



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ある中堅社員のキャリア棚卸し

花垣は、今年でちょうど 39 歳。大台の 40 まで一歩手前となった。オンライン形式による管理職研修を受けていた。若手の早期離職などが問題になっている中で、若い社員にどのように向き合うかといった点が主な研修テーマであった。ワン・オン・ワンの活用など彼や彼女によりそった対応が重要であると、担当の講師は強調されていた。彼が入行したころは、上司からの一方的な指示や指摘、多少の理不尽には応えることが普通であった。今の若手は恵まれているなど思いつつ、これまでの自分の経験が若手にはあまり参考にならなくなるのではないかと、少々さみしい気持ちも芽生えた。講師の方の話しを聞きながら、これまでの銀行員としての歩みをふと振り返るのであった。

## 地方銀行への就職

花垣は 2009 年に首都圏にある国立大学の商学部を卒業し、地元の地方銀行 I に総合職として入社した。地元を選んだ理由はいくつかあるが、地方では長男が家を継ぐという考えが少なからず残っており、花垣自身が長男であったことが大きく影響していた。大学時代、花垣は運動部に所属し、地元に戻るならということで公務員を目指していた。しかし、学生生活やバイト経験を通して、自身の知らない業界が多くあることを知り、社会の多様な考え方や多くのビジネスや業界に触れるチャンスがあると考えて、地元の地方銀行を就職先に選んだ。

就職活動は、リーマンショックの影響を受ける前であったので、学生有利の売り手市場であった。地方銀行では中途採用も行っていたが、税理士や社会保険労務士といった土業の資格を持つ人材や保険会社・証券会社・メガバンク等の同業他社から即戦力となる人材を採用していた。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の山崎誠也 (M43) が、林 洋一郎教授の監修のもとに作成をした。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に変更されている部分がある。

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・スクールまで (〒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)。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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 山崎誠也、林 洋一郎 (2022 年 6 月 作成)

同期入社の新卒社員は多く、総合職 100 名、エリア総合職（一般職）100 名であった<sup>[1]</sup>。

入社後の一か月研修は、全員の顔と名前が一致する前に終わってしまった。1カ月の研修は、総合職の同期が集められた。支店の業務である預金や貸金業務の知識や用語、そしてビジネスマナーを中心に学んだ。1日の終わりには、新入社員同士で自然と連れ立って飲食を共にすることが多く、横のつながりが強まることに役立った。研修が終了した後、社員は、それぞれ異なる支店に配属されることになる。

配属当初、新入社員は、雑用レベルの簡単な仕事から任される。未経験の人でもこなせる仕事、例えば、単純な入力作業や書類の配布等の簡単なものから任せられ、入力作業の意味や書類の内容を少しずつ理解していく。業務に慣れていくと徐々に難易度の高い業務が任されるようになる。業務レベルが上がったというような言い方もする。業務レベルを理解する事例をあげると、営業店<sup>[2]</sup>の渉外係（営業職）に配属された新入社員 A の場合、最初は金融商品の内容も分からないので、限られた訪問先の簡単な集金業務を任される。そして、集金業務に慣れてくると集金先の個人顧客からローンや保険のニーズを探してくるといった目標が与えられる。さらに個人営業に慣れてきたころには新しい新入社員 B が配属されるため、A は B に仕事を引継ぎ、A は新たに中小企業の担当を任せられ企業向け融資や資金繰り等の勉強をすることになる。また、その先には大手企業向け融資と続いていく。このように任せられる業務の複雑さ、責任、扱う金額などが上がっていく。この上昇が業務レベルのアップと言われる。

業務の引継ぎにあたっては、引継ぎ内容をまとめた書類が A から B に渡される。内容は定例の訪問先であったり、対応途中の案件であったりと、やらなければならない業務が記載されている。一方で、引継いだ業務以外の仕事も多くある。例えば、これまで誰かがスポットで担当はしていたが、担当が決まっていなかった業務や本来は先輩社員や上司の業務であるが、代わりに振り分けられたものなどである。仕事の成績が高かったり、覚えが早かったりする人は昇進も早く、すぐろくのように業務レベルも上がっていく。業務レベルは役職のように明示されていない一種の「階層」や「ラダー」である。理屈の上では、業務レベルと役職は独立した階層である。しかし、実際問題として、業務レベルの上がった人ほど、昇進が早い。I 銀行の場合は、業務レベルが早く上がった者から係長に昇進していく。そういった意味で業務レベルと役職は緩やかに連動をしているといえる。

I 銀行における支店の役職を改めて整理すると、下から、一般社員、係長、課長、次長、支店長という階層になっている。このように会社内には役職と業務レベルという 2 系列の「階層」・「ラダー」があり、入社年次の近い社員同士が競う構造になっている（図 1 参照）。また、与信能力等の専門知識を十数

