

女性の活躍の場を広げる地方銀行の取り組み ～もっと女性行員が挑戦できる環境へ～

企画調査部 副調査役 花里 百合子

- 地方銀行では、ダイバーシティ経営に向けて、女性行員の活躍推進に積極的に取り組んでいます。
- 具体的には、女性行員の管理職登用に係る目標の設定や、ステップアップのための研修の実施などにより、将来の管理職候補となる女性行員の育成を進めています。経営層に女性を登用する動きも出てきており、地方銀行の女性役員比率は年々上昇しています。
- 本レポートでは、女性行員の育成や働きやすい環境の整備に向けた具体的な取り組みに加え、女性役員から若い世代に向けてのメッセージも紹介しています。ぜひ地方銀行の今後の取り組みに注目いただきたいと思います。

はじめに

多様な人材がその特性を活かし、いきいきと働ける環境を整えることで、自由な発想を生み出し価値創造につなげていく「ダイバーシティ経営」は、変化する市場ニーズやリスクへの対応力を高めるために不可欠なものとなっています。地方銀行では「ダイバーシティ経営」に向けて様々な施策を進めており、女性行員の活躍推進にも積極的に取り組んでいます。

また、政府が2024年6月に公表した「女性活躍・男女共同参画の重点方針2024（女性版骨太の方針2024）」においては、地方における女性の登用推進が掲げられており、地方銀行には、地域のリーディングカンパニーとしての役割が期待されています。

本レポートでは、地方銀行における女性のキャリアアップ支援や働きやすい環境の整備などについてお伝えします。

地方銀行全体の取り組み状況

女性行員の採用・役員登用

現在、地方銀行における採用者に占める女性の割合は平均で約48%となっており、採用人数のうちおよそ半数は女性となっています（50%以上の銀行は25行）。

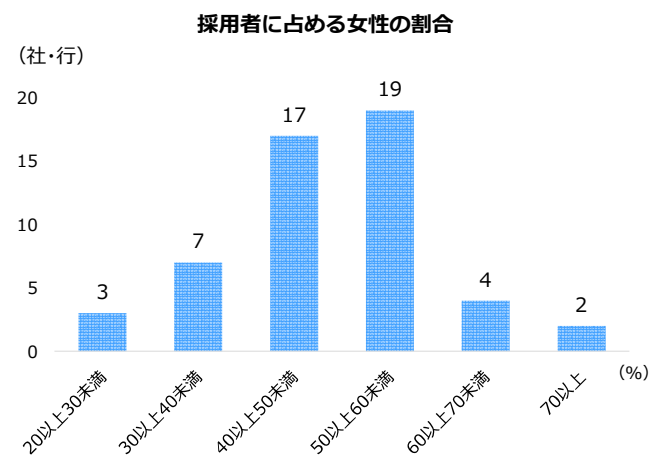
また、地方銀行の行員に占める女性の割合は平均で約38%¹であり、管理職等に占める女性の割合（女性管理職比率）は約16%²となっています。

地方銀行では、女性行員の管理職登用に係る目標を設定したり、ステップアップのための研修などを通じて将来の管理職候補となる女性行員の育成を積極的に進めており、今後、地方銀行の女性管理職比率は高まっていくと考えられます。

さらに、地方銀行では、経営層に女性を登用する動きも出てきています（10～12ページの女性役員へのインタビュー参照）。地方銀行の役員に占める女性の割合（女性役員比率）の平均は年々上昇しており、現在は約15%となっています。

政府が2023年6月に公表した「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）」では、プライム市場上場企業を対象として、2030年までに、女性役員比率30%以上を目指すことが掲げられていますが、地方銀

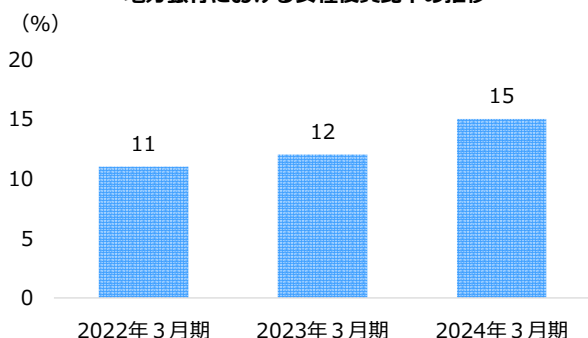
行では既に30%以上に達している銀行もあり、今後、さらに役員への登用が進んでいくと考えられます。



