

金融機関に求められる人材と な若手登用に必要な取組み

小出宗昭

センター長

富士市産業支援センター・f-Biz



金

融庁の遠藤俊英長官と富士市産業支援センター

(f-Biz)の小出宗昭センター長の対談をお届けする本企画。前編では「地域金融機関の中小企業支援の現状と経営層に求められる取組み」についての話し合いを取り上げた。

後編となる今号では「人材」に関する対談をお届けする。人材に関して地域金融機関が直面している課題や、優秀な人材の集め方・活用方法、そして若い行職員のあり方について、お二人の話し合いを紹介しよう（以下、敬称略）。

「人材がいなくなると
金融機関の未来もない」

かつては人気業種だった金融機関ですが、現在は不人気業種の上位に入り、採用活動も苦戦しています。この状況をお二人はどう見ていますか。

小出 金融機関の現状を見てみると、人が集まらないのは仕方

特別対談

後編

地域優秀

金融庁

遠藤 俊英

長官



がないと感じます。というのも、金融機関の行職員は入社した瞬間が一番輝いていて、その後はどんどん劣化していくように私には映るからです。

ポテンシャルが高い人材が入社しているのにもかかわらず、画一的な新人研修や、過大なノルマなどでその才能を削ってしまい、自分たちの「箱」に押し込めてしまっている——若い人も、このような現状を見聞きしており、金融機関を敬遠するのではないのでしょうか。

遠藤 私も、地方銀行の頭取から「優秀な学生が採用できない」「優秀な人がどんどん辞め

ていく」という声を聞くことが多く、彼らは相当な危機意識を持っていると感じますね。

金融機関は人材がすべてであり、人材がいなくなると、組織としての未来もなくなってしまう。その意味で金融機関は人材不足という極めてクリティカル（深刻）な課題に直面しているわけです。

この局面を乗り越えていくには、若い人に「この金融機関は面白い」「非常に良い仕事を任せてくれる」と感じてもらい、金融機関で働きたいと思ってもらうことが必要でしょう。

小出 同感です。金融機関で働くことそのものが「誇り」であって「喜び」であるような環境づくりが求められます。

遠藤 経営トップが、自分たちの組織で働く行職員たちに「何をしたいのか」よく聞いて、「彼らが、どうしたら充実感・やる気をもって仕事ができるか」をよく考えて実行に移すこ

とが大切ではないでしょうか。

こうした取組みを行っていったら、人材も集ってくるでしょうし、それが地域のお客様・企業に対してもプラスの効果をもたらすはずです。

『他産業が劇的に変わる中 地域金融機関の改革は…』

——優秀な人材が集まる組織に変わっていくために、具体的にどんな取組みが求められますか。

遠藤 常々言っていることです。が、経営トップが「持続可能なビジネスモデル」を打ち出し変わっていくことが必要でしょう。「事業性評価」に取り組んだとしても、それが直ちに融資につながるわけではありませんし、収益が増えるわけではありません。それでも長期の時間軸で見てもこうした取組みを行っていかないと、組織は変わっていきませんし、優秀な人材を引き付けることはできないでしょう。



こいで・むねあき

法政大学経営学部卒、同年静岡銀行に入行。M & A担当などを歴任し、2001年創業支援施設SOHOしずおかへ出向。08年静岡銀行を退職し(株)イドムを創業、富士市産業支援センター・f-Bizの運営を受託、センター長に就任

う。

小出 私も講演やセミナーを通して経営層とよく話をします

が、どの金融機関も利根的な利益を求めてしまっており、長期的な視点でビジネスモデル構築に取り組むことができていないようにみえます。中小企業支援の強化についてもコンサルティングの対価が取れないとなれば単発で終わってしまい、継続さ

せることができない——だから変わっていきけないのです。

遠藤 組織が変わっていくにはどうしても時間がかかりますから、そもそも、その時間軸に耐えられるだけの余力が必要となります。

実はこの点に関して、金融庁は地域金融機関を3つのグループに分けています。第1グループは、体力的に余裕のある地域

金融機関。このグループに属する地域金融機関は、腰を据えて持続可能なビジネスモデルの構築に取り組めるでしょう。

一方で問題となるのが、体力的に余裕がない地域金融機関(第2グループ)、および金融機能強化法に基づき公的資金が注入されている地域金融機関(第3グループ)です。こうしたグループに関しては、第1グループに比べ時間が残されていないため、じつくりとビジネスモデルを構築し、魅力ある金融機関に変わることには困難を伴うことがあるかもしれません。このグループについては、金融庁がしっかりと注視していく必要があると考えています。

