

## スマホで手軽に学習

「銀行にどういった仕事やキャリアの選択があるのか」と、将来に漠然と不安を持つ若手行員は少なくない。一方で、スキルアップを目指し自発的に取り組む若手もいるが、銀行側がフォローできずに結果的に辞めていくケースが後を絶たない。

千葉銀行は、そうした若手のやる気に応えるため2020年度から「キャリアセレクト支援プログラム」を展開。自ら立候補して行内外で専門スキルを習得できる「1レ1ニ1制度」に加え、他部署の業務を理解する研修も充実。本部署の中堅行員を講師に、キャリアや仕事のやりがい若手に

紹介する休日ウェブナーを定期的に行っている。また、成長意欲を促すツールとして、商品知識の解説やロールプレイングなどをスマートフォン



で手軽に見られる「Tea chme Biz」(写真)の活用にも注力。営業店や本部各部署が作成した500種類以上の動画を取りそろえ、いつでもどこでも学べる「環境を整備した」。

## 関東甲信地区金融機関

若手行職員の早期離職になかなか歯止めがかからない。企業の人手不足や転職環境の整備に加え、従業員への価値観も多様化しているからだ。金融機関も危機感を募らせ、離職防止や働きがいの向上へさまざまな手を打つ。そこで、対策に特色のある関東甲信地区の地方銀行や信用金庫の動きを追った。

## 新制度などで成長促す

| 離職防止に向けた金融機関の主な取り組み |  |
|---------------------|--|
| 武蔵野銀                | ・上司と若手2人が新人を指導する「ダブルメンター制度」                                |
| 千葉銀                 | ・公募制トレーニングなど「キャリアセレクト支援プログラム」<br>・動画研修アプリ「Tea chme Biz」の導入 |
| きらぼし銀               | ・入行3年目までの行員の業務目標廃止   |
| 山梨中央銀               | ・部下の強みを生かす「ほめ達」<br>・少人数制の「個別指導型研修」                         |
| 京葉銀                 | ・管理職向けに「人財育成を考える日」と称する休日セミナー                               |
| さがみ信金               | ・同期の仲を深める座談会形式の研修  |

## “ほめる”達人を育成

職場でのコミュニケーションが不足するなか、管理職には部下のやる気や強みを引き出す手腕が求められている。山梨中央銀行では管理職向けに、「ほめ達の研修を導入。『できて当然』という考え方を排除し、部下をほめながら長所を伸ばすことが狙い。上司と部下との「ふれあい面接(1on1ミーティング)」も3回以上実施し、働きぶりを評価。さらに、20年度から研修体制を見直し、少人数制の「個別指導型研修」を導入。希望すればいつでも本部専任者による業務別研修が受講できる。少人数のため、受講者のレベルに応じて内容も変

えられる。さらに、20年度から研修体制を見直し、少人数制の「個別指導型研修」を導入。希望すればいつでも本部専任者による業務別研修が受講できる。少人数のため、受講者のレベルに応じて内容も変

# 若手の早期離職に歯止めを！

えられる。きらぼし銀行では入行3年目までの業務目標を廃止。3年間を「育成期間」として目標にとらわれず、自ら考えて顧客ニーズに沿ったコンサルティングができる人材育成に取り組むためだ。また、京葉銀行では、管理職が一人一人の部下の顔を思い浮かべてじっくりと考える「人財育成を考える日」と称して、休日ミーティングを年一回開催している。

## メンター2人が指導

同期や年齢が近い先輩行員とのつながりも不可欠。特に20年度は、コロナ禍で同期の仲を深められる集合研修が減少し、「相談できる相手が少ない」と嘆く新人も少なくない。武蔵野銀行では、20年度から、ベテランと若手



外部講師(中央)の指示に従ってリズムゲームを楽しむ、さがみ信金の新入職員(10月6日、本店営業部)

の行員2人が新人を指導する「ダブルメンター制度」に移行。仕事の「イロハ」を教えるベテランと、困ったときの相談相手となる若手が一体となって全体的にバックアップする。さがみ信用金庫は10月、座談会形式の新人研修を実施。「敬しい上司にほめられた」「エピソードなど、成長を共有する場」など、研修の後半には、マラカスを使ったリズムゲームも。定期的を開講することで「本音を話すことで業務上のストレス発散(人事部)につなげる」。

米調査会社ギャラップ社の調査では、仕事への熱意や働きがいを意味する「エンゲージメント」が高いほど生産性や収益性が向上するほか、離職率低下にもつながるといわれる。各金融機関とも離職防止にさまざまな手を打つなか、今こそ真価が問われている。

組織づくりにも目を向けてほしい問題だ。ある地銀の人事部長は「希望の公務員や企業への選考に落ちて銀行にそのまま入るケースが多く、そもそも銀行に愛着がないといった問題だけに、魅力ある研修だ」。

## 外部企業と連携、行職員の士気高揚狙う

下の対話を促し、相互理解を深められる。「部下の名前をフルネームで書ける」「苦手な食べ物を知っている」などパートナー診断もある。ライトワークス(東京都)はeラーニングシステムでタレントマネジメント機能をサービス提供している。行員のモチベーションアップや離職の予兆察知などを手助けする外部企業の役割は一段と高まっている。

サイダス(沖縄県)の「1on1 Talk」アプリは上司と部下

が具体的な指導が行えるから。仕事にやりがいを見いだしながら成果をあげる同プログラムによって多くの行員が「以前より仕事のモチベーションが上がった」という。プラスアルファ・コンサルティング(東京都)の人事マネジメントシステム「タレントバレット」はデータを人事に活用する。従来の人事情報に加え、エモーショナルデータや動的データなど、人間

## 転職者に聞く

○：若手行職員は何を思っで職場を去ったのか。彼らの声からは金融界の旧態依然とした営業態勢が垣間見える。「入行前は顧客のニーズに応じて融資するイメージだった」と振り返る元都市銀行員(30代男性、2015年退

## お願いセールスに限界、「配属格差」も

職。しかし、「入行してからは、銀行の都合に合わせて、お願いセールスが、多く限界を感じるようになった」と明かす。元地方銀行行員30代男性は「14年退職した法人営業は目標ありきで地域に貢献している」とは思えなかった」と述べ、本気で顧客に向き合っていない銀行の姿勢に失望している。また、「初任地で良い部署や支店に配属されないと出世の道から外れる」と、配属格差も離職要因の一つにある。