

# 次代を担う職員が チャレンジし活躍できる銀行を目指して

当社グループはコーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題の一つと捉えており、取締役会では社外取締役がさまざまな提案、問題提起、アドバイスを行い、活発な議論を続けています。代表取締役社長の味岡桂三と、社外取締役として経営に参画する高橋ゆき氏が、社外取締役の使命やきらぼし銀行の強み、そして今後の課題について語り合った対談の内容をご紹介します。

## 暮らしを支え、人の心に寄り添うサービスを

**味岡** 高橋さんをご夫妻で創業された家事代行会社の経営者でいらっしゃると思いますが、私は家事代行業というのは、サービス業の先頭を行く存在だと思います。2017年6月から当社の経営に参画していただいておりますが、銀行というサービス業の社外取締役に高橋さんを迎えるにあたり、非常に期待していました。

**高橋** 香港で暮らしていたときに家事と育児をサポートしていただいた経験があり、第三の存在がいることで仕事と家庭のバランスが取れて、家族の絆がより深まるように感じました。この経験から日本にも暮らしの新しいインフラを創りたいと思い、1999年に起業しました。家事を機械的にこなすのではなく、ご家族の機微に触れ、心の声に寄り添ってサービスをお届けしています。銀行というサービス業も、暮らしを支え、人の心に寄り添う仕事です。社外取締役のお話をいただいたときは、運命のように感じました。



## 前向きな姿勢こそ「きらぼし」の財産

**味岡** 高橋さんが社外取締役に就任されて、1年が経ちました。この間、当社子会社の旧東京都民銀行、旧八千代銀行、旧新銀行東京の3行は合併に向けて準備を進め、2018年5月に「きらぼし銀行」が誕生しました。高橋さんは、私どもの銀行や職員に対してどのような印象をお持ちですか？

**高橋** 一番は、明るくて素直で前向きだということですね。これは「きらぼし」の財産だと思います。取締役会でも前進しようというエネルギーを強く感じていますし、役員の方々の言葉の端々から、より人間らしくありたい、「as a human」という意志が感じられました。人を大切にしていこうということを役員が真剣に考えており、風通しの良い、互いに信じあえる土壌を一丸となって作り始めています。役員だけでなく、職員全員が「きらぼし」として、心を一つにしようとしているのだと思います。もしこうした姿勢や思いに悪い変化が見られたときには、社外取締役の「志事(しごと)」として、言いにくいこと、伝えにくいことであっても積極的に私から示して、使命を果たしていきたいと思っています。

**味岡** 「クール・ヘッドとウォーム・ハート(冷静な頭脳と温かい心)」という経済学者の言葉がありますが、私はもうひとつ、「スマイリング・フェイス」。「笑顔」をモットーにしています。高橋さんに対する私の第一印象も、まさに笑顔の人でした。

**高橋** お客さまに笑顔をお届けするためにも、職員が働きやすく、そして人生がより豊かになるような組織をつくるのが私たちの仕事です。社外取締役は全てのステークホル



代表取締役社長  
味岡桂三

社外取締役 高橋ゆき氏  
(株)ベアーズ 取締役副社長

ダーのハピネスのために存在するべきだと私は思っています。

## 中期経営計画に込めた経営陣の本気度

**味岡** 2018年3月末に、当社グループの中期経営計画を発表しました。キーワードは高橋さんからアドバイスいただいた「対話」です。「対話」によってお客さまを深く理解し、課題を共有して、解決に向けた提案をすることでお客さまから「ファーストコール」をいただける銀行を目指していく、これこそ私どもの「金融にも強い総合サービス業」としての在り方であり、今回の中期経営計画のキーワードといえます。お客さまとの「対話」を通じて信頼される人材「きらぼしびと」の育成にも取り組んでいきます。

**高橋** 大切なのは変えていこうとする姿勢であり、味岡社長をはじめ、皆さん相当な覚悟で臨んでいらっしゃる事が分かりました。

**味岡** 現場の若い職員には、「次代を担う皆さんがチャレンジし、思い切り活躍できる舞台を経営陣が今つくっている」と伝えていきます。人事制度も若い人を登用しやすく、女性が生き生きと働けるものを目指しました。ただ、社内役員に女性がいないのが今後の課題です。

**高橋** 着任早々女性幹部と交流会を開かせていただきましたが、彼女たちには柔軟な発想がありますし、お客さまの心に寄り添い、結果にコミットする粘り強さやアクションも持ち併せています。そういう人たちがより活躍できる土壌をつくっていききたいですね。

**味岡** これからの銀行経営では、「多様性」がキーワードに

なると思います。ジェンダーはもちろん、若手、中堅、シニアそれぞれが能力を発揮できる環境づくりが大切です。

**高橋** 3行合併を経てビジョンが定まり、今はまさに、飛行機が離陸した状況だと思います。これからは目的地に向かってどのように動いていくか、全員がそれぞれの立ち位置で注力していく必要があります。まずは積極的に行動に移すこと、そしてチャレンジによる自己成長を促す環境をつくるためにも、ある意味過酷な、難しい課題を与えることも大切です。能力のある女性や若い優秀な職員が、チャレンジし続けられる銀行であってほしいです。

**味岡** お客さまのニーズが多様化している中、質の高い金融サービスを提供するために多様な視点で考えていきたいですね。その意味で社外取締役としての視点に期待しておりますし、私どもが思い至らないようなところでご意見をいただくと、さらに企業価値が高まっていくのではないかと思います。本日は貴重なお話をありがとうございました。

