

地域・中小金融機関の能力開発実態にみる OJT 高度化の着眼点



西尾信用金庫 執行役員・企画部長 佐々木 城彦

～要旨～

情報・通信技術の飛躍的な発展が、いわゆる Fintech として金融機関にも大きな影響を及ぼしつつある一方で、地域・中小金融機関実態は、多数の人員を投入し“人力”でオペレーションをこなす水準にある。しかも、外部要因に促される形で商品・サービスは拡大の一途を辿り、“人力”側の内部ルー
ル対応が追い付けない一面も認められる。

現状では、幅広い金融サービス提供には相応の知識・技術を持つ一定数の実務者が不可欠となっている。実務上では就業後の能力開発により対応する姿が平均的だが、能力開発部門の人員不足等を背景に、主に若年層に対する基本知識部分だけを外部・汎用型の機能を活用して開発する姿も珍しくなく、それ以外の開発がままならない金融機関も散見される。

これら実態への改善の着眼点として、中堅以上を含む能力開発対象者の平均的能力を把握し、外部機能を含めた能力開発手法の具体例を還元し、平均値との対比を通じて所属部門での日常の能力開発の高度化を促す施策を挙げる。

1 地域・中小金融機関の事務処理対応にみられる課題

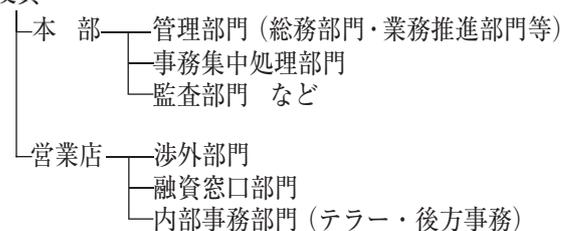
(1) 設備投資負担を背景とした後方事務処理部門への大量の人員配置

各種機器によるオートメーション化の下で、配置人員数・不良化率の極小化のための生産管理が実施される大手製造業者に比べ、地域・中小金融機関¹⁾の作業現場は、なお手作業中心の実態下にある。即ち、顧客接点窓口部門となる営業店や、これらを後方で支援する集中処理部門に相当数の人員を配置し、配属者が“手”や“目”を駆使して事務処理に勤しむ姿を平均像として

いる。

地域・中小金融機関の組織は、おおよそ図1のような形態を一般的としており、人員総数の二割から三割五分程度を本部に配属させている²⁾。

図1：地域・中小金融機関の組織図 [概要/例示]
役員



実務上では、インターネットに代表される近時の情報・通信技術の飛躍的發展がいわゆる Fintech として多大な影響を及ぼしつつある一方で、店舗外への渉外活動がさらに重要となる一面が認められる。

背景には、面前対応を情緒的に求めるだけにとどまらない事由が混在する。このうち代表的な要素として、①業況や担保不動産など顧客に纏わる現地での業況確認が不可欠であることに加え、②顧客に対する競合先金融機関からの提案等に対しても神経を尖らせざるを得ない、実情を挙げる。

前者①については、担保・保証に依存しない金融サービスの比率を高めようとする当局の意向とは裏腹に、信用補完に占める担保の位置づけをなお重要視せざるを得ない要素が認められる。中小・零細規模が太宗を占める事業所顧客は、必ずしも競合先との差別化をもたらす技術力等の要素を保有できているわけではない。また、資金用途が居住用不動産購入に限定され、取得不動産を担保徴求せざるを得ない個人顧客向け住宅ローンが既に与信全体の相応の比率を占めてもいるため、実行後の現況確認も必要となる。さらに、担保・保証に依存しない金融サービスの展開、フィデューシャリー・デューティあるいはリスク管理高度化との両立を図る上でも、現況確認の重要性は高まるばかりだ。

また、後者②については、わが国全体で廃業が起業を上回る実態がみられる一方で、今なおオーバー・バンキング下にあると言われる環境を意識せざるを得ない。無形のサービスである金融機能は、中核部分の機能代替が他所でも可能なことから、製造業等に比べ、差別化自体が原始的に難しい。

