



慶應義塾大学ビジネス・スクール

高倉銀行 蒲田支店

5

井川弘氏は高倉銀行蒲田支店の支店長に就任した。前支店長からの引継ぎを受け、副支店長や課長から蒲田支店に関する現在の状況についての報告を受けたりして、着任後の2週間が過ぎた。しかし、彼の前任地であった横浜駅前支店に比べると蒲田支店の雰囲気はどこか活気が無いように感じられた。そこで井川支店長は、今後のコミュニケーションを良くするためにも行員の一人一人と面談することを考えていた。

10

支店長ポスト

あるベテランの支店長は「銀行に入って最初に役付きになった時と、支店長になった時の嬉しさには格別なものがある。」と井川氏に語ったことがあった。他の多くの企業と同じように、銀行の支店は営業の最前線であり、その組織のトップたる支店長は支店に関する大きな権限を持つと同時に全面的な責任を負う。つまり、支店長とは一国一城の主人であり中小企業の社長のようなものであった。ただし、社長と異なるのは支店長の任期が平均して2～3年という限定された期間である点であった。

15

井川氏は大学を卒業し高倉銀行へ入行してから20年以上を経て、この念願のポストにいた。前任地の横浜駅前支店では副支店長であったが、やはり支店長と副支店長とでは権限も責任もまるで違っていた。支店経営のすべてが支店長にかかっていると言ってもよく、井川氏は、支店のすみずみまでていねいに目を向けるのを自分の支店経営の基本にしようと思っていた。彼は支店の預金や貸出の数字を伸すと同時に、蒲田支店を他のどの支店よりも明るく、働きやすく、風通しの良い場所にしたいと念願していた。

20

25

蒲田支店

蒲田地区は京浜工業地帯の中でも特に中小企業の多いところで、個人預金と法人預金の比率は、およそ4.5対5.5であった。また高倉銀行の国内約300支店の内、蒲田支店は預金では上から50番目、貸出では30番目ぐらいの位置にあり、かなり大きな支店ということが

30

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授高木晴夫の指導のもと、関邦男・中西吾郎の両氏によって作成された。
著作権©慶應義塾大学ビジネススクール, 1992年

できた。その内部構成は他の支店と同じように、支店長と副支店長の下、渉外、融資、外為、預金の4課からなっていた（図1参照）。人員はパートも含めて総勢65人、内女性は預金課を中心とする28人であった。

各課の業務内容を簡単に記述すると次のようであった。

5

渉外課：主たる対象顧客は個人。業務内容は、外訪による個人預金の獲得や住宅ローン等の個人ローンを行う。

融資課：主たる対象顧客は法人で、融資の審査・実行の他に債務者取引先の総合的なバックアップをする。

10 外為課：個人・法人を問わず、外国為替、国外送金、両替等の業務をすべて行う。

預金課：国内送金、国内為替、現金の引き出し、入金といった顧客の預金等の事務処理、及びロビーでの営業活動を行っている。この課はパートの女性を含め、圧倒的に女性が多い。（36人中、女性が25人）

15 これらの課の色分けをしてみると、渉外課、融資課、外為課が業務推進セクション、預金課が事務管理セクションということができた。通常、融資の案件は預金課の助けが必要であり、渉外課経由の貸出案件（個人ローンを除く）については融資課の審査が必須であるように、各課はそれぞれ仕事上密接な連携が必要となっていた。

20

面談

支店長に就任して2週間すぎ、やや落ち着いてきた井川氏は、副支店長と4課長を集めた課長会で、行員全員と面談する計画であることを伝えた。ただし、人数が課長代理と課員と合わせると50人以上にもなるので、1人約5分程度の面談とし、数日間に分けて行うこととした。副支店長や課長から「自分も同席しましょうか」という提案があったが「面談時にあまり人数が多くてもしようがない」ということで井川氏一人だけで行うことにした。

25

翌週になって、行員の仕事や時間をみて可能な者から面談を始めるべく、とりあえず3人と面談した。次に示すのがその会話の要点を再現したものである。

30

◆星野洋子（預金課、窓口テラー、短大卒、3年目）

支店長 「星野さんは3年目だそうだけど、仕事上何か困ったことはありますか。」

星野 「困ることですか？あります。預金課の私達はいつも忙しくお客様と対応しているのに、後ろの記帳の人達はペチャクチャ仕事と関係ない話をしている時があるんです。こう言う時、何で自分だけが一生懸命頑張っているのに、他の人達は楽しんでいるんだろうと悔しくなっちゃうんです。」

