



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京中央銀行

東京中央銀行に入社をしてから今年で10年目を迎える立石は頭を抱えていた。同じグループで働く新入社員の山口との人事考課に関するフィードバック面談の際、「そもそもわたしは、こんなことをやるためにこの銀行に入ったわけではないんです！」という強い発言を受け取ることとなったからだ。

山口は国内の有名私立大学を卒業後、東京中央銀行に入社。学歴も優秀で、採用時点での人事評価も高かったはずなのだが、本人のモチベーションの問題もあってか、実際の職務遂行能力に関しては首をかしげる部分があった。しかし、本人の言葉を借りれば、そのような職務遂行に対するマインド低下は、新人ゆえの雑務が採用面接時に面接官から聞いていた業務内容や自身の希望と180度異なっているからゆえとのことであった。

立石自身もまた、入社当時、山口と似たような考えを持っていたことは否定できない。しかし、東京中央銀行での業務を積み重ね、一担当者からマネージャーという立場に自身の位置付けが変わるに連れ、「新人時代というのは先ずは貪欲な姿勢で何事に対しても前向きに取り組むことが重要であり、それこそがその後のキャリアにも繋がって行くものなのではないか」という思いも抱くようになっていた。このような考え方は、立石の上司の世代ともなればより強くなっていた。彼らは「新人時代というのは、誰もがやりたがらないような下積みを買ってでもすべきである」という自分たちの入社時代の価値観が根底にあったため、山口のように自分の希望ばかりを主張する新人の言動に対しては、「最近の新人は使えない」と言って切り捨てる者、「だから、ゆとり世代は困るんだ」といった具合に、諦めにも似た発言をする者すらいた。しかし、そのような新人に対するマイナスの印象を抱いているのは、東京中央銀行内においては立石の所属するグループに限った話ではないようであった。むしろ、最近入社した新人の間では往々にしてそのような傾向が見られるというのが、社内での共通認識となっていた。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大藪 毅（専任講師）とMBA学生（M34）が取材を元に作成したものである。組織や個人の行動については是非を例示するものではない。社名や人名および具体的事例については特定を防ぐため変えてある部分がある。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©大藪 毅（2013年1月作成）

立石はグループ内新人教育担当者として、今後の山口の教育の仕方について対応を考える必要性があった。昨今の全社的な人員削減の折から、猫の手も借りたい忙しさが続く中、如何にして新入社員の山口のやる気を起こさせ、グループに貢献させるべきなのだろうか。そもそも入社3年目程度までは、新入社員にとっては教育期間でもあると捉えると、やはり「やりたい仕事」を主張させるのではなく、「やるべき仕事」を行うことを諭すべきなのだろうか。一方で、山口の言うように、本人の希望と現状職務との間に乖離があることが問題の一つと考えれば、それこそ解決すべきことなのだろうか。

東京中央銀行

立石の勤める東京中央銀行は、日本のみならず世界でも有数の大手銀行の一角を担い、数年前には関西系大手銀行である関西産業銀行、海外取引に強みを持つ第一国際銀行との3社合併も経たし、日本国内の銀行業界においてはその取引顧客数、海外ネットワーク網、預金・貸出量において他行を凌駕するトップバンクとなっていた。従業員数は約35,000人、店舗は国内800、海外100店舗とその規模も非常に大きかった。

そして、そのような大組織を運営しなければならない背景から、その根底をなす従業員への教育には多大な資源を投入していた。特に従業員教育のベースともなる研修制度は非常に充実していた。職務ランク毎に用意された強制参加型の研修のバラエティに関しては目を見張るものがあり、通常の人事部主催のものに加え、銀行員として必須の知識を養成するための法務、会計、審査といった関連所幹部主催のものまで多岐に亘っていた。また、外部講師や社内の専門家による金融情勢や投資環境に関する自主参加型研修も数多く設置されており、他社と比べても、従業員に対する社内教育体制は非常に整っていた。特に入社後3年目程度までの社員を対象とした研修は、ほぼ毎月のように開催され、その教育の注力ぶりが伺えた。

そのような銀行業界における確固たる地位や、充実した社内教育制度の効果もあってか、東京中央銀行は大学生の就職希望ランキングでも多くの年において上位トップ5位以内には入っており、社会のみならず学生からも高い評価がなされる企業の一つとなっていた。

採用面接

立石が就職活動を行っていたのは、2000年前後に訪れた「就職氷河期」がちょうど終わりを迎えようとしていた2002年であった。今となっては耳を疑うような話ではあるが、当時はまだ

5
商社不要論などが叫ばれていることもあり、銀行への就職はそれなりの人気があった。特に立石が就職を希望していた東京中央銀行は、いわゆる都市銀行の中でも上位の人気を有していたこともあり、多くの学生が採用試験に臨んでいた。予てより銀行業界は比較的採用人数が多いことで知られてはいるものの、仮にその採用人数が数百人単位で行われているとしても、そこにエントリーする学生は数万人規模にも上ることから、その難関を突破することはそれ程容易ではなかった。

10
東京中央銀行の採用試験は他の都市銀行とは異なり、学生と同じ大学の先輩がゼミやサークルの後輩を選考して行くような、いわゆる「リクルーター制度」を採用してはおらず、エントリーシートを通過した学生は、最初にグループディスカッションを行い、そこで選抜された者がその後の面接に進むという採用プロセスとなっていた。そして、早い学生でも5回、多い学生だと10回以上もの面接を経て、内定を受け取るという構造となっていた。