こうした実情の一方で、実際の渉外部門への配置人員比率は営業店全体の 1/4 程度であり、

よほど意図的に優先充当した場合でも、営業店人員全体の三割強程度にとどまろう。表 1 に、総勢 8 名の小型店舗での配属人員数を例示する。

したがって、顧客先での各種支援等を含むフロント業務に従事する人員の比率は、地域・中小金融機関全体で捉えても、人員総数の 1/4 程度にとどまろう³⁾。裏返せば、全体の実に 3/4 が、広義の後方支援部門に配属されている実態が認められよう。

配属数の偏りの背景には、様々な事由が並存・相関するが、何と云ってもコンピュータ・システムへの投資負担が与える影響は甚大だ。預金者を始めとする膨大な数の顧客に対して、複雑な計算を誤りなく提供し続けなければならない金融機関には、全産業中でも最上位の水準でのコンピュータ・システムへの投資実態がみられる。支払経費全体が「システム費 / 人件費 / その他全て」でほぼ三等分され、負担感は恒常的だ。その上で、一度機械化すれば半永久的なメンテナンス負担が強いられることへの抵抗感は大い。

加えて、グローバル化した世界経済は、個別の信用不安が国境を越えて多大な影響を及ぼしかねない⁴⁾。このため、金融システムの担い手である金融機関には、本邦内の監督当局のみならず、国際基準での金融規制へも期限内の対応が求められる⁵⁾。

従って、当座のコンピュータ・システムを構築・更改する動機には事欠かない。各金融機関では、現行法制の施行期限自体に常態的な不透明感を残しつつも、高頻度なシステム対応が講

表 1: 総勢 8 名店舗での配属人員数内訳 [例示 / イメージ]

営業店長	渉外部門	融資窓口部門	内部事務部門
1	2	1 または 2	3 または 4 (うちテラー 2 / 後方事務 1 または 2)

じられている。「いつまでのルールなのか分からないがとにかく今必要」という動機への対応を強いられる中では、「人練りを駆使すれば何とか対応できる箇所」への投資対応順位を劣後させる意向が働く。この結果、人員配置の増員や能力開発の促進という形で、負担の転嫁がもたらされる。

(2) 不十分な内部ルール整備実態を背景とした不統一な事務処理

十分とは言えない機械対応に代わって充当している“人力”側にも、課題は少なくない。中でも、事務取扱方法が完全に明文化されていないという実態は、極めて重い。

背景には、商品・サービスの拡大・充実に伴って内部ルールが既に相当量に達する中で、さらに法制等の変更、商品・サービス拡充ならびにシステム更改等が高頻度でもたらされ続けている実情がある。競合環境下での法制変更や規制緩和は、商品・サービス拡充の動機となる。マイナス金利政策導入後に利鞘縮小傾向に拍車がかかる中であっては、利用者ニーズの捕捉・模索の動きがさらに強まり、商品・サービスを見直す圧力にもなっている。

そもそも、預金口座を介して実行される融資を始め、金融機関が提供する商品・サービスには複数に跨る業務上の相関が認められるため、内部ルール更新時にも網羅性が当然に求められる。この一方で、近時の金融機関が取り扱う内部ルールには、保証機関や保険会社など外部に作成・更新を委ねる分も混在する。従って、外部への連絡調整を含め、更新への負担は大きく、対応が遅延しがちだ。

さらに、顧客属性同様に、金融機能利用の動機となった実需も顧客の数だけあるため、預金・融資等の利用後の条件変更パターンも多岐に亘

る。その一方で、これらを支えるコンピュータ・システムは後追い・継足しでの整備を余儀なくされ続けるため、更新に伴って枝葉部分の事務対応が非常に複雑化することも珍しくない。従って、明文化が非常に大きな負担となる。

