

若手人財の原石を磨き、光り輝く地方銀行員へ

研修事業部 調査役 小林 清恵

- 地方銀行の若手行員は、地元の有望な人財であり、地域経済と地方銀行の将来を担う“原石”です。
- 若手行員は、生まれ育った地域に貢献するため、自身の能力向上やキャリアアップに対して、強い成長意欲を持っています。
- こうした思いに応え、原石を磨き、若手行員を地域にとって“光り輝く存在”となるよう取り組んでいる地方銀行の人材育成術を紹介します。

はじめに

「自分が育った愛着のある地域に恩返しをしたい！地域を盛り上げたい！」との高い志や信念を胸に抱き、多くの若手行員が地方銀行の最前線で活躍しています。こうした若手行員は、行内の研修制度や実際の業務を通じて、自らの成長やキャリアアップを図っていききたいとの強い意欲を持っています。このような期待に応えるため、地方銀行は、若

手行員のモチベーションアップやキャリアアップに積極的に取り組んでいます。

本レポートでは、そうした地方銀行の取り組みを紹介し、これを読んだあなたは、地方銀行はこんなこともやっているんだ！？若手行員にこんなに手厚いんだ！？と、きっと新たな発見があるでしょう。

若手社員の成長に手厚いサポート！ ～大垣共立銀行～

社員育成ファンドで、貪欲に成長！

岐阜県に本店を置く**大垣共立銀行**は、全社員を対象に、自立的な学びを支援する制度として、「社員育成ファンド」を用意しています。本ファンドは、社員が学びたいスキルや知識を選び、枚数程度の企画書を提出することで利用でき、同行がその費用を全額負担します。

銀行業務に活かせる内容であれば、ほぼすべてを承認しており、2024年度は、200名弱から利用申請がありました。例えば、取引先のPR活動のコンサルティングを行う際に、納得感のある説明ができるようになりたいとして、ブランドマーケティング研修への参加を承認したケース等があります。

ただ、同行人事部能力開発センター 遠藤敏浩所長は、「全社員に対して、本ファンドを使って学んでほしいと発信しているが、まだまだ利用者数が少ない」と課題を感じています。そこで、社員の活用を促進するための仕掛け作りとして、本部各部と連携して、銀行の側から、複数のメニューを用意しました。そのメニューの1つとして、以前より、社員から海外研修に対する根強い要望があったことを踏まえ、2024年11月、同行現地子会社（OKB Consulting Vietnam）と現地進出企業の視察を通じて、お客さまへの提案力を高めることを目的に、ベトナムへの海外研修を企画・開催しました。

本海外研修には、応募した11名の社員が参加しました。この参加者の中に、服部耀介さん（各務原支店、入社3年



- ▲ 社員育成ファンドの概要（「大垣共立銀行 統合報告書2024」より）。



▲ 服部耀介さん。

目（取材時：以下同じ））がいます。得意先係（法人営業担当）の服部さんは、取引先がベトナム進出を考えていた



ため、ベトナムの経済や日系企業の進出状況等を肌で感じたいと思い、本海外研修に応募しました。

服部さんは、「ベトナムで現地の法規制や日系企業の工場立地制限等の実情を学ぶことができ、帰国後、取引先との会話に深みが出た」と、熱気あふれるベトナムの空気を思い出しながら語ってくれました。取引先から「ベトナムに工場を建てたい」と相談された際、以前であれば明確な返事ができませんでした。しかし、今では「ハノイやホーチ

ミンといった地域ごとのメリットやデメリット等について、自信を持って踏み込んだ提案ができるようになり、取引先との対話の質が向上した」と実感しています。

同行は、こうした事例を社内で広く共有すること等により、ファンドの活用促進を引き続き図っていきたくとしています。そして、2023年度に1,500万円からスタートしたファンド規模を2026年度には5,000万円に拡充する予定とのことです。

