

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22回 ロールモデルなき金融ウーマン人生

三宮昌子 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)

テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」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、高知銀行常務取締役の三宮昌子氏を迎え、長期的な女性のロールモデルが確立していなかった金融機関において、どのようにキャリアを重ねてきたかについての対談をお伝えする。

●珠算のために入った銀行

山口 三宮さんは銀行員になる前はどのような女の子だったのでしょうか？

三宮 普通の女の子でした。両親はガラスや金物のお店を営んでいました。家では、とにかくお客さま第一で、お客さまが店に来れば、子供たちの食事よりもお客さまが優先でした。そんな家庭で育ちました。親の勧めで中学を卒業すると、親の勧め

のまま、高知商業高校に入学しました。小学生の低学年から珠算塾に通っていましたが、珠算部に入部しました。たしか、全国大会だったと思いますが、高知商業珠算部が出場した時、私は選手ではありませんでしたが、部長として引率したことがあります。高知相互銀行（現高知銀行）には、珠算部がありましたので、私は学生時代に取れなかった珠算5段を目標に入部しました。入行した頃は、「結婚して寿退社したら、珠算の塾でも開こう」などと思っていました。

その後、銀行の珠算部は廃部になり、目標の5段を目指して再び珠算塾に通いましたが、何度挑戦しても合格せず、とうとう諦めました。高校を卒業して21歳ぐらいまでの人生の一番楽しい時期を、私、何やってたんだろう、もったいなかったなあ、と落胆しました。

私が、入行当初に配属されたのは事務センターでした。新人の頃は、お茶くみも仕事の一つでした。朝と昼に、30人くらいの上司や先輩にお茶を出していましたので、それは大変でした。事務センターでの担当業務の大

部分は手形・小切手の交換業務です。手形交換所で、手形・小切手の持ち帰りの金額の集計は、先輩や他行の人は加算器を使っていましたが、私は「算盤のほうが信じられる」と思って、算盤を使っていました。でも、手形・小切手の持ち帰りが多い予備交換では、集計が間違った場合、算盤だとどこで間違ったかがわからないのです。加算器なら、ジャーナルに記録が残るので、それがわかります。「算盤ではダメだ」と気がつきました。当たり前のことですよ。

●子育てをしながらの仕事

山口 寿退社はしなかったのですかね？

三宮 事務センター時代に結婚しました。妊娠した時、「出産後は退職を考えている」と上司に言いました。ところが、上司から、辞めずに働くことを勧められ、産休後も働くことにしました。私は、その後、夫と別れ、一人親として子供を育てるために働き続ける必要が生まれましたので、辞めなくて正解でした。



●三宮常務の経歴は、次世代へのヒントが多く詰まっている。

山口 一人で子供を育てながら銀行員として働くのは大変だったでしょう。

三宮 幸い、両親と同居で両親が店を続けながら、子供を一緒に育ててくれました。お客さま優先の家庭でしたので、仕事をしながら子供を育てることに理解がありました。仕事を優先しながらも、早く退社できるように、日中に集中して働き、土日は子供を優先しました。しかし、当時は持ち帰って仕事をすることもありませんでした。

●9年目での営業店への転勤

山口 事務センターには何年いたのですか？

三宮 8年間です。事務センター在籍時、上司から「このまま一生ここに在籍するかもしれない。営業店に転勤するかもしれない。いずれ女性でも昇進試験に挑戦できるようになるかもしれないので、今から昇進試験に必要な科目を取得しなさい」と背中を押され、通信教育を受けるようにしました。その頃は、事務センターに入った女性で、通信教育を受けている人はいなかったように思います。

山口 三宮さんが事務センターから営業店に転勤した最初の女性職員ですか？

三宮 私が知っている記憶のなかでは、一人いたようにも思います。私が営業店に異動後は、事務センターの後輩は次から次へと営業店に転勤するようになりました。おそらく、当行内で事務センターの職員にも営業店経験をさせようとして探っていた時代で、そのなかで、上司の助言があったのかもかもしれません。