これらの事情が相まって、本来、担当者の如何を問わず等しく分かりやすい内部ルールが作成・整備・配布されるべきところ、それが十分に行われていない姿が平均像と見込む。同一金融機関内であれば店舗や担当者を問わず同一なサービス提供がなされ、提供に先立った事務処理も統一されている筈のところ、店舗により詳細な事務処理方法が異なる実態も珍しくない。結果として、一定の従事期間や相応の経験に基づく“匠の技”や、業務を所管する本部への照会なしには具体的な事務処理方法が判定できないイレギュラー対応を残している⁶⁾。

2 地域・中小金融機関における能力開発実態

本稿で対象とする地域・中小金融機関を含め、預金取扱金融機関への就業自体には、特段の資格ほか法定要件は必要としない⁷⁾。このため、採用者については、新規就業時点での能力の不揃いさと、就業後の金融機能提供に必要な能力を開発する実態がみられる。

実際の就業者の顔触れは、無期・有期雇用、フルタイム・パートタイム労働者、健常者・障がい者ならびに総合職・一般職・技能職等の属性に及ぶ。また、人材派遣業免許を持つ子会社を含め、外部から派遣労働者の受入れを行っている金融機関も少なくない。

設立後、相応の期間が経過した地域・中小金融機関での採用形態は、大学ほか新卒者に対する定時・定例的な一括採用形態を中心とする姿が太宗を占め、中途採用者がこれらを補う位置

付けも同様だ。人事制度については、資格・職位が組み合わせられた職能資格等級制度が最多と見込む。この制度における等級と職位の関係を表2に例示する。

こうした中で実施される能力開発施策は、①内部研修・外部派遣等の就業時間中の施策、②外部企業・団体が提供する通信教育・試験制度を活用した業務時間外の自己啓発施策、の併用形態が平均的だ。

①②の実施実態は、個別金融機関の別によってかなりの差異が認められる。表3に前者①に占める内部研修での代表的な実施内容を抽出・表示するが、受講場所・期間等も非常に多岐に亘る実態が認められる⁸⁾。一見すると幅広い対象者に各種の教育訓練を洩れなく実施しているように映るが、制度・設備変更時の当座対応や、初級役職者程度までに対する“入口部分”の占有率が高い姿が平均的だ⁹⁾。前者①での外部企業・団体への派遣を通じた能力開発策については、外部企業・団体によるセミナー等のほか、官民人材交流¹⁰⁾、異業種へのトレーニー派遣などもみられる¹¹⁾。

自己啓発の枠内となる後②については、表3でも例示した職能資格等級制度との同調によって取組動機をもたらず運用が一般的だ¹²⁾。特定

表3：内部研修の内訳 [例示]

分類	内訳
年次別	新入行職員研修、二年目研修
職能別	一般職研修、初級管理者研修、内部事務担当役席就任者研修、新任営業店長研修
業務別	新システム端末オペレーション研修、投信窓販研修、取引時確認事務研修、審査部門トレーニー、取引先目利き勉強会、新補助金制度説明会
その他	中小企業大学校派遣、(官民人材交流型)県庁派遣、商工会議所派遣、MBA派

の通信教育終了や試験合格を必要条件として限定列挙する手法のほか、各通信教育・試験にポイントを設定して、対象者の一定の選択権の下で期限までに合計ポイントを求める手法などがみられる。

能力開発機能を提供している外部企業・団体の内訳には、一部に公的団体や業界団体などが含まれるものの¹³⁾、過半を民間企業・任意団体が占める。これら外部企業・団体の提供内容は基本的に全国一律のため、結果として、競合関係にある金融機関同士も、同一の教材に沿った能力開発を行う事象を招く¹⁴⁾。単なる参考教材の紹介のみならず、民間を含む外部企業・団体が提供する教育訓練内容までが、昇級昇格要件等を含む人事制度の中核部分に組み込まれていることは、金融機関の業種特性の一つに挙げら

表2：地域・中小金融機関における職能資格等級制度 [例示]

