



金融機関の人材マネジメントの現状と課題 : 2017年 「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果に基づいて

家森, 信善
米田, 耕士

(Citation)

国民経済雑誌, 217(3):45-56

(Issue Date)

2018-03-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041405>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041405>



金融機関の人材マネジメントの現状と課題

——2017年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果に基づいて——

家 森 信 善
米 田 耕 士

国民経済雑誌 第217巻 第3号 抜刷

平成30年3月

金融機関の人材マネジメントの現状と課題

——2017年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果に基づいて——*

家 森 信 善
米 田 耕 士

我々は、2017年1月に「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」を実施した。本調査は、2014年12月に実施した「金融機関職員アンケート2014」（家森・米田（2015）、家森（2016）など参照）をフォローアップする目的で実施したもので、「現在の職場、職務経験」、「学歴と就職理由」、「仕事へのやりがいや待遇への満足度」、「勤務する金融機関の強み」、「企業への助言、支援の取組状況等」、「人事制度や評価制度」、「職場の課題や職場の状況等」、などについての意識を調査した。対象は、20～50代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）とし、都市銀行・信託銀行509人、地方銀行294人、第二地方銀行66人、信用金庫143人、および信用組合22人の合計1034人から回答を得ることができた。本稿は、この調査結果の中から、特に金融機関の人材マネジメントに関する結果を報告することを目的にしている。

キーワード 地方創生，地域密着型金融，地域金融，人事評価，
アンケート調査

1 はじめに

地方創生を図っていく上で、地域金融機関の役割への期待が高まっている。言うまでもないが、金融機関には多くの従業員が働いており、彼らが活躍することで、地域金融機関はそうした社会的な期待に応えることが可能となる。そこで、地域金融機関の現場は地域金融の現状をどのように捉えているのか、また現場の士気は十分に高いのかなどを把握しておくことは重要であると考えて、家森・冨村・高久（2013，2014）は金融機関の支店長クラスの職員に対する意識調査を実施した。そして、この支店長調査を補完する意図から、より幅広い層の金融機関の職員の意識を調査するために、2014年12月に「金融機関職員アンケート2014」を実施した。その結果は、家森・米田（2015）、家森（2016）などで公表してきた。

今回、我々は、2014年実施の「金融機関職員アンケート2014」をフォローアップするために、新しい調査を実施した¹⁾。その目的は大きく2つある。第1に、2014年調査ではサンプル数が400と少なく、かつ、調査実施の設計の問題から、融資業務を実施していない金融機関

の回答者が相当数含まれたために、多くの質問で「わからない」の回答が多くなってしまった。より多くの有効回答を得ることで調査結果の頑健性を確認する必要があったからである。第2に、この数年の間に、金融機関の人材マネジメントに関して大きな変化がみられる。そこで、3年前の結果と対比することで、最近の金融行政や金融機関経営の動きを知ることができるからである。

すでに、調査の全般的な結果は家森・米田（2017b）で公表しているが、本稿ではそのうちから、特に金融機関の人材マネジメントについての結果を中心に紹介することにしたい。

2 調査の実施概要

今回の調査は、マイボイスコムウェブ調査のサービスを利用して2017年1月12日から19日に実施した。最終的に1034人（男性527人、女性507人）からの回答を得ることができた。回答者の勤務している業態別の分布は、「都市銀行・信託銀行」が49.2%、「地方銀行」が28.4%、「信用金庫」が13.8%、「第二地方銀行」が6.4%、「信用組合」が2.1%であった。

回答者の役職は、「一般行員（正規職員）」が41.4%、「一般行員（非正規職員、嘱託等）」が25.9%、「主任、係長あるいは支店長代理」が15.7%、「課長」が10.1%、「次長あるいは副支店長」が7.0%であった。逆に言えば、本調査では、「支店長」および「支店長を超える上位の職位」の人は対象にしていない。

