

# 大卒ホワイトカラーの学習と成長

—地方銀行員が一人前の中堅社員になるための要件—

Learning and Growth of Japanese White-collar College Graduates  
Requirements for Regional Bank Employees to Become Competent

\*1 北條陽子 / \*2 小形美樹 / \*3 藤本雅彦

## Abstract

This paper examines the process of learning and growth of regional bank employees who graduate until they are acknowledged as competent. Semi-structured interviews are conducted with 15 young regional bank employees. Wide range of functions and generalist training through periodic transfer and job rotation are considered features of regional banks.

The result indicates that the changes in expected roles through staff reassignment are very critical to competency and that they function as a turning point in growth. Furthermore, the following are considered essential to encourage the growth toward competence: 1) abilities and attitudes, 2) good relations with superiors, and 3) challenging opportunities.

In particular, it is suggested that excellent relationships with superiors not only influence the initial stage of modeling learning, but also greatly effect their being offered challenging opportunities a few years later.

## 1. はじめに

最近、現場で若手の人材育成に苦慮しているという声をしばしば耳にする。実際に各種統計調査の結果によれば、現場での人材育成機能を促進し強化すべきであるという回答は常に上位を占めている。たとえば社団法人日本能率協会が発表した「2007年度（第29回）当面する企業経営課題に関する調査<sup>1)</sup>」によれば、当面の経営課題（3項目選択）は1位「収益性向上」（53.7%）、2位「人材強化（採用・育成・多様化）」（40.0%）であった。「人材強化（採用・育成・多様化）」は2004年度までの調査で10位にすら入っていなかったが、2005年度および2006年度に3位に浮上していた。また、3年後の経営課題の1位は「人材強化（採用・育成・多様化）」（41.5%）として最重要課題に位置

づけられている。とりわけ、若手人材をどれだけ早く一人前の戦力として組織的な業績に貢献させることができるのかというテーマは今日の日本企業における喫緊の経営課題の一つになっている。

では、日本企業の大卒ホワイトカラー（事務・技術・サービス職）はどのような経験や機会を通して、いかなる学習を行い「一人前」の中堅社員として期待されるパフォーマンスを発揮することができるようになるのであろうか。今日の大卒ホワイトカラーの仕事は、ますます複雑で高度な知識やスキルが要求されている。このような仕事環境の中で一人前になるためには、具体的にいつ頃どこでどのような経験を通して何をどのように学習すれば良いのであろうか。彼（女）らの学習と成長のメカニズムを明らかにし、その促進要因および阻害要因を導出することによって、今後の現

---

論文受理日：2010年2月8日

\*HOJO, Yoko：東北大学大学院経済学研究科博士課程後期

(Doctoral Course, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

\*OGATA, Miki：東北大学大学院経済学研究科博士課程後期

(Doctoral Course, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

\*FUJIMOTO, Masahiko：東北大学大学院経済学研究科教授

(Professor, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

場での人材育成のあり方を考えるヒントが得られるのではないだろうか。

ところが、大卒ホワイトカラーが一人前の中堅社員として組織的に認められるための要件（求められる人材像）は職種や業界によって異なるため、一人前に成長するための人材育成メカニズムと促進要因および阻害要因に関して普遍的な概念モデルを一律的に特定することは容易ではない。そこで、大卒ホワイトカラーの代表的な職種を複数ピックアップし、主な職種ごとに詳細なヒアリング調査を実施する必要がある。

その第一弾として、本稿では、幅広い事業領域をカバーするフルバンキングの某地方銀行若手行員（総合職）の学習と成長のプロセスに関するインタビュー調査に基づき、彼らがバンカーとして一人前の中堅社員に至るまでの学習と成長のメカニズムを明らかにする。そして、彼らの学習と成長を促進する要因と阻害する要因を導出し、地方銀行における若手社員の人材育成メカニズムの意味を考察する。

## 2. 一人前の定義と主な先行研究のレビュー

### 2.1 一人前の定義

一般に一人前とは、「一人に割り当てるべき分量。大人として扱われること。人並に技芸などを習得したこと」（広辞苑）と定義されている。そもそも「一人前」という言葉は職人の世界に由来している。近世の徒弟制社会においては、親方の庇護の下での丁稚奉公による年季が明けて、営業の鑑札を貰い、同業者仲間の承諾を得て独立が認められることが「一人前」の証となる（小関、2006）。一人前になるための年季期間は、幾つかの歴史的変遷はあるが、明治以降は7年から10年程度と考えられている。また、一人前の職人の要件とは、「(1) 労働手段（道具、小設備）が私有されること（場合によっては、労働手段を私有する手工業主であることも）、(2) 職人の「腕」（技能の高低）は、生産物の出来栄えやサービスの成果によって客観的に測定でき、その結果によって職人の社会的評価が決まること、(3) 生産技術は職人に体化（embodied）して蓄えられ、したが

