



⑨ 銀行業界

ヒューマンスキルと個性を持ち合わせる多様性

溝上憲文 ジャーナリスト

銀行本来のビジネスとは

「原点に帰れ」。実体経済に深刻な影響を与えた金融危機は銀行ビジネスの新たな転換を迫っている。

日本の金融業界は旧大蔵省の規制と庇護下にあった“護送船団方式”が90年代後半に崩壊し、一挙に市場競争時代に突入した。その後の金融ビッグバンによる規制緩和や外資の参入で競争激化と業界再編が加速する一方、サブプライムローンの証券化に象徴されるお金がお金を生むアメリカ型金融資本主義が市場を席卷。市場の暴走がついに世界的な金融危機を招来した。

その影響は世界的な需要の縮小と信用の収縮を招き、企業業績の悪化や個人消費の低迷といった深刻な不況に陥った。そして今、ビジネスモデルの転換を求められる金融業界が成長戦略のキーワードとして異口同音に強調する合い言葉が「基本に帰れ」

である。

自らの利益ばかりを追い求めるような投資銀行モデルではなく「金融機関の原点を振り返るべき時にあり、サービス提供側の論理ではなく、お客様のニーズを起点にした様々なサービスを提供していく」(三菱東京UFJ銀行・堀田慶一人事部採用・キャリアグループ次長)ことにある。リーマンショック以降、問われているのは銀行の本業とは何かであり「決してマネーゲームではなく、本来の“お客様の役に立つ”という社会的使命を持ったビジネスに立ち返っている」(三井住友銀行人事部・松ヶ崎穂波採用グループ長)。

顧客志向を前面に掲げているとはいえ、金融自由化に伴う業際の撤廃などのビジネス領域の拡大は規制時代とは比較にならないほど競争が激化している。銀行・証券・保険の垣根を越えた市場争奪に加え、銀行間でもリテール(小口金融)、法人(企業金

融)市場を巡りメガバンクと地方銀行など地域金融機関がしのぎを削っている。

経営統合により都市部に強固な顧客基盤を築くメガバンクは、グループの銀行以外の証券・信託などの総合力を生かして個人や法人向けのサービスを提供する体制を強化している。一方、地銀は地域密着で長年築き上げた顧客との信頼関係を武器に個人や中小法人向けのサービスを強化し、地域との共生を軸とした営業体制を整えている。日本経済新聞と日経ヴェリタスによる「銀行リテール力調査」で2年連続総合1位の実績を持つ千葉銀行も、地域密着営業に対する自負は強い。

ヒューマンスキルと個性

かつての銀行員といえば、真面目で数字に強いが、融通が利かない堅物というイメージがあった。旧大蔵省の庇護下で規制金利の時代は、突

出した個性の持ち主より、真面目で、与えられた仕事は一生懸命にこなす標準的なタイプが好まれていた。しかし、今では同質タイプではなく、多様性が求められている。

「お客様の役に立つという以上、お客様はどのようなサービスを望んでおられるのか、それに対して銀行は、どのように付加価値の高いサービスを提供し、競争力を確保するのかという視点は不可欠。お客様のビジネスもグローバル化、多様化してきているなかで、いわゆる同質タイプの人間だけでは対応できない部分が数多く出てきている」(三井住友銀行・松ヶ崎採用グループ長)

同様に千葉銀行の鈴木部長も「同じようなタイプばかりを採りたいとは思わないし、異能異才タイプは貴重」と指摘する。

ではどんな人的資質が求められているのか。キーワードはリレーションシップである。銀行員は顧客のお金に関わる最も秘匿性が高い重要な問題に接し、顧客と信頼関係を形成し、相互利益を生み出すのが仕事である。信頼関係の基礎となる「倫理観」「道徳」に加えて、クリエイティビティやチャレンジ精神が求められている。

「お客様に接して信頼されるには、倫理観や道徳が不可欠であり、我々もそこは昔から重視している。しかし、相談を受けても何のアイデアも浮かばず、そんなことはわかっているとされてしまっただけでは付加価値のある提案をしたことにはならない。お客様の立場に共感し、気がつかない解決策を創造し、かつそのアイデアを真



堀田慶一
三菱東京UFJ銀行人事部採用・キャリアグループ次長



山田直人
同人事部採用・キャリアグループ上席調査役



松ヶ崎穂波
三井住友銀行人事部採用グループ長



鈴木政彦
千葉銀行人事部部長

現するために社内外のネットワークを駆使し、チームワークを働かせながらアプローチしていく行動力が求められている」(三菱東京UFJ銀行・堀田次長)

創造性やチャレンジ精神は今や銀行業に限らず各業界に求められる資質であるが、倫理観、道徳がとりわけ重視されるのも銀行業の特徴かもしれない。三井住友銀行も求める資質として「ヒューマンスキル」「個性」を掲げる。ヒューマンスキルの筆頭に掲げるのが同様に「誠実で高い倫理観」である。続いて、高いコミュニケーション能力、共感性、人望を挙げる。