3 金融機関に就職した理由

本調査では、「あなたが今の会社に就職した理由として特に重要だったもの」（問6）を質問しており、その回答を集計したものが表1である。最も回答が多かったのは「金融業に関心があった」であり、回答率は43.7%、以下、「地元で働ける」が29.9%、「経営が安定している」が19.6%、「待遇が良かった」が18.4%、「自分を活かせる」が14.7%、「遠隔地への転勤が少ない」が12.8%、「特にない」が9.9%、「家族の勧めがあった」が7.5%、「地域でのステータスが高い」が7.4%、「地元のために働ける」が6.0%、「親近感があった」が6.0%、「国際的に活躍できる」が4.4%、「上記以外」が2.7%となっている。

男女間で回答に顕著な差がみられたのは、「金融業に関心があった」であり、男性の回答率が女性の回答率よりも20ポイント以上高くなっている。業態別にみると、都市銀行・信託銀行では、「金融業に関心があった」や「待遇が良かった」との回答が他の業態と比較して多いのに対して、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では、「地元で働ける」との回答が相対的に多くなっている。特に、信用金庫では、「遠隔地への転勤が少ない」の回答率が全体のものと比較して20ポイント以上高くなっている。

一方で、「地元のために働ける」との回答は、地方銀行、信用金庫や信用組合でも10%前

後にとどまっている。これは、家森・米田（2015）で得られた傾向と同様である。しかし、支店長約3000人を対象にした家森他（2017）では、この選択比率は41.3%もあり、相当の相違がある。入社時点でのことを聞いているので、額面通り受け取れば、支店長まで出世する人とそうでない人とで、元々から地元に対する思いが違うということになる。

表1 現在の会社に就職した理由（最大3つまで）

	全体（人）	金融業に関心があった	自分を活かせる	地元で働ける	遠隔地への転勤が少ない	地元のために働ける	国際的に活躍できる	親近感があった	待遇が良かった	家族の勧めがあった	地域でのステータスが高い	経営が安定している	上記以外	特にない	
全体	1034	43.7	14.7	29.9	12.8	6.0	4.4	6.0	18.4	7.5	7.4	19.6	2.7	9.9	
性別	男性	527	55.8	15.0	29.0	10.8	8.0	5.9	5.1	20.3	6.3	8.0	18.4	0.9	6.5
	女性	507	31.2	14.4	30.8	14.8	3.9	2.8	6.9	16.4	8.9	6.9	20.9	4.5	13.4
勤務先業態	都市銀行	509	53.4	20.0	10.2	7.5	1.8	8.3	4.3	25.1	5.7	4.3	21.8	2.2	10.6
	地方銀行	294	32.3	10.5	45.9	11.6	10.9	0.7	7.8	12.9	9.2	13.6	18.7	4.8	9.2
	第二地方銀行	66	33.3	9.1	50.0	10.6	7.6	1.5	7.6	10.6	6.1	10.6	12.1	-	9.1
	信用金庫	143	38.5	7.7	53.8	34.3	9.8	-	7.0	9.1	10.5	5.6	18.2	1.4	8.4
	信用組合	22	36.4	9.1	54.5	18.2	9.1	-	9.1	18.2	13.6	-	13.6	4.5	13.6

（注）全体は人数，その他の列は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

4 現在の仕事へのやりがい

本調査では、現在の仕事にどの程度のやりがいを感じるかを尋ねている（問8）。表2の集計結果をみると、「非常に強く感じる」が8.1%、「感じる」が最も多く37.8%、「どちらともいえない」が32.9%、「感じない」が12.7%、「全く感じない」が7.4%、「わからない」が1.1%となっている。

「非常に強く感じる」と「感じる」の合計を回答者の属性別に比較すると、男性では47.2%、女性では44.6%となり、男性のほうが若干高くなる（端数処理の関係で表の値の合計と一致しないことがある。以下同様）。業態別では、都市銀行・信託銀行が49.9%で最も高く、次いで、信用金庫が46.2%、地方銀行が43.2%、第二地方銀行が33.3%、信用組合が27.3%となる。

本調査とは選択肢が少し異なるが、家森・米田（2015）では、銀行（信用金庫、信用組合を含む）の職員400人に「やりがい」を尋ねたところ、「非常に強く感じる」が5.5%、「強く感じる」が19.5%、「感じる」が45.3%、「あまり感じない」が21.3%、「全く感じない」が

5.5%、「わからない」が3.0%であった。やりがいを感じていない（「あまり感じない」と「全く感じない」の合計）人が27%であった。本調査では、やりがいを感じていない（「感じない」と「まったく感じない」の合計）人は約20%であったので、おおよそ同じような傾向がみられる。

