

支店長は部下の“気づかせ屋”に徹する 業務拡大生かし、素晴らしい仕事をしよう

編集部

解説 百五総合研究所 理事 瀧本 和彦

銀行ビジネスや働き方、価値観が多様化するウィズコロナ時代。支店長のマネジメント・支店運営、部下育成において、今求められるのは何か。百五総合研究所の瀧本和彦理事にエールを交えつつ、解説してもらった。

<若者の気質>

意味を聞く若者が増加

部下管理の時代ではない

「投資信託や保険商品を販売するために、銀行に入ったわけではありません」。最近、私が学生の頃から良く知っていた20代行員が、入行間もない地域銀行をあっさりと退職してしまったと聞いた。コロナ禍を経ても銀行の新卒入行3年以内の離職率は依然として3割強と高いままだ。その報告はとてもショックだったが、もしかすると、中堅・ベテラン行員にとっては見慣れた光景かもしれない。

私は本業の傍ら、複数の大学で教鞭も取っているが、今の大学生について気質の大きな変化を感じている。特に「意味について聞いてくる子」がとても多く、学ぶ意味やどのように役に立つのかの関心がとても強い。そして、彼ら、彼女らは社会人として働くにあたって働く意味、所属する意味などをよく考え、どうすれば自分たちの能力が生かせるのか、新たなスキルを身につけられるか、成長できるかという意識を強く持っている。

このような気質は、中堅・ベテラン行員たちにはあまり馴染みがないはずだ。現代の若者の「気質の変化」と、そんな部下の育成と営業店運営を任される支店長たちに求められ

るマネジメントスキルに大きなギャップがあるように思えてならない。

思い起こせば、平成時代までは、銀行員にも一定の“キャリアパス”が存在していた。例えば、「支店長位になるためには、日々のルーティン業務を正確に遂行するスキルやFPなど一定の検定試験をクリアする」というものだ。これが有効だった頃は、上司は部下を管理していれば良かった。必要な資格・スキルをあらかじめ指示し、部下の行動をチェックすれば良く、しかもその管理は部下の将来もある程度保証することにつながっていた。

ところが、令和時代となり、銀行を取り巻く環境は大きく変わってしまった。低金利の長期化で営業店は縮小し、銀行法改正で銀行の業務範囲が大きく拡大した。そうすると、これまでのキャリアパスは有効性を保ちにくくなってしまった。端的にいうと、我々が勉強した「一定の検定試験」の知識が、これからも重要かは誰も保証ができない。少なくとも新たに本業として取り組めるようになった取引先へのコンサルティング業務では、税務・財務の知識よりも、経営戦略論や経営組織論など経営学から展開する能力の方が必要とされているように思える。この環境変化にあわせて、若手行職員たちは自ら仕事の意味を考えるようになった。つまり、もはや上司が部下を管理する時代ではないということだ。

<人材育成>

支店長は自らの思いを語れ

“きっかけ”与える役割担え

私は令和時代においては、支店長・管理者は「部下が自身の自己管理ができるきっかけを作る役割に徹するべきだ」と考えている。これまでのように上から押し付けたところで、我々世代は若手の将来を保証できなくなっている。であれば、若手行職員が持っているス

キルの生かし方や将来目標達成のために何を学ぶかについて、自分なりに考えてみようと思うきっかけを与える役割を担うべきだろう。彼ら、彼女らはきっかけさえあれば自分で考え、育つ力は持っている。そして、若手が考えたやり方について、助言し応援してあげる姿勢を持つことも重要ではないだろうか。

具体的に何をすべきだろうか。私はまずは支店長自身が若手行職員たちに対して語りかけていく必要があると思う。例えば、「自分がこの銀行で働いている理由」「自分が現在持っている資格・スキルを取得した理由」「これまでの経験で磨かれたスキル」「お客さまに対して普段意識して取っている行動とその理由」「お客さまに感謝された経験」などだ。押し付けるのではなく、自らの考えや思いを語ってあげることで、それを聞いた部下たちはきっと刺激を受ける。そして、自分が銀行でやりたいこと、貢献できることなどを考えるようになるだろう。ウィズコロナ時代のマネジメントはそこから始める必要があると思う。

<生産性向上>

顧客・預金データ活用し 提案ヒット率の向上を

部下の気づかせ役に徹した上で、支店長としては、支店や部下の生産性を上げることが重要なミッションになる。かつては、組織の優秀な2割がその他8割の利益を稼ぐという「2:8の法則（パレートの法則）」で支店運営の要諦を説明することがよくあったが、今の銀行はかつてのようなゆとりのある状況ではない。その他8割の行職員にこそしっかりと働いてもらう必要がある。

そのためには、行職員一人ひとりの生産性を高めるサポートを支店長がする必要があるが、私は本部任せにせず支店レベルで顧客データの活用を進めていくべきだと思う。特に

流動性預金の動きと属性をしっかりと見ていけば、顧客の大体の人となりは分かってくる。毎月いつ頃に、どれ位お金を使い、どれ位のお金が必要になるのかが分析できれば、高い確率で顧客のニーズは分かってくるはずで、これをマーケティングに是非とも活用したい。

具体的には、商品提案のヒット率が低い部下たちと「この金融商品を今、どんな属性の顧客が持っているべきだと思うか」「どういう心配事や課題を持つお客さまがこの金融商品を必要とすると思うか」という話し合いをまずはしっかりとする。その上で流動性データと属性の見方を教えながら分析、シナリオを描き提案活動に活用させる。商品提案のヒット率もきっと向上してくのではないだろうか。