15
なお、学生と面談を行う面接官は、人事部所属の社員に加え、現場が求める人材を採用すべきであるという趣旨から、営業や企画部署の社員も行っていた。もっとも、現場の社員が面接を行うと言っても、いわゆる支店勤務を続けてきた社員というよりかは、むしろ本部・海外支店を渡り歩いている俗に銀行内でもエリートと呼ばれている層が行う傾向となっていた。従って、その面接官の口から発せられる実際の銀行業務の話は、単なる企業融資に止まらず、海外でのプロジェクトファイナンスや大型M&Aのアドバイザー業務、世界を股にかけた金利や為替のディーリングといったように、将来の希望に満ち溢れる学生に対しては、非常に強い印象を与えていた。

20
立石も、そのような面接官と出会う度に、銀行業務と銀行員そのものに対するある種の憧れと、自分の将来像を照らし合わせるようになっていた。採用面接を重ねるごとに面接官の年齢が上がっていくことは感じていたが、年齢を問わずいずれの面接官も学生が期待に胸を膨らます理想の「銀行員像」そのものであった。

25
A 面接官：「先日ニューヨークから帰って来たばかりで、余り国内のことは分からないけれど」

B 面接官：「あの1,000億円規模のプロジェクトファイナンスは本当に大変だった」

C 面接官：「ボクも社内公募制度を利用してMBAを取得したんだが」

30
学生にとってみれば、いずれの面接官もキラキラした業務経験、経歴の持ち主であった。一方で、単に銀行業務とは言っても、その業務領域は広く、面接官の説明にあるような学生の心をときめかせる「カッコいい」ものばかりではないことは学生も認識をしていた。例を挙げれば、少額な預金集めから各種金融関連商品のセールス、あるいは業績悪化企業からの融資資金の回収といったような後ろ向きな内容のものまで、数多く存在している。事実、インターネットを始めとする

多くの情報媒体には銀行業務に関する負の一面も多く書き込まれていた。しかし、学生はそのような面接官との出会いによって、銀行業務へのイメージがより良い方向へ傾くこととなり、銀行に入社した暁には直ぐにでもその「カッコいい」業務を行うことができるような思いを抱くようになる。また、就職活動中の学生は、(特に内定キラーと呼ばれる学生についてはなお更) 自分
5 に対する強い自信と誇りを持っていることもあり、むしろ入社直後から面接官が言っているような業務を行えるものだと思っている傾向もあった。採用する銀行側としても、面談時にあえて細かな銀行業務の話を行う必要性も少なく、特に銀行業務の負の側面をことさら説明する必然性も無かった。

この点、学生の銀行業務に対する認識と入社後の実際の業務とのミスマッチにつき、ある種幻想を抱かせるような話を面接時にしてしまっている銀行側にも責められるべき一端があるのではないかという意見を聞くこともあるが、翻ってみると、そのような「カッコいい」業務を行っている社員も銀行内には確実に存在しており、その発言をベースに、学生側が自身の考えを踏まえて解釈を行っているだけと捉えることもできるのである。

新人研修

立石の入社時代、幾度にも及ぶ採用面接を経て、2003年4月1日に東京中央銀行に入社した総合職は総勢200名、一般職は600名という規模であった。総合職200人ともなると、一般的な企業においてはかなりの大量採用と言えるかもしれないが、合併前の旧行時代を見てみると
20 1980年代のバブル期は3行合計で1,000人規模の採用を行っていたことを思えば、立石の世代は決して多くはなかった。むしろ、銀行内の人口ピラミッドを考えると、極めて少ない世代の一つとなっていた。

東京中央銀行では、総合職は4月1日の入社式を終えると直ぐ、そのまま銀行の研修施設がある神奈川県横浜市へ向かうこととなる。その研修施設はバブルの遺産と揶揄されるくらい豪華な作りとなっており、バス・トイレ付のホテルの客室のような寝室、絵画や美術品が飾られ絨毯で敷き詰められた廊下、食堂、大浴場、更にはグラウンドやテニスコートまで完備された、まさに
25 東京中央銀行のかつての隆盛を反映するかのようなものであった。また、高台に位置するその施設は、夜ともなれば眼下に街の夜景を見ることすらできた。夢多きグローバルバンカーを目指す200名の総合職はここで約2週間缶詰にされ、朝から晩まで終日の研修を受ける。なお、一般職
30 については、自宅から通うこともできる別の研修プログラムが用意されている。

他の日本の大企業も同様であろうが、特に銀行業界においては新入社員に対する研修の位置付けは非常に大きい。元々、金融ビジネスの世界をほとんど知らない真っさらな新卒学生を大量に

採用し、数年間の教育期間を経て一人前の銀行員として独り立ちできるような状態にする、即ち預金や融資取引、そしてデリバティブといった高度な金融業務ができるレベルまで引き上げることを研修の目的としているため、入社してから3年目頃までは、業務命令として毎月のように多くの研修への参加が義務付けられることになる。中でも、入社後間もなく行われる「新人導入研修」と呼ばれる研修では、銀行の研修施設で入社同期と寝食を共にしながら1週間から2週間に亘って、お札の数え方から基本的な財務・法務知識に至るまで、銀社員のイロハを学ぶ。

