児休業等により職場を離れている女性行員が、スムーズに復帰できるよう、メールマガジンやオンラインサロン、自己啓発ツール等、手厚い復職支援プログラムを用意しています。こうした制度を活用し、復職時に新しい業務にチャレンジし、DX（デジタルトランスフォーメーション）の行内公募トレーニーに合格した事例もあります。

<インタビュー> 静岡銀行 ダイバーシティ推進委員会

リーダー 早野 亜希子さん（企業サポート部）

経営管理部 遠藤 威さん

Q： 貴行が働き方改革を推進している背景・経緯を教えてください。

A： 不確実性が高く将来の予測が困難な「VUCA」^(注)の時代を迎えるなか、役職員一人ひとりの価値観やライフスタイルも一層多様化しています。

こうした「正解がない」時代にあって新たな付加価値を生み出していくためには、一人ひとりが自ら考え行動し、多様な意見を認め合いながら挑戦し続ける組織となる必要があります。

その実現に向けて、まずは2017年から働き方改革をスタートし、多様な働き方の浸透に向けた取り組みを進めました。そして、2019年からこの取り組みを発展させた「ワークスタイル・イノベーション」として、服装・時間・場所等、銀行に定められたルールに従うのではなく、自ら判断して自律的に働く意識の醸成に取り組んでいます。具体的には、服装の自由化やコアタイムがないフルフレックス制の導入、サテライトオフィスの設置（県内外10拠点）、副業・兼業の斡旋等です。このような取り組みは、女性活躍等につながる「働きやすさ」の向上に寄与していると思います。

Q： 「ワークスタイル・イノベーション」導入による行内の変化について教えてください。

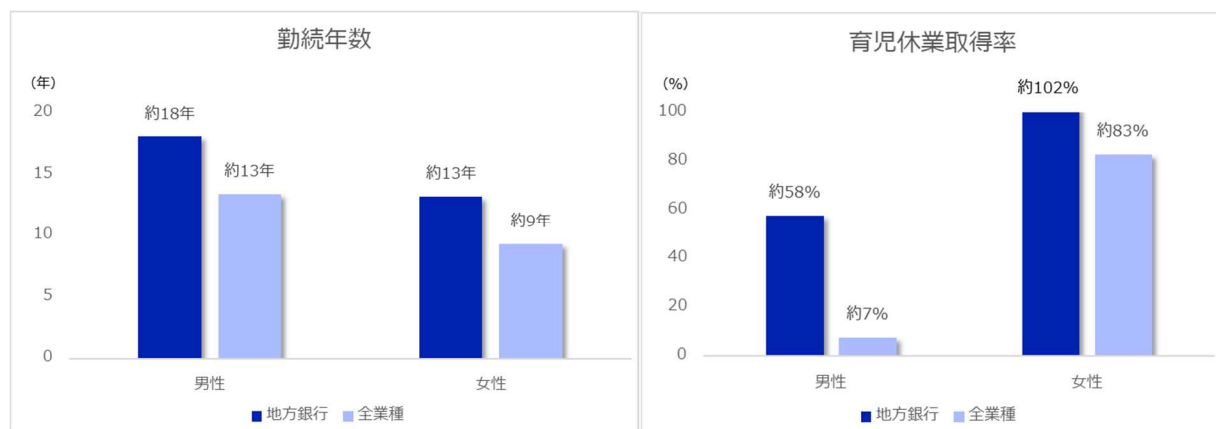
A： 特にフレックス制度の利用者が増えたと感じています。また、育児・介護中の行員に加え、不妊治療中・妊娠中の行員や、パートタイマーの行員についても、働き方の選択肢を増やしていくことにより、仕事だけでなく、様々なライフイベントについてもお互いが支えあって対応することが「当たり前」として捉えられると思っています。実際、就業を継続する意識を持つ女性行員が増えていると感じています。

Q： 制度浸透に向けた意識醸成等の取り組みについて教えてください。

A： 人事制度の改定など、ハード面での改革は着実に進んできました。次の段階として、改定した制度をスムーズに利用できる風土づくり（ソフト面からの改革）を行うため、本年7月にダイバーシティ推進委員会（委員長：副頭取）を設置しました。いわゆる「ワーママ」である女性行員（早野さん）をリーダーに据え、コアメンバーは中途採用者やスポーツ採用者、留学生採用者など、多様性に富んだ構成となっています。多様な視点から情報発信を行うことで、今まで見過ごしてきた視点や価値観に一人ひとりが気づき、多様性を受容する組織風土の醸成につなげていきたいと考えています。

（注）Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を並べたもの。

【図表2】 男女の勤続年数・育児休業取得率



出所：地方銀行の計数...「勤続年数」は当協会調べ（2020年3月末時点）。「育児休業取得率」は厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2021年7月27日時点の掲載情報）等の公表情報に基づき作成（各行公表比率の単純平均）。