一方で、家森他（2017）では、回答者である支店長に対して現在の仕事のやりがいについて尋ねているが、「強く感じる」、「非常に強く感じる」と回答した人が2459人で約90%を占めており、大半の支店長がやりがいを強く感じているとの結果が得られている。支店長レベルのやりがい感と一般職員のそれとの間に相当の差異があることになる。一般職員のやりがい感をどのように高めていくかが大きな課題である。

参考までに、対照サンプルとして、家森・米田（2016, 2017a）では、税理士、公認会計士、弁護士700人に対して「やりがい」を尋ねたところ、「非常に強く感じる」が21.1%、「強く感じる」が31.1%、「感じる」が33.6%、「あまり感じない」が11.7%、「全く感じない」が2.4%であった。また、小川・津布久・家森（2016）では、産業・商工振興に従事している地方公務員に対してやりがいの強さを聞いている。その結果によると、やりがいを「非常に強く感じる」、「強く感じる」、「感じる」を合わせると全体の82%を超え、逆に、「あまり感じない」が13.2%、「全く感じない」が1.8%であった。このように、地方公務員や税理士、公認会計士、弁護士の専門家と比べると、金融機関の支店長レベルのやりがいは同等であるが、一般職員のやりがいはかなり低い状況にあることがわかる。

表2 現在の仕事へのやりがい

		全体 (人)	非常に 強く感 じる	感 じる	え ど ち ら と も い	感 じ な い	全 く 感 じ な い	わ か ら な い
全 体		1034	8.1	37.8	32.9	12.7	7.4	1.1
性 別	男 性	527	9.9	37.4	31.1	11.8	8.5	1.3
	女 性	507	6.3	38.3	34.7	13.6	6.3	0.8
勤 務 先 業 態	都市銀行	509	11.8	38.1	31.6	10.2	7.5	0.8
	地方銀行	294	4.1	39.1	34.4	14.6	6.5	1.4
	第二地方銀行	66	6.1	27.3	43.9	12.1	9.1	1.5
	信用金庫	143	4.2	42.0	26.6	18.2	7.7	1.4
	信用組合	22	9.1	18.2	50.0	9.1	13.6	-

(注) 全体は人数，その他の列は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

5 金融機関における人事・業績評価制度の動向

本調査では、過去5年間に人事・業績評価制度においてどのような変化があったかを尋ねている（問19）。表3によると、最も回答が多かったものは「わからない」であり（27.8%）、次いで、「ほとんど／全く変化していない」との回答が多くなっている（25.0%）。

しかし、逆に言えば、明確に変化があったと考えている回答者がおおよそ半数いることになる。変化の内容として回答が多いものから順に、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が13.2%、「新しい表彰制度の導入」が12.4%、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」が11.1%、「評価者の変更や追加」が9.6%、「ノルマの強化」が8.7%、「定性的な要素の廃止やウエイトの引き下げ」が6.3%、「評価対象期間の長期化」が5.5%、「ノルマの廃止」が5.3%、「その他の変化があった」が5.0%、「評価対象期間の短期化」が3.5%となっている。

業態別では、第二地方銀行において、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」の回答率が全体のものよりも5ポイント以上高くなっている。また、信用金庫においては、「ノルマの強化」の回答率が全体よりも5ポイント以上高い一方で、「ほとんど／全く変化していない」の回答率も全体のものを5ポイント超上回っている。

日本の金融機関では減点主義的な人事評価が行われているといわれる。そこで本調査では、勤務先の人事評価制度は減点主義の性格が強いか、あるいは加点主義の性格が強いかを尋ね