等級	就任・昇格要件		職位（役職）
	必要条件	十分条件	
1	高校卒業	—	—
2	1等級滞留2年以上、または短大卒業	—	—
3	2等級滞留2年以上、または大学卒業	—	—
4	3等級滞留3年以上、必要資格取得	人事考課	—
5	4等級滞留3年以上、必要資格取得	同上	主任
6	5等級滞留2年以上、必要資格取得	同上	係長・主任
7	6等級滞留3年以上、必要資格取得	同上	代理・係長
8	7等級滞留3年以上	同上	課長・次長・代理
9	8等級滞留3年以上	同上	部長・店長・課長・次長

れよう。

改めて言うまでもなく、地域・中小金融機関に分類される金融機関内でも、事業規模・立地のみならず資産・負債構造や、保有経営資源・事業計画内訳等には個々に大きな差異がみられる。このように異なる実態の中で、汎用化された教材が共用される背景には、業務内容自体の類似性と、外部機能利用自体への習慣化、の二要因の内在が大きく作用していると考察する。

既述のとおり他所での代替が可能な金融機能だが、内部での事務処理についても、大きな括りでは、金融機関を問わずほぼ同様のオペレーション内容となっている事態を想定する¹⁵⁾。こうした業種特性に着目した外部企業・団体側が、幅広く提供可能なパッケージ型サービスへのニーズ補足し組成・提案を行い、個別金融機関がそれを採用した事態を見込む。

あくまで感覚値に過ぎないが、金融実務者の行動様式を鑑みても、各種の意思決定に先んじた関係情報収集時には、まずもって同業他社動向の把握を優先・希望する傾向が総じてみられる。さらに、それをもって十分と判断し、以降の情報収集を停止する事象も珍しくない。

こうした日常の中で、同業・周囲での外部企業・団体による能力開発関係サービス利用実態を把握し、結果として同一のサービス利用を採用する意思決定がなされたことは想像に難くない。規制時代の護送船団行政がもたらした横並び意識をなお残す姿と捉える。

加えて、能力開発を企画・主導・管理する人事部ほか能力開発部門の所属者も、給与計算や健康管理など他の業務との兼任の下で、能力開発に向き合う姿が珍しくない。人員規模が相対的に小さな地域・中小金融機関には、能力開発部門への配属人員総数自体が少なく、外部環境の変化に能力開発内容を合わせ切れない一面も

認められよう。結果として、外部機能・団体によるサービス提供と完全に一体化された形態での能力開発施策が、例年ほぼ同様に実施される姿、もっと言えばそれ以外の施策を産み出す余力がない姿も珍しくない。

産業としては、所属者全てがホワイト・カラーとして取り扱われている金融機関だが、実態としては、後方での事務処理ほか定型的なライン作業に従事する所属者の比率は高い。コンピュータ以外の大型装置を保有・活用せず、現在では作業着等を纏うことも殆どなく、自前の建物のみならずそれ以外の顧客先等でも作業を行うことがある、ことから一見ライン作業に映らないに過ぎない。

自己啓発本来の性格や位置づけを踏まえれば、修得の具体的な内容や水準は、対象者個々人の取組動機や意欲に従って本人に自由選択させるべきものとなろう。金融機関側は、啓発によってもたらされる知見が業務に活用できることが動機となるよう、対象者個々人に対し助言や示唆を行う位置付けだ。従って当然ながら、これらの介在によって対象者の能力や担当業務の別に沿った啓発内容すなわち種類や難易度等に導ければ、最終的な業務上での期待効果も高まる相関性を見込む。

他方、誤解を怖れずに言えば、外部企業・団体側が提供する通信教育や試験の難易度は、決して高いものばかりではない。試験合格者の実数値として、信用金庫入庫者が比較的早い段階で受験することが多い「基礎実務試験」の合格率を表4に例示する。

感覚値を含めた私見となるが、大部分の通信教育終了・私見合格の意味するところは、どちらかと言えば、実際に保有する学力・実務能力よりも「実際に真面目に取り組んだか」が作用する部分が大きいと考える。そうした関係性の

表4 「基礎実務試験」年度別合格率の推移
(単位：%)