▲ 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2024年8月16日現在）における「採用した労働者に占める女性労働者の割合」に基づき作成（公表している1銀行持株会社および51銀行ベース）。なお、銀行により、算出対象としている雇用管理区分などは異なる。採用した労働者に占める女性労働者の割合＝直近の事業年度の女性の採用者数÷直近の事業年度の採用者数×100（%）。

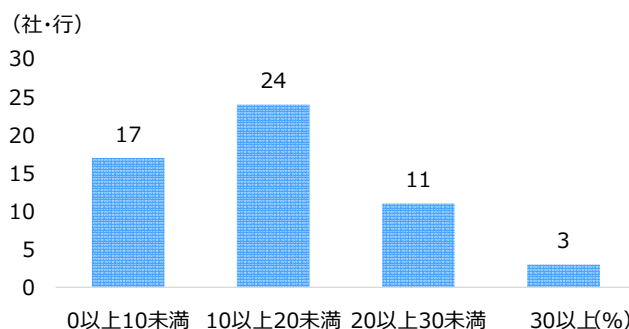


地方銀行における女性役員比率の推移



▲ 2022年3月期（16銀行持株会社および40銀行）、2023年3月期（20銀行持株会社および35銀行）、2024年3月期（21銀行持株会社および34銀行）の有価証券報告書等に基づき作成。

女性役員比率別の地方銀行数（2024年3月期）



働きやすい環境の整備

地方銀行では、女性行員が結婚・出産後も働き続けられるよう、仕事と育児の両立支援や配偶者の転勤等に配慮した人事制度の整備などを進めています。

こうした地方銀行の取り組みが評価され、子育てサポート企業であることを示す「くるみん」認定は56行が取得しており、そのうち、さらに高い基準をクリアした「プラチナくるみん」認定は37行が取得しています³（2024年6月末現在）。

また、女性労働者の平均継続勤務年数などに関して一定の

条件を満たしていることを示す「えるぼし」⁴認定についても、43行が取得しています⁵（2024年6月末現在）。

また、男性行員が育児に参加しやすい環境整備も進めており、地方銀行の男性行員の育児休業取得率は高い水準となっています⁶。

次章では、実際に行われている女性行員のキャリアアップ支援や働きやすい環境整備の一例として、荘内銀行と第四北越フィナンシャルグループの取り組みを紹介します。

個別銀行の取り組み事例

荘内銀行の取り組み

山形県に本店を置く**荘内銀行**は、育児しながら働きやすい環境を整備することで、女性の就業継続とキャリア形成を支援しています。

同行は、育児休業（育休）から職場復帰するママ行員の支援を目的として、2016年より半年ごと（年2回）に、就業支援プログラム「**Mama CommuniTea（ママコミュニティ）**」を開催しています。母子参加型のお茶会の形式で開催し、職場復帰に対する不安や悩みを解消するとともに、同じ環境下のママ行員同士の情報交換の場として、育児・仕事の両面で相談し合えるコミュニティとなっており、ママ行員



▲ Mama CommuniTeaの様子。荘内銀行提供。

から好評を得ています。また、人事担当者が復職前の悩みを直接聞くことで、現状を知ることができ、今後の支援策・改善策の検討にも参考になっているとのこと。

また同行は、育児と仕事の両立支援のため、2010年、本店ビル1階に企業内保育施設「**キッズワールドあゆみ**」を開設しました（山形県内の金融機関初）。さらに、就学前の子どもを持ち、配偶者がフルタイムで就労している行員を対象とした保育料補助制度も設けており、本店近辺で働く行員以外にも支援が行き届くようになっています。

さらに、3歳に満たない子どもを養育する行員について、希望に応じて勤務時間を短縮できる育児短時間勤務制度や、より柔軟な働き方を選択できるよう、育児や介護などのために一定期間雇用契約を契約行員に変更し、期間経過後にまた行員に戻ることができる「**ライフチャレンジ制度**」なども設けています。

こうしたサポートは、女性行員の就業の継続によるキャリア形成、さらには管理職への登用の実績にもつながっており、同行の女性管理職比率（2024年3月時点）は30.1%に達しています。