銀行では得られない異業種での経験を社内に還元！

同行は、広い視野と柔軟な価値観を持った人材の育成を目的に、テレビ局や不動産業界、コンビニ、ホテル等、異業種への研修派遣（1年～1年半）を行っています。異業種研修に参加した社員は、その経験を銀行全体や所属部署に還元しています。例えば、コンビニでの研修に参加した社員は、気軽に立ち寄れるコンビニをモデルに、立ち読みできる雑誌コーナーや無料の喫茶コーナーを設置した店舗を企画しました。また、ホテルでの研修に参加した社員は、開放感のあるロビーラウンジや多目的に活用できるセミナールーム等を設置し、お客さまとの新しいコミュニケーション空間を演出したサービス拠点を企画しました。

コンビニ研修参加者が企画した半田支店「コンビニプラザ半田」(上)、ホテル研修参加者が企画したサービス拠点「OKB Harmony Plaza名駅」(下)。いずれも大垣共立銀行ウェブサイトより。



このほか、異業種研修に参加した社員は、同行の階層別研修等においてその経験談を話す「伝道者」としての役割も担っています。堀翔磨さん（広報部、入社9年目）は、入社7年目のときに異業種研修に応募し、テレビ局に1年間出向しました。研修の最終ゴールを「情報番組での特集コーナーを1人で作り上げる」ことに設定し、1年間かけて、企



▲ 堀翔磨さんの異業種研修の様子。大垣共立銀行提供。

画書作成、取材対象先のリサーチ方法、取材方法、撮影・編集の技術を学びました。そして、ディレクターとして、特集コーナーを制作し、実際にテレビで放送されました。

堀さんは、「テレビ局では『まずやってみる』文化があり、マニュアルに沿って慎重に物事を進める銀行業務とは対照的だった」と、この違いに衝撃を受け、やや戸惑ったと言います。ただ、「柔軟な発想力やスピード感、情報の伝え方を身に付ける貴重な経験が得られた。特に、映像制作におけるノウハウは、今の業務にも活かされている」と誇らしそうに話してくれました。

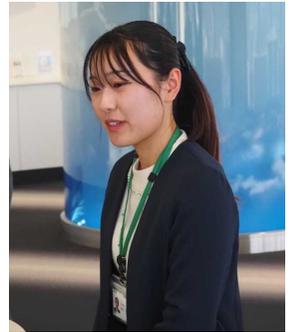
こうした中、コロナ禍に入社した3年目の社員は、集合研修や職場での様々な交流等が制限された世代であるため、遠藤所長は、3年目の社員を対象とした若手社員研修を初めて企画するにあたって、普段話す機会がない様々な年代・部署の社員と交流する「ナナムのつながり」の機会を設けたいと考えていました。そこで、堀さんにテレビ局で

の研修の経験談を話してほしいと依頼しました。そして、2024年10月に開催した若手社員研修で、堀さんは、テレビ局で学んだことや、身に付けた知識をどのように現在の広報部での業務に活かしているかについて話をしました。

若手社員研修に参加した服部耀介さん（前出）は、堀さんの話から、「本部の業務や将来のキャリア像について具体的なイメージが持つことができた。また、銀行業務に捉われない広い視野を持つことの重要性に気づいた」と、感銘を受けたそうです。また、荒川珠月さん（岐南支店、入社3年目）は、堀さんの話を聞き、「銀行では得られない新しい知識を習得し、それを業務に活かしている姿に刺激を受けた」と、高揚感に満ちた表情で話してくれました。2人とも、「将来的には外部研修等の学びの機会を活用し、本部業務も経験してみたい」と声を揃えて希望を語って

り、先輩社員の話は若手社員のキャリア形成にとっても刺激となっています。

遠藤所長は、「社員育成ファンドを活用した社員や、異業種研修に参加した社員に社内研修等で話をしてもらう機会を増やすことで、経験や知識を組織全体に還元してもらうとともに、若手社員の視野を広げてほしい」と期待を寄せています。