支店長 「いつもそうなの？」

5

星野 「いえ、いつもではないんですが時々あるんです。私たち窓口は、お客様と接していてムダ口なんかしているヒマはないし、第一お客様に対する印象もよくないと思うんです。」

支店長 「そのことは上司に相談したりしたことはあるの？」

星野 「はい、先月今井課長に話しました。」

10

支店長 「今井君は何か言っていた？」

星野 「『話はよくわかった。このことは吉田君（窓口担当の課長代理）に言っておくから。』とおっしゃられました。」

支店長 「その後、吉田君からは何かあったの？」

星野 「はい、ただ『後方の記帳の人達も大変なんだから、わかってやれ。』ということでした。」

15

支店長 「じゃあ、僕からも今井課長や吉田君に言っておこう。」

星野 「はい、ありがとうございます。」

20

◆吉田雄二（預金課、窓口グループ課長代理、高校卒、12年目）

支店長 「ところで、吉田君は入行してずっと預金課だね？」

吉田 「はい、そうです。」

支店長 「預金課で困ることといったら何かな？」

吉田 「そうですね、やはり預金課は女性が多いのでその人達のマネジメントやモチベーションですね。」

25

支店長 「やはりそうか。」

吉田 「いろいろな所からしょっちゅう不満が出てくるので、それをどうさばくかがポイントになります。けっこう一方的な意見もありますので。」

支店長 「いやあ、さっき面談した窓口の女性が、後方の記帳の女性の仕事ぶりに文句を言っていたよ。」

30

吉田 「あー、星野さんのことですね。そのことなら聞いています。ただ、ベテラン

の後方記帳の女性に言わせれば『窓口の女性は3時すぎて現金があえば早く仕事が終わるのに、自分達の仕事はなかなか終わらない。』という不満も一方にはあるわけで。そのへんを星野さんにもわかってもらおうと思うのですが。」

5 支店長 「まあ、そのところはよく頼むよ。僕も星野君から面談中にお願いされちゃったから。」

吉田 「ええ、ただこの件に関しては星野さんの方が一方的だと思うのですが。」

支店長 「でも、彼女はずいぶん頑張り屋でお客様の評判も良いそうだし。」

吉田 「仕事はほんとうによくやってくれています。」

10

◆北村清彦（融資課、担当は約60社、大卒、2年目）

支店長 「北村君は、去年1年間は預金課で、今は融資課だけど雰囲気はどう？」

15 北村 「やはり預金課は女性も多いですし、仕事もチームでやるが多かったのですが、融資課にくると取引先のことは何でも自分でやらなくてはいけないので、正直言って、プレッシャーを感じています。」

支店長 「今、一番困っていることは？」

20 北村 「そうですね、特にはないんですが、ただあえて言えば担当先のところへ外訪できないことですね。課長からは外へ出るとしょっちゅう言われてますし、自分でも外に行かなければ実績が上がらないのはわかっているんですが、なかなか時間がなくて出られないんです。」

支店長 「何に時間が制約されるのかな？」

25 北村 「私の場合ですと、融資課に移ってまだ間もないのでルーチンワークに時間がかかるということもあるんですが、それ以外にも会議の資料や本部からの調査資料の作成の仕事が入ってくるので、かなり時間が取られます。」