その実績も高く評価されており、2016年には、3段階目（3つ星）⁷の「えるぼし」認定を東北で初めて取得しています。こうした数値や認定の状況は、同行ホームページや厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」で公表しており、就職活動中の学生の方々にも、荘内銀行について知っていただくきっかけになっているとのことです。



▲ キッズワールドあゆみの様子。荘内銀行提供。

第四北越フィナンシャルグループの取り組み

第四北越フィナンシャルグループ（第四北越FG）は、新潟県に本店を置く**第四北越銀行**の親会社です。同社は、2021年度に開始した「**女性活躍推進プログラム**」により、女性の次世代リーダーの育成を進めています。本プログラムは、リーダーに求められる意識やスキルを身につけることを目的として、1年3か月程度の期間に亘り、リーダーシップに関する研修や、キャリアコンサルタントによる面接を集中的に行うもので、参加をきっかけに銀行の支店長を目指すようになった女性従業員もいるなど、意欲の向上につながっています。また、過去の参加者が他の女性従業員にプログラムへの参加を勧めることも多く、年々参加希望者が増加しているとのことです。

さらに、2023年度には「**女性取締役育成プログラム**」を開始しました。同プログラムでは、これまでのキャリアやマネジメント経験、保有するスキル等に応じてグループから選抜された従業員を、社外の女性経営層による講義や経営層とのディスカッションなどを通じ、多様な経営人材として育成することを目的としています。さらに、参加者のキャリアを明確にし、経営人材として必要な法人分野等のスキルやマネジメントを習得するとともに、本部部門で一定期間、事業性評価を基本に据えた案件組成・企業審



▲ 女性活躍推進プログラムの様子。第四北越FG提供。

査・事業承継など、法人分野のコンサルティングを実践的に経験する機会も提供しています。

女性の活躍領域の拡大支援は高く評価されており、2023年には、第四北越銀行として新潟県内企業初となる「**プラチナえるぼし**」認定⁸も取得しています。第四北越FGは、今後も上記2つのプログラムについて内容を充実しながら継続し、修了者の上位職への登用などを一層進めていく、としています。

また、第四北越FGは、子育てをする従業員への支援にも力を入れています。育休からの復職の支援策としては、「**育休復職支援セミナー**」を開催しています。本セミナーのポイントは、育休中の従業員だけでなく育休から既に復帰した従業員も参加する点で、復職後の仕事や育児に関する不安について、経験者から直接アドバイスをもらうことができるほか、幼い子どもがいる従業員のネットワーク作りにもつながるため、育休取得者から大変好評を得ているとのことです。

男性の育児参画も促進するため、育休中の育児・家事の分担について家族間で話し合ってもらえるツールとして、「**家事・育児シェアリングシート**」を提供しています。同シートには、家事・育児の具体的な内容（食事・入浴・教育など）が一覧化されており、男性が育休中に何をすればよいかイメージしやすいものとなっています。



▲ 女性取締役育成プログラムの様子。第四北越FG提供。



interview I

**山陰合同銀行
代表取締役 専務執行役員
吉岡 佐和子 氏****—— 山陰合同銀行における女性活躍推進の取り組みについて教えてください。**

地域やお客さまの様々な課題解決に貢献していくためには、女性活躍の推進だけでなく、多様性の確保、自律的なキャリア形成支援を通じたプロフェッショナル人材の育成などが急務であると考え、以前から様々な取り組みを進めて参りました。

その1つに、個人営業やローン担当であった女性行員を育成プログラムにより戦略分野である法人営業に再配置しております。法人営業を担当することでキャリアの幅が広がり、女性行員のキャリアアップにもつながっています。

地方特有の年功序列や、男性優位といった雰囲気はまだまだ感じられる地方において、当行が率先して女性活躍や多様化の推進、ユニークなキャリア形成支援などに取り組むことで、地域に新しい風を吹き込み、他の事業者さまにも良質な影響力を提供できる存在でありたいと考えています。