<sup>[1]</sup> 総合職とは、総合職で入社した社員は将来の管理職、幹部候補であり、業務内容は多岐に渡る。基本的にジョブローテーションによる異動があり、引越しを伴う転動も発生しやすい。一方で、エリア総合職（一般職）とは、総合職のサポート業務を担う立ち位置であり、書類作成などの事務作業から顧客対応まで、細かいタスクを担当する。基本的には異動がないので、総合職に比べて昇進が遅く、給与水準も相対的に低い。

<sup>[2]</sup> 銀行業界では、営業の最前線にある「支店」のことを「営業店」と呼び、支店での営業部隊のことを渉外係と呼ぶ。支店の渉外係は足を使う営業が基本であり、銀行の大きな収益源でもある。

年かけて積み上げていくため、20代を支店長にするというような抜擢人事はなく、役職も給与も右肩上がりの年功序列型となっている。

	業務レベル（営業職）	役職
40代以降	マネジメント	支店長
30代後半	法人営業：地場大手企業、上場企業	次長
30代前半	法人営業：中堅企業	課長
20代後半	法人営業：中小零細企業	係長
20代前半	個人営業：ローン、保険、投資信託等	一般社員

図1：業務レベルと役職

## A支店 1～3年目

花垣は新入社員研修後、生まれ育ったJ市にあるA支店に配属された。銀行の支店業務は、預金係、貸付係、渉外係と分かれていた。新入社員は預金係か貸付係に配置されることが多い。そして先輩社員からOJTを受けながら、少しずつ係の業務を覚えることで、業務範囲を広げていく。ある程度、係の仕事を覚えて慣れた頃に、別の係に配置替えとなる。

花垣は貸付係に配置され、ローン商品の案内や手続き、簡単な融資稟議の作成事務等を担当した。およそ1年が過ぎた頃、渉外係（営業職）に配置替えとなった。渉外係では法人や個人の顧客対応になるが、はじめは簡単な集金業務を行うことになった。徐々に仕事を覚えながら渉外係として2年が過ぎた頃には、中小企業向けの法人融資もできるようになり、取引先の社長や担当者からも頼りにされ、デスクワークでは得られない充実感を味わった。A支店では、業務終了後に同僚と飲みに行くことも多く、休日も支店のゴルフコンペやお祭りなどの地域行事に参加することが多かった。そのため、同僚と過ごす時間は非常に長く、仲良くなれたと感じた一方で、やや濃密な人間関係に息苦しさを覚えることもあったが、業務に必要な情報共有や声掛けは十分にできていた。

## 資金運用部 4～6年目

花垣は、A支店で3年過ぎた後、本部の資金運用部に異動となった。銀行全体の資金繰り管理や預金の一部を債券や株といった有価証券に投資するといった業務が求められる。銀行の収益に直結するため、担当者には市場動向を見極める高い専門性が求められていた。これまでA支店で学んできたこととは全く違う業務であるため、花垣は戸惑いながらも証券アナリスト資格の勉強を始めた。資金運

用部は、証券会社の顧客として扱われる立場で仕事をする人が多いので、支店時代よりも対外的なストレスは少なかったが、扱う金額が大きいと、プレッシャーを感じることもあった。しかし、高いリターンを確保できた決算時期には、大きな達成感を得られた。投資リターン（率・金額）は、目に見える形で現れるので組織に貢献できているという実感も持てた。資金運用部における3年間の働きが評価されて、係長に昇進すると同時に秘書部に異動になった。同期よりも少し早い昇進であった。

## 秘書部 7～9年目 係長

10 秘書部は女性の割合が多かった。役員のスケジュール管理と来客対応が主な仕事であり、これまでの支店業務や運用業務と異なり、明確な目標のない部署であった。自分のミスが対外的には銀行や役員とのミスとなるため、ミスが許されない雰囲気があった。ここでは、取締役会の議事録を作成する業務もあったことから、一般社員ながらも取締役会に出席する機会もあった。そのため、営業などの他の人とは違うことを行っているような特別感もあり、経営に近い立場で組織に関わっているように感じるが多いため、使命感を感じる仕事であった。

## B支店 10～15年目 課長

15 秘書部で3年過ごした後、課長に昇進して大型店舗であるB支店に異動となった。B支店では預金係の課長として、窓口業務を担当する社員から回される書類を確認するなど、係のマネジメントが主な業務であった。管理職とはいえ、支店には支店長と次長という上司がいるので、一般社員との間に挟まれる典型的な中間管理職であった。前任より引き継いだ日々の業務やクレーム対応を淡々とこなす日々であった。資金運用部や秘書部で経験したような使命感や達成感をあまり感じる機会のない機械的な仕事であると感じた。当時の支店長がやや威圧的であったということもあり、B支店の職場の雰囲気があまり良いとは言えず、半年に1人くらいのペースで若手社員が辞めていく状況であった。人事部