しかし、この「新人導入研修」の期間は、多くの意味でそれまで自身が就職活動や採用面接時代に思い描いてきた銀行像とは異なる銀行組織を目の当たりにすることになる。中には、そこでのカルチャーショックゆえ、研修期間中に他社への転職を行う新入社員もいる。特に、2000年前半当時の東京中央銀行の研修は、まだバブル期の研修の名残もあって、いわゆる根性論に根差した“体育会的な”研修の色彩が残っていたため、それに順応することが難しいと判断した新入社員は、研修終了後間もなくして、銀行から姿を消して行くこともあった。

もともと、このような新入社員の早期転職を促した要因として、当時の日本における転職市場の活況という外部環境があったことは言うまでもない。特に金融業界にフォーカスしてみると、多くの外資系金融機関が日本法人での人材増強を図っていた時期でもあった。中でも、それらの企業における日本の大手銀行からの転職者に対する採用意欲は旺盛であった。まさに、東京中央銀行を始めとする多くの邦銀社員が外資系金融機関に引き抜かれていった時代である。メディアやネットで言われている程、邦銀と外資系金融機関の間の業務内容に差は無かったものの、たとえ短期的とはいえ、同じ仕事をしていて給料が邦銀にいた時代の2から3倍になるという好条件は多くの人材を転職に促していった。

この点においては、立石も例外ではなかった。就職活動時、そのカルチャーの違いから外資系金融機関への就職を拒み東京中央銀行への就職を決意したものの、本当にその選択肢が正しかったのかと迷う機会は何度も訪れた。そして、その迷いを与えたのが、この最初の新人導入研修である。それまで就職活動時から入社までに立石が頭の中で形作ってきた銀行像とは多くの点で異なっていたからだ。立石に限らず、多くの新入社員が、研修初日に行われた研修リーダーの最初の発言から衝撃を受けることとなった。

「これまで学生であった君たちは、ある程度自由に生きてきたと思うが、これから君たちに課せられるのは職務遂行に対する義務だ。今までのように権利を主張するのも良いが、その前に義務を果たさなければならないことを理解して欲しい。」

それまで和やかな雰囲気であった研修会場の新入社員の間に、一瞬にして張り詰めた空気が流

れる程の気迫は、その発言が嘘ではない真実味を帯びたものであることを表してした。確かに、研修リーダーが新入社員に対し伝えたいことはもっともなことでもあり、理解こそできるものの、まだ社会の厳しさを経験したことがほとんど無い学生あがりの者たちにとっては、その言葉から発せられる重圧がこれから始まる見えない現実への不安を高めることとなった。

5

そのような不安を抱きつつも、2週間にも及ぶ寝る間も無く過ぎ去る新人導入研修は、社会人のためのビジネスマナーや東京中央銀行員としての自覚、銀行が直面する諸問題から実際の法人への融資の仕方までといったように、多種多様な内容で構成されていた。時に、外部講師を招き、クリティカルシンキングやコミュニケーション手法に関する講義が行われることもあった。新入社員は研修初日の研修リーダーからの発言を契機として、銀行に対しての多少の違和感を覚えたことは否定できなかったものの、数々の研修を経る毎に、多くの新入社員にとっては自分たちの銀行員としてのスキルが少しずつ向上していくことを実感することができる内容となっていた。

10

15 初任配属：支店という場所

新人導入研修が終わりを迎えると、新入社員に対しては人事部より初任店の配属命令が下り、北は札幌、南は沖縄に至るまで、全国の支店にバラバラに異動をすることとなる。配属先の決定理由については人事部から特段の説明等をなされることは無いが、都心の大型店に配属される者、出身地の支店に配属される者、何の縁も所縁も無い地方店へ配属される者と、千差万別であった。しかし、多くの新入社員にとって、この最初の配属が自分の銀行員人生を大きく左右するものなのだという暗黙の認識があり、いわゆる出世街道と言われる都心部、特に JR 山手線の内側にある店舗へ配属された者とそうでない者との間では多くの感情が交錯していた。

20

事実、当時の東京中央銀行においては、支店のランクを「グループ」という指標で大きく6つに分類していた。ランク1のグループに所属する支店は、丸の内、日本橋、新橋、虎の門といった、銀行とは関係の無い者が聞いても昔からの大企業取引先を抱えているとの想像が付くような大型店舗である。そして、ランク2のグループでは、新宿、渋谷、神保町、神田という店舗が名を連ね、続いてランク3では、青山、恵比須、品川といった中規模店舗が位置していた。もちろん、配属先の支店のランクのみで自身の将来が決まってしまうということはないものの、実際のところ、ランクの高い店舗に配属された社員の方が、その後も社内的に“ご栄転”と言われる部署へ異動することが多かったというのも事実としてあった。立石はランク3に所属する協生支店への配属となったが、ランク3と言っても、支店の陣容は50名弱、貸出資産規模は数百億円規模にも上るため、一般的な企業と比較してみるとかなりの規模と考えることができた。

30

東京中央銀行では、新入社員は最初に配属された支店で短い者で約2年、長い者では約3年間業務に従事することとなる。その間、基本的なローテーションとして、最初の6ヶ月間は預金業務や住宅ローンといった個人業務での経験を積み、その後、法人取引の道へと進むというケースが多かった。立石もそのローテーションの中で業務経験を積むことになったのだが、研修同様、当初思い描いていた銀行とは異なる銀行がそこにはあることを感じるようになった。