—— 2024年6月に代表取締役に就任されました。現在の心境についてお聞かせください。

銀行業界において、生え抜きの女性行員が代表取締役となった事例は、まだ多くありません。今回の登用で、当行のチャレンジする姿勢を示せたと思います。

取締役会では、私を含め生え抜きの女性の取締役2名と社外取締役2名の計4名の女性が出席し、気付いたことを率直に発言して活発な議論を行っています。

当行では、女性活躍の機運向上のための情報発信に取り組んでおりますが、性別に関わらず、いきいきと働き続けられる環境作りと、地域に貢献できる柔軟で未来志向の人材育成に努めて参りたいと思っています。



1987年山陰合同銀行入行。営業店や本部で経験を積み、2022年6月執行役員米子営業本部長、2024年4月専務執行役員鳥取営業本部長、2024年6月に代表取締役に就任。

—— これまでのキャリアのなかでの、ご自身の「挑戦」についてお聞かせください。

入行当初は窓口担当となりましたが、宣伝広告業務を担当したいと手を挙げました。宣伝広告は銀行にとって大規模な予算を持つ責任ある仕事であり、女性の担当は前例がありませんでしたが、上司に「やる気があるのだから」と背中を押していただいたことに感謝しています。その後も新規業務の立ち上げや法人営業など、新しい業務に挑戦するチャンスをいただきました。おかげで彩ある銀行人生になりました。

行員には与えられたチャンスを活かし、何事にも好奇心を持って楽しみながら挑戦し、乗り越えていってほしいですね。

—— 若い世代に向けて、メッセージをお願いします。

地方銀行では、融資やコンサルティングなど幅広いサービスで、地域やお客さまの夢の実現に貢献することができます。

当行の主要な営業エリアである山陰地方は、全国に先駆けて人口減少や少子高齢化が進展してきた、いわゆる「課題先進地域」です。地域の課題解決とお客さまの夢の実現のお手伝いの両輪で地域を盛り上げていく役割が当行には期待されています。

お客さまの夢の実現が私達行員の夢となること、そして、辛い時を支え合い、喜びを分かち合う仲間が存在こそが、銀行で働く醍醐味だと思います。

私たちが育ってきた「ふるさと」を銀行の仲間とともに未来に向けてしっかりと支えていきたいと思っています。

十六フィナンシャルグループ
取締役執行役員 サステナビリティ統括室長
(兼 十六銀行執行役員サステナビリティ推進部長)
塩崎 智子 氏

—— 十六フィナンシャルグループ（十六FG）における女性活躍推進の取り組みについてお聞かせください。

当社の女性管理職比率は現在10%程度ですが、2030年度までに20%とする目標を掲げ、女性管理職登用に向けた取り組みを積極的に実施しています。例えば、次世代の管理職候補の女性を対象とする「次世代リーダー研修」では、自立的なキャリア意識の向上を目指しています。融資業務の経験が少ない女性管理職には、「女性管理職向け融資業務研修」を実施しています。この研修では女性管理職を融資関連部署に3か月配属し、融資・審査に関する知識を身に付けてもらいます。3か月で習得できることは限られますが、こうした勤務の経験があれば、支店長として営業店に戻った後も、1人で悩まず、気軽に本部に相談しやすくなると思います。このように女性の活躍をサポートする研修制度が充実していますので、女性社員の皆さんにはぜひキャリアアップを目指してもらいたいです。

また、働く女性の育児と仕事の両立を支援するため、子どもが小学校3年生を修了するまで短時間勤務や時間外勤務免除を選択できる「リテンション制度」も導入しており、現在100名以上が利用しています。

—— 2024年6月に、取締役執行役員に就任されました。現在の心境についてお聞かせください。

これまでプロパーの女性取締役はいなかったもので、私が取締役に就任したことが、女性社員の皆さんにとって、キャ



1995年十六銀行入行。支店長、SDGs推進室長などを経験した後、2023年6月十六FG執行役員サステナビリティ統括室長兼十六銀行執行役員サステナビリティ推進部長。2024年6月十六FG取締役執行役員サステナビリティ統括室長に就任。

リアアップへの意欲を持つきっかけとなればうれしいです。当社も女性の支店長や管理職が増えてきており、様々なキャリアを積んだ女性が、多様な分野で活躍することを期待しています。そして、当社で女性管理職や女性役員が増え、活躍している姿を地域に発信することで、地域全体での女性活躍推進にも貢献できるとよいと思っています。