年度	合格率	年度	合格率
昭和 58	19.5	平成 12	12.5
59	6.2	13	13.8
60	12.6	14	23.4
61	10.4	15	19.7
62	24.6	16	14.3
63	9.2	17	9.3
平成元	32.0	18	20.2
2	12.9	19	14.6
3	8.5	20	21.5
4	12.8	21	17.7
5	20.5	22	28.0
6	9.5	23	10.0
7	20.3	24	15.1
8	17.9	25	9.6
9	15.8	26	18.1
10	16.6	27	11.8
11	16.6	28	15.7

出所：(一社)全国信用金庫協会「28年度実務試験の結果」

一方で、能力開発部門側から外部企業・団体による試験制度への受験ガイドラインが示されるなど、制度の弊害事象も窺える¹⁶⁾。

能力開発部門所属者からは、当該実態に対する課題認識と共に、人手不足等の実情や、ガイドライン撤去による弊害についての声も聴かれる¹⁷⁾。他方、結果として通信教育終了ありきの受講者同士の解答の照合や、試験合格ありきの受験対策講座への参加案内までがみられる実態には¹⁸⁾、違和感を禁じ得ない。

3 実態に即した改善例

(1) 概況

改めて言うまでもなく、地域・中小金融機関の根源的な役割は、社会的基盤のひとつである金融システムの一翼を担い、地域に対する金融機能提供を通じて経済活性化に寄与することにある。既に人口減少社会に突入し、政府主導の下で地方創生という具体的な政策が講じられている中では、地域住民や行政機能等から地域・中小金融機関に対する期待値も、自ずと高まろう。各金融機関においても、従来の商品・サービス提供に加え、取引先に対する経営支援等を活

発化させ、結果の一部を公表する動きなどがみられる¹⁹⁾。

有り体に言えば、経営支援等は従来型の金融商品・サービスに比べ機械化が必ずしも容易ではなく、顧客からの個別具体的な要求も、より強まる性格を持つ。このため金融実務上では、こうした業務への対応拡充は、機械に頼ることができない範囲が広がることを意味しよう。金融機関が対象とする取引先は、反社会勢力などを除く全業種・全世代に及ぶ。これらに向き合う経営資源には当然に限りがあるため、地方創生への対応だけを鑑みても、地域特性を踏まえた経営判断が避けられない。従って、地域・中小金融機関にとっては、これら各々の外的要因が、いずれも能力開発を促進させる動機となる²⁰⁾。

他方、既述のとおり、地域・中小金融機関での現行能力開発施策は、総じて「主に若年層人員に対して基本的な事務処理やその背景にある法制等への理解深める」ことを中心に構築・展開されている。さらに、競合先と同一の外部機能を活用する姿も一般的であることを踏まえれば、現行の中心施策だけをもって能力開発面で競合先との差別化をもたらすことは難しいと考察せざるを得ない。

(2) 改善の一助のために

多くの経営課題に対する能力開発面での方向性を鑑みれば、近未来に亘って利鞘の低下局面が続くことが見込まれる中で、システム投資をさらに積極化させて支払負担を増大させられる地域・中小金融機関ばかりではない。同様に、人口減少下での雇用者・配属者の総入れ替えも現実的ではない。従って、現行設備・雇用者の最大限の活用をもって、さらに地域活性化に寄与する方針に至る。

必ずしも潤沢ではない地域・中小金融機関能力開発部門への割当経営資源を踏まえれば、他の人事施策を運用させながら、能力開発施策を早期・抜本的に見直すことは容易なばかりではない。ましてや、外部企業・団体の機能に頼らず、完全に独自の施策を施行することとなれば、さらにハードルが高まろう。

よって、所属者の能力を把握した上で、外部・汎用型をも含む各種の能力開発機能の効果を最大化させるべく調整を図る姿勢が極めて現実的となろう。年次や職位等による機械的な割当てに代え、個々人に合わせて調整を精緻化させるという考え方に沿ったものだ。

この際には、①能力開発部門による標準分布・偏差を踏まえた実態把握・考察、②能力開発部門から開発対象者の所属部門等への把握・考察結果の還元、③開発対象者の所属部門による還元内容と対象者実態のトレースを踏まえた能力開発計画策定と進捗管理、が一案となろう。