全業種の計数...「勤続年数」は厚生労働省「令和2年賃金構造基本統計調査」（2020年7月調査）、「育児休業取得率」は厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」（2019年10月調査）により作成。

「育児休業取得率」の計数について、「地方銀行」と「全業種」で出所の違いにより、定義が以下のとおり異なっている。地方銀行は、計算式の分子に前年度から継続して育児休業を取得している者を含むことから、全業種よりも計数が高めとなっており、女性については100%を超えている。

- ・地方銀行：（期間内に育児休業を取得した出産労働者数）÷（出産労働者数） 男性の場合は、配偶者が出産した労働者数
- ・全業種：（期間内に育児休業を開始した出産労働者数）÷（出産労働者数） 男性の場合は、配偶者が出産した労働者数

地方銀行の勤続年数や育児休業取得率は、全業種平均と比べて高い水準にあります。特に、地方銀行における男性の育児休業取得率は50%を超えています（公表している47行ベース）（図表2）。

なお、2021年6月末現在、次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポート企業としての認定を取得している地方銀行は、「くるみん」が51行、「プラチナくるみん」が34行となっています^{（注2）}。

2. 地方銀行業界としての女性行員の活躍推進の取り組み

地方銀行は業界をあげて、女性行員の活躍推進を後押ししています。

(1) 「地銀人材バンク」

「地銀人材バンク」は、全国62行の地方銀行のネットワークを活用した取り組みであり、行員等が結婚や配偶者の転勤等を理由とした転居により退職を余儀なくされた場合に、就業継続を希望する方に転居先近隣の地方銀行を紹介するものです。2015年に創設され、千葉銀行が事務局を務めています。制度開始から2021年6月末までに、238名（累計）が本制度により再就職しています。実際に、「地銀人材バンク」を利用された女性行員からは、転職後のキャリアアップやさらなる挑戦が志向できる仕組みであるとの声が寄せられています（14頁のインタビュー）。

（注2）次世代育成支援対策推進法に基づく、従業員の仕事と子育ての両立のための行動計画の策定・実施等の要件を満たす企業に対する認定の仕組みであり、認定の種類として「くるみん」と、より取り組みが進んでいる企業を対象とした「プラチナくるみん」がある。

<インタビュー> 横浜銀行 ソリューション営業部 菱川 舞さん

Q： 「地銀人材バンク」を利用された経緯を教えてください。

A： 福岡銀行に入学し、事業承継関連の業務等に従事した後、結婚に伴う引っ越しをきっかけに2016年6月に同行を退職しました。当初は銀行以外への転職も考えていましたが、専門的な業務を行っていた経験を活かしたいと考え、「地銀人材バンク」を利用して、同年11月に横浜銀行に転職しました。入行後は、法人営業部（当時）に配属され、現在も同部（ソリューション営業部に名称変更）において、M & A関連の業務を担当しています。

Q： 「地銀人材バンク」を実際に利用したご感想を教えてください。

A： 双方の地方銀行にしっかりした窓口があり、安心してスムーズに転職することができました。

また、私の場合、前職での経験を活かせる職場に配属となったこともよかったです。

Q： これから「地銀人材バンク」を活用する可能性のある全国の地方銀行の行員に向けて、制度の魅力等を教えてください。

A： 「地銀人材バンク」を通じた転職は、利用者の前職での職歴・役職等がある程度勘案してくれる点が、メリットの1つだと思います。

また、個人的な印象として、一般的な転職の場合、それが結婚・出産等によるものであると、「無理なく仕事を続けるための」転職になってしまうことが多いと思います。一方、「地銀人材バンク」による転職では、ライフイベントとキャリアの両立を基礎としながらも、前職での経験を活かせる場が多いため採用後のキャリアアップやさらなる挑戦が志向できる環境が整っていると思います。

(2) 全国地方銀行協会としての取り組み

当協会では、女性行員の年齢や役職等に応じて、必要なスキル・知識の習得、自身のキャリアへの理解を目的とした階層別・業務別の研修を開催しています。また、地方銀行の女性活躍推進担当者が一堂に会し情報交換を行う会合を定期的で開催しています（15頁の図表3）。

3. 取引先企業の女性経営者等の支援

地方銀行の中には、自行における女性活躍推進にとどまらず、専用商品による資金供給、セミナーの

開催等を通じて、取引先企業や地域における女性活躍を支援している銀行もあります。女性による起業や事業承継の支援等は、多様な視点によるイノベーションの創出という観点から、地方創生に資する重要な取り組みと言えます。