最初の3ヶ月間は、まさに預金取引の裏方として朝から晩まで働くこととなった。ただ単純に預金業務とは言っても、預金の預け入れから払い出し、両替から税金の振込、はたまたATMへの現金充填やATM故障時の簡単な修理までと、その業務は多岐に亘っていた。立石の配属された協生支店は中型店舗ではあったものの、一日の来客数は多いときで数千人にも上るため、毎日が非常に慌ただしかった。銀行は15時になると店舗の入り口を閉め、その後は店舗に残る顧客との取引に対応して行くことになるのだが、それらが終わるのが大凡16時頃となる。その後、一日の資金の入出金確認を行い、全ての現金収支が正しいことの確認が取れると「ゴメイです！」という収支担当の中堅社員の掛け声と共に、支店中に「本日の計算もゴメイとなりました。皆さま、お疲れさまでした」という店内放送が流れ、パチパチパチと拍手が起こる。これを以って、その日一日の業務が終了することになる。この段階で通常は17時近くになる。なお、ここで言う「ゴメイ」とは、どこの銀行でも使用される銀行業界の特殊な用語の一つであるが、元々の意味は一回計算したら一発で互いの数字が一致するという「一算互明(イッサンゴメイ)」に由来している。

但し、もしこの現金収支を計算する中で仮にその「ゴメイ」とならず、現金の入り払いの数字が合わない事態となると、支店にとっては一大事となる。その原因追求のための作業は夜中であろうが関係無く続けられる。当日行われた入出金の再集計から始まり、現金が支店のフロアのどこかに落ちていないかといった原始的な確認も行う。但し、全ての確認作業を何度も繰り返した結果として、最終的に収支の数字が合わないといった結論となると、本部の然るべき部署への報告を行う必要性が生じ、場合によってはその支店は管理体制において「×(バツ)」を付けられることとなる。先の「ゴメイ」と同様、この「バツ」という言葉も銀行業界特有の表現かもしれない。銀行では何か業務上のミスをしたことに対してマイナスの人事評価を受けることを「バツ」ないし「バツテンが付いた」という言い方をすることがある。例えば他の同期より出世が遅れている者がおり、その原因が何かしらの業務ミスに起因しているとする、「あいつは〇〇でバツが付いたらしいな」と言ったような使われ方をすることがある。

いずれにしても、「ゴメイ」にならない原因を解明できないとなると、本部への報告をしなければならなくなる。そして、その内容次第では、後日本部より業務監査班が来訪し、その支店の管理体制の確認や再構築がなされることがある。ここまで発展すると事態はかなり重く、特に管理を重んじ、人事評価体系が“減点主義”と言われる銀行にとって“お上”である本部からの指

摘と指導が入ることは、支店長や副支店長のみならず、支店で働く者全員にとって回避しなければならぬインセンティブが働いている。

入出金確認が完了し「ゴメイ」となると、窓口業務を担当する社員は帰り支度を始める。一方、新入社員はその日一日の業務内容を記した日誌を作成し課長・支店長へ回付をすると共に、支店
5 内の整理整頓を行い、それらが終わる頃には時計は20時を回る。それからようやく退社となる。銀行における新入社員の一日の流れはこのような感じである。自宅に帰り、着ていたワイシャツの襟を見れば、業務時間中は一度も外に出ていないのにも拘らず、汗で非常に汚れており、その姿はまさに知的労働というより肉体労働という表現が相応しいものであった。もっとも、立石にとって、この種の肉体労働的な銀行業務は、ただ単に「新人だからしょうがない」と言ったような言葉だけで済ませられないような疑問を抱く原因の一つともなっていた。当初就職活動時に感じていた銀行の知的で「カッコいい」業務のイメージとは大きくかけ離れており、むしろ非常に労働集約的な色彩を帯びていた。米国ウォール街に位置するニューヨーク支店での華々しい業務、数千億円規模の融資となる海外でのプロジェクトファイナンス、そして自己研さんを積むためのMBA派遣……、片や朝から晩まで入出金業務に追われ、Yシャツの腕を捲り上げながらATMの故障修理に奔走する毎日……、今まで思い描いていた銀行員像が全て嘘であるかのようなその支店業務の現状とのギャップは、立石に限らず多くの新入社員が感じるものであった。しかし、日々の忙しさに追われていると、初めは疑問に思っていた種々のことも、次第に「いつもの日常」に姿を変えて行った。

法人課への配属

支店での6ヵ月間の預金業務経験を経ると、いよいよ多くの学生が夢見る法人顧客との融資取引を行うことができる「法人課」という部署へ配属された。協生支店における法人課は約20名の陣容で構成され、40歳前後の法人課長を筆頭に、30代後半から2年目社員まで年齢的にも非常に分散した人員配置となっていた。そして、取引歴の長い大口先を担当する法人第一課と、取引歴が浅く主に新規顧客を担当する法人第二課に分かれていた。各担当の座席は支店長を頂点とし、各自の机を、言うなれば小・中学校の職員室を思わせるような長方形型に設置し、支店長に近い場所から順に職務ランク別に並ぶこととなっていた。立石は法人第一課への配属となり、その席は課の最も端のプリンター機とシュレッダー機の隣となった。一見すると敬遠されそうなその席の配置も、多くの先輩社員が必ず立ち寄ることになるプリンターとシュレッダーということ
30 を踏まえると、捉え方次第では立石のような新入社員にとって先輩社員との交流のきっかけとなる非常に恵まれた環境と考えることもできた。例えば、プリンター故障により先輩社員が対応に

苦慮している際、立石が対応することで、今度は立石が業務上困っていることがあると、先輩社員がアドバイスをくれるようになっていった。確かに、プリンターの修理自体は決して「カッコいい」銀行業務と言えるようなものではなく、立石が希望する仕事でもなかったが、その些細な雑務から生まれた先輩社員との関係は立石の業務の幅を拡大させる可能性も含んでいた。