俗に“二六二”あるいは“二八”と言われるように、一定の集団に占める能力や寄与度には分布がみられ、地域・中小金融機関もこの例外ではない。このため、分布のうち平均的な実態を捉えた上で、能力に沿った能力開発策を考察すれば、平均値との差異をもって能力開発等を考案し易くなると見込む。

本呈示案の利用対象者には制限がなく、特に、従来の機能提供が必ずしも十分でなかった層を念頭に置くことが期待効果の想定の一助となる。典型的な事象が、一定の在職年数や職位を上回る所属者に、基本事項以外の実務的な能力開発を図る事案だ。今後も、能力開発部門が準備提供する集合型の研修等だけでは、促進が不十分な対象者を残す事態を想定するため、所属部門における日常の能力開発の促進が求められると考える。この際に、先に述べた平均値や考察結

果が有効活用できると見込む。

本稿では、渉外担当部門を束ねる統括者（以下「統括者」）を能力開発対象者とする例に沿って²¹⁾、ごく簡単な手法を概説する。これら統括者に対しては、当事者のみならず所管する営業店渉外担当部門全体で、いわゆる課題解決型営業の展開が求められることが少なくない。展開の必要条件は統括者自身の関連知識・技術の修得、十分条件は課題解決営業の実践を含む渉外担当者への指導・育成や、そのための店舗の一体化となろう。

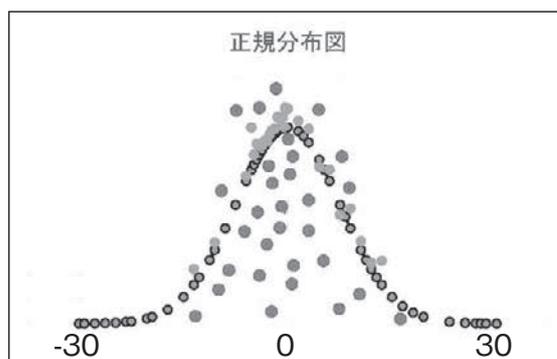
表5に、展開に必要な関連知識・技術を例示する。あくまで例示に過ぎないが、これらが統括者の能力開発対象分野となり、各々についての知識の多寡や深度が、実施する課題解決策の充実度合いや顧客側の満足度に直結しよう。

こうした能力についても、実際に統括者が保有・発揮する能力には相応の分布がみられる事態を見込む [図2]²²⁾。

表5：課題解決型営業の実現のために求められる発揮能力 [例示/順不同]

分類	内容
解決手法	対象となることが多い業種にみられる特性と売上伸張・費用圧縮の着眼点
	粉飾決算を見抜くための着眼点
渉外技術	実権者の事業取組意欲の把握手法
	要点を絞って伝える期待効果の解説手法

図2：統括者が保有・発揮能力分布 [イメージ]



経済効率を鑑みれば、本件能力開発にあっても、ボリューム・ゾーンである平均0近辺の底上げを図ることが最も効率的だ²³⁾。実際の統括者の顔触れには昇格・就任して日が浅い者から、既に長期に亘って滞留している者まで一定の年次を見込む。このため、ボリューム・ゾーンに属する統括者として、対象者中のちょうど中間年次や滞留年数の対象者が該当する可能性が高くなる。実務能力の裏付けとなる知見には、職務経験を通じて修得できる部分が極めて大きいと考察するためだ。

従って推定にあたっては、年次や年齢の最も低い統括者と最も高い統括者を加えて半分に除し、値の近辺に属する候補者を抽出する²⁴⁾。平易に理解いただくため、年齢を例とするが、最も低い年齢が34歳、最も高い年齢が53歳であれば、 $(34 + 53) / 2$ で導かれる43.5の近辺である43歳と44歳を抽出することになる。その上で、人事考課や関係者の評価を活用し、明らかに優秀な者と明らかに劣位にある者を対象外とする。言うまでもなく、統計上のボリューム・ゾーンに属さないエラー値の除外措置となる。