では、どう解決していけばよいのか——ここで「合併・統合」という選択肢が出てくるわけです。合併することで「余力」をつくれれば、ビジネスモデルを構築する時間を稼ぐことができます。金融庁としては決して「合

併しなさい」と言っているわけではなく、持続可能なビジネスモデルの構築にあたり「時間がいる」「体力をつけなければならぬ」とき、合併・統合も選択肢になると考えているわけです。

小出 確かに他産業がこれだけ劇的に変わっている中、地域金融機関は改革のスピードが遅すぎます。

遠藤 もう一つ、余力をつくる・時間を稼ぐ方法としてコストカットも挙げられます。例えば「店舗」について。IT化が進み人の手が必要となる業務が減りつつある中、今の店舗網を維持する必要性は薄く、店舗の統廃合、もしくは転用が視野に入ってくると思います。

特に、店舗をなくしたくないなら「転用」を考えてもよい。金融庁はすでに金融機関の店舗に関する規制を緩和しており、店舗以外の用途にも活用できるように変えています。例えば、

使わなくなった店舗をテナントに貸す、ロビーの一角をカフェにするなどして賃料を取ることのできるはずです。

小出 金融機関は駅前など優良な立地に店舗を持っていますから、これを活かしてもらうわけですね。

遠藤 おっしゃるとおりです。いま申し上げたような取組みで経営を筋肉質に変えてもらい、

そこから事業性評価や伴走型支援に取り組めば、魅力ある金融機関に変わっていくでしょう。それにより優秀な人材が集まるという好循環サイクルに入っていくはずですよ。

ただ、金融機関はどうしても保守的な面があり、店舗の活用が自行車庫のためになると分かっている。「周辺の金融機関が取り組んでいないので、ウチもで



えんどう・としひで

1982年東京大学法学部卒、同年大蔵省入省。金融庁証券取引等監視委員会特別調査課長などを経て、2010年監督局参事官、11年監督局審議官、13年総務企画局審議官、14年金融庁検査局長、15年同監督局長、18年7月より現職

きない」と考えがちです。持続可能なビジネスモデルの構築、自行車庫の改革につながるというのであれば、規制があつたとしてもぜひチャレンジしてください。その方向性が間違っていないければ、金融庁としてもサポートする所存です。

小出 金融庁がこれだけ明確なメッセージを発しているということを、金融機関はしっかり受け止めて、改革に取り組む必要がありますね。

ビジネスセンスを

日頃から磨くことが必須

金融機関の現場で働く行職員が、適切な企業支援を行えるようになるには、何が必要だとお考えですか。

遠藤 支援のあり方はいろいろですが、私は小出さんの取組みを参考にしてほしいと思います。小出さんが取り組まれている「f-Bizモデル」とは、経営者と腹を割って話をして、

ビジネスのコツ・肝を聞き出し、それをヒントに売上アップのアイデアを提供する——これは素晴らしい取組みです。もし地域金融機関が、小出さんのような支援ができたなら、それこそ目利き力がついたと断言できます。

ただ、実際にはそうなっていないかもしれません。中小企業の経営者も、相談相手が小出さんだから何でも話せますが、お金を借りている金融機関の担当者となると勝手が違う……。結局のところ両者の間には心理的安全性（サイコロジカルセーフティ。自身自身が思ったこと・感じたことを素直に言える関係性）が確保されていないんですね。経営者が本音を打ち明けられないから、金融機関としてもビジネスのヒントをつかめる可能性が極めて低くなる。そこが決定的に違うのかなと思います。

小出 私は銀行員時代、M&A業務を担当していたことがあります。

ました。そこでは業績が低迷している企業を「売る」ことが仕事でしたから、短時間で経営者から良いところも悪いところもすべて聞き出せなければいけません。そのときのやり取り・経験、そしてM&A担当の先輩から教わったことが、今の企業支援に活かしていると思います。

遠藤 小出さんには、ビジネスセンスもおありになるなと感じます。

優れたビジネスセンスを持つ人材は金融機関にも必ず存在しています

（小出氏）

小出 ありがとうございます。ただ、ビジネスセンスは、持つて生まれたものすべて決まるわけではなく、磨き上げていくことができるものなんです。

一例として、私はコンビニエンスストアや駅の売店に行くといつも「ヘンテコな商品」に注目します。「なぜこの企業はこんな商品売っているのか」「誰が買っていくのか」——私なりに仮説を立てて、実際に企

