

山口省蔵が訊く

## 金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



### 第51回 ワクワクと対話を大切にする銀行員

森田 由起子 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、あおぞら銀行執行役員  
の森田由起子さんを訪ねて、  
どのような環境でも自分らしさを  
重視した「ワクワクする人生」と、  
現場主導の業務合理化推進  
の中での「イキイキ働く仕組み  
づくり」について対談を行った。

#### 毎日がワクワクだった 小学生時代

山口 森田さんの生い立ちから  
教えてください。

森田 東京の世田谷区生まれで  
す。父、母、私、妹の4大家族  
でした。キャッチボールが得意  
な活発な子どもだったと思いま  
す。渋谷駅から徒歩5分の小学  
校に、隣の世田谷区から越境し  
て、バス通学をしていました。  
この小学校には、高級住宅街の  
南平台の子もいれば、道玄坂や  
円山町などの繁華街の子もいる

など、多様な家庭環境の子が集  
まっていました。一人ひとり違  
うのが当たり前で、他の子と違  
うことで目立つのがカッコいい  
、と思っていました。当時も  
渋谷駅周辺は刺激的で誘惑も多  
かったです。スクランブル交差  
点を人にぶつからずに走り抜け  
て遊んだり、怪しいエリアや地  
下街をあちこち動き回ったり、  
寄り道し放題で毎日ワクワクし  
ていました。

山口 中学高校はどちらに行か  
れたのですか？

森田 中学から大学までは私立  
の一貫校に通いました。それぞ  
れの小学校で一番という優秀な  
人たちが集まっていたこともあ  
り、渋谷の雑多な価値観とは違  
う世界でした。私は小学生のと  
きのように自由奔放にふるまう  
ことはなくなり、周りに合わせ  
て地味に過ごしていました。

#### 総合職にこだわり痛感し たギャップ

山口 なぜ銀行に入ろうと思っ  
たのですか？

森田 大学では経済学部で財政  
学のゼミに入っていました。バ  
ブル時代で、ゼミに所属する全  
員が銀行を受けていましたの  
で、私もなんとなく銀行を就職  
活動先にしていました。むしろ、  
私がこだわったのは、総合職で  
入ることでした。それまで男女  
関係なく育ってきたのに、社会  
人になると事務職は女性、総合  
職は男性というように性別で分  
けられるのはおかしいと思い、  
女性総合職を採用しているメー  
カーなどにも面接を受けに行き  
ました。しかし、女性総合職は  
狭き門でした。ゼミの同期の男  
性は次々と内定が決まっていき  
ましたが、女性は苦労しました。  
就職活動のときに初めて男女差  
別やギャップを痛感しました。  
その中で、日本債券信用銀行(日  
債銀、現あおぞら銀行)に内定  
をもらうことができました。

山口 日債銀に入った印象はい  
かがでしたか？

森田 全国から様々な人が集  
まっていました。学生時代の10  
年間は同じコミュニティの中に  
いたのでとても新鮮でした。小



●どんな逆境も前向きに捉え、明るい周りに人が集まる森田氏

学生以来のワクワクした気持ち  
が復活しましたね。総合職の女  
性も、同期だけで30人以上いて  
魅力的な人ばかりでした。周囲  
に合わせる必要がなく、多様な  
発言ができました。

### 新婚で仙台に単身赴任

山口 結婚はいつ頃されたので  
すか？

森田 入行4年目で同期と結婚  
しました。古い時代でしたので、  
同じ社内で結婚したら、どちら  
かが退職する、通常は女性が退  
職する、という暗黙のルールが

ありました。ルールは明文化さ  
れていなかったもので、退職せず  
に勤め続けたところ、結婚して  
半年後に、私に仙台支店の異動  
発令が出ました。当時、女性が  
本店から支店に転勤すること、  
ましてや新婚早々の女性が単身  
赴任させられることは初めての  
ケースだったので、行内で話題  
になりました。「見せしめ説」  
と「パイオニア説」のどちらな  
のか、今でもわかりません(笑)。  
私は東京の都心で育ってきて、  
地方の世界を全く知りませんで  
したので、仙台支店での初めて  
の一人暮らしにワクワクしまし  
た。週末は夫が仙台に来て一緒  
に東北のあちこちを  
旅しました。仙台で  
の4年間は、オンも  
オフも充実した楽し  
い時間でした。「単  
身赴任の女性が地方  
で頑張っている」と  
いうユニークな立ち  
位置が心地よかったです。