法人課に配属された新入社員の最初の仕事は、まずは電話対応である。これは、新入社員が法人取引の知識と経験が全く無い状態であることから、始めは電話応対くらいしかできることが無いというのも理由となっている。とは言え、協生支店の法人課内に鳴り響く多くの電話を一手に対応するとなると、右手に抱えた受話器を置いて一呼吸置く余裕すらできず、時には朝から晩まで電話応対だけで終わるといふ日も珍しく無い。特に、先輩社員が外出で留守ともなると、先輩社員への繋ぎ役という立場を超えて、その顧客からの要望を自分一人で対応しなくてはならないこともある。顧客にとってみれば、新入社員も入社10年目の社員も銀行の人という意味では何ら変わることはない。しかし、会社毎に個別の取引条件が設定されている法人顧客に対して、何をどのように対応したら良いのか、どのように答えたら良いのか、全てが分からないことばかりであった。そして、金利や為替のデリバティブの照会ともなると、何が分からないかも分からないような状況に陥ることも多かった。立石自身、分からないことがあれば、その都度社内の手続きマニュアルを確認することや、怒られながらも多くの先輩社員に確認することで、何とかその場を凌いではいたものの、その対応の遅さゆえ、顧客から叱責を食らうことも幾度となくあった。

法人課に配属されて約半年が経過する頃ともなると、他の支店に配属された同期とは異なり、立石も自分だけの担当先を持つことができるようになった。この背景には、協生支店が他店に比べ小規模店であったこともあり、全社的な人員削減ゆえのマンパワーの問題から、新入社員のうちから法人顧客の主担当者とならざるをえないという状況があったことが挙げられる。一方で、大規模店舗となると、マンパワー的な経営資源も充実していることに加え、取引先企業が東証一部といった上場企業となるケースも多く、銀行との取引内容自体も複雑化するため、新入社員は30代後半の先輩社員の副担当という位置付けで業務に従事することが大層であった。

無論、立石が主担当となると言っても、実際に担当をすることとなった顧客は、支店の位置する地域的な特性もあってか、アクセサリーを地道に作っている零細企業や、言い方は不適切かもしれないが、今にも業績が危ぶまれる雑貨屋といったような企業ばかりであった。社員数も社長とそのパートナーの2人だけの会社から、多くても数十名くらいの規模の会社であった。入社同期や大学時代の友人からも「立石はどんなところを担当しているのか？」という質問を受けることも多かったが、とても旧友たちが興味を引くような担当先ではなかったし、自分が入社前に頂いていた高度な金融商品を駆使したサービスを提供するような業務ができたわけでもなかった。しかし、たとえ業務内容が小さくても、立石にとっては自分の考えと責任で業務を進めて行くこ

とができる充実感は大きかった。失敗をすることや顧客に迷惑を掛けることも数えきれない程あったが、預金業務担当時代に接客をした顧客の主担当となることもあり、その時からの付き合いもあってか、顧客側も温かくも厳しく自分を育ててくれているという実感もあった。他方、丸の内や日本橋といった大規模店舗に配属された同期は、誰しもが聞いたことがあるような有名大企業を担当していた。但し、あくまで彼らは副担当との位置付けであるため、いわゆる入社15年目程度の支店長代理という肩書の主担当の下でのコマ使いにされているというのが現状であった。従って、大規模店舗とは言え、その業務上の肩書とは裏腹に、自らの経験を積むことができるような仕事は中々できていないという話が同期の間でも広がっていた。大規模店舗で有名企業を担当し、誰に対しても銀行員であることを恥じることなく自慢ができるようになることが良いのか、それとも、地味で泥臭くても自分だけの担当先を抱え汗水垂らしながら奔走する中で経験値を溜めていくことが良いのか、立石の中でも少しずつかつての考え方が変わっていった。

そのような毎日を過ごし、入社して1年が過ぎる頃にもなると、一人、また一人と同期が転職をしていった。外資系投資銀行を筆頭に、国内投資銀行、総合商社、ファンド、大手メーカー、公官庁、大学院進学といったように、行先は千差万別であった。辞めて行く多くの同期が最後に残していく言葉は「やりたいことがやれなかったから」というものであった。立石の入社以来仲の良かった同期もファンドへの転職を果たしていった。そのような同期の姿を見るに連れ、立石自身も幾度となく「このままで良いであろうか」という自問自答を繰り返していた。その一方で、少しずつではあるが仕事を覚え、顧客からも信頼をされ、次第に充実していく毎日を振り返ると、「自分が本当にやりたかったことは何だったのか」、「そもそも自分自身、昔は自分のやりたいことを深く理解してはいなかったのではないか」ということも考えるようになっていた。不安の中でも充実があり、一方で充実の中にも不安がある、そのような言葉では上手く言い表せない感覚が立石を包んでいた。

変化

多くの不安と共に転職への思いを常に持ち続けていた立石を含めた新入社員も、入社してから2年を過ぎる頃にもなると、少しずつその考え方に変化が生まれていた。確かに、現状の業務は入社当時の自分のやりたいこととは必ずしも一致はしていないが、次第に自分の業務の幅が拡大していること、自身の支店内における役割も大きくなっていくことを感じるようになっていた。それに付随する形で、転職を思い止まる理由も生まれて来ていた。

