

# 地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.  
37

## 「出向」と「中途採用」で強い人材を生み出そう

### すべては「人」次第

前号Vol.36では、地域金融機関の変革の成否は、「人」次第、「人材」の強さ次第だと書きました。注目のDX（デジタルトランスフォーメーション）にしても、たまたま今の旬なテーマが「デジタルを使った変革」というだけであって、3年後5年後にはまったく別のテーマへの対応を迫られていることでしょう。大事なのは「どんなテーマであっても、その時々必要性にあわせて主体的に推進できる人」であり、デジタルなど個別テーマの専門家を育成することではありません。

### 「出向」と「中途採用」を積極活用

「人材育成が大事」と口で言うのは簡単ですが、永遠のテーマと言えるほど難しくもあります。

地道なOJTとOff-JT、そして経営意図と整合した人事考課は、どれも不可欠です。

その理解はしたうえで、今回は強い「人」（＋その集合体としての「組織」）を作るために積極活用したい出向と中途採用の2つを採り上げます。

### 40歳までに全員を出向させる

プロジェクト等で地域金融機関の方と接していて、「この人、おもしろい視点をもってるな」「珍しく、力強くものを言える人だ」と感じる場合があります。確認してみると、出向などで自庫「以外」の勤務経験を持っている人であるケースが多いです。強い人を育てるために、出向は強力な武器になることでしょう。

2014年に出版した拙著『ザ・地銀』でも、人材マネジメントの項目で以下の提言をしました。

- ・将来有望な若手や中堅職員は、積極的に行外に派遣すべき
- ・できることなら、一部の人に限定せずに、40歳になるまでに全行員が一度は外部で働く機会も作って欲しい

基本的な考えは、いまも変わりません。むしろ、よりインパクトの大きい、後者（＝全員出向）を推す思いの方が強くなっています。さらに言うと、出向先は付き合いの深いメガバンクなどの金融機関ではなく、金融とは違った空気の会社が望ましいです。地元の取引先企業でも構いません。

異業種で働くことで視座が変わり、視点が増え、視野が広がるとともに、「悪い意味での」銀行員らしさを解き放つ良い機会となり、出向を終えて戻ってきた後には、組織を強くする・組織を変える原動力になるでしょう。人事・育成体系を組み換えて、全員が40歳までに1年以上の出向ができるよう、策を施して欲しいものです。

### 管理職の候補者層も出向させる

出向に関して、もう一つ、別の観点があります。出向は、若手の育成目的だけではなく、管理職（部長クラス等）になる直前の層の、マネジメント訓練・登用見極め目的でも活用してはどうでしょうか。と言うのも、マネジメント力の観点で「残念な」管理職のもとで、「優秀な」若手中堅行員が冷遇されたり、活力を失い退職を決めてしまったたりする話を、いまだに耳にするからです。

私案は、次のようなものです。

- ・管理職候補者を、地元の取引先企業などに、1年～2年、管理職として受け入れてもらう
- ・銀行業務の知識が使えるとは限らず、自行車のように上意下達では動かさない、人数も十分ではないなかでマネジメントを経験する
- ・一定期間後、受け入れ先の社長に評価を聞き「良い人を送ってくれた」と言われた人は、金融機関に戻って管理職として登用。「いまいち」な評価だった人は、次の機会にむけて再教育をするか、専門職としての道で頑張ってもらおう（管理職として不向きなだけで、人として劣るわけではありません）

これからの地域金融機関は、過去の知見・経験に頼るだけでは難しい運営が求められます。それ故に、管理職のマネジメント力も重要度を増すため、出向を活用して同層の人材強化につなげられないでしょうか。

### 中途採用者3割でプロパー職員も強化

もう一つの「人」（+その集合体としての「組織」）強化のポイントは、中途採用者の活用です。各金融機関ともに、昔に比べれば中途採用は増えていますが、特定分野の知見補完か、ごく少数の採用に留まります。そのため、少数の中途採用者を、自行車の組織文化に染めて馴染ませよう、という組織力学が強く働きます。基本的な構図は、Vol.35で書いた「社外取締役に、自行車の理解を深めてもらう（=異質を同質化する）動きばかりが強い」のと一緒です。

これでは、中途採用者の存在が、プロパー職員の強化にはつながりません。もったいないことです。

『ザ・地銀』では、化粧品・健康食品メーカーのファンケルが、まとまった人数の外部人材を中途採用することで、組織活性化につなげた事例を紹介しました（中途採用者たちを「ピラニア軍団」と呼んでいたそうです）。まとまった人数の中途採用者が社内にいるからこそ、彼ら・彼女らを染める対象者として扱うのではなく、学び・気付きをもたらしてくれる存在として見る事ができたのではと推察します。

中途採用者を、自行車の「人」の強化につなげるには「まとまった人数」が必要です。組織の大きさにもよりますが、1割では少ないでしょう。目標は3割です。一つの部署で3割の人が中途採用者となったとき、中途採用者自身は心強さを感じ、プロパー職員の刺激や学びは増大して成長が加速し、組織は活性化され、景色が変わることでしょう。すぐに3割は無理ですが、時間をかけてでも狙って欲しい水準です。

とにもかくにも組織変革は「人」次第です。出向と中途採用者の積極活用で「多く」の「強い人」を生み出し、変革を加速化してください。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

#### 弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

([https://braveyell.co.jp/news\\_letter](https://braveyell.co.jp/news_letter))

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。ぜひ、ホームページよりご登録ください。

### 【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6-6-1  
銀座風月堂ビル5階

メール： [takahashi@braveyell.co.jp](mailto:takahashi@braveyell.co.jp)

電 話： 03 (4361) 8284

#### 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」