

RIE
ASAYAMIA

Photo／梅田信幸

まず、ご紹介するのは三井住友銀行の事例だ。同行は顧客に対するサービス向上をきっかけとして、女性活用に積極的に取り組みはじめた。その流れの中、大企業にありがちな「一般職」を廃止、新規職制を導入して人材活用の新たなモデルをつくろうとしている。制度も充実し、着実に女性の働きやすい会社になりつつある同行の取り組みをみてみよう。

MIKA
AKKAGI

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

三井住友銀行 人事部 ダイバーシティ推進室 室長
浅山理恵

女性客に向けた サービスから発展

赤木 御社はいろいろと女性が活躍できる仕組みをつくられ、取り組まれているようですね。どのようなきっかけから、はじめられたのですか。

浅山 今年の4月から「ダイバーシティ推進室」という組織が新設されたのですが、昨年までは「Next W・ingプロジェクト室」として活動していました。この「Next W・ingプロジェクト室」は、2005年10月に個人業務部——当行の個人部門を統括する部署の中に部内室として誕生しました。他行・他社さんでは、人事や経営企画の中、あるいは社長直轄といったところに組織をつくり、女性社員向けの活動を進めるのが普通のようなのですが、当行では、まず個人部門内につくられました。というのも、当初は社内女性の活躍推進だけを目的としていたわけではなかったからです。

赤木 最初は、どのような目的だったのですか。

浅山 最近では、社会的に女性が力をつけてきて、経済力や発言力を持つようになりました。背景には、働く女性の増加や家庭観・人生観の変化・多様化といった理由があるのだと思います。女性が働いて経済力を持っている場合はもちろん、そうでなくても、マーケティングに大きな影響を及ぼ

若手の女性社員の出産・育児などに関する 将来への不安感を いかに取り除くかも重要な課題です

します。つまり、女性のお客様のプレゼンスが高まってきたわけです。当然、銀行もそのような個人向けの商品やサービスを検討する必要が出てきました。女性のお客様に向けたアプローチを銀行、金融サービス業として考えていこう。これを出発点に、個人部門に組織をつくったわけです。そのため、当初のミッションは、女性のニーズに対してきめ細やかな金融サービスとは何かを考えることがメインでした。

赤木 そこを基点にはじめたのですね。それが発展して、お客様だけではなく、自らの女性が働きやすいといった現在の流れがあると思うのですが、何か転換点があったのですか。

浅山 もともと並行して考えてはいたのですが、まず、活動を進める中で、女性のお客様に対してアンケートを実施してみました。すると、コンサルタントとして相談するのは女性がいいという希望が、女性のお客様からは結構多かったのです。実際、既にお客様からの資産運用や住宅ローンなどの相談に応じているのは過半数が女性でした。ならば、その彼女たちが働きやすい

職場をつくってこそ、女性のお客様たちに効果的なサービスを提供できるのではないかと考えるようになったのです。こうして女性の視点でのお客様へのアプローチに加え、もう一つのミッションとして、女性が能力を発揮しやすい職場づくりを推進することになりました。その際、専任の組織が必要だと、「Next W・ingプロジェクト室」が誕生したのです。女性をサポートするような社内制度の周知、また現場の改善要望などの声を集めた提言などにより、女性が働き続けられる職場づくりを実施してきました。

赤木 現在、三井住友銀行では、女性はこのくらい働いておられるのですか。

浅山 全行員のうち4割程度が女性です。総合職ではまだ女性比率は高くありませんが、個人部門の基幹職であるCS（コンシューマーサービス）職では約半数が女性ですし、総合職・CS職あわせた基幹職新卒採用での女性比率は約4割です。しかし、これまで定着という点では必ずしも男性と同じようにはいっていませんでした。そこでこうした状況を変え、より女性が長く働

きやすくするため、「従業員サポートプログラム」、つまり両立支援制度をいっそう拡充してきました。

赤木 サポートプログラムとしては、具体的にはどのようなものがあるのですか。

浅山 例えば、より柔軟な働き方を支援するものとして、半日休暇制度、勤務地変更制度、退職者再雇用制度などがあります。また、育児・介護への参加を支援する制度としては、育児休業制度、男性の育児参加を進めることにもつながる短期育児休業制度、子どもの病気に対応する看護休暇制度、短時間勤務制度、介護休業制度が。さらに、育児等の経済的負担をサポートするものとしては、時間外の保育費用実費負担をサポートする託児補給金制度、ライフサポート制度、託児先送迎交通費支給制度があります。こうした制度は、現場のワーキングマザーへのヒアリングやイントラ「ポスト」からの提言で生まれたり、拡充されてきたものです。

赤木 「ポスト」とは？

浅山 働きやすい職場づくりを推進するため、全行員から提言を受けつける窓口のこと



浅山理恵氏
三井住友銀行 人事部
ダイバーシティ推進室 室長

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

とです。

赤木 そこで皆さんの生の意見を吸い上げるわけですね。

浅山 そうです。銀行の仕事そのものは基本的に男女差を感じることはほとんどないと思いますし、今後は男性の育児参加も進むと思います。制度の拡充と周知は、男女関係なく、上手に制度を利用し働き続けられる職場をつくるためのスタートと考えています。

対象ごとに分けた 取り組みを推進

赤木 そのほか、どのような取り組みをされているのですか。

浅山 全体向け、女性向け、管理職向けといった、対象を分けた取り組みも行っています。

赤木 それぞれの具体的な取り組みを教えてください。

浅山 全体向けとしては、先程お話しした「ポスト」の設置、また『ワーク・ライフ・バランスハンドブック』という冊子もつくり、実際の制度の利用の仕方について、分

かりやすくまとめました。行内報では活躍する女性や制度利用者の紹介を連載コーナーとして継続的に行っています。女性向けとしては、セミナーや育児休業者のための職場復帰をサポートする講座の開催をしています。復帰サポートの講座とメールによるお知らせは、月に1度の実施です。