当該選別の後、残った統括者への実態把握を行う。必要に応じて、業務推進部門・審査部門・事務部門・顧客支援部門等と連携・協調して把握内容を練り上げることも、把握内容の正確性や水準向上に寄与しよう²⁵⁾。

その上で、既述のとおり能力開発部門から統括者の所属する部門に対して、開発手法の例示と共に把握・分析結果を可能な限り平易な形で還元することが有効だ。還元時には、今後望まれる能力開発分野等を併せて情報提供することも、能力開発計画策定・管理等の高度化に寄与しよう。

これら一連の対応を事業計画や業務推進方策の更新や新たな機能提供の開始等と併せて比較

的高頻度で実施することが、能力開発の有効性・実効性を高める一助となろう。近時最も労働者の中で注目された論題のひとつである働き方改革の趣旨を踏まえれば、例え能力開発を目的とする内容であっても、就業時間の延長要因は嫌気されることが想像に難くない。従って、能力開発部門から還元内容には、短時間のライン作業の停止とその間の所属部門における職業訓練等を含めることも有効となろう²⁶⁾。

4 おわりに

地域・中小金融機関所属者の能力開発全体を概観すれば、所属部門管理者の位置付けが極めて重要な一方、被管理者への動機付けひとつ取っても、巧拙の差が非常に大きな実態が認められる。このため、改めてこれら管理者の保有・発揮能力に着目し、上位から下位に向けた能力開発を図ることも、全体の底上げの有効化策となろう。

本稿では、渉外部門の統括者を例としたが、他の管理者についても、本施策が一定の効力をもたらすと思料する。

[文中意見に亘る箇所は筆者の個人的見解であり所属組織の見解ではない。]

【注】

- 1) 本稿では、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会ならびに全国信用組合中央協会に加盟する預金取扱金融機関を念頭に置く。
- 2) 人員総数の増大に伴って本部職員比率も上昇するという一定の相関関係も認められる。
- 3) 以下の数式に基づく。 $(1 - \text{本部職員配属率二割}) \times \text{渉外部門配属率三割} = \text{二割四分}$
- 4) 代表的な事象に、1997年のアジア通貨危機、1998年のロシア通貨危機、1999年のブラジル通

貨危機、2008年のリーマン・ショックなどが挙げられる。

- 5) バーゼル委員会により2018年から実施・導入される銀行勘定の金利リスク（IRRBB）に対する新たなアウトライヤー規制の導入など、国際基準での金融規制も随時更新される実態がみられる。
- 6) 実態として、店舗を跨ぐ人事異動の都度、新たな所属店舗での事務処理方法の修得・模倣がみられている。
- 7) 取扱いに資格等を要さない預金・融資・為替等以外の保険・証券商品等を販売する際などに、必要な資格等を別途取得・具備させる実態がみられる。
- 8) 個別金融機関の別により、内訳に例示した研修内容を実施していないことも想定されるため、あくまでも網羅的な例示と捉えられたい。
- 9) 金融機関内部での役職者は、労働基準法上の管理監督者とは必ずしも合致しない。
- 10) 経済産業省ほか中央官庁、都道府県庁ならびにこれらの外郭団体への派遣等の実績がみられる。
- 11) 保険・証券商品の取扱いに併せ、商品の仕入れ先となる保険・証券会社に、ノウハウ取得と人的関係構築のため金融機関行職員を一定期間派遣する実例などがみられる。
- 12) 表3上の必要資格取得部分に該当する。
- 13) 日本商工会議所、日本証券業協会、全国信用金庫協会などがみられる。
- 14) 実際に、同一の試験会場などで競合先の行職員同志が肩を並べて受験する姿も珍しくない。
- 15) 金融機関全体に勘定系コンピュータ・システムをサービス提供するシステム・ベンダーの内訳が、総数で10社に満たず、同一システム・ベンダーの基本設計部分には共通部分も多い。これらを背景に、同一システム・ベンダーによる勘定系コンピュータ・システムを利用する金融機関同士が、地域や法人形態などを跨いで類似した端末入力を行

