

家森信善 (神戸大学経済経営研究所教授)

米田耕士 (熊本学園大学経済学部特任助教)

## 金融機関職員の視点から見た 地域密着型金融の現状と課題

－ 職員のモチベーションと  
人事評価の側面を中心に－

国民経済雑誌 (神戸大学) Vol.212 No.5  
pp.17～30 2015.11.

本論文は、地域産業の競争力強化に不可欠な金融機関に焦点をあて、そこで働く職員のモチベーションとそれに影響を与える人事評価について検討されている。地方経済再生のために政府が掲げる「しごとの創生」は、地方圏に仕事を生み出すことの重要性を説いたものであり、そのためにはあらゆる主体が協力しながら取り組んでいく必要がある。なかでも本論文は、自ら地域経済の振興を最重要課題と認識する地域金融機関に焦点をあてながらも、幅広い金融機関の職員を調査対象とした定量的実証研究である。その手法は2次データ等を使用することなく家森・富村・高久(2013, 2014)の調査を補完することを意図したもので、包括的に集められた独創的な1次データによる極めて貴重な研究である。

本論文では業態別の違いに着目しながら、主に以下2点の視点から金融機関職員のモチベーションを検討している。1つ目は、所属する金融機関や仕事に対する職員の認識である。例えば、地域密着型を掲げる金融機関は、職員のコンサルティング能力は十分に向上していないが、一方で経営不振の企業を支えることが金融機関の使命だと考える職員が多かった。つまり、地域密着型金融の進展は道半ばではあるが、職員にとって地域のために働くことがモチベーションとなっていることの表れでもある。2つ目の

視点は、人事評価に関する現状である。いずれの金融機関も、目先の貸出量を優先する経営姿勢が人事評価に反映していると著者は推論している。特に、信金・信組の経営課題でもある経営支援について、それが職員の評価に十分反映されず、職員への指導も行われていないことに著者は深刻な疑問を呈している。地域密着型金融の推進と人事評価の間には重大な齟齬があり、金融機関経営者は、現場の職員が地域密着型金融の推進を経営方針だと認識できるよう、人事評価など経営のあり方を抜本的に見直す必要があると結論づけている。

また、本論文の全体的構成については、「1はじめに」、「2 アンケート調査の実施概要」、「3 金融機関職員の調査結果」、「4 むすび」となっている。

「1はじめに」では、地域経済再生のためには様々な主体が協力する必要性を説き、とりわけ地域金融機関の地域経済における自らのスタンスとその果たす役割について説明している。「2 アンケート調査の実施概要」では、本調査がwebモニターの銀行業(信用金庫、信用組合を含む)勤務者を対象とし、予定した400の回答数をもって回収を打ち切ったとされている。「3 金融機関職員の調査結果」では、以下8点にわたる調査結果を明らかにしている。

(1)「地域密着型金融の成果」では、信金・信組こそ地域密着の取組みが不十分であることが明らかとなった。さらに、信金・信組で経営方針と人事評価に整合性が欠けている傾向も見られた。(2)「就職した理由」では、都市銀行で金融業への関心や待遇の良さ、地方銀行等では地元で働けることと金融業への関心、信金や信組では、地元で働けることに加え転勤の少なさが挙げられた。これにより、信金・信組のより狭い地域に限定された特徴が反映された。一方で、

地元のために働けるという理由は、第二地銀や信金・信組で極めて低く、就職の理由としては、地元のためという要素が弱かった。(3)「現在感じる仕事のやりがいと地域のために働けることとの関係」では、信金・信組が最も大きく影響し、地域への関心の強さが表れた。(4)「自らの金融機関の強み」では、都市銀行がブランドであるのに対し、信金・信組では地域密着の姿勢が挙げられた。しかし、親身な姿勢や最後まで支援する姿勢では大きな違いはなく、本調査では業態別による顕著な差は見られなかった。(5)「人事評価において重視されている項目」では、いずれの金融機関も新規貸出先の獲得が最も高く、既存企業への経営支援の取組みは最も低かった。職員の間では支援よりも獲得の重要性が認識されていた。(6)「人事評価の重点項目と仕事のやりがいの関係」では、既存取引先との関係を大切にしている金融機関ほど、職員のやりがいが高いことが明らかとなった。(7)「金融機関の減点主義」では、とりわけ信金・信組で減点主義の傾向が強く、その傾向も強まっていることから、金融機関にも新たな挑戦が求められる現代では逆行した状態といえる。(8)「企業支援業務の指導や評価」では、都市銀行と異なり、信金・信組では適切な指導もなく、正当な評価もされない傾向が強かった。これにより、職員の指導と評価の両面で課題が残っていることが明らかとなった。

今年度以降、マイナス金利の影響がさらに本格化することで、今後多くの地域金融機関で減益が見込まれる。そうした中で、地元企業への支援は結局それに対抗する手段であり、著者が主張するように、地元企業への経営支援を評価するような仕組みが不可欠といえるだろう。

(大阪経済大学経営学部講師 小川悦史)