最初は「仕事ができない奴」という評判があった立石も、上司が異動し、先輩が異動し、自分がその支店で一番の古株となるような頃には、小さいながらも実績を出すことができるように

なっていた。次第に周りから頼りにされる存在となり、支店長ですら立石の意見を参考にできるようになっていった。そのような良い流れがひと度でき上がると、立石の業務は好循環で回り出すようになり、取引先との信頼関係もより築き上げられるようになっていた。また、業務の幅が拡大すると共に、自分の本当にやりたい業務がより明確となっていく、人事部との面談においても、新入社員時代とは異なり、より実務に根差した具体的な内容の意見が言えるようになっていた。5
現状の立石の業務は入社当時思い描いていた内容とは多くの点で異なっていたかもしれないが、これまで一見すると銀行業務とは直接的に関係無いようにも思えた下積み時代を経たことで、より自分のやりたい業務を明確化させることができ、充実した日々を過ごせるようになっていた。また、新たに入社して来る新入社員に対しても、自身の経験談を語り、苦しい時を耐え忍び、そこで腐ること無く多くを学ぶ姿勢を捨てさえしなければ、その先には自分の本当にやりたいことが見つかるようになるという励ましすら行えるようになっていた。10

入社3年目で離職率5割

そのような立石の気持ちとは対照的に、同期の中には他社への転職を止めることができない者も多く存在していた。特に立石の世代は、一般的に言われている「入社3年目までに3割の離職」という目途を大幅に上回る5割の人間が3年目を迎える頃までに転職を行っていた。結果として、元々、東京中央銀行内の他の年次に比べても入社人数が少ない立石の世代は、最終的に銀行に残った同期数としては、東京中央銀行内全体で見ても、最も少ない代の一つとなっていた。15

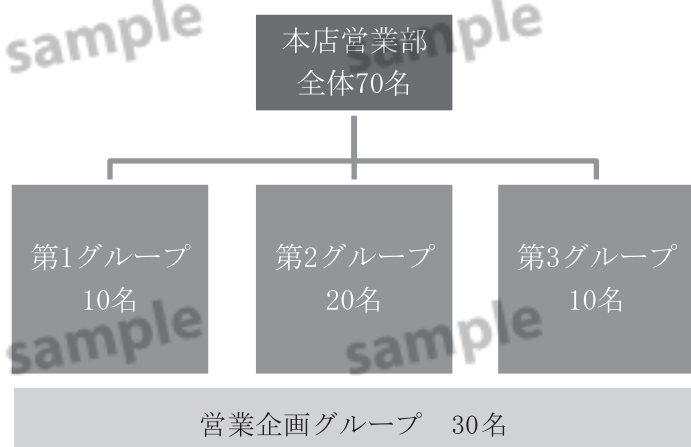
特にこの頃は「若者はなぜ3年で辞めるのか?」といった類の書籍も数多く出版されていたが、企業業績も若干上向きになったこともあってか、いわゆる第二新卒の転職市場も活況であった。毎週日曜日の日本経済新聞の求人欄には多くの一流企業が中途採用や第二新卒採用を募集しており、それまでの就職氷河期に希望通りの会社に入ることができなかった者たちにとっては、好環境が整いつつあった。また、当時の東京中央銀行は合併を経て間もないため社内にも若干の混乱があったという特殊事情があったことも、多くの社員が離職する原因となっていたと考えられる。20

同じ銀行内であっても、自分のやりたい仕事を見つけられず辞めていく人間がいる一方で、自分のやりたい仕事を見つけることに成功しそのまま残る人間もいる。だとすると、多少違和感があったとしても、この銀行組織全体の仕組みとしては間違っていないのだろうか。それとも、離職率が高いということは、やはり何か間違っているのか。会社は、何をどこまで社員に対し提供する必要があるのだろうか。立石の心の中にも多くの疑問が湧いてくるようになっていた。25

初めての異動とそれまでの希望

立石は協生支店での業績が評価され、4年目になった頃には、東京丸の内に位置する本店の営業部に異動することとなった。本店営業部は主に東京中央銀行がメインバンクとして取引を行う大企業を中心とした法人取引部署で、小売、鉄鋼、自動車、エネルギー、海運、不動産といったように産業セグメント毎に担当が分けられていた。中でも立石が配属されたのは、同じ系列グループの商社担当ラインであった。本店営業部は行員、派遣スタッフを含め70名の大所帯であり、大きく4つのグループに分かれていた。内、営業を専門とするいわゆる「営業ライン」と呼ばれる3つのグループ（呼称：第1グループ～第3グループ）と、営業担当者が獲得してきた各種案件の事務的サポートを横断的に行う「事務ライン」と呼ばれる1つのグループ（呼称：営業企画グループ）で構成されていた。このような組織体制は、いわゆる「マトリクス組織」とも呼ばれており、職能や事業、顧客といった異なる軸で組織構造をミックスし、指揮命令系統を多次的にデザインした組織となっていた。そして、立石は営業と事務に精通した人材を育てるという銀行の人事上の施策の一環で、営業ラインと事務ラインを兼務するという特殊な役割を担わされることとなった。従って、立石の上司も営業ラインに1名、事務ラインに1名、の合計2名という体制となっていた。

【東京中央銀行 本店営業部 組織図】



まさに本店営業部には、立石が入社当時思い描いていたような「カッコいい」銀行業務をすることができる土台があった。支店時代とは異なり、周りの社員も立石が就職活動時に出会っていたような、海外からの戻り組や、MBAホルダー、プロジェクトファイナンスの専門家、といった者が数多くいた。その一方で、本店営業部という職場は、かつての支店のよう、分からないこ