っている事態などを見込む。

- 16) 特定の試験科目の受験者について、一定の在職年数や職位等の要件を満たす者に受験資格を限定・推奨することで、一部の有能者の自己啓発時期に遅れをもたらす事象などがみられる。
- 17) ガイドラインなしには自己啓発に取り組まない所属者・自己啓発が遅れる所属者の存在や、“階段状”のガイドラインによって年次や職位等に応じた自己啓発を促すことで、結果としてある程度の年齢までの啓発が幅広く図られている実情を説明する内容などがみられる。
- 18) 試験制度を提供する外部企業・団体中には、試験実施前に有料の試験対策講座を開講して受講者を募る先もみられ、「出題される試験問題と同傾向の解説が聴講できる」という風評の下に金融機関勤務者が集う一面も認められる。
- 19) ローカル・ベンチマーク等の導入や開示などが、これらの動きに拍車を掛ける事態となっている。
- 20) 選択と集中の意思決定をもって方針を定め、いわゆる課題解決型営業を担える所属者を育成するだけでなく、経営資源を捻出するための生産性向上策を思考できる所属者や、各種技術伸展が顧客ニーズにもたらす変化を業務に落とし込める該当者の育成なども含むと考えられる。
- 21) 営業代理または支店長代理などの職位に就き、数名の渉外担当者の日常活動を管理する姿が平均像となる。
- 22) 一定の母数が確保されていることが前提となる。
- 23) 金融実務には一定の人手を必要とするため、本稿で例とした課題解決型営業を含め、ごく一部だけの能力開発だけでは他者の機能提供を十分に補完し切れず、結果として数多くの顧客へのサービス提供が十分に補完・完遂し切れないことが典型的な理由に挙げられる。
- 24) 簡易的なボリューム・ゾーン所属者の抽出・

推定程度であれば、完全に中間に位置する該当者の近辺ではなく、近辺と推定できる候補者を抽出すればこと足りると思料する。

- 25) 候補者を一斉に集め、質問紙に沿って照会・把握を行うことなどが、事務負担と有効データ把握の観点から一案となる。
- 26) 本稿の主題とするいわゆる OJT に他ならない。

【参考文献】

- 佐々木城彦 (2009) 「人的オペリスクを計量化する」『金融財政事情』60 (18) pp.81-83
- 佐々木城彦 (2012) 「少数精鋭組織をつくる業務の標準化：“できる人材”のスキルを再配分する仕組み」『金融財政事情』63 (18) pp.26-27
- 佐々木城彦 (2014) 「三つの切り口から支援ポイントを見つけ出す 取引先の現状を見極めて本業支援につなげよう」『近代セールス』59 (11) pp.18-19
- 佐々木城彦 (2014) 「改善支援の継続が難しい先にはこのように対応しよう」『近代セールス』59 (11) pp.36-39
- 佐々木城彦 (2016) 「営業店所属者の事務処理水準に括目せよ」『New Finance』46 (6) p.7

ささき じょうた

1967年08月生まれ、東京都出身。

1990年03月慶應義塾大学法学部法律学科卒業、同年04月全国信用金庫連合会（現：信金中央金庫）入会。

2011年03月信用金庫部上席審議役兼コンサルティング室長、2012年06月北海信用金庫常勤監事、2014年06月信金中央金庫静岡支店長、2016年04月信用金庫部上席審議役、2017年06月より現職。

【主要著書】

『金融機関の監査部監査・自店内検査力強化の手引き』（社）金融財政事情研究会、2011年2月

『これでわかった！イケイケ銀行営業担当者への変身・脱皮法：取引先に行く勇気がわく本』（株）近代セールス社、2013年5月

『あなたの店を強くする全員営業体制のつくり方』（株）近代セールス社、2017年4月

【主要論文】

「与信先への「ビジネス・マッチング・フェア」参加勧奨と優越的地位」銀行法務21、2017年1月

「「改正労働者派遣法」の影響 改正労働者派遣法対応を迫られる金融機関」金融財政事情研究会、2013年4月15日
