

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
22

「支店長」育成強化のススメ

地域金融機関の重要命題の鍵を握る

お客様との関係強化、若手行職員の育成および早期離職防止という地域金融機関の重要命題を考えたとき、鍵を握るのは支店長です。

業績に対するプレッシャーのかかるなか、支店内の「人の問題」（人数不足・経験不足・リーダー不在・世代の温度差存在）、「業務の問題」（時間の制約・事務の負担増大）、「営業活動の問題」（スキル低下、育成余力の不足、種まき活動の不足）と、さまざまな苦勞のなかで活動しており、もっとも大変なポジションといっても過言ではないでしょう。

もちろん、大きな「やり甲斐」もあるはずですが、しかし、若手行職員で「将来、支店長にはなりたくない」という人が増えているという話を聞くにつれ、支店長の「大変さ」ばかりが際立っている姿が目につかびます。

「力が落ちた」？

支店長について役員の方と話をしていると、「以前と比べて、力が落ちた」という声を耳にする機会も少なくありません。

この点について、私はYESともNOとも言いませんが、支店長に求めるものが以前よりも増えたために、期待値とのギャップが広がっているということはあるでしょう。もう一つ言えるのは、現在の支店長層が、決して「手を抜いてきたわけではない」ということです。全体的に力が落ちたと感じているならば、それは「環境」

要因です。一昔前の支店長層とは、経験してきたことが違うわけですから、到達点が異なるのは当たり前です。

なにごと支店長次第

「結局のところ、なにごと支店長次第」という声もよく聞きます。これには賛成します。

業績不振店を優良店に代える力（逆もあり）、活力ある部下を育てる力（逆もあり）、支店の一体感を醸成する力（逆もあり）、お客様の心を強烈につかむ力（逆もあり）など、支店長によって大きく変わります。

融資稟議の本部判断においても、「あの支店長があげてくる稟議だから、大丈夫だろう」と、先入観レベルで支店長に色がついているのが実態ではないでしょうか。

A.T. カーニー時代、ある地域金融機関と一緒に渉外担当者層の強化プログラムを策定し、数回にわたって研修を実施したことがあります。

その後、フォローアップしてみると、学びを活かして成長を加速している人達と、いっさい活かせず停滞している人達とに、見事に二分されていました。両者の要因を調べると、浮かび上がったのは支店長の対応の違いです。前者は、研修の内容を把握し、実地のなかで活かす方法をアドバイスしてくれていたようですが、後者は研修内容には無関心で今まで通り短期的な成果中心のコミュニケーションばかりだったことがわかりました。「どんなに若手層を鍛えても、

直属の上司である支店長次第では、まるで意味をなさなくなる」という重大なことに気付かされる出来事でした。

育成強化は必須の事項

地域金融機関の重要命題の鍵を握り、力が落ちたかは別として期待値とのギャップは存在し、良くも悪くもその人次第、ということであれば、支店長の意図的な育成強化は不可欠です。

ところで、「支店長の育成に力をいれている」という地域金融機関は、はたしてどれだけあるでしょうか。支店長への研修は、新任時とリスク管理面を中心に単発的なものだけ、という地域金融機関も少なくないはずですが。

「一国一城の主」という表現を最近では聞かなくなってきましたが、それでも「支店長にまできたからには自主性に任せる」という考えは根強そうです。

しかし、これでは立ち行かない時代になっています。地域金融機関をとりまく環境も変わり、経験したことのないものを求めるのであれば、自主性だけに任せず、本部主導で育成プログラムを組み、これからの時代の支店経営に必要な武器弾薬も与えてあげるべきではないでしょうか。ここを疎かにしては、若手層をいくら鍛えても、効果は期待ほどは望めません。

3つのポイント

それでは最後に、支店長を育成強化する際のポイントを3つ挙げてみます。

①まずは支店長の期待役割を明確にする

これからの時代、支店長は何を期待する人と定義しますか。目指す姿の明確化が、育成強化の出発点です。ちなみに、最近の私のお気に入りは、

「部下に成功体験をつませることが支店長の期待役割である」というものです。もちろん、これに囚われる必要はありません。あくまでも例示です。

②全員一律のプログラムにしない

支店長の現状レベル、強み弱みはそれぞれです。にもかかわらず、全員同じ研修プログラムにはめこむのには無理があります。特に、優秀な支店長から「学びが少なく時間の無駄」と不満の声があがることが想定されます。優秀な支店長には、むしろ教える側になってもらうほうがいいでしょう。

③座学だけでなく実地を盛り込む

基礎を座学で学んでもらうことも必要ですが、それだけでは効果は期待薄です。自支店でのテーマを実際に考え、行動させ、実地で鍛えることをプログラムの主眼におくべきです。当然、単発ではなく、継続的な取組み、フォローが必要です。

お客様も、現場の行職員も、支店長次第です。これからの地域金融機関を考えると、支店長には大きな期待を寄せないわけにはいきません。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」