表3 人事評価における過去5年の変化（複数回答可）

	全体 (人)	定性的な 要素の 導入や ウエイト の 引き上げ	定性的な 要素の 廃止や ウエイト の 引き下げ	定量的な 要素の中 でのウエ イトの 変更	評価者 の変更 や追加	評価対 象期間 の長期 化	評価対 象期間 の短期 化	新しい 表彰制 度の導 入	ノルマ の廃止	ノルマ の強化	その他 の変化 があっ た	ほとん ど／全 く変化 してい ない	わか らな い	
全 体	1034	13.2	6.3	11.1	9.6	5.5	3.5	12.4	5.3	8.7	5.0	25.0	27.8	
勤務先 業態	都市銀行	509	12.2	6.5	11.4	9.2	6.7	4.3	10.6	4.9	6.5	4.7	25.1	30.6
	地方銀行	294	13.9	6.8	10.2	11.2	4.8	2.4	14.6	5.4	9.2	4.1	22.4	27.6
	第二地方銀行	66	16.7	7.6	16.7	6.1	9.1	4.5	13.6	6.1	10.6	7.6	16.7	25.8
	信用金庫	143	13.3	4.2	9.8	10.5	0.7	2.8	14.0	6.3	15.4	6.3	32.9	17.5
	信用組合	22	13.6	4.5	9.1	-	9.1	-	9.1	4.5	4.5	9.1	27.3	36.4

（注） 全体は人数，その他の列は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表4 人事評価制度における減点主義の傾向

		全体 (人)	減点主義の傾向が強く、従来よりもその傾向が強まっている	減点主義の傾向が強く、従来から変化はない	減点主義の傾向は弱まっているが、従来よりもその傾向は弱まっている	加点主義の傾向が強く、従来よりもその傾向が強まっている	加点主義の傾向が強く、従来から変化はない	加点主義の傾向は強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	わからない
全 体		1034	11.3	20.8	13.8	9.5	7.9	2.1	34.5
性別	男 性	527	13.9	28.1	16.7	11.0	8.7	2.1	19.5
	女 性	507	8.7	13.2	10.8	7.9	7.1	2.2	50.1
勤務先業態	都市銀行	509	10.4	21.0	13.0	10.2	7.9	1.8	35.8
	地方銀行	294	11.6	22.1	13.3	8.8	6.8	2.7	34.7
	第二地方銀行	66	10.6	22.7	12.1	7.6	9.1	4.5	33.3
	信用金庫	143	14.0	18.9	18.9	8.4	10.5	0.7	28.7
	信用組合	22	13.6	4.5	13.6	13.6	4.5	4.5	45.5

(注) 全体は人数，その他の列は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

ている（問23）。

表4によると，回答結果は，「減点主義の性格が強く，従来よりもその傾向が強まっている」が11.3%，「減点主義の性格が強く，従来から変化はない」が20.8%，「減点主義の性格が強いが，従来よりもその傾向は弱まっている」が13.8%，「加点主義の性格が強く，従来よりもその傾向が強まっている」が9.5%，「加点主義の性格が強く，従来から変化はない」が7.9%，「加点主義の性格が強いが，従来よりもその傾向は弱まっている」が2.1%，「わからない」が34.5%となっている。現状の人事評価制度について減点主義の性格が強いとの回答（「減点主義の性格が強く，従来よりもその傾向が強まっている」，「減点主義の性格が強く，従来から変化はない」，「減点主義の性格が強いが，従来よりもその傾向は弱まっている」の合計）は45.9%に上っている。また，従来と比較して人事評価制度が加点主義の方向に変化したとの回答（「減点主義の性格が強いが，従来よりもその傾向は弱まっている」と「加点主義の性格が強く，従来よりもその傾向が強まっている」の合計）は23.3%となっている。

現状の人事評価制度について減点主義の性格が強いと答えた回答者の割合は，男性が58.6%，女性が32.7%となっており，男性のほうが減点主義を強く感じている（ただし，男女間で「わからない」の回答率が大きく異なる点には注意が必要である）。業態別では，都市銀

行・信託銀行が44.4%，地方銀行が46.9%，第二地方銀行が45.5%，信用金庫が51.7%，信用組合が31.8%となっており，信用金庫において，減点主義の性格が強いとする回答が多くなっている。

また，従来と比較して人事評価制度が加点主義の方向に変化したとの回答については，男女別にみると，男性が27.7%，女性が18.7%となっている。業態別では，都市銀行・信託銀行が23.2%，地方銀行が22.1%，第二地方銀行が19.7%，信用金庫が27.3%，信用組合が27.3%となっており，信用金庫と信用組合において，加点主義の方向に変化したとの回答がやや多くなっている。