「お客様の役に立つ仕事を旨としている以上、何よりも信頼されて相談してもらえることが大事です。そのためには誠実で、コミュニケーション能力の高いことはもちろん、人望や共感性などシンパシーを集められる人だ」(松ヶ崎採用グループ長)

千葉銀行は以前から行員に求められる資質として「気力」「体力」「人間力」が謳われてきた。もちろん金融のプロフェッショナルとして「知力」も大切なのは言うまでもないが、ここであえて「知力」と言わないのは、「人間力」がある人は、周りの人を惹きつけ、多くの「知力」を集めることができ、自身の「知力」を補ってくれると考える

からだ。ヒューマンスキルこそ全てにおいて重要との考えが根本にある。

加えて三井住友銀行が強調するのは「個性」である。多様な人材を求める意志を表明したものの、そのキーワードは「クリエイティブ」「チャレンジ」「自由で新しい発想」といったものである。さらに「難局にも敢然と立ち向かう勇気と旺盛な行動力を持つ人」を挙げる。

その一例として松ヶ崎採用グループ長は「お客様の役に立ちたいという想いを貫くには人としての胆力も必要」と指摘する。

「役に立つということは簡単なことではないので、挫けずに歯を食いしばって最後までやり抜く力が求められる。お客様に共感し、自分も確信しているのであれば、たとえ上司が異論を挟んでも、「こうすべきです」と意見を貫くだけの器量と覚悟も求められるだろう」

徹底した人物重視の面接

銀行の求める人材像は概ねヒューマンスキルと個性重視に象徴されるだろう。しかし、実際に資質を見抜く場である採用面接では、面接官が指標とする着眼点は細かく設定していないという。その理由は「面接官の目

線をそろえすぎると、同じような人を採用してしまい、組織としてはつまらない集団になる」(千葉銀行・鈴木部長)のを避けるためである。あるいは「人の要素は科学的に測れないし、雪の結晶のように異なる個性を重視したい」(三菱東京UFJ銀行・堀田次長)という狙いもある。

趣旨は理解できるが、個性を見抜くほどの時間と労力をかけられるのかという問題もある。じつは他産業と違い、銀行業界は膨大な時間を費やし、徹底した面接重視の姿勢を貫いている。

かつて銀行業界は大学OB・OGの行員が母校の学生に採用選考への参加を働きかけるリクルーター制を導入し、結果的に他大学の学生の門戸を閉ざし、採用実績校に偏っているとの指摘もあった。しかし、少なくとも紹介する3行は面接重視のオープンエントリー制を実施している。

千葉銀行の採用職種は総合職と特定総合職の2つに分かれ、特定総合職は法人融資の推進を除く業務に従事し、転居を伴う異動がない。同行はエントリー後、選考会に予約した学生全員と面接を行っている。

09年4月採用数は284人(職種計)であるが、エントリー数は1万2000人、面接に参加した学生は3500人に及ぶ。初回と2回目の面接は面接官1人に対し、学生2～3人で実施し、3回目は面接官2人と学生1人で行う。その後は学生の気持ちを考慮し、マッチングに至るまで面接を継続して実施している。

昨年までは2回目の面接後に適性検査を実施していたが、今年は学生の

負担などを考慮し、選考会前に適性検査を受けてもらう形式に変更した。ただし、書類審査はもとより適性検査で篩にかけることはない。適性検査はあくまで参考にすぎない。

「エントリーシートで絞り込むことはしていない。また適性検査で一定のハードルをクリアしなければ次に進めない企業もあると聞いているが、適性検査ですべてがわかるわけでもない。あくまでも人物を見極めるために面接を重視している」(鈴木部長)

面接は人事部に在籍していた他部署の社員を含む人事部関係者で行う。

エントリー数が2万人を超える三菱東京UFJ銀行は、エントリーシートの「記載された名前が実在しない、志望理由が2行しか書いていない等、記載されている内容から全く熱意が感じられないもの」(堀田次長)といったチェックは行うが大半の学生は選考

試験に進む。

同行の採用職種は総合職以外に総合職(特定)とアソシエイト職がある。総合職(特定)は外国為替やFPといった特定の業務、特定の地域に従事し、アソシエイト職は営業拠点における窓口業務などを担う。

同行に本エントリーする学生は約3万人。選考は、最初は学生8人程度によるグループディスカッションを行い、2回目以降は1対1の面接を実施するのが通例。初回のグループディスカッションでは、一言も発言しないと他人の意見をまったく聞かないといった学生を除いてはほぼ7～8割の学生が面接に進む。

しかも面接回数は決まっておらず、学生と会社側がお互いに納得するまで最低7～8回程度は行うという熱の入れようである。

「学生の個性を見極めるために幾重にも面接を行っている。複数の面

接官がいろんな角度から学生と対峙することで長所も浮き彫りになるし、学生も最初は緊張していても面接を重ねるごとに成長し、当行がいいのかどうかも見えてくる。一律ではなく、ケースにより異なるが、お互いがわかりあうまで7～8回程度の面接を行っている」(堀田次長)