山口 仙台支店で  
は、どのような仕事

をしたのですか？

森田 東北6県の金融機関向け  
に金融債の営業を担当しまし  
た。ひと月の半分は出張です。  
地銀、信金から農協に至るまで  
訪問していました。ちょうど日  
債銀の経営状況が悪化し、資金  
調達の重要性が増した時期でし  
た。新しい場所を訪れ、その土  
地を知ることが何より嬉しく、  
自分の部屋に東北の地図を貼っ  
て、出張や旅行で訪れた場所に  
シールを貼っていきました。地  
図がシールで埋め尽くされた頃  
に、東京に転勤が決まりました。

### 出向先は学びの宝庫

山口 仙台から東京に戻られ  
て、また本店勤務となったので  
すか？

森田 いえ、1998年1月に、  
本店とは別のビルにあった信託  
子会社に出向になりました。職  
員は20人ほどで、当時、一番人  
数が少ない銀行でした。同年秋  
に妊娠していることがわかり、  
その冬には親銀行である日債銀

が特別公的管理になりました。  
夫はこれをキッカケに翌年2月  
に退職し、5月に長女が誕生す  
るといって、激動の1年間でした。  
山口 旦那さんは、その後、い  
ろいろな仕事を経て、今は中小  
企業診断士として活躍されてい  
るようですね。育休後、どうなっ  
たのですか？

森田 10カ月の産休・育休が明  
けてから、内部管理全般を担当  
することになりました。法務局、  
労基署、社会保険事務所など  
の手続きや会社の決算もほぼ一  
人で行っていました。大きな会  
社には経験することができない  
幅広い仕事が出向先でできたこ  
とは、その後の糧になっていま  
す。

その頃、親銀行を含めた職場  
のママ友と仲良しになりました。  
ランチタイムに集まって、  
頻りに情報交換や悩みの共有を  
することが心の拠り所になりま  
した。私の銀行員人生での一番  
の宝物です。  
山口 子会社には何年在籍され  
たのですか？  
森田 1998年から2010



●森田氏の話にワクワク・イキイキする山口氏

年までの12年間に在籍して、子育て期間とも被っていました。フレックス勤務をルール化するなど、子育てしながらでも柔軟な働き方ができる仕組みを整えていきました。

### 苦勞した初めての課長

**森田** 2010年におおぞら銀行に戻り、ファシリテイ管理の課長になりました。

**山口** 地方への単身赴任、子会社への出向、設備管理担当の順ですね？

**森田** 「半沢直樹」などの銀行

ドラマなら、左遷コースの3点セットですね(笑)。私にとつては、初めての課長職でした。社会人になって最も苦勞したのがこの時期です。当初、UPS(無停電電源装置)などと専門用語を言われても、サッパリ理解できませんでした。まだ昭和色が強い職場で、資料もちよつとしたところを何度も直されたりして、毎日終電で帰る生活でした。子どもにも会えないし、心身ともに疲弊し、「もう無理だ」と思い、人事部長に「部署を変えてほしい」と直訴しました。本当はやめたかった。

でも、その頃夫が無職で、私が一家の大黒柱でしたから、やめられません。人事部長は話を聞いてくれましたが、「まあまあ」となだめられました。

「異動させてもらえない」と思っていたら、2011年に東日本大震災が起きました。全国

の拠点を管理する役割があるなか、被災地には仙台支店もありますし、札幌支店との通信が途絶えたり、節電対応などと大混乱でした。混乱は乗り切れたものの、その後、今まで施設や建物に関心がなかった経営陣が、突然BCPや耐震性、ファシリテイに関心をもち始めました。先ほどのUPSやビルの耐震性基準の説明を求められる立場になった時に、わかったことは、「私も知らないけれど、経営陣もみな知らない」ということです。私の部下には建築士をはじめ優秀な専門家がいたので、経営陣と専門家の間をうまく翻訳してわかりやすく伝えるのが自分の役割だと思えた頃から、気持ちが楽になりました。

### みんなから文句を言われ た本店移転プロジェクト

**山口** 本店移転プロジェクトはいつからでしたか？

**森田** 以前は九段下に本店がありました。耐震性に問題はなかったのですが、自家発電機の

稼働時間が不足していたため移転先を探すことになりました。本格的な検討は2014年から2015年頃からで、四谷ソフィアタワーの新店に移転したのは2017年です。

大変だったのは、行員が「変わりたくない」と思うなかプロジェクトを進めることでした。通常、本店を新しくするとスペースが広がるのですが、我々の場合は狭くなりました。コストを増やさずにスペースの高いビルに移ろうとしたからです。賃料が高くなる分、スペースを従来の8割にするというミッションでした。一人ひとりの机の幅は狭くなり、フリーアドレスの導入も検討しました。しかし、働いている人は働く環境を変えたくありません。「キャビネットに入っている資料の6割を廃棄もしくは外部保管にしてください」とお願いすると、「すべて大事な資料です」と反論されました。しかし、よくよくみると、同じ資料のコピーを複数の部署で保管していました。当時の社長からトップメツ

