

# 営業現場から見た地方創生に取り組む上での課題

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

多くの地域金融機関が事業性評価の能力の向上を重要な課題として取り組んでいるが、金融庁の分析（『平成27事務年度 金融レポート』）によると、事業性評価への取り組みには金融機関ごとに大きな違いがあり、それが各金融機関の営業店に対する企業からの評価の差となって現れている。金融庁は、こうした問題意識から「支店のノルマ、業績目標・評価、人材育成、融資審査態勢等」について金融機関との間で「金融仲介の質の向上に向けて対話を行う」方針を示している（『平成28事務年度 金融行政方針』）。

筆者は、これまで金融機関の支店長や一般職員向けの意識調査を実施し、現場の職員の人事評価制度などの問題を指摘してきた（家森信善・富村圭・高久賢也「リレバン10年の実態調査の概要」『金融ジャーナル』2013年7月など）。2015年7月～2017年6月の期間に、（独立行政法人）経済産業研究所のファカルティフェローとして、研究プロジェクト「地方創生に向けて地域金融に期待される役割ー地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指してー」を主宰していたことから、そのプロジェクトの一環として、今年1月～2月に「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を実施した。

我々の調査の特徴は、全国の地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合）の支店長に直接アンケートを実施している点である。本店レベルの調査とは違って、現場の生の声を聞くことを目指したのである。また、経済産業研究所が本調査の重要性を深く理解してくださり、7,000先に調査票を送付することが可能となり、地域金融機関の支店のほぼ4割を調査対象にした点も大きな特徴であった。そして、最大の特徴が、2,868件の回答を集めることができた点にある（回収率41.0%）。信用金庫については2,704支店に送付し、1,488支店から回答を得ることができた（回答率55.0%）。この場を借りて信用金庫業界の皆様の積極的なご協力に深く感謝を申し上げたい。

ここでは、信用金庫業界が地方創生に取り組む上での現状の特徴や課題が現れている、いくつかの回答結果をご紹介します。

まず、地方創生を担う現場の士気を確かめるために、「現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。」と尋ねてみた。信用金庫の支店長（厳密には副支店長なども含まれる）の26.8

%が「非常に強く感じる」、61.8%が「強く感じる」と回答しており、著者が以前実施した金融機関の一般職員向けのアンケートに比べて「やりがい」の感じる度合いは非常に強かった。また、地域金融機関に就職した理由として、「地元のために働ける」を42.3%の支店長が選んでいることも、一般職員調査とは顕著な違いとなっている。このように、信用金庫の現場の責任者の多くは強いやりがいを持って、「地域のために」という意識の下で日常業務に取り組んでいる。

「入社した頃と比べて、地元のために働けることへの意識は変化したか」と尋ねてみたところ、「強くなった」という支店長が67.0%と圧倒的であり、「変わらない」が30.8%で、「弱くなった」はわずか1.4%であった。特徴的なのは、「強くなった」支店長では、「やりがい」を「非常に強く感じる」比率が32.8%もあるのに対して、「変わらない」では15.3%、「弱くなった」では4.8%と、「やりがい」に顕著な差異が見られた点である。地元のために働けるといった意識が高まるような職場でなければ、支店長の「やりがい」は高まらないのであろう。

地元のために働けるといった意識が高まった理由についても尋ねているが、一番多かった答えは、「取引先から感謝されたことがあるから」(82.0%)で、「取引先への支援が実ったことがあるから」(57.9%)が続いていた。やはり成功体験が重要であることがわかる。これを踏まえると、若手の育成においていかに成功体験を積み上げていくかが鍵となろう。

職員の目利き力を向上させるための様々な取り組みが行われているが、そうしたこと自体をどのように評価しているかを尋ねてみたところ、「支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている」を選択した比率は、地方銀行が33.8%であったのに対して、信用金庫は19.5%にとどまっていた。今回の調査では、職員の目利き力の向上を当該職員の評価だけでなく、支店全体の評価に反映させている金融機関ほど職員の能力が向上している傾向が見られており、信用金庫における評価システムの一層の深化が必要だといえる。

過去3年以内に職員の人事評価に変化があったかを尋ねてみた。「大きな変化があった」の比率は、信用金庫と地方銀行がそれぞれ10.9%と9.1%で、積極的に取り組んでいる割合なら信金業界は見劣りしない。ところが、「ほとんど変化していない」と「全く変化していない」の合計比率は、信用金庫と地方銀行がそれぞれ54.2%と45.0%であり、10%ポイント近い差が見られた。金融庁は職員評価の改革を求めているが、変化がないという金庫が過半数を超えていることは、信金業界内での対応姿勢に格差が広がっていることを示唆しているのかもしれない。

調査結果については、経済産業研究所HPにおいてディスカッションペーパーとして公開し、より深い分析結果を書籍の形で刊行する予定である。自金庫の状況を客観的に見直す資料として活用していただきたいと思っている。