

役割の与え方次第でモチベーションが変わる！

2年目・3年目担当者を十分活かす チームマネジメントのポイント

佐々木 城彦 信金中央金庫
人事部付 上席審議役

2年目・3年目の担当者について、チームにおける位置付けの考え方、具体的な役割の与え方などを解説する。

近

時みられた、団塊世代の大量退職、関係法制や金融政策の高頻度な変更等は、中堅世代の行職員を本部にシフトさせる圧力となった。この裏返しとして、営業店では、「中堅行職員が手薄になり若手を指導し切れない」「渉外担当者全体の3分の1を3年目以下が占める」などの声を聞くことが珍しくなくなった。

他方、新卒者の離職状況への労働当局の注視、情報通信技術の飛躍的発展などを背景とした「不都合な事実」の瞬時の拡散を鑑みても、若年層の定着や育成を軽視で

きないことは論をまたない。

つまるところ、2・3年目担当者についても、「長い目で見る／担当役職者に指導を一任する」だけでなく、営業店長主導で「壁」を乗り越えさせるための施策を店舗一体となって実施することが望まれる。

以下に、この際の着眼点を簡単に記す。

チーム内での 2年目・3年目担当者の 位置付け

冒頭で述べた事象は、営業店内

2年目担当者の業務遂行に必要な能力を修得させる。2年目担当者についても同様だ。

つまりは、常に1年間で一つ上の職務をこなせるようにさせるスキームを役職者全員が理解し、そう仕向けていくことが肝要である。機能化によって、「2年目に入った時点ですでに要求水準に到達している」「能力的には3年目の力があるので後はやってもらうだけ」という状態にしていくことが理想的となろう。

顧客の声を元にした 業務改善提案を求める

チーム内での 2年目・3年目担当者の 役割

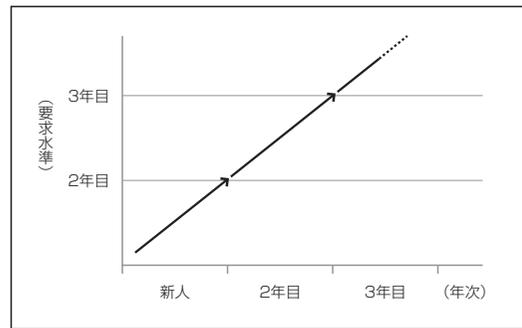
①3年目担当者の役割

金融機関の別を問わず、現在の営業店に対して課される業績目標は、次の3点を中心だ。
・融資など与信商品・サービスの推進

図表1 3年目担当者の位置付けの転換

従来	・ 日常業務によく慣れて補佐が不要となる ・ 先輩にあたる一般行職員を積極的に補佐する
今後	・ 日常業務を実質的に中心となって回す ・ 店舗全体の視点で最適化のため助言を行う

図表2 若手行職員の能力開発のイメージ



で3年目担当者への期待を膨らませざるを得ない実情を生んでいる。もちろん店舗や部署によって違いは大きいですが、「総合職で肩書きの付かない行職員は一番上で3年目。4年目以上の非役職者は役職定年者のみ」といった事象も多い。

これらを踏まえれば、3年目担当者の立ち位置を図表1で示すように変更させる必要がある。すなわち、新人ではない程度の水準から、「係の中心」→一番下の中間管理職」という立場への移行だ。例

えば、「当店の融資窓口係は3年目〇〇さんを中心に機能している」「〇〇さんは店舗全体を踏まえた建設的な改善提案を繰り返している」と評されるような立ち位置である。

3年目担当者をそう位置付けた後には、2年目担当者を「次期中心行職員」と認識し、能力開発を行うことが一案となろう。こうした育成時の基本的な考え方を図表2で示す。

新入行職員については、次期新入行職員を迎える3月末までに、

・ 預かり資産など手数料収入増強
・ 純新規預金者など業務基盤拡充
よって、店舗担当係の中心人物として獲得収益面等でも具体的な貢献を果たすためには、3年目担当者に一定の実務能力を必要条件として求めざるを得ない。例えば、次のような業務の単独での遂行が可能であることが要求水準となる。

- ☑ 与信業務
外部保証機関による保証付融資の、開拓から実行に至るまでの一連の対応
- ☑ 預かり資産業務
リスク商品に初めて臨む顧客に対する勧奨から販売までの一連の対応、リスク商品販売後の一連の相続対応

そのうえで、商品・サービス内容や提供形態を再考するための情報を収集する役割も求められることとなる。経済の「血液」である金融機能は、投資・購入・進学など様々な実需の裏側を支える位置付けにある。この一方で、実需は個人や事業者の数だけ異なり、社会のありように応じて変遷もし

ていくからだ。顧客が金融機関を選ぶ時代ゆえ、たとえ若年層が現場の中心であっても、顧客ニーズの変化を適時適切に把握し、顧客に寄り添っていかない限りは選に漏れることとなる。

これらを踏まえれば、3年目担当者に、顧客の声をモニタリングとそれに沿った改善提案を期待せざるを得ない。現行の商品・サービスの推進だけでなく、顧客側の本音を把握し、役職者等に見直しのための原案を示す役目だ。

よって、顧客からの「よそではこうなっている」「もつとこういったことはできないのか」などの声を掘り下げ、ニーズの背景を把握し、採算を考察したうえでの具体的なアイデアが求められる。年次を勘案すれば、完全な提案ではなく、断片的な要素で十分な水準だといえよう。

一連の能力開発・事前調査・考察・提案対応を他者の面前で展開することで、2年目担当者や新入行職員に伝播し、身近な手本となる効果が見込まれる。店舗一体となって推奨したい。