ページを出してもらって何とかペーパーレス化を進めることができました。新本店のオフィスレイアウトを見せながら働き方が変わることを説明するのですが、不平不満がたくさん寄せられました。

ただ、後でわかったのは、引越して文句が出るのは1年くらいで、「しばらくすると、みんな慣れる」ということです。本店移転プロジェクトでは、すべての部署に説明に回りました。支店勤務の後、子会社に向向して、銀行本部の人との接点が少なかった私にとって、多くの人と話ができただけは嬉しかったです。フアシリテイの立場から銀行全体を俯瞰できる機会になったと思います。

**出勤率3割となって考えた「オフィスとは何か？」**

山口 オフィススペースの縮小は、ペーパーレス化の促進要因にもなったのですね。

森田 そうです。別の部署がペーパーレス、電子稟議を進め

ていて、本店移転の1年後に稼働し始めました。

山口 ペーパーレス化はリモートワークの前提です。あおぞら銀行はその先進行で、私が関わっていた日銀の「ITを活用した金融の高度化ワークショップ」で、2018年にあおぞら銀行のリモートワーク事例を紹介してもらっています。「青森にいる母親の介護のために、東京の本店へ通うことが難しくなった方が、リモートワークの活用により退職せず済んだ」という事例です。この方は、森田さんの部下だったそうですね？

森田 その時、私は、彼にやめてほしくなくて、「月に5日出勤すれば、後はリモートでもよい」と認めてもらえるように人事部に働きかけました。

山口 リモートワークが本格的に進んだのはコロナ禍の時期ですか？

森田 そうです。本店は出勤率を3割台まで減らした時期もありました。

山口 私は、あおぞら地域総研の社長だった穂刈俊彦さん(本

連載第10回(本誌876号36頁)に登場)に、「オフィスとは何か？」と職場で語っている熱い行員がいる」と森田さんを紹介されました。

森田 リモートで仕事ができるようになる、「オフィスはいったい何のためにあるのか？」を考えざるを得ません。私の仮説は「オフィスは雑談をする場所、雑音を聴く場所」です。定例会議はwebでできますが、日頃のちょっとした悩み相談の様子や、どんな表情で働いているかなど、オフィスにいるからこそ得ることができる情報で、実はその情報の中に、見えなかった課題の発見や業務改善のヒントが隠されていることがあります。

**音声SNSから行内ラジオへ**

山口 オペレーション担当の執行役員に就いてから何年くらいですか？

森田 4年目です。今、オペレーション部門には300人ほどが

所属しています。バックオフィスに来て一番驚いたのは、自分の名刺が減らないことです。フアシリテイを担当していた頃は協力先の人たちと接点がありました。あおぞら銀行が外部との接点がほとんどありません。加えて、私は、オペレーションそのものの経験がありませんでした。自分に何ができる

のだろうかと悶々と考えていた私の転換点は、山口さんと知り合ったことから始まりました。穂刈さんに紹介していただいた縁で、「森田さん、Cubhouse」という音声SNSに参加しませんか？」と誘ってもらいました。参加してみると、山口さん以外は全員初めて話す人たちでした。

山口 私設ラジオのようなCubhouseで、「金融と対話」をテーマに、2021年の1年間、放送しました。これは、保井俊之さん(叡啓大学教授。財務省OB)と2人で企てたものです。江上広行さん(JPB V代表)や河合祐子さん(当時JDD社長。現高知銀行副頭取)

も参加してくれましたね。

**森田** 他にも、金融庁の川口英輔さん（江上氏と一緒に本連載第12回（本誌878号34頁）に登場）も参加していましたよね。金融庁の人がこういう集まりに参加することに驚きました。週に1回、日曜日の夜、音声だけなので、パジャマ姿でベッドの中から参加していました。Clubhouseの「金融と対話」に参加してすぐ、ここは心理的に安全な場所だと感じました。会ったこともない人たちと音声SNSで話す不思議な空気感。緩く対話しながら深く考察していくのがとても心地よく感じました。一番記憶に残っているのは、金融業界に残る古い慣習を「妖怪」に例えてお互いに披露しあった回です。コロナ禍が明けると、そこでつながった人たちに実際にお会いできるようになりしました。金融に関わる個人のネットワークができたことが私の財産になりました。

**森田** 誰でも気軽に参加できる業務外の仕掛けができないだろうかと考えるようになりまして。その一つが行内ラジオです。2022年7月に行内ポータル掲示板に「行内ラジオを始めます」と書き込み、勝手に始めました。銀行内でWeb会議やトップメッセージ配信で使用しているwebexを使い、月に1回、ランチタイムに20分ほど、行内から役職関係なく面白い人をゲストに呼んで趣味の話をお届けしたり、テーマを決めて対話しています。リスナーは毎回100人ほどです。最近は企画の持ち込みも増えてきました。