面接担当者は、人事部員と同行の若手行員から次長クラスまでの各部署の行員が担当する。参加する行員の合計は約2000人程度。毎年10月から行う会社説明会やセミナーには、約2万人程度の学生が集まるなど、面接などの採用活動やセミナーなどの情報宣伝活動は同行挙げての一大イベントとなっている。

一方、人事部門による個別面接を実施しているのが三井住友銀行だ。採用職種は総合職以外にコンシューマーサービス(CS)職とビジネスキャリア(BC)職がある。CS職は個人部門に特化した職種であり、BC職は支店など各部署のサポート業務を担い、CS・BC職ともに転居を伴う異動がない。

同行はエントリーした学生にウェブ上の適性試験を受けてもらうが、それでも数千人規模の学生が面接に臨む。総合職の面接は1対1を基本に3回以上実施する。1回の面接時間は約30分。4月の面接時期は人事部を総動員して面接を行う。

熱意あるインターンシップを展開

採用広報活動の一環として実施しているのがインターンシップである。三井住友銀行はすでに今年8月中旬

から東京、大阪など全国6カ所でビジネスゲームを主体とする「1日インターン」を開催した。同行のホームページ上で募集し、参加した学生は総勢1800人。夏に続いて秋、冬にも内容を変更しながら開催していき、銀行の業務を知ってもらうとともに母集団形成に役立てたい意向だ。

数十人規模のインターンシップを実施しているのは三菱東京UFJ銀行。今年は約10日間の日程で「お仕事探検隊」と称するインターンシップを計10回開催し、約400人が参加する予定。プログラムは7～8人のチームごとに入行10～20年目の同行行員に「働くこととは何か」についてインタビューを行い、そこで得た成果を最終日に小学校高学年の児童の前に発表するというものだ。

「働くとは?この抽象的なテーマについて、当行行員へのインタビューを通し、働く想いを理解し、小学校高学年の子供たちに伝えていく。子供たちは正直で素直ですから、形式的にわかったふりはしません。学生の企画も劇や紙芝居など様々。表面的な言葉を並べても伝わらない。子供たちに伝えるのは本当に難しい「仕事」なんです。夜遅くまで学生同士で話し合い、自分の言葉で伝えていく。子どもたちに伝わったと感じたときの学生の表情はじつに生き生きとしているのです。終了後の懇親会では、なぜか学生が号泣しています」(同行人事部・山田直人 席上調査役)

インターンシップをはじめ採用活動への積極的な注力はサービス業としての「人」重視の姿勢が貫かれている。

人格形成につながる教育を

個性豊かな人材を求める銀行からの大学に対する人材育成への期待も大きい。三菱東京UFJ銀行の堀田次長は教養教育の重要性を指摘する。

「知識偏重の教養教育ではいけない。最近の学生は試験の点数は高く、会話もうまくプレゼン能力も高いが、どうも大人としての常識が抜け落ちている学生も少なくない。教養教育は決して知識の伝授だけでなく、人としての倫理観や思慮深さ、人間的豊かさを養うなど人格形成に役立つものであるべき」

「考える力」の教育に注力してほしいと期待するのは三井住友銀行の松ヶ崎採用グループ長である。

「大学受験までは覚える力が重視されるが、大学ではできるだけ考え抜く力を養ってほしい。私個人の経験で言えば、教師が教えるだけの一方通行の授業が多く、ゼミなどでたまにプレゼンの機会があってもそれほど議論がされないという雰囲気があった。そうした教育ではコミュニケーション能力を養うことはできないだろう。もっと熱く議論する場を増やし、それを重ねることでコミュニケーション能力も身につくと同時に自分の立ち位置を確立していくことが可能になる。そういう経験があれば、会社に入って、様々な異論がある中でも、堂々と自分の意見を主張できる個性豊かな人材になりうるだろう」

教養教育を通じた人間力豊かな人格の形成と密度の高いコミュニケーション教育による主体性の確立を大学に強く求めている。

三菱東京UFJ銀行採用計画 (単位:人)

	総合職	エリアプロフェッショナル(AP)職		合計
		総合職(特定)	アソシエイト職	
2008年4月入社	550	950		1500
2009年4月入社	550	950		1500
2010年4月入社(予定)	350	150	150	650

※全て大卒以上。 ※2010年よりAP職を総合職(特定)とアソシエイト職へ変更。

三井住友銀行採用計画 (単位:人)

	総合職	コンシューマーサービス(CS)職	ビジネスキャリア(BC)職	合計
2009年4月入社	495	467	1128	2090
2010年4月入社	993			

※全て大卒以上。

千葉銀行採用計画 (単位:人)

	G(ゼネラル)コース: 総合職		C(キャリア)コース: 特定総合職	合計
	2008年4月入社	136		
2009年4月入社	138		146	284
2010年4月入社(予定)	133		90	223