▲ 荒川珠月さん。

若手行員のやる気に、スイッチ・オン！ ～滋賀銀行～

周囲の評価でモチベ向上！

滋賀銀行は、「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を「行是」（共有する価値観・行動指針）として掲げています。2024年10月、「挑戦」と「称賛」の企業文化を醸成することを目的に、行是を体現する行動をした役職員を表彰する「しがぎんヒューマンアワード」を新たに創設し、その第1回目を実施しました。

具体的には、約1か月間、グループ全役職員に対して、「あなたの周囲で行是を体現する行動として、日々の業務の中で工夫や改善をしている役職員や、新しいことにチャレンジしている役職員がいれば、理由（メッセージ）も含めて投票してください」と呼びかけました。その結果、全

体の約6割にあたる約1,300名もの役職員に対して、2,400票を超える投票が寄せられました。

これを踏まえ、人事部を中心に選考を行い、金賞1名、銀賞14名、銅賞16名、新人賞2名、特別賞36名の計69名を選定しました。選考にあたり最も重視した点は、「人ではなく行動や役割に焦点を当てること」と「共感と納得感」でした。同行人事人材開発グループ 植田義憲課長は、「日々の業務をよりよくするために行動し、周囲により影響を与えていることが読み取れるメッセージをもらった方で、『あの人ならば』と周囲から共感・納得感が得られるような方を選定した」と話します。



▲ 2025年2月に開催した表彰式の模様。滋賀銀行提供。



このうち、若手行員を対象とする新人賞の受賞者の1人である中嶋穂香さん（北大路支店／一乗寺支店 資産運用アドバイザー、入行3年目）は、率先した電話応対や挨拶等の“やって当たり前”と思われがちな行動のほか、掃除等も自主的に日々やり続けている姿勢が評価されました。

中嶋さんは、「誰かの役に立ちたいという思いで、元気に挨拶したり、誰よりも早く積極的に電話に出たりすることを日頃から心がけている」と澁淵と話します。ただ、「正直、自分が受賞するとは思っていませんでしたので、びっくりしました」と、少しはかんだ表情が印象的でした。

中嶋さんに投票した方からは、「仕事のコツや工夫等を惜しみなく教えてくれる」、「どれだけ忙しくても、常に口癖や周囲への気配りを欠かさず、誰よりも早く電話対応している」、「一人ひとりへのしっかりとした挨拶等、何事においても初心に戻ったように日々業務に取り組んでいる」等のメッセージが寄せられました。中嶋さんは、「現在の営業店の同僚からだけでなく、前店店の同僚からもメッセージが寄せられ、感激が胸がいっぱいになった」と話します。

さらに、中嶋さんは、こうした行動をするようになったきっかけについて、「周りに尊敬できる人が多く、そうした人たちに追いつきたい気持ちから、自分ができることを精一杯やろうと思うようになった」と、周囲の憧れの先輩行員を思い浮かべながら話してくれました。そのうえで、「日々、時間や仕事の調整が難しいときもあるが、上司や

先輩等の周囲のサポートを受けているので、何とか自分らしく仕事ができていると感じている」と、周囲への感謝も忘れません。このように、中嶋さんの目標や模範となる周囲の方々が、中嶋さんの能力とモチベーションを引き出し、理想的な職場関係が構築されていることが窺えました。

中嶋さんは、現在担当している個人外交（個人顧客への投資信託等の販売業務）が大変だった時期に受賞の連絡があり、気持ちを前向きに切り替えることができたそうです。受賞を機に、「個人外交により集中して取り組み、スキルを磨き、地域のお客さまの役に立てようになりたい」との思いが、一層強くなった」と力強く話してくれました。

本アワードでは、表彰の有無にかかわらず、投票されたメッセージを全役職員にすべて匿名でフィードバックしており、投票された役職員のモチベーション向上につながっています。人事部には、「もらったメッセージを紙に出力して、いつも机の中に入れて」、「つらいときにメッセージを見返している」等の声が寄せられているそうです。植田課長にも複数のメッセージが寄せられたとのこと、「メッセージを見て頑張ろうと思えるし、会社からフィードバックされる業績評価や人事考課とは違ったうれしさがある」と笑顔で答えてくれました。