山口 営業店の仕事はう

まくいったのですか？

三宮 いえ、営業店の仕事は、まったく初めてだったので、当初はどうしたらいいのかわかりませんでした。窓口で座つても要領を得ず、同僚から邪魔者扱いをされました。電話を取るのも怖かったです。先輩から防犯カメラのボタンを押すように言われ、間違つて警察への通報ボタンを押して、警察を呼んでしまったこともありました。私は、入行9年目でしたので、周りの同僚は多くが年下でした。歳のいった新入生として、年下の職員に教えを請わねばならなかったのが辛かったです。

ただ、慣れてくると、窓口に課される目標の達成に向けて、自分でいろいろと工夫することが面白く感じるようになりました。例えば、100万円の定期に利息がついて108万円で満期になったお客さまには、「42万円を足して150万円にしていただけませんか？」と増額セールスをしました。税金や保険料の引き落としが毎月あるお客さまには、年払いにすることで、割引等のメリットがあることを説明し、1年ものの定期積

金を始めて、その満期時に年払いで支払うようにお勧めしたりしました。いつも引落としの間際に入金されるお客さまには、「不意の出費に備えてカードローン通帳を作りませんか？」と勧められるわけです。窓口は情報の宝庫なんです。通帳から読み取れる取引の履歴とお客さまの話などをヒントに、顧客ニーズにつながるセールスをして、目標達成に取り組みました。

●めずらしい女性渉外担当

山口 その後、渉外の担当になるのですか？

三宮 はい。ある日、上司から渉外担当になることを言われました。その時、私は、「なんで女性の私が渉外をせんといかん」と、上司に横着な口をたたいてしまいました。そうしたら、「銀行の看板を背負う渉外に、できもせんと思う者を、支店長が任命することはない」と背中を押され、しぶしぶ務めました。渉外活動を始めると、これが面白かったです。

とにかく集金が多かったで

す。積立等の集金が月400件くらいありました。よくお客さまに「三宮さんの自転車は、止まってタイヤが回っているね」と言われました。自転車を止めて車輪が止まるのを待つ時間がもったいなかったので。自分が今日ここに行くか決めたら、行かないと気が済まないで、どうやって時間を作って自分の目標をクリアしていくかを常に考えていました。自分の担当地区の地図を作って、取引内容を色分けして、深耕先、新規先をわかるようにして情報を蓄積していました。まだ訪問していない地域が一目瞭然になるのと同時に、取引ができた先は次第に塗りつぶされていくのが面白かったです。

月の3分の2は実績の確保、後の3分の1は来月以降の情報収集や種まきをして、目標の達成に努力しました。最初、私は自分の目標さえ達成すればいいぐらいにしか思っていなかったんですが、上司は店の目標が大仕事じゃないですか。私に、「後

という心の声も湧きました。「頑張ります」とやってきました。その頑張りの分だけ成績が良かったと思います。もちろん、未達成の項目もありました。また、いろいろなお客さまのお話を聞くのも楽しかったです。涉外担当になったおかげで、私は、人生を何回も経験したような気持ちになりました。多くのお客さまから口ぐちに「高知銀行の世話になった」というお話を聞きしました。今の高知銀行が多くの先輩の努力の積み重ねによって成り立っていることを実感しました。さらに、お客さまから「ありがとう」と言ってもらえることが嬉しくて、それが仕事の励みになりました。いつしか「銀行員としての本当の面白さは涉外にある」と思うようになりました。

●女性管理職としての活躍

山口 それで管理職に抜擢されたのですか？

三宮 抜擢ではありません。ある時、上司から「三宮、昇進試験を受けてみないか」と言われ

ました。幸い、前職場の上司の助言のおかげで昇進試験に必要な科目を通信教育により取得していたので、受験し合格することができ、管理職になることができました。女性の役席はめずらしかったので、為替の組戻しなど他の金融機関の役席との電話交渉で女性の私が出ると、「役席に代われ」と言われて、「私が役席です」と言い返したことがあります。

営業店の預金役席になると、事務と業績は両輪で、業績もあげられるはずと考えるようになりました。窓口での営業が得意な人と不得意な人がいますが、それぞれが目標意識をもって取り組みました。そうしたら結構成果があがるんですよ。窓口は情報の宝庫ですから。

営業店での取組みが評価されたのかどうかわかりませんが、数年後に本部の営業店支援部署に転勤になりました。そこで全店を臨店指導する仕事をしました。当時は、自分のノウハウは人に教えたくないし、人も教えてくれないという時代だったので、支店ごとにやり方にはかなりの差がありました。自分のやってきた手法や他店の成功事