**山口** 「ブラモリタ」と書かれた、森田さんそっくりのシルエットを型取ったロゴマークがありますが、これは何に使われているのですか？

**森田** オペレーション部門のポータルに作った私のブログコーナーのアイコンとして、仲間とワイワイしながら作りまして。小学生のころから現在まで、ブラブラと寄り道するのが趣味で、本家本元の某番組も好きなのでこのアイコンにしました。この「ブラモリタ」のブログでは、1カ月に1回程度の頻度でコラムを発信しています。業務に直結しない内容で、私自身の気づきや課題を呟いています。週末はブラモリタのネタ探しと作文に全力投球しています（笑）。ラジオもコラムも、普段は会えない支店のバックオフィスのメンバーにも届くようにと今も続けています。

### ワクワク・イキイキ働く職場づくり

**山口** オペレーションの効率化が問われる時代ですが、どのような取り組みを行っていますか？

**森田** 取組みの一つは、業務プロセスのフローチャート化です。これは私というより、現社長のが見が副社長の時代から「フローチャートで業務を可視化しよう」と掲げていたので、それに乗っかりました。フローチャートの説明会、発表会などを定期的にイベントのように続けました。これにより、特定の

人しか知らない業務はなくなり、属人化の解消が進みました。また、事務の変革が進まない背景には、変わることへの不安があると考えました。そこで、部門内のメンバーに「業務上課題に感じていることはありますか？」とアンケートを実施し、詳しい内容をヒアリングしました。課題ごとに、個別にプロセスを見直すもの、システム開発を行うもの、自分たちでRPAなどのEUC（エンド・ユーザー・コンピューティング）を使って解決するものに仕分けしました。EUCは現場参画型の小規模なプロジェクトとして課題解決を進めています。課題をみんなが共有して、自分たちで解決するために一緒に考えることで連帯感や一体感につながると思います。業務効率化事例をポータルで紹介したり、拠点を超えて、担当者同士が業務改善に向けた意見交換を行うBPR検討会を頻繁に開催することで、当事者としての充実感を得る人が増え、周りのメンバーの刺激にもなります。そうしたワ



●赤坂御用地（迎賓館）を眼下に望む本店のあるソフィアタワーにて熱い対談が行われた

クワク・イキイキ働く職場づくりに取り組んでいます。

対話する熱い銀行員

山口 最近、何か新しい取組みがありますか？

森田 2024年の春から、20名ほどの課長を対象に1on1を始めました。部長たちとは常に業務連絡や情報連携をしている一方、その部下である課長たちと直接やりとりする機会が少な

くなっていたためです。現場の課長はやりがいがありますが苦勞も多いです。私は初めて課長になった時に苦勞したので、課長たちを応援するのが私の今の仕事だと思っています。オペレーション部門の女性管理職比率は高く、課長の7割が女性です。子育てや家庭の話、部下のマネジメント、人間関係など様々な悩みを聴いています。今日の対談と同じように子ども時代のことや大切にしている想いなども聴いています。最初は緊

張気味だった課長が、「森田さんに話をしてくれよかったです」と言ってくれたことが少しずつ増えてきました。「リーダーになつてよかった」と思ってもらえるように、私が陰ながら応援していることをわかってもらえるように1on1をしています。時々、お互いに思ってもみなかった発見をして盛り上がることもありワクワクします。

山口 1on1を実施して、何か変化がありましたか？

森田 管理職の悩みは似ています。「今度課長同士で話をしてみたら」と伝えると、そちらが盛り上がるようになりました。1on1が管理職同士の横のつながりのキッカケになったようです。また、1on1の実施によって、自身のアンコンシヤスバィアスに気づくことが多くあり、私にとってありがたく貴重な対話の機会になっています。

山口 上下関係がハッキリした銀行組織では、本音が話しくく、本当に大切な話ができるまでに時間がかかります。森田さんが行う対話こそが組織の成長

につながると思っています。本日はありがとうございました。

プロフィール  
(ゲスト)

もりた ゆきこ ●あおぞら銀行執行役員。あおぞら銀行本店移転（2017年）では管理部長としてプロジェクトを推進し、新しいオフィスのあり方を模索した。2021年より執行役員（オペレーションスグループ担当）。現場主導の業務合理化の取組みを通じて新しい事務スタイルを目指し、日々メンバーとの対話を重ねている。

(聞き手)

やまぐち しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融IT協会理事。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』（共編著、経済法令研究会）がある。