<メンタルヘルス>

挨拶・雑談で雰囲気変える

「ストレス回避力」高める

もう1つの現代の支店長のミッションは、部下のメンタルヘルスのケアだろう。というのも、残念ながら現代は精神的に病んでしまう行職員が本当に多いからだ。多くの支店長は、若手行職員がある日急に会社を辞めたり、失踪してしまったり、退職の事前意思表示という社会人のルールなどお構いなしに突然退職してしまうケースに遭遇したことがあるのではないだろうか。辛い話だが、退職した若手行職員の親たちが支店に怒ってやってきて、「一体どんな使い方をしてくれたんだ」と説明を求められたり、文句を言われる事態に発展してしまうケースもあると聞く。

支店ではそのたびに事後対応に迫られ大変な思いをすることが多い。それだけに、部下のメンタルヘルス悪化を早々に見抜き、深刻化する前に手を打つ必要がある。気づくには一人ひとりをていねいに観察し続ける必要があるだろう。とても手間がかかるが、私はそ

の有効手段が「挨拶」であり、雑談などを通じて部下の「ストレス回避力」を高めていくことが必要だと思う。

挨拶については細かい話だが、支店長は部下と目を合わせて挨拶をしているだろうか。挨拶だけでも支店内の雰囲気はだいぶ変わるものだ。「入社してくれてありがとう」「今日も遅くまで勤務してくれてありがとう」という気持ちがあれば、目を合わせられるはずだが、下を向いたまま「おはよう」「お疲れさま」と言っている支店長が多いのではないだろうか。それでは、変化に気づくのは難しい。もし、「何か困ったことがあれば言ってくれ」と部下に伝えていても「別にありません」と答えられるだけだ。こちらから本気で探りに行き、一言二言語りかけながら歩み寄り、表情の変化、陰りに気がつけなくてはいけない。

また、仕事上の悩みのほぼ全ては人間関係に起因することを理解しておく必要がある。人の好き嫌い、同僚や上司との相性、自分の評価・処遇に対する不満などは対人関係が要因になる。部下もここに悩んでいる可能性が高いが、自分で変えることができるものと、できないものがあるのも確かだ。大事なのは自分で変えられないことに悩んでも仕方がないということだ。例えば、若手行職員が上司を変えることはできないわけで、ここは諦めるしかない。悩みの数を減らしていくように助言することも大切だろう。

そして、悩みごとは1人で悶々と抱えてもあまり良いことにはならない。社会人経験の長い支店長なら分かると思うが、そのストレスを自分なりのやり方で軽減・回避するスキルというのが意外に大事ではないだろうか。やはり、悩みというのは、人に話すことで心が少し楽になったり、軽減するケースが多い。信頼できるのであれば、上司に話してくれればよいが、それが難しければ家族や友人など

に相談することを勧めても良いだろう。今はコロナ禍でテレワークが浸透し、打ち合わせもLINEやZoomで済んでしまう時代になった。人との関わりが少なくなるなかで、若い行職員であればなおさら意識的にストレスを逃がすようなスキルを養う必要があるだろう。

<銀行の役割>

「お金を増やしてあげる場所」

法改正で守備範囲と可能性拡大

支店長に求められることはいつも多い。しかしながら、顧客の都合に合わせて働かざるを得ない役席者などと違い、支店長は自分の意思決定である程度時間管理ができるはずだ。支店長になり一種の達成感を得られたと思うが、特に人材育成には全力を尽くして欲しい。

気になるのが、新入行職員に対して「銀行の役割をどう教えているのか」という点だ。私は昔も今も変わらず、銀行の役割の1つは「お客さまのお金を増やしてあげる場所」であるべきだと思っている。色々な決済を担ったり、お金を安全に管理する場所と説明する人もいるが、お金を増やしてあげる場所という点にじゃこだわりを持つべきだと思う。この役割を正しく理解させてあげれば、営業店配属後に、「私は投資信託や保険を売られるために銀行に入ったのではない」という退職者は減るのではないか。例えば、「かつては複利の恩恵を受けた時代で、銀行にお金を預けてさえいれば10年で2倍、24年で3倍にもできたが、現代の低金利下では昔のように預金でお客さまのお金を増やすことはできない。だから今は投資信託や保険商品など色々な手段を使った運用でお金を増やす提案をする必要があるのだ。決して手数料収入を稼ぐためだけに売っているわけではない」と説明し、腹落ちさせることはできないだろうか。

今の銀行は、昔のように仕組みだけで稼げ

なくなり、改革前夜の雰囲気がある。既存の採用や転勤制度なども見直し機運が高まっている。そして、何より法改正で銀行の守備範囲は広がり、コンサルティングというハンドメイドの世界のもとで、顧客の課題解決に貢献でき、さらにはお金だけでなく、システム、人材の幅広い切り口での支援に取り組める時代に突入した。その意味で可能性は格段に広がっている。ウィズコロナ時代の支店長諸氏には、現状維持バイアスに打ち勝ち、部下と顧客に一層寄り添い社会的価値の高いすばらしい仕事をして欲しい。活躍を祈念する。

『月刊金融ジャーナル』（金融ジャーナル社）
2023年3月号掲載