25 30 花垣は支店内のコミュニケーションが不足していると感じており、そのため離職者を減らすために月一回くらいのペースで飲み会を開催することを奨励しており、そのための手当でも支給してくれた。花垣は幹事を任されていたが、飲み会にケーションが支店の雰囲気や業務に良い影響を与えるのだろうかという疑問を感じていた。お酒が入ると若かりし頃の体験談や説教をする年配上司にうんざりしている部下も多い様子であった。

花垣はこういった状況を目の当たりにして、離職の原因がコミュニケーションの不足にあるとは思えなかった。それよりも、担当する仕事の内容、同じ部店にいる限り人間関係に終わりが見えないこと、職場環境や待遇に対する不満が退職につながっているように感じていた。退職を考える社員は上司への



信頼度が低く、そもそも上司に相談を持ち掛けることは少ないと推測される。このために、マネジメント層はコミュニケーションが足りないと勘違いしたのだろう。結局、離職者数は、支店長の定例異動により徐々に減少をみせた。

## 人事部 16年～現在 次長

花垣が異動前に所属していたB支店は営業店であり、本部から与えられた毎月の目標である事業性融資・ローン・定期性預金・金融商品…等の獲得目標を本部から与えられ、課長として若手涉外社員のマネジメントをしつつ自身の目標も持ちながら、目標達成に向けて業務に邁進していた。しかし、本部から与えられたものであるが、自身がコミットしていない目標設定や組織の意思決定のプロセスについて常々疑問を抱いていた。B支店で4年間の過ぎた頃、花垣は、入社後初めて、「異動先を一任する」ではなく、自分の意思で「人事部」への配属を希望すると記入した。そして経営に近く、社内でも発言力の強い人事部の次長として配属された。人事部では異動や採用を担当することになった。

社内の異動は、大きく2種類ある。半期毎の大規模な定例異動と毎月の小規模な異動である。大規模な定例異動（3月末、9月末）は、同じ所属部店に3年間を超えて在籍する社員を中心に約20%程度の社員を配置転換する。一方で、毎月の異動は急な退職や病欠、人間関係のトラブル等によるものが多く、数十名レベルの小規模な異動であることが多い。人事部に所属して分かったことは、社内外の人間関係トラブルが意外に多いということであった。トラブルが起こる場所は職場や宴席、社宅、取引先など様々であり、内容も多岐に亘っていた。

人材調達の手段は、新卒一括採用がメインであるものの、近年は中途採用も積極的に進めており、中途採用者の割合を投資家向けにも公表している。採用計画については担当役員も交えて毎年協議していた。花垣は、「エンジニアや士業などの一部の専門職については、既存社員とは異なる給与体系とした方が良い人材が採用できるのではないかと提案をした。協議の結果、「他社動向も見ながら、適宜協議する」という結論に至った。

人事部に異動して数ヶ月が経った頃、人事部長からは、「若手から中堅社員の離職の増加が問題となっており、役員も問題視している。離職の原因が何であるか、少し考えてみてくれ」ということであった。花垣は、採用面接に参加した実感として、最近の学生は自身のキャリアについて深く考え、キャリア・パスを描いて就活をしていると感じた。一方で、自らを顧みると、「とりあえず世間でいう所の良い会社に就職し、与えられた仕事をこなしながら、社内でやりたい仕事を見つける」という風潮であった。近年の若者の離職の一因は、若手社員自身が目指すキャリア・パスと少なからずのズレがあるのではないかと感じていた。花垣は人事部の次長として、これまでの退職者との面談メモを見ながら、「働くこととは何か」を思案していた。

## <退職者の面談メモ>

「やりがいのある仕事がしたい」

「同じことの繰り返しで仕事が面白くない」

5 「自分自身をもっと成長できるような仕事がしたい」

「会社に将来性が感じられない」

「スキルを身に着けたい」

「人間関係がづらい」

「自身の異動の理由がよくわからないし納得できない」

10 「実家の稼業を継ぐ」

「同期よりも出世が遅れ、自身の待遇に不満がある」

「会社の方針についていけない」

「厳しいノルマを課されるのであれば、もう少し稼げる仕事を探したい」

「休暇が取りづらい」

15 「営業職よりも事務職をやりたい」

「地方ではなく、首都圏で働きたい」

「責任のある管理職になりたくない」

20

25

30

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

---