6 新しい評価制度の受容姿勢

近年，日本の金融機関では，従来の定量的な目標設定（いわゆるノルマ）の弊害が意識されるようになり，一部の金融機関ではノルマの廃止に踏み切るところもでて²⁾いる。そこで，本調査では，個々人の目標設定において，融資や販売のノルマが廃止されたらどのように感じるかを尋ねてみた（問25）。表5はその回答を集計したものである。

表5 目標設定におけるノルマの廃止に対する評価（複数回答可）

	全体（人）	客観的な評価が行われなくなる	どのようなかかわりからならぬ評価されるのか	サポートしている職員を甘やかすことになる	顧客の視点に立った業務が可能になる	じっくりと腰を据えた業務が可能になる	自分にとってチャンスである	ノルマの廃止は望ましい	失敗してノルマが復活する	わからない	
全 体	1034	13.3	16.3	21.7	20.8	26.0	8.6	15.5	11.5	27.3	
性別	男 性	527	17.5	19.0	25.0	25.4	30.2	12.0	13.1	14.6	18.2
	女 性	507	9.1	13.6	18.1	16.0	21.7	5.1	17.9	8.3	36.7
年齢階層	20代	102	13.7	12.7	23.5	23.5	25.5	11.8	20.6	9.8	21.6
	30代	218	13.3	17.9	21.6	17.4	24.8	11.9	19.3	16.5	27.1
	40代	363	14.1	15.7	22.9	20.7	25.6	7.4	16.3	11.3	28.1
	50代	351	12.5	17.1	19.9	22.2	27.4	6.8	10.8	9.1	28.2
勤務先業態	都市銀行	509	14.3	14.9	21.4	18.1	24.0	7.7	12.8	9.2	30.8
	地方銀行	294	13.6	15.6	19.4	23.8	26.9	9.9	16.3	11.9	25.5
	第二地方銀行	66	4.5	24.2	19.7	25.8	27.3	9.1	13.6	16.7	24.2
	信用金庫	143	14.0	19.6	30.1	24.5	30.1	9.1	21.0	16.8	18.9
	信用組合	22	9.1	13.6	9.1	4.5	31.8	9.1	36.4	9.1	31.8

（注） 全体は人数，その他の列は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

結果は回答が多いものから順に、「わからない」が27.3%、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」が26.0%、「サボっている職員を甘やかすことになる」が21.7%、「顧客の視点に立った業務が可能になる」が20.8%、「どのように頑張れば評価されるのかわからない」が16.3%、「ノルマの廃止は望ましい」が15.5%、「客観的な評価が行われなくなる」が13.3%、「失敗してノルマが復活する」が11.5%、「自分にとってチャンスである」が8.6%となっている。このようにみると、積極的に評価する人と否定的に評価する人がほぼ同じ程度存在しているようであり、金融業界の職員の間で、新しい評価制度への移行について意見が分かれていることがうかがえる。

結果を男女別にみると、女性では「わからない」の回答率が目立って高いという特徴がみられる。年代別の集計結果において、全体の回答率と5ポイント以上の差があるものをみると、「ノルマの廃止は望ましい」の回答率が20代において高く、「失敗してノルマが復活する」の回答率が30代で高くなっている。また、業態別にみると、「ノルマの廃止は望ましい」とする回答が信用組合において多くなっており、全体の回答率を20.9ポイント上回っている。

7 職場環境に対する評価

本調査では、回答者の職場の状況について、10の選択肢の中から当てはまるものをすべて選択するように依頼している（問27）。表6の各選択肢の回答率をみていくと、「今の業務を続けることで金融マンとして成長していける」は14.2%、「自分は同僚や先輩から信頼されている」は14.7%、「上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い」は14.9%、「仕事をする上で十分な裁量を与えられている」は13.4%、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」は19.6%、「若い職員で貴社を退職する人が多い」は20.1%、「家族に誇ることのできる仕事をしている」は13.1%、「職場には、やる気の多い人が多い」は8.1%、「上記の事項は全て当てはまらない」は10.2%、「わからない」は22.1%となっている。