業のホームページやニュースリリースを見て、販売意図を確認するんです。

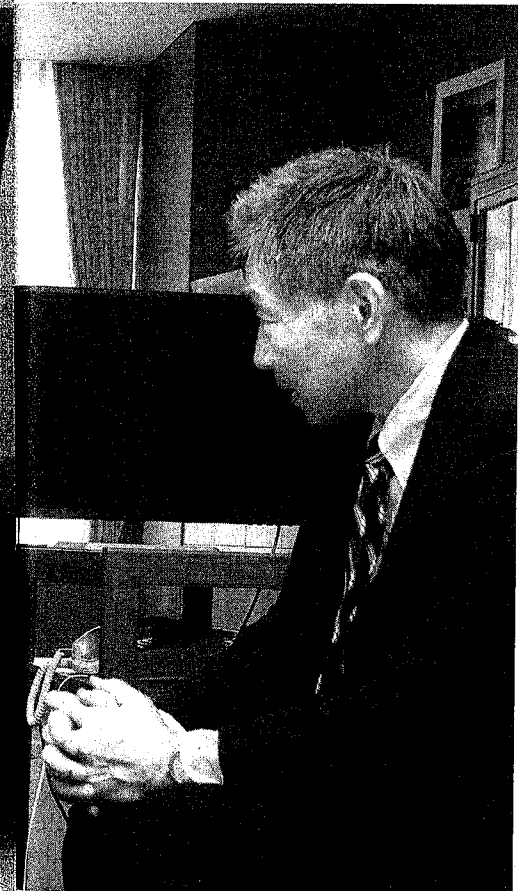
その商品がヒットしているなら、その法則性をf・Bizでのアドバイスに活かせますし、仮説が誤っていたならこんな考え方・ターゲットがあるんだという新しい発想・アイデアにもつながるわけです。

こうしたセンスの磨き上げは金融機関の行職員も空いている時間に十分できるはず。業務検定試験に合格することも大切ですが、それ以上に普段の生活の中で疑問を感じ、どうしてそうなったのかを考えるようにする。それが地域企業へのアドバイスにも活かってくるのではないのでしょうか。

遠藤 納得できますね。

「才能ある人を見つける「場」をトップがつくる」

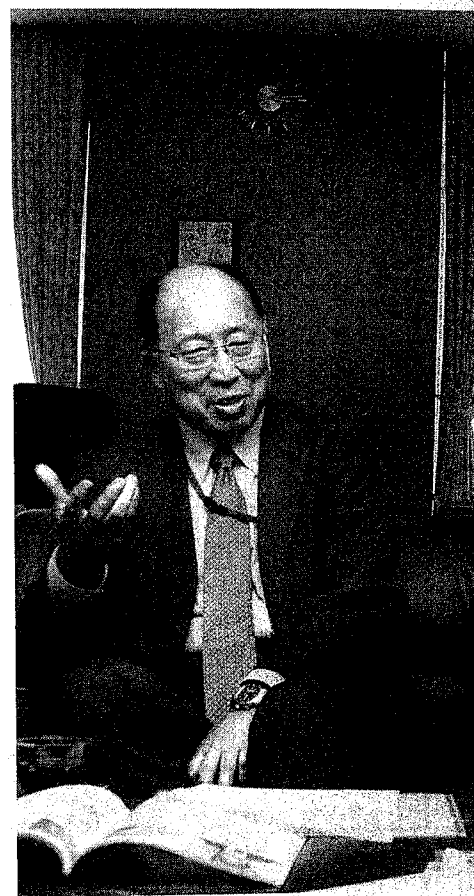
小出 実は、このようなビジネスセンスを持つ人は、金融機関



の中にも必ずいます。そこをいかに見つけ出して、活躍させるのか——経営トップの役割として、とても大切なことではないでしょうか。

遠藤 おっしゃるとおり、若い行職員の中には「自分は、この金融機関でこういうことをやりたい」「でも、なかなか言い出せない」という、才能・意欲がある人が絶対に隠れています。そうした優れた人材を表舞台に出すためには、上の人たちがしっかりと「場」を設定してあげる必要があるでしょう。

実は私も、心理的安全性を取り入れ金融庁の改革を進めるとともに、『政策オープンラボ』という仕組みを導入しました。政策オープンラボとは、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れるため、若手職員を中心に数人〜10人程度のチームをつくり、職務時間の10〜20%を自分たちがやりたいこと・好きなことに充てるというプロジ



経営層は優れた人材の意見を拾い上げる「場」を設定してあげるべきです

(遠藤氏)

エクトです。

このプロジェクトに関して、先日、各チームが集まってアイデアをプレゼンする「発表会」を開催したのですが、各チームから本当に素晴らしいアイデアが次々と出てきました。まさに「能ある鷹は爪を隠す」という職員が金融庁にもたくさんいたのです。「場」をつくってあげたからこそ、そのことを実感できました。