例などを取り入れて支援活動を行いました。投資信託や生命保険の販売が始まると、営業店支援や帯同訪問もしました。その後、異動の発表があり、支店長の任命を受けました。その時、当時の担当部長が「三宮が転勤候補だったら、支店長なら出してもいいけど、そうでないなら出さない、と言った」と、エピソードを話してくれました。

●銀行の仕事が好き

山口 女性初の支店長ですか？

三宮 そうです。最初は少人数の住宅地の店舗で、「顧客満足度の得られる華のある店づくり」を目指し、営業方針は、涉外と内務は両輪という感じですね。涉外は涉外らしい成果のあげ方がありますし、窓口は窓口らしい成果のあげ方があります。そのお互いの強みを活かして、支店全体で業績をあげたいこう、という考え方で取り組みました。

支店長として2店舗目の店は、製造業のお客さまが多い店でした。とにかくお客さまを回



●ロールモデルなき金融ウーマン人生について熱い対談が行われた。

りました。お客さまから「最近の銀行は集金に来なくなった。銀行へ行くにはこの機械のスイッチを切って行かないといかん。それがどういふことかわかる?」と言われたことがあります。機械を稼働させておかないければ仕事にならないこと、技術力を磨き、さらに良い商品を作り出す手は油だらけで、失敗してもそれを基にもっと良い製品を造ろうと改善を重ねるモノづくりの精神に触れたことなど、多くのことを学びました。ところが、2店舗目では1年2カ月で本部に転勤になってし

まったんです。地域の環境や取引内容等も把握し、「これからや」と、やる気満々だったんですよ。それで、私の心がちよつと折れました。そんな時に、ちょうど紹介で「よその会社にかんか?」という転籍の話がきたのです。

山口 それで、どうしたのですか?

三宮 心の隙間に入り込んだ話でしたが、よく考えて、その時、私は、「銀行の仕事が好き」ということに気がつきました。やっぱり今の銀行で自分の存在価値を見出していこうと思っただけ、お話をくれた方に、お断りしました。

その後、経営統括部に新しく商品開発業務ができ、男性の1人と女性の私が担当となりました。そこで新しい商品づくりにチャレンジをさせてもらいました。その時、当時の頭取から「A・B・Lを勉強するように」と一冊の本を渡されました。2人で悩みながら「どう取り組んだら良いのだろう」と困って、ネットで探して、動産評価会社に電話をするなど、A・B・L導入に向け

て、微力ながら携わることができました。動産担保については、初めて聞く話ばかりで、面白かったです。

また、2011年に営業統括部のグループ長として、「こうぎんローンセンター」のリニューアルオープンに取り組んだことも印象に残っています。住宅ローン等をローンセンターで受付して実行できる仕組みを作っていたころという時期でした。お客さまのプライバシーに配慮して相談スペースを拡充し、キッズスペースを設け、営業日と営業時間を見直したりしました。メンバーは少人数でしたが、共通の目標に向かうなかで、規程類に強い人、データに強い人、システムに強い人など、それぞれの個性がうまく組み合わせられて、大きな力を発揮してくれました。その結果、2013年にローン業務部長になったのが、最初の部長職です。導入計画、商品企画、広告宣伝など、新しい仕組みをメンバーと一緒に作っていくのが楽しかったです。

その後、2015年に取締役監査部長委嘱、2017年に常務取締役事務システム部長委

嘱、2020年常務取締役営業本部長委嘱、現在は、常務取締役で、コンプライアンス統括部と総務部を担当しています。

山口 三宮さんが銀行の仕事が好きなのがよくわかります。常に女性初で、ロールモデルのない時代を生きてきたとしても、好きだから目の前の仕事に熱中して工夫を続けられて、だからこそ成果を出されてきたのだ、と思いました。本日は、ありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)

さんのみや・まさこ ●高知銀行常務取締役。1976年高知商業高校卒業後、高知相互銀行(現 高知銀行) 入行。2003年横浜ニュータウン支店長、05年南国支店長、13年ローン業務部長、14年コンプライアンス統括部長、15年取締役監査部長、17年常務取締役事務システム部長等を経て現在に至る。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・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年に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。