

## 「銀行員たちに明日はない」の風潮に異議あり

多胡秀人  
2018/7/1

「銀行員の大失業時代、就職ランキングでは金融機関が凋落！！」

そういう類の雑誌や本が売れるようです。

うーん、ちょっと待ってください。

たしかに、金融機関のバックヤード（事務等の管理部門、営業部門のサポート機能など）は、AI フィンテック、ロボットの世界に席卷される、、、確かにその通りです。

それに、顧客接点も金融商品のモノ売り（トラバン＝トランザクションバンキング、プロダクトアウト）である限り、“人知”の出番は限られています。

もし、金融機関の仕事がこれらだけならば、報道される通り、銀行員の大量失業となり、就職人気の下落もうなずけます。

ところが、それだけの話ではありません。

メガバンクはさておき、地域金融機関が目標とすべきリレーションシップバンキング（＝リレバン）は労働集約産業の典型であり、まさしくヒトが行なう仕事です。

後述しますが、究極のリレバンは「職人」の世界に近いものと考えられます。

腹の立つことに、ほとんどの地域金融機関は経営理念に合致したリレバンを標榜するものの口先だけ。その実態は重度のプロダクトアウト症候群であり、現場は薄利商品でのパワーセールスの突撃を繰り返し、疲弊しきっているのです。

こういう地域金融機関からはヒトがどんどん離脱し、新人の採用でも「腰掛け目的の人間」（県庁や市役所への転職予備軍？）しか集まらないのです。

それに対し、組織的継続的にリレバンに取り組んでいる地域金融機関は数えるほどしかないのですが、彼らが口を揃えているのは「ヒトが足りない」。

先日、某地域における信用金庫の次世代経営人材のセミナーにおいても、組織的継続的なリレバンに取り組んでいる信用金庫 X の方は「当金庫の最大の課題はヒトが足りないこと」と断言していました。

メディアは他の信用金庫の合併と同一視していますが (← ちゃんと取材してくださいよ)、現在進行形の信用金庫 P と信用金庫 Q との合併の背景には、信用金庫 P サイドの事情として組織的継続的なリレバンビジネスモデルを本格的に展開する上で、ヒトが足りなくなることがあります。合併相手である信用金庫 Q の方とはいうと、組織的継続的なリレバンに転換しなければ生き残れないとの経営判断 (こういう決断ができる経営者は立派です) があったものと推察されます。

P と Q との合併の先には人員リストラが待っているのではなく、合併の目的はマンパワー充実による地域顧客が求めるリレバンのレベルアップなのです。  
さて、

地域金融機関で早期退職がますます顕著になっていることに対し、雇用者サイドは「若いやつは我慢が足りない」「顧客とのコミュニケーション能力が低いから実績があげられない」などの理由をあげるのですが、私は断じて違うと思っています。

地域金融機関で働く“若い衆”の多くは、高度成長期やバブル期に就職した役員や幹部の世代に負けず劣らず、場合によっては、はるかに「地域のために働きたい」という意欲を持っていると感じます。顧客とのコミュニケーション能力が格段落ちているとは思えません。

しかるに、彼らが道半ばで組織を去る理由は、地域金融機関という組織がその経営理念から逸脱し、経営陣が顧客本位ではなく自己中心となっても何とも思わないことに失望したからに他なりません。経営陣の背信行為へのレッドカードなのです。

「地域のために働きたい」という意欲ある若者たちが、地域金融機関を去ったあとに向かう先は地方公務員の世界です。

「地銀や信金からの中途採用者は良い人材が多い」

県庁、市役所、その外郭団体からの声です。

この流れに水を差すつもりはありませんが、公務員だけがが増えて、ギリシャのようになっては困ると思っている身としては、「辞めると決めたならば、地域 GDP 増加に貢献できるようなステップを選んでほしい」と思うのです。

そうであればコンサルタント会社への転職はどうか？

某週刊誌の特集記事でも転職先としてコンサル業界が上位を占めていました。

地域金融機関の早期退職者がイメージするコンサルタント業務の多くは、中小企業などの経営戦略に関わるものではないかと推察します。

そもそも経営戦略コンサルタントは、現場のフィールドワークを地道に積み上げていく「職人」の世界です。(机上で数字をひねくりまわすだけの経営戦略コンサルタントもいますが、私から見れば???)

この分野は人材の量産ができるものではありません。

大手コンサルティング会社において経営戦略コンサルタントは少数派であり、桁違いの大人数を投入できるシステムコンサル業務と比べると売上高が小さいことは否めません。「システム作業員とは違う」とツッパっているものの(私はそうでした)、圧倒的な少数派で肩身が狭いのが実態です。

一方、経営戦略に特化するコンサルティング会社となると小規模なところが多く、地域金融機関からの転職者を受け入れるキャパシティは限られています。

したがって、地域金融機関の脱藩者がコンサル業界を目指しても、一部の例外を除けば、システムコンサルティングの作業員の道しか開けておらず、新天地にたどり着いたとしても、長続きしないようです。

翻って、

いま地域金融機関に求められているのは、まさに地域企業のための経営戦略コンサルティング機能と考えられます。

地域金融機関が組織的継続的リレバンを追い求めていけば、地域における経営戦略コンサルティング会社の側面を持つ組織形態になるでしょう。

2001年に八代さん(八代アソシエイツ代表)と共著で「地域金融 最後の戦い」を日本経済新聞社から出した時に、

「地域金融機関は、地域の経営コンサルタント的な側面を鮮明に出していくべき」

と主張したことを思い出します。

この本が契機となって、ワタシは金融庁の仕事をすることになりました。

地域の経営コンサルタントはフィールドワークを地道に積み上げながら、ファクトを見つけ出し、処方箋を考えていく「町医者」のような存在だと思います。

その手法は「職人」そのものです。

7年ほど前にお目にかかり、お話をうかがった、ある人間国宝の方の言葉を思い出します。(この方は数年前に鬼籍に入られました。)

「この工房で働いている『職人』は地元民がほとんど。親子3代のように代々にわたって働いている人もいる。知り合いの紹介によるケースも多い。終身雇用形態で途中離脱者はほとんどいない。一人前となるのは50代になってから。分業体制であるため、全員での共同作業となる。分業工程の中には20代、30代でもできる仕事もあるが、それを習得したとしても一人前ではない。職人たちは家族みたいなもの。作家を希望して、とりあえずここで修行するという腰掛け人間は、今も昔もない。」

地域金融機関の目指すものとの強い相似性を感じます。

金融商品をパワーセールスで売るというのは(それも過大なノルマを張って)、職人の世界とは程遠いものです。

地域金融機関が職人の世界からどんどん乖離していくことを、絶望的な気持ちで見ているのですが、その一方で地域金融機関の中には、組織的継続的なリレバンに磨きがかかり、職人を育てていこうとの強い経営の意思が、はたから見てもよく分かる地域金融機関も登場しています。

そうとなれば、早期退職は「短気は損気」。

結局のところ、地域金融機関の経営トップが覚悟を持ち、組織的継続的なリレバンに取り組む、それが本物と現場に伝われば、早期退職の雪崩現象は止まります。採用だって苦労しません。

経営者の決断、それだけです。

(了)