



2000年代に入ると、金融機関では合併や統廃合がさ

組織適応力と成果が 重要な2000年代

若手時代にこうした厳しい局面を経験した人が多い。この世代の職員が手続を守ることで、数字に責任を持つこと、困難があっても最後までやり遂げることを重視するのは、金融機関が社会的な信頼を守るために必要な姿勢を実体験から学んできたからなのだ。

さらに増加し、人員構成の見直しが進んだ。長引く低金利の中で収益を確保するため、預金や融資だけでなく投資信託や保険など、取扱商品の幅も広がった。お客様への説明責任や法令等遵守の重要性も高まり、職員が覚えるべき知識は増えていった。

一方、現場では以前ほどの人的・時間的な余裕がなくなった。中間管理職自身も目標を持つプレイングマネジャーとなり、自身の成果を挙げながら若手を育成することが求められるようになった。

現在の中間管理職の多くが就職活動を行った1990年代後半から2000年代前半は、就職氷河期とも重なる。新卒採用が厳しい中で金融機関に入れた人にとって、その立場を手放すことはいま以上にリスクだった。

当時は中途採用市場や第二新卒市場も現在ほど成長して

おらず、どんなに職場に不満があっても、転職によってよい環境へ移れるとは限らなかった。別の組織へ移るよりも、いまの組織の考え方や仕事の進め方に適応し社内で評価を高める方が、現実的なキャリア戦略だったのだ。

このような環境の中で中間管理職世代は、上司の意図を自分で読み取り、分らないことは自分から聞き、忙しい上司の手を止めないように準備してから相談する姿勢を身につけてきた。限られた時間で成果を出すには、「自分で考え動ける人」になることが合理的だったのだ。

その後、2010年代にはインターネットバンキングやスマートフォン、キャッシュレス決済などが普及し、お客様が金融機関と接する方法も変化した。お客様は来店する前に自ら情報を調べ、複数の商品やサービスを比較できる

ようになった。

金融機関の職員には、商品を正確に説明するだけでなく、お客様が抱える課題を把握し、適切な解決策を提案する能力が求められるようになった。

その結果、業務は高度化した一方、指導に使える時間は減少した。現在の中間管理職は若手に対し、自分が若手だった頃のように上司の意図を読み取り、自ら仕事を覚えていくことを期待しがちだ。しかし、その前提は現在の若手には必ずしも共有されていない。

組織を選んで働ける 2020年代以降

そして、2020年代。金融機関でも、非対面取引やデジタル化が一気に進んだ。生成AIやデータ活用、サイバーセキュリティなど、従来の金融実務だけでは対応できな

金融機関で働く人を取り巻く状況がどう移り変わったかを理解しよう

宮入則之 株式会社DTG CFO・コンサルタント

ここでは、時代によって金融機関の職員を取り巻く状況がどのように変わり、それによってどのような価値観の相違が生まれたのかをみていく。

支

店長クラス世代が若手だった1990年代、中間管理職世代が若手だった2000年代〜2010年代、そしていまの若手世代が入社した2020年代以降では、金融機関を取り巻く環境も働く人に与えられた選択肢も大きく異なる。

中間管理職が若手に対し「まずは指示されたとおりにやってみてよ」と業務を指示したとする。中間管理職にとってこれは「自分も同じように仕事を覚えてきた」という経験に基づく、合理的な指導方法だ。しかし、若手は「何のためにこの業務を行うのか」「なぜこの方法なのか」が理解できなければ、納得して動けない場合がある。

これは、どちらかの仕事に対する姿勢が間違っているのではなく、それぞれが異なる雇用環境の中で、それぞれに与えられた合理的な働き方を身

につけてきた結果だ。部下指導について考えるときは、この「時代の前提の違い」を理解する必要がある。

時間をかけて職員を 育てた90年代以前

1990年代までの金融機関では、新卒で採用された職員が長く勤めることが前提だった。そのため、配置転換を重ねながら幅広い業務を経験させ、時間をかけて育成する方法が一般的だった。

営業店では預金、融資、為替などの業務を先輩から後輩に引き継いでいく。業務の進め方やお客様との関係も、同じ職場の先輩を見て覚える部分が大きかった。職場の中に知識と経験が蓄積されていたため、「背中を見て学ぶ」「現場で鍛える」という育成法にも合理性があったのだ。

当時の金融機関は、就職先としても高く評価されていた

た。金融機関に入ること自体が、安定した生活や社会的な信用につながると思われていたのである。金融機関で評価を高め、役職に就き、将来的に支店長になることが、本人や家族、周囲にとっての分りやすい成功の姿だった。

そのため、まずは上司の指示に従って組織が求める仕事の進め方を身につけることが、将来の昇進につながった。「仕事の目的や背景を説明しなくても、同じ職場で長く勤める中でいずれは理解できる」という前提もあった。

一方で1990年代は、それまでの前提が揺らぎ始めた時期でもある。バブル崩壊後、金融機関は不良債権問題や金融システム不安に直面した。融資判断の厳格化やリスク管理、法令等遵守が強く求められるようになり、金融機関の合併や再編も進んだ。

現在の支店長クラスには、