例えば、東邦銀行は、女性活躍を積極的に推進する事業者向けに、通常金利より最大0.2%引き下げ、最長20年融資する融資制度「女性活躍応援プラン」を提供しています。

また、宮崎銀行は、起業や新規事業の立ち上げに興味のある女性等を対象として「女性起業家ビジネ

【図表3】 全国地方銀行協会における女性のキャリアアップ支援研修等

区分	講座名	対象者	目的
階層別講座	女性幹部職育成講座	部店長クラスやその候補者から更にステップアップを目指す女性行員	経営者とのコミュニケーションの取り方の習得 等
	女性管理職ステップアップ講座	今後、支店長等へのステップアップが期待される女性役席者	営業店マネジメントおよびリーダーシップの習得 等
	女性マネジャー養成講座	役席者・管理職への登用が期待される女性行員	マネジメントスキルの習得、自己のキャリア開発の進め方の分析等
	上級リーダー養成講座	入行後10年目程度で役席者の補佐的役割が期待される、営業店の窓口業務・営業・内部事務等担当の女性行員	営業店における法令等遵守に向けた業務知識の習得 等
	中堅リーダー養成講座	入行後5年目程度の営業店の窓口業務、営業、内部事務等担当の女性行員等	後輩育成に必要なスキルの向上、自身の今後のキャリアについての考察 等
	関連会社職員講座～女性活躍推進～	関連会社の女性職員のうち、役席登用前のチームリーダー、新任役席者等	リーダーシップやマネジメント力の習得 等
業務別講座	女性法人営業力養成講座	法人営業に携わる女性行員	ビジネスマナーや経営者とのコミュニケーションの取り方、財務分析スキルの習得 等
	女性活躍推進担当者会議	女性活躍推進担当者（男女問わず）	各行間の情報共有を図り、地方銀行全体として女性活躍推進を加速

スプランコンテスト」を開催しています（これまでに4回開催）。実際に会社設立や事業化につながった実績があります。

中国銀行は、岡山市より受託しているスタートアップ創業支援事業の一環として、2018年～2020年に「女性限定創業セミナー」を開催しています。

十六銀行は、女性行員で構成する商品開発プロジェクトチーム「Jewelina」を組成し、特技や資格を有する女性と取引先企業をマッチングする「Skill matching by ガラスの靴プロジェクト」を企画するなど取引先企業を支援しています。同行の担当者によれば、これまでに10回の商談会を開催しており、今後も地域の課題解決に繋がる活動を続けていきたいとしています（16頁のインタビュー）。

4. おわりに

地方銀行は、ダイバーシティ推進を重視し、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでいます。その成果は、各行における各種制度の充実、高水準の勤続年数・育児休業取得率、さらには女性の取締役への登用数の増加等として現れてきています。

また、経営基盤である地元地域の活性化に資する観点から、女性経営者等を支援する等、地域において女性の活躍を後押しする施策を実施しています。

このように、地方銀行は、行員が長く安心して働ける職場であり、かつ、地元地域の活性化に貢献できる職場でもあると言えるでしょう。これから就職活動を控える学生の方々も、有力な就職候補先としてぜひ地方銀行にご注目ください。

<インタビュー> 十六銀行 地域創生部地域創生グループ 山口 岳人さん、後藤 育実さん

Q： 「Jewelia」発足の背景・経緯等について教えてください。

A： 「地域の様々な課題や多様化するニーズに銀行としてどう対応してか」という問題意識が発点でした。その中で、女性の声を取り入れることで、地域における当行への親近感の醸成、今までアプローチしにくかった顧客層の開拓、当行と地域双方における課題解決を図るため、プロジェクトチームを発足しました。趣旨に賛同した女性行員が立候補して参加し、2020年2月から活動しています。

Q： 「Skill matching by ガラスの靴プロジェクト」はどのようにして生まれたのでしょうか。

A： 本事業の考案にあたっては、銀行の既存サービスを始点に考えるのではなく、地域の住人目線で感じる課題に着目しました。プロジェクトチームのメンバーから、「結婚・出産を経て仕事を辞めた後も、社会とのつながりを保ちたい、それまで培ってきた技術や経験を活かしたい、と思う女性は多いのではないか」という意見がありました。そうした課題を解決するため、銀行の強みである「取引先とのネットワーク」を活用しようということになり、マッチング事業が生まれました。

Q： 同事業における印象的な事例・エピソードを教えてください。

A： 実際に運用を開始したところ、挑戦意欲のある前向きな女性の多さに驚かされました。利用者からは、「おかげで企業との接点を持てた」、「コロナ禍で派遣切りに遭ってしまったが、フリーランスとして前向きに挑戦していくきっかけとなった」、等の声が寄せられています。

Q： 地域や行内の反応について教えてください。

A： 地域からは、公的機関や女性活躍支援団体から本事業についてお声がけいただく機会が増えました。

行員からは、プロジェクトチームの存在がそれまで接点の少なかった子育て世代等との対話ツールになるといった話もありました。また、それまで銀行として対応できなかった取引先のニーズ（例えば、「商品に女性目線を取り入れたいが、従業員が男性メインでありどうすればよいか分からない」等）にきめ細かく対応できるようになった、との声もありました。