とがあれば誰にでも気軽に聞くことができる環境や、業務終了後にドンチャン騒ぎをしながら皆で飲みに行くといったような温かい雰囲気は無く、むしろクールで冷たい印象すらあった。例えば支店時代であれば、支店のメンバーの誰かが大きな取引を成約した場合などは、皆から賛辞を贈られ夜遅くまで祝賀会をしたりすることもあったのだが、本店営業部では、仮に新聞の一面を飾るような案件をクローズしたとしても、特にその担当を特別に称賛するようなことは無く、普段と変わらぬ時間が過ぎることも多かった。

支店時代に比べ組織的にドライな環境ではあったが、それこそが立石が入社前から望んでいた銀行員の姿でもあった。立石も入社4年目を迎え、いわゆる新人期間も終了し、いよいよこれから自分のやりたい仕事をする機会なのかもしれないと思うようになっていた。

但し、このようなキャリアを辿ることができたことは幸運であったとも感じていた。新入社員時代、立石の所属する協生支店よりも大規模店舗に配属され、学歴が高く語学も堪能、数値的な業績も多く残していた同期であっても、必ずしもその後の配属で希望が叶っているというわけではなかった。そして、同期の中には、精神的ストレスから不調を来し長期療養する者、療養とまではいかないまでもいわゆる業務量の少ない窓際的な部署へ異動をさせられている者も少なからずいた。

マネージャーへの昇格

立石が配属された本店営業部の商社ラインの仕事は予想以上に激しく、時間的にもその内容的にも非常に負荷の高いものであった。また、活況を見せ始めていた商社のエネルギーや資源投資への拡大も相まって、銀行が通常行うような相対での貸出よりも多方面からの分析や検討が必要となるものや、関係当事者も複雑化するような案件が増えていた。朝7時に出社をし、そこから夜中24時を超えて終電ギリギリまで業務をこなすというライフスタイルが日々の流れとなっていた。かつてのバブル時代と異なり、タクシー代など出ない環境下、終電と始発の往復となり、休日も殆ど無いような毎日が数年間続いた。案件や交渉相手も国内外、人種を問わず、そして時には使用言語も英語以外のものが求められることすらあった。その過酷な業務に耐えることができずに体調を崩す者や、思うように実績を振るえずに着任後1年未満であるのにも拘らず異動させられる者もいるといったように、入社した最初の3年間の支店生活では味わうことの無かった厳しい世界がそこにはあった。立石も、配属当初は業務が思うように進まず、社内のみならず社外である顧客からも数多く叱責されることがあり、一時はその場から離れたという一心でネガティブな意味での転職が頭をかすめたこともあったが、転職活動を行う時間的余裕や気力すら湧いて来なかったこともあり、ただただ毎日を必死で過ごしていた。幸いにも、その部署で4年目

を迎える頃には、部内からも一目を置かれる存在となり、銀行内での表彰を複数回受けるような実績も残していた。そして、気が付けば同期の中でもトップのスピードでマネージャー職に昇格していた。

マネージャーになることで、その業務内容も以前とは大きく変わっていった。それまでは、自分の職務だけを完遂することさえできれば、組織のためにも自分のためにもなっていたし、評価もされていた。しかし、今後は自分視点ではなく、如何に人を良い意味で効果的に活用し、動かしていくことで組織のパフォーマンスを最大化させるかを考えなければならない立場となった。自分一人の希望や思いだけではなく、組織として何をすべきなのかといったことを考えざるを得なくなった。実際、立石に課せられた目標成果管理においても、それまでは「収益〇〇億円」や「新規取引〇〇件」といった定量的な項目が数多くあったが、マネージャー昇格後は「グループ内若手の指導・育成と早期戦力化」といった組織の管理者としての資質が問われる項目が入ってきた。

特に全社的なコスト削減に付随した人員削減の流れで担当者が益々減らされていく中、グループのパフォーマンスを最大限発揮させるためには人材、中でも若手の育成こそが大きな鍵となっていた。特に、立石のように年長者と若手の橋渡しとなるべき立場の中堅社員にとっては、若手の育成は最も重要な業務の一つとして捉えられていた。もっとも、立石の所属する営業部に配属されて来るような若手は、基本的には支店での業務経験を最低でも一つ以上経験し、それまでも相応の実績を残している人材、即ち支店時代の2～3年間で銀行員の基礎を叩き込まれた者たちであったため、どちらかと言えば、一から教育をするというよりも、むしろ彼らの持続的な成長を支えるだけの役割を担うだけで構わなかった。立石自身も、自らの本店営業部での経験を振り返ると、あえて自分が能動的に何かしらの指導を行うというよりも、基本的には若手各自の自発的行動に任せ、何か困ったことが発生した際に手助けをするくらいのスタンスが彼らのためにもなるのだろうという考えを持っていた。

若手教育制度の変更

東京中央銀行では入社後の学生と会社側のミスマッチを解消することや、グローバル人材育成のための若手早期戦力化を目的に、従来までの初期キャリア管理期間におけるローテーション制度に一部変更が加えられた。具体的には、それまでの個人取引を経て法人取引（その中での順番も、中小零細企業から大企業）へと進んでいくローテーションを改め、新入社員には入社後直ぐに法人取引を担当させるという方針へと変わっていった。この背景には、就職活動時、相対的に個人取引よりも法人取引を希望する学生が多いのにも拘らず、入社後は預金や為替の窓口業務といった個人取引に一律6ヵ月間従事させることで、新入社員の入社前の希望と現実との間にギャップ