また、当社では、ダイバーシティ&インクルージョンを含むサステナビリティを重要な経営課題と位置付けています。サステナビリティ担当の役員として、これらの課題に1つ1つ対応し、当社の持続的な成長と企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

—— これまでのキャリアのなかで、転機となった出来事があれば教えてください。

入行2年目からずっと融資分野でキャリアを重ね、その後審査部の審査役を経験しました。ところが、次の異動で本店営業部の渉外担当次長を拜命した際には驚きました。

渉外担当次長は、業績管理や店舗運営、イベント統括などそれまで全く経験したことのない仕事ばかりでしたが、上司から「経験したことのない仕事に挑戦しなさい」と言われ、これまでのキャリアに拘らず、新しい仕事に前向きに取り組むことができました。この経験はその後のSDGs推進室の立ち上げにおいても大いに役に立ちました。

現在、当社では、女性が働き続けるだけでなく、男性と同様にキャリアアップができる環境を整えています。女性社員には、新しい仕事や経験のない職務にも積極的に挑戦してほしいと思っています。



—— 若い世代に向けて、メッセージをお願いします。

金融・保険業は比較的女性の割合が多く、銀行は女性にとって働き続けやすい職場だと思います。また、女性が男性と同様にキャリアアップできる環境も整ってきており、今後さらに女性の管理職や役員が増えてくると考えています。

地方銀行には、地域の様々な方々とコミュニケーションをとり、皆さまの信頼を得ながら地域に貢献してきたという

歴史があります。最近入社した若い社員に、当社を就職先に選んだ理由を聞いた際にも、「地元を元気にしたい」、「地域に貢献したい」といった声が多くありました。

これから地域のために働きたいという意欲をお持ちの方々には、ぜひ地方銀行を就職先の選択肢の1つとして考えていただきたいと思います。私たちも一緒に働ける日を楽しみにしています。

おわりに

地方銀行は、女性が働きやすく、活躍しやすくなるよう、様々な取り組みを進めています。当協会でも、女性行員の役職や業務に合わせて、必要なスキル・知識の習得、自身のキャリアへの理解ができるよう、会員銀行向けに様々な研修を開催するなど、そのサポートに努めているところです。

地方銀行の女性役員へのインタビューでは、次世代を担う方々に向け、地方銀行における女性の活躍の可能性や、地域における地方銀行の役割などについて、熱いメッセージをいただきました。

地方銀行では、今後も性別を問わず多様な人材が活躍できる環境の整備がますます進んでいくと考えられます。これからのキャリアを考える学生の皆さまにおかれては、こうした地方銀行の取り組みにも目を向けていただくと幸いです。

なお、当協会ウェブサイトでも、様々な分野で活躍する地方銀行の「先輩行員の声」を掲載しています。ぜひこちらをご覧ください (https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/recruit/)。



-
- ¹ 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（2024年8月16日現在）における「労働者に占める女性労働者の割合」に基づき算出（公表している1銀行持株会社および49銀行ベース）。なお、銀行により、算出対象としている雇用管理区分などは異なる。
 - ² 2024年3月期の有価証券報告書に基づき算出（公表している3銀行持株会社および58銀行ベース）。管理職等の定義は銀行によって異なる。
 - ³ 次世代育成支援対策推進法に基づき、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を認定する制度。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」などがある。
 - ⁴ 女性活躍推進法に基づき、女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業を認定する制度。
 - ⁵ 銀行持株会社が取得するケースを含む。
 - ⁶ 男性行員の育児休業取得率（育児休業等を取得した男性労働者数／配偶者が出産した男性労働者数）の地方銀行平均は約102%（2024年3月期の有価証券報告書に基づき算出〔取得率を公表している銀行持株会社3社および57銀行ベース〕）。なお、育児休業は、子供が最長2歳になるまで任意の時期に取得できるため、年度毎の育児休業取得率が100%を超えることがある。
 - ⁷ 「えるぼし」認定は、評価基準を満たす項目数に応じて3段階あり、3段階目の認定を受けるためには、「えるぼし」の平均継続勤務年数、管理職比率、労働時間などの5つの基準全てを満たすことなどが必要となっている。
 - ⁸ 「えるぼし」認定企業のうち、一般事業主行動計画の目標達成や女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が特に優良である等の一定の要件を満たした場合に認定を受けることができる。