男女間で回答率に10ポイント以上の差がある選択肢をみていくと、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」では男性の回答率のほうが10.3ポイント高く、「わからない」では、女性の回答率のほうが13.4ポイント高くなっている。年代別では、「上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い」と「若い職員で貴社を退職する人が多い」において20代の回答率が全体のものよりも10ポイント以上高くなっている。業態別集計では、「若い職員で貴社を退職する人が多い」の回答率が信用金庫において全体よりも10ポイント以上高いという結果になっている。

表6 回答者の現在の職場の状況（複数回答可）

		全体（人）	今の業務を続けることで金融マンとして成長している	自分は同僚や先輩から信頼されている	上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスがもらえることが多い	仕事をすることで十分な裁量を与えられている	日常の業務が忙しすぎて、じつくりと顧客に向き合えない	若い職員で貴社を退職する人が多い	家族に誇ることのできる仕事をしている	職場には、やる気が多い人が多い	上記の事項は全て当てはまらない	わからない
全体		1034	14.2	14.7	14.9	13.4	19.6	20.1	13.1	8.1	10.2	22.1
性別	男性	527	18.4	13.9	14.6	16.3	24.7	18.8	12.0	7.8	10.6	15.6
	女性	507	9.9	15.6	15.2	10.5	14.4	21.5	14.2	8.5	9.7	29.0
年齢階層	20代	102	19.6	17.6	29.4	14.7	21.6	31.4	12.7	7.8	4.9	13.7
	30代	218	15.6	17.9	19.7	15.6	21.6	29.4	13.8	7.8	2.3	21.6
	40代	363	12.9	13.5	11.8	12.1	21.8	14.3	12.1	6.3	13.2	24.2
	50代	351	13.1	13.1	10.8	13.1	15.7	17.1	13.7	10.3	13.4	22.8
勤務先業態	都市銀行	509	16.7	15.5	14.7	14.7	15.1	14.5	14.1	10.6	10.0	24.0
	地方銀行	294	10.9	14.6	13.9	12.2	24.2	19.7	12.6	6.8	10.2	22.1
	第二地方銀行	66	9.1	9.1	13.6	9.1	16.7	22.7	9.1	3.0	13.6	25.8
	信用金庫	143	14.7	13.3	16.8	12.6	27.3	39.9	13.3	4.2	8.4	15.4
	信用組合	22	13.6	22.7	22.7	18.2	22.7	18.2	4.5	9.1	13.6	13.6

（注）全体は人数，その他の列は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

8 む す び

本稿は、2017年1月に実施した「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の回答結果を紹介した。本調査は、2014年12月に実施した「金融機関職員アンケート2014」（家森・米田（2015），家森（2016）など参照）をフォローアップする目的で実施したもので、「現在の職場，職務経験」，「学歴と就職理由」，「仕事へのやりがいや待遇への満足度」，「勤務する金融機関の強み」，「企業への助言，支援の取組状況等」，「人事制度や評価制度」，「職場の課題や職場の状況等」，などについての意識を調査した。対象は、20～50代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）とし、都市銀行・信託銀行509人，地方銀行294人，第二地方銀行66人，信用金庫143人，および信用組合22人の合計1034人から回答を得ることができた。

主な結果をまとめると次の通りである。

過去5年間に人事評価制度においてどのような変化があったかを尋ねてみたところ、「わからない」(27.8%)を除くと、「ほとんど/全く変化していない」との回答が多かった(25.0%)。それら以外では、回答が多いものから順に、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が13.2%、「新しい表彰制度の導入」が12.4%、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」が11.1%などとなっていた。業態別にみると、信用金庫では、「ほとんど/全く変化していない」との回答が多く(32.9%)、「評価対象期間の長期化」が少ない(0.7%)一方で、「ノルマの強化」が多い(15.4%)。こうした結果は、一般的に考えられる評価改革の方向性とは異なっており、従来型の戦略のようである。信用金庫の中には従来型の戦略を強化しているところもあるようである。

個々人の目標設定において、融資や販売のノルマが廃止されたらどのように感じるかを尋ねてみたところ、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」が26.0%、「サボっている職員を甘やかすことになる」が21.7%、「顧客の視点に立った業務が可能になる」が20.8%、「どのように頑張れば評価されるのかわからない」が16.3%など、積極的に評価する人と否定的に評価する人がほぼ同じ程度存在しているようであり、金融業界の職員の間でも意見が分かれていることがうかがえる。