金融機関も、ビジネスセンス

があるものの、それを周りに知られていない行職員を見つけ出せるような「場」をつくり、その人がやりたいことにチャレンジできるようにしてあげるべきです。それによって組織は変わってくると思いますし、人材に関する課題の解決にもつながるはずです。

小出 いまは時代も変わり、若い行職員が直接経営層にメッセ

ージを送れるような仕組みもできていますよね。ところが、「経営層にももの申すなんて、とんでもない」という雰囲気のごくある……。経営者がそこを明確に問題視しながら「場」をつくり、若い人も自由闊達に意見が言えるようになれば、金融庁がそうであるように、眠っている人材が覚醒できる、活躍できるようになりますよね。

遠藤 はい。地域金融機関の経営層も、そのような若い人の意見を待っていると思います。

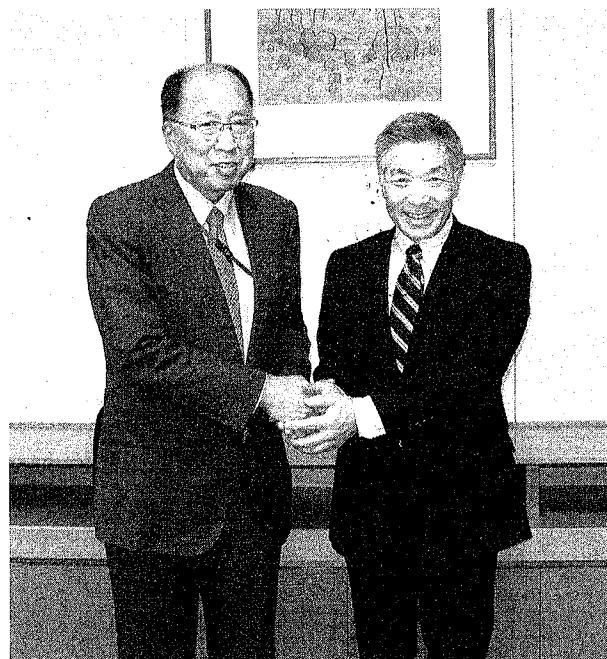
『トップになったつもりで日々真剣に取り組む』

——ありがとうございます。それでは最後に読者へのメッセージをお願いいたします。

小出 これだけ厳しい環境が続く中では、金融機関で働く方々は皆、不安に感じているはず。でも、こういう時代だからこそむしろ自分たちが飛躍できるチャンスだと考えてもらいたい

すね。金融業界にはまだまだいろいろな可能性が秘められています。だからこそ最初に自行庫の経営理念を考えながら、どう動くべきか考え、かついろいろな提案を上席に行いながら金融機関を良くしていただく。決して委縮することなく、誇りをもってチャレンジしてほしいと思います。

遠藤 皆さん、大志を抱いて地域金融機関に入社したことでは



よう。その大志を忘れることなく、自分がトツプになったつもりで金融機関を変えていこうと日々真剣に取り組んでいけば、その姿を誰かが見て必ず評価してくれますし、金融機関は変わっていくと思います。

我々金融庁は、どちらかというと経営層の人たちと議論することが多いのですが、そうした経営層には、ぜひ自分のためではなく、若い人も含めた後輩のために安心して働ける有意義なやりがいのある組織、地域にとつて欠くべからざる組織をつくってほしいです。そうした金融機関の改革を、金融庁も後押ししてまいります。

(聞き手・構成 本誌・長谷川健太)

取引先を “稼ぐ企業”に変える方法 教えます！

いま全国の金融機関が注目する
f-Biz方式の支援ノウハウ満載！

知恵で利益を生み出す
取引先支援の極意

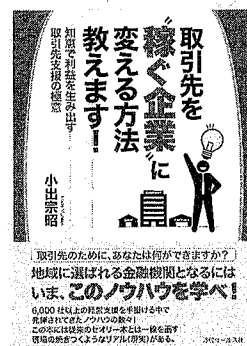


6,000社以上の中小企業支援に携わり、多くの経営をV字回復させてきたカリスマ企業支援家が、そのノウハウをすべて公開！



いま金融機関に求められている“取引先の本業支援”の進め方がわかります！

小出宗昭 著 定価1,800円(税別) 四六判 264頁



近代セールス社の本 <http://www.kindai-sales.co.jp> TEL03(6866)7586



解説 栗林 淳 金融コンサルタント

画 吉田 一裕

保有資産の管理に
関心がないようだ…②

取引深耕につながる

高齢者
"あるある"

への対応法