人々の声ではじめてものです。ただし、時間の半分は役員や本部長、時には先輩ワーカーキングマザーの話を聞いたり、参加者同士のディスカッションを行い、ワーキングマザー同士のネットワークをつくることも目的にしています。毎回、20〜30人の女性が参加していますね。

赤木 復帰サポートのための講座について、もう少し詳しく教えてください。

赤木 復帰するなどのぐらいい前から参加される方が多いのですか。

浅山 「育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座」という東京と大阪の研修施設で子連れでも参加できる集合研修として

浅山 まったくの自由参加なので人それぞれです。大体、1度参加すると継続して来るケースが多いですね。

しています。私どもには地方の拠点もあるので、東京・大阪に來られない人もいます。

赤木 さて、管理職向けの活動をお聞かせください。

その場合、テレビ会議システムを利用し、全国どの支店からも参加できるようにしています。

浅山 管理職向けのセミナーの開催、新任の管理職研修の際の「ダイバーシティ」講話の実施、また（上司の虎の巻）として『女性部下のライフイベント対応読本』も作成し、配布しています。

赤木 内容は、どのようなことをするのでしょうか。

赤木 どのようなことが書かれているのですか。

浅山 昨今は、金融・経済を取り巻く環境の変化が激しいので、銀行業務に関する新しい情報や行内のニュースを伝えています。講座自体、もともと育児休暇でそうした情報から遠ざかっていることに不安を感じる

浅山 女性の部下から結婚や妊娠の報告を受けたときなど、具体的なシチュエーションに即した対応の注意点などを示しています。実

赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より株式会社フランクlin・コピー・ジャパンの豪商メンバー、社長付エグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー『7つの習慣』の研修、経営コンサルタント推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とするクラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役就任。

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

際、どう対応したらよいのか困る人も多く、活用いただいているようです。もともと、一番大切なのはコミュニケーションだ、と伝えたいと考えて作成したものです。

一般職を廃止する 大改革を実行

浅山 ほかに、人事制度そのものの大きな改革として、職種の変更を行いました。これまでは、総合職とCS職、一般職という正社員の中の職種に加え、派遣社員として、OS（オペレーション・サービス）職、法人営業のアシスタントが大きなカテゴリーでした。ですが、一般職の職務拡大、役割期待の高まりなどから、職務に応じた職種内容とすることにしたのです。これまでの一般職をBC（ビジネスキャリア）職として、各営業店フロントのサービスや事務の分野でより専門性を高めつつ、上位の職務や管理職にチャレンジできる枠組みとし、あわせて派遣社員であったアシスタント、OS職を正社員化してBC職に統合したものです。この改革により、女性がより働きやすく、自らのキャリアデザインを描きやすくなったと思います。

赤木 では、今後は総合職やCS職にならなくても管理職への道が開かれるわけですね。

浅山 これまでも一般職から職種転換をして課長や支店長などの管理職ポストに登用された人もいますが、今後は職種転換

しなくてもポストへの道が開かれることになります。管理職にチャレンジする女性がいっそう増えるのではと期待しています。

制度の周知と 意識改革が課題

赤木 いろいろと社員目線で具体的な活動に取り組まれているようですが、今後の課題などをお聞かせください。

浅山 もっと、意識改革を進め、事例を横展開していくことが必要だと考えています。

「制度をつくりました」とか研修で「こうしなければいけません」とお知らせしたところで、当事者の意識が変わり、行動につながらなければ効果がありません。皆に変わってもらうためには、まずはトップから課題認識を持ってもらわなくてはなりません。幸い、当行はトップがそうした意識を持ち、発信もしてくれており、皆が徐々に変わっていくのですが、まだ本格的な浸透はこれからとも言えます。今後は管理職の意識と行動を変えてもらうための仕組みをもっと考えていかなければなりません。

赤木 確かに、上層部が真剣に考えていることが伝わらなければ、こうした改革は「絵に描いた餅」に過ぎませんからね。

浅山 当行ではここ数年、若手採用が増えており、女性比率も高まっています。若手の女性社員の出産・育児などに関する将来への不安感をいかに取り除くかも重要な課

題です。

赤木 何か具体的なアクションはされているのですか。

浅山 例えば、先輩女性社員によるパネルディスカッションの実施などです。ワーキングマザーや女性管理職などに仕事や生活の実態について話してもらいましたが、参加者は「管理職になつてみたい」とモチベーションを上げるなど、意義深い機会だったと思います。

赤木 経験者の話を聞くことは、経験のない人間にとって理解やイメージのために一番でしょうからね。

浅山 そのほか、先程申し上げた行内報での女性管理職や男性の育児取得者などの紹介もその一環です。

赤木 男性に意識を変えてもらうことも大切ですね。

浅山 まだ多いとはいえませんが、短期育児休業制度利用者も徐々に増えています。

ほかに、夏休みを利用した「SMBCこども参観日」をCSR室と共同で実施するなどの取り組みを行っています。お子さんやご家族に銀行の中を見学していただき、仕事や銀行業務に興味を持っていたくとも自身にワークライフバランスを見直すきっかけにもらうことが目的で、お陰様で今年も多数の参加がありました。

赤木 これからも社員のため、お客様のため、会社のために取り組みを進めてください。