職場の状況について質問してみたところ、「若い職員で貴社を退職する人が多い」が20.1%、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」が19.6%と否定的なものが上位になり、「上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い」(14.9%)、「自分は同僚や先輩から信頼されている」(14.7%)、「今の業務を続けることで金融マンとして成長していける」(14.2%)などが続いている。業態間でも違いがみられ、たとえば、信用金庫では「若い職員で貴社を退職する人が多い」が39.9%もあり、地方銀行では「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」が24.2%あるなど、職場環境にそれぞれ課題があることがうかがえる。

以上のように、本調査では、金融機関の若手および中堅の職員が現在の金融機関の人材マネジメントに対して持っている考え方を明らかにし、今後の金融機関経営において改善しなければならない点や、人事評価制度を改革する際に留意すべき点をいくつも明らかにすることができた。

注

* 本稿は、科学研究費(15H03366, 16H02027)および経済産業研究所における共同研究の成果の一部である。また、本稿を日本金融学会中部部会において報告した際に、貴重なコメントをいただいたことにも感謝したい。

1) なお、筆者らは、別途、経済産業研究所の研究プロジェクトにおいて、支店長アンケートのフォローアップ調査も2017年2月に実施した。その結果については、経済産業研究所から家森他

(2017)として公表している。

2) たとえば、「営業店や行員の行動を左右する業績評価や人事評価。顧客本位の業務運営実現に適した評価方法を求めて銀行界の試行錯誤が続く。従来、当然と捉えられてきた営業目標（ノルマ）を廃止する動きもでてきた。」具体的には、「大分銀行は2015年度下期から中長期的に地道な取り組みを評価するため、貸出金の量目標を撤廃。」「十六銀行は17年度から活動評価制度を本格導入。営業店活動評価基準を策定し、例えば法人営業部では顧客と深度ある対話を重ね、真の課題・ニーズを把握してソリューション提案を行っているかどうかを評価する。」「南日本銀は11年度から取引先と契約で決めた売り上げ増加目標を達成した場合、手数料を受け取るWIN-WINネット業務を開始。16年度下期からは営業店評価の2分の1を同業務が占める。」「豊和銀も同様の業務を展開。16年度下期から営業店表彰に組み込み全体の約2割を配点。17年度からは個人目標にも反映し、支店長と渉外担当者は貢献度評価を4割にした。」「(「問われる顧客本位(3)変わる業績評価、利用者・行員満足の好循環を」(『ニッキン』2017年7月7日))。

参 考 文 献

- 小川光・津布久将史・家森信善「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題－産業振興行政担当者に対する意識調査の概要－」経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 16-J-064 2016年12月。
- 家森信善「第9章 金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」名古屋中小企業支援研究会、日本公認会計士協会東海会、全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム－金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して－』(中央経済社)所収 pp.187-206 2016年6月。
- 家森信善・相澤朋子・海野晋悟・小川光・尾崎泰文・近藤万峰・高久賢也・富村圭・播磨谷浩三・柳原光芳「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題－2017年・RIETI支店長アンケートの結果概要－」経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 17-J-044 2017年7月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也「地域金融の現場からみた地域密着型金融－意識改革進む一方、収益力向上に課題－」『金融ジャーナル』第54巻第7号 pp.46-59 2013年7月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題－地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告－」神戸大学経済経営研究所 DP2014-J04 2014年6月。
- 家森信善・米田耕士「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題－職員のモチベーションと人事評価の側面を中心に－」『国民経済雑誌』第212巻第5号 pp.17-30 2015年11月。
- 家森信善・米田耕士「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題－2016年調査結果の概要－」神戸大学経済経営研究所 DP2016-J05 2016年5月。
- 家森信善・米田耕士「中小企業支援における会計・法律専門家と地域金融機関の協働の実態と課題－2016年専門家アンケート調査に基づいて－」『国民経済雑誌』第215巻第2号 pp.21-34 2017年2月(2017a)。
- 家森信善・米田耕士「金融機関職員から見た金融機関の人材マネジメントの現状と課題－2017年

「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果の概要－ 神戸大学経済経営研究所
DP2017-J08 2017年4月 (2017b)。