同行は、引き続き、中嶋さんのような若手行員が育つ企業文化の醸成に一層取り組むとしています。



▲ 中嶋穂香さん（左）、新人賞の盾（中央）、第1回「しがぎんヒューマンアワード」新人賞受賞者（右）。右2枚は滋賀銀行提供。

体験談の発表は、聞き手だけでなく話し手の成長にも！

同行は、最近の新入行員の特徴を「真面目で、教えられたことをしっかりと実践する」、「自己成長意欲が高い」、「先輩や同僚とのつながりを求める傾向が強い」一方、「競争や失敗の経験が比較の少ないため、挑戦することに対して慎重になりがち」と捉えています。そして、新入行員の中には、「営業はどちらかというと苦手」、「お客さまときちんと話せるか心配」といった不安を抱えている人が多いそうです。

こうしたことを踏まえ、同行は、新入行員研修のカリキュラムの一部に、入行2～4年目の先輩若手行員から自身の体験談を話してもらう時間を設けています。植田課長は、体験談の話し手として、「営業成績云々ではなく、生き生きと働いて、親近感が持てる行員を選定している」と話します。「苦労しながら一步一步成長している先輩若手行員のリアルな実体験を聞くことで、新入行員の不安を和らげるようにしている」と、その狙いを明かしてくれました。実際、新入行員は、「頑張っている先輩の話聞いて、自分ももっと頑張らなければならなかった」、「法人営業はできないと決めていたが、自分にもできる気がしてきた」と、前向きな気持ちに変わるきっかけになっているそうです。

また、話し手の先輩若手行員にとっても、これまでの自分の業務内容を振り返り、20分程度で新入行員に伝わるように具体的に話を展開することが求められるため、プレゼンテーション力を磨く機会になっています。併せて、研修後に新入行員から提出された受講アンケートの内容は、すべて話し手の先輩若手行員にフィードバックされるため、話し手のモチベーションアップにもつながっています。

横田佑梨さん（本店営業部得意先係、入行3年目）は、2025年2月に開催された「外交基礎研修（事業性外交編）」で体験談を披露しました。横田さんは、体験談の発

表者に選ばれたとき、「責任の重さを感じたが、自分の経験が新入行員の役に立つかもしれないと思ってうれしかった」とのことです。

体験談では、入行3年目から法人営業担当となり、仕事で意識していることについて話しました。特に、取引先企業に積極的に顔を出し、「何か困っていることはありませんか」と、ひと声添えることを意識し、話やすく気軽に相談しやすい関係を築く中で、「お客さまの理解者となること」、「スピーディーかつ正確な対応を行うこと」が重要であることを具体的に話しました。

横田さんは、この体験談を発表したとき、「新入行員の目が輝いていたことが印象的だった」そうです。また、普段は意識することが少ない、仕事をするうえで心の構えや、これまでの自分の仕事の棚卸しにもつながるよい機会になったそうです。今後は、これまで体験したことをもとに、後輩に的確なアドバイスができるようになっていきたいと抱負を語ってくれました。



▲ 横田佑梨さん。

おわりに

今回紹介した2行は、若手行員が「成長したい」という想いを後押しする環境を整えています。この2行以外の地方銀行でも、若手行員の成長を支援するため、現在の部署に在籍しながら異動してみたい他部署の業務を経験する行内兼業制度を設けたり、業務終了後に定期的に他部署の行員と交流

できる機会を設ける等の様々な取り組みを行っています。地方銀行は、働きやすく、成長しやすく、実際にキャリアアップできる環境を用意しています。学生のみならず！将来のキャリアの選択肢として、ぜひ「地方銀行」を候補に考えてみてはいかがでしょうか？

こちらのレポートはいかがでしたか？ぜひ、ご意見・ご感想をお聞かせください！ ▶▶▶

クリック

or