が生まれ、それを理由に他社への転職を行う人間が多かったという事情があったことも理由の一端であると言われている。また、入社当初より大企業取引を希望する学生に対しては、かつては教育上の観点から中小零細企業との取引を経験させた上で大企業取引へとステップアップをさせていた体制も改められ、入社同期の数%に当たるいわゆる「選抜組」を、初任配属の段階から大企業の担当部署である本店営業部に配属するという人事制度が作られることとなった。また、その選抜組に対しては、他の新入社員とは別の研修プログラムを組み、コーポレートファイナンス、法務、会計といった大企業との取引上必要不可欠な知識を早期に学ばせることも行わせるものとなっていた。

その結果、それまでは入社してからの最初の3年間、新入社員に対してほぼ横並びに提供されていた研修も、各自の進路に応じた差が設けられるようになった。その意味では、今まである種曖昧にされていた新入社員各自への人事上の評価や見方が明確化されるようになったとも捉えることもできた。海外企業であれば当たり前であろうこの入社段階での差異化も、当時の日本の企業、特に古き良き日本的体質の残る銀行業界においては画期的なものであったかもしれない。一方で、採用段階では同じ門戸を開いておきながら、入社直後の段階でそのような差異を設けたことにより、その選抜組から漏れてしまった新入社員の中には、自身の業務に対するモチベーションの低下を招くといった弊害も生じていた。立石の所属する本店営業部にも20名弱の選抜組と呼ばれる新入社員が配属され、同じグループには山口という社員が1名配属されることとなった。

山口という新入社員

山口は国内有名私立大学の経済学部を卒業し、東京中央銀行に入社。小学生から中学生の頃にかけて、両親の仕事の関係で英国とイタリアに居住した経験があることから、語学に関しては英語のみならず、イタリア語も堪能であった。学生時代は大学内の大きなサークルの代表も務めていたことや、学外での種々の活動にも参加していたことから、人前で発言をすることも慣れていた。入社前にしてほぼ完成された新入社員と言うことができた。また、山口の父親も某大手銀行のロンドン支店長を歴任しているといった肩書の持ち主であった。そのような人材ゆえ、就職活動のときも、他に外資系金融機関や財閥系総合商社からの内定も得ていたようであるが、東京中央銀行の採用面接時の面接官に感銘を受け、入社を決めたとのことであった。まさに、誰から見てもエリートという名に相応しい人材であった。

無論、山口のみならず、本店営業部の他のグループに「選抜組」として配属された新入社員も、有名国立大学や海外の有名大学を卒業し、傍から見れば全てにおいて弱点が無い人間ばかりであった。

選抜組への対応

当初はそのような「選抜組」の受け入れ側となる本店営業部も彼らの配属を大いに歓迎していた。しかし、本来、銀行業務の基礎を理解し、ある程度の実績を残してきた人材が配属される本店営業部という特殊性が、逆に新入社員へ任せる業務の範囲を狭めることにもなってしまうていた。事実、日本国内でもトップランクに位置するような大企業を担当する本店営業部において、新入社員に任せることができる業務というのは、ほとんどの場合、雑用と呼べるようなものしかなく、ましてや多くの業務でより専門的なスキルが要求される部署であったため、どんなにやる気があったとしても、通常の支店より新入社員が自力でこなせる業務の数は明らかに少なかった。また、新入社員側としても、人事部より詳細に構築された研修への参加のために、頻繁に業務を離脱する必要があったことから、顧客に直接的に紐付くような業務を任せることは物理的に難しく、結局、部内の係数管理や事務作業を任わせることくらいしかできなかった。

その意味では、外から見ればエリートである選抜組の彼らも、実際のOJTによるスキル習得は他の支店に配属された新入社員よりも難しくなっていた。むしろ、OJTの観点だけで見れば、支店配属の新入社員の方がより恵まれているのではないかという声すら出ていた。もちろん、本店営業部としても教育的見地から種々の業務を教えることを試みたものの、選抜された新入社員側にとってみても、選抜されているがゆえに、いわゆる「下積み業務」をひどく嫌うという傾向があったため、その対応は困難を極めた。また、元々銀行業務をゼロベースから教える程、時間的な余裕に乏しい本店営業部では、教育という目的だけで彼らに対し多くの時間を割くことができないという実務上の問題も存在していた。銀行業務の基礎が構築されていない段階で応用を教えることなどできない一方で、始めから応用を教えてもらうことを切望している新入社員がそこには存在していた。

確かに、入社して当初3年間程度の初期キャリア管理期間では、余り個人の希望ばかりを考えていては組織が求めるような人材育成はできない。特に真っさらな新卒社員を大量採用し、入社してからの初期キャリア管理の期間でその会社の求める人材に育成していくという考えを持つ日本企業においては、なお更かもしれない。とはいえ、新入社員側の希望もある程度叶えなければ、採用段階での学生確保や、入社後の離職率の逓減も図れないという事情もある。見方を変えると、全社的な人事戦略とは裏腹に、そもそも旧来型人事制度の中で生きてきた受け入れ側社員の体制が必ずしも整っていないことに問題があるのかもしれない。だとすれば、この会社では、かつてのような多様な業務を経験させるローテーション制度の枠組みをベースとした施策の方が良いのかもしれない。多くの考えが交錯する中、立石は今後の若手の教育方法につき頭を悩ませていた。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