支店長 「君は月にどれくらい会議に出るの？」

北村 「2回ぐらいです。ただ出ていない会議の資料作りも入ってくるので。」

支店長 「慣れれば仕事の要領もわかってくるし、だんだん速くなってくるよ。課長には僕からも言っておこう。」

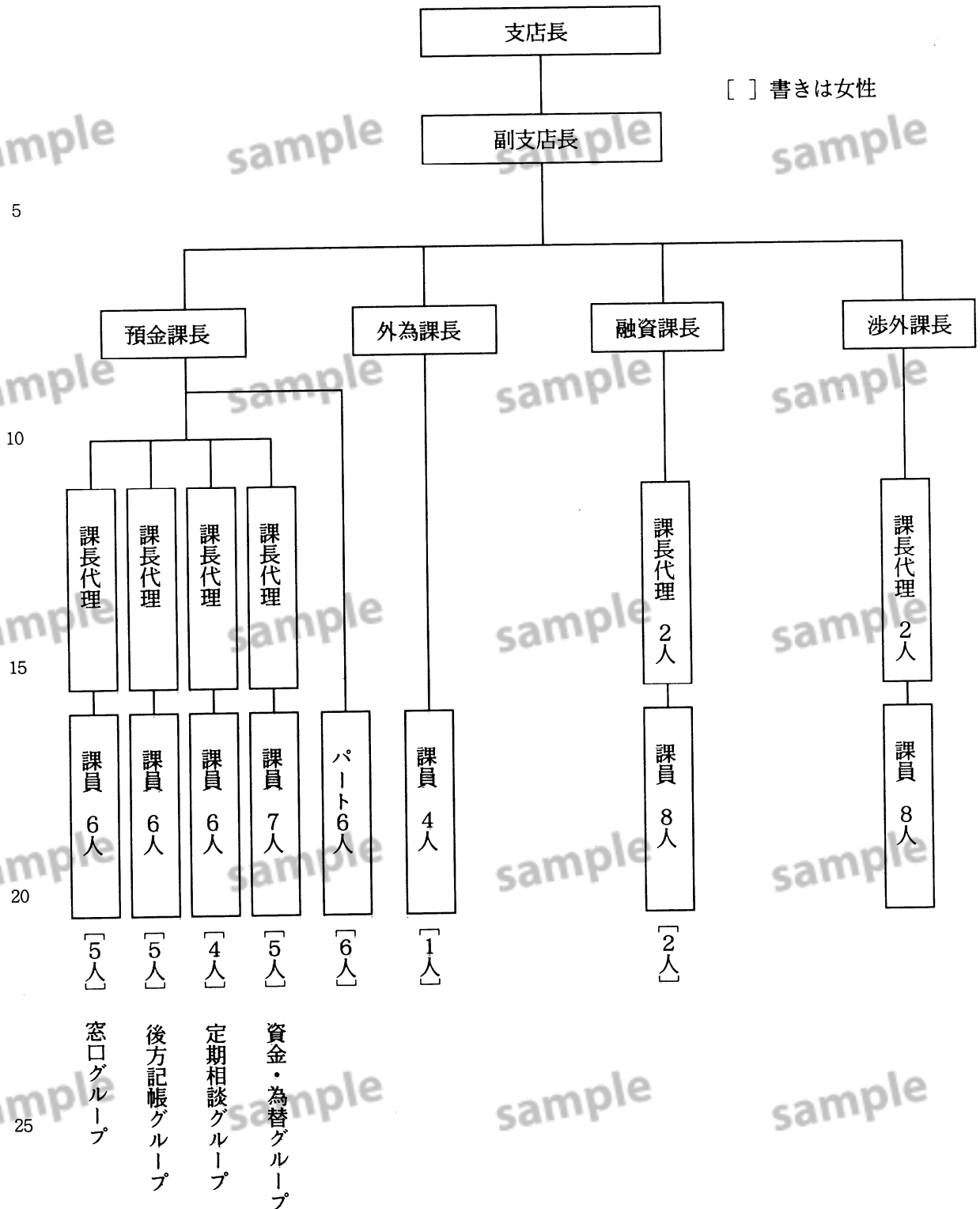
30 北村 「いえ、それは言っていただくと困ります。融資課はみんな忙しいですし、課長もみんなとのバランスを考えて仕事を割り振っていると思いますし。」

明日以降の面談へ向けて

井川氏は3人の面談を終えてみて、何か心にひっかかるものがあった。自分としては、職場を明るく、働きやすく、コミュニケーションをよくしようとして始めた面談であったが、若手の男性からはあまり内容のある話は聞けず、雑談ぽくなってしまったり、女性からは細々とした内容で自分が期待した話ではなかったように思えた。

「横浜支店の副支店長の時は自ら部下の中へ入って行き、支店長と行員たちの間のパイプ役として、コミュニケーションをうまくはかっていたと思う。その自信があったからこそ、面談を始めたのだが……。初めての支店長ということで、着任早々に面談をするのがよいと考えたわけだが、自分だけ少し張り切りすぎたかもしれない……。 」と、井川氏は思いをめぐらしていた。そして、明日に予定されている課長会で今日の面談をどう報告するか迷っていた。

図-1 蒲田支店の組織図



不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.