って技能の習得のためには数年間の修業を要すること（ふつう徒弟制度が制度化されている）、(4) 仕事の方法に関しては、作業員（職人）本人に大幅の自主裁量権があること」をいう（尾高、1993）。

現代の大卒ホワイトカラーの仕事の世界においても、一般に20歳代前半で就職し30歳前後には中堅社員として一人前の扱いをされると常識的には考えられる。そこで、本稿での一人前の定義は、職人の一人前の定義を踏まえ、「所与の職務に関して、数年間の修行期間を通して精通し、主体的かつ自律的に活動することによって、他者に認められる成果を創出できること」とし、一般的には新卒で入社した企業組織で約10年程度の経験を積み重ねた非管理職の中堅社員レベルに相当する。

ただし、伝統的な職人の世界では一人前になった証として同業者仲間から独立が認められるため、誰がどの時点で一人前になったのかを明確に把握することが可能であったが、今日の企業組織の中では誰がどの時点で公式的に一人前として認められるかを判定するためには、当該組織における職能資格などの人事制度に照らし合わせて特定せざるを得ない。実際のところ、企業組織の中で個々人が一人前として扱われるか否かは、本人の主観的な認識というよりもむしろ本人を取り巻く周囲の評価に依存している。

したがって、本稿では、当該組織の職種ごとにあらかじめ規定された職能要件定義などの人事管理制度に従って、先述の一人前の定義に相当する資格等級に位置づけられる人材を一人前の中堅社員としてみなすことにする。

### 2.2 人材の学習と成長に関する主な先行研究のレビュー

生産活動を伴う仕事経験を通して主に学習し、仕事に精通し熟達するプロセスとはどのようなものであろうか。こうしたテーマに関する研究アプローチには多様な領域が交錯しており、教育学、認知心理学、発達心理学、社会学、経営学など様々な研究領域で扱われてきた。ここでは、人材が一人前に至るまでの学習と成長に関する学際的な先行研究をレビューする。

### 2.2.1 生産活動を通じた学習メカニズム

生産活動を通じた学習と成長のメカニズムに関してLave and Wenger (1991) は、アフリカの仕立屋の徒弟制における学習プロセスを注意深く観察した結果、「正統的周辺参加学習」モデルを発見した。仕立屋の徒弟の仕事は、新人の頃は使い走り、メッセージの伝達、他人への同行、完成した衣服のアイロンがけや細部の仕上げなどの周辺の作業から始まり、生産工程を逆向きにたどって徐々に仕事の価値や貢献度を高めながら役割やアイデンティティが変化し、最終的には裁断作業などの熟練者の域に至るのである。つまり、新参者としての周辺の参加から古参者としての十全の参加への「学習のカリキュラムは実践への関わりに対する機会の中で展開」され、学習は不文律のまま状況に埋め込まれているのである。

しかし、福島(2001)によれば、特定の状況やタスクにおいて、職場の中での熟練の先輩や上司と新人との垂直的關係には、緩い意味での半制度化された「即興の徒弟制」が構築されるという。伝統的な徒弟制は親方に到るほど連続的に高度化するが、即興の徒弟制では組織の複雑化に伴ってローカライズ(局所化)されることが問題となる。つまり、今日の職場に埋め込まれた学習メカニズムは、連続的な一貫性が希薄化した、局所的で断片的なカリキュラムになっていると指摘している。

確かに、今日の大卒ホワイトカラーの仕事は高度に分業化され複雑化しているため、伝統的な職人の世界のような徒弟制度は希薄になっていると考えられるが、実際にはどうなっているのだろうか。それに替わる学習と教育のメカニズムないし意図的なカリキュラムは存在しているのだろうか。いずれにしても、現代の日本企業における大卒ホワイトカラーに関して、こうした視点からの実証的研究は十分になされてはいない。

### 2.2.2 段階的な学習プロセスと促進要因

一般に新人が専門的職能を習得して仕事に精通し熟達するプロセスを詳細に観察すると、共通する幾つかの段階があると考えられている。Dreyfus (1983)によれば、様々な職種に共通し

て5段階のレベルに分かれるという。「初心者(novice)」「(ルールなどの基本的な業務遂行知識はあるが、現実的な状況と切り離されているレベル)」「上級ビギナー(advanced beginner)」「(多少の経験を積むことによって直面する状況を把握して意思決定できるレベル)」「一人前(competent)」「(様々な選択肢から自ら目標を設定し、計画を立てて具体的なアクションをとることができるレベル)」「上級者(proficient)」「(経験を通して顕著な状況を把握し、「包括的・全体的」に見ることができるレベル)」「熟達者(expert)」「(状況やアクションに関する膨大なレパートリーから直観的な判断ができるレベル)である。こうした段階的な熟達プロセスのモデルは、実際に看護師の段階的な人材育成システムに活用されている(藤本, 2009)。

一流の芸術家やスポーツ選手には約10年間で一万時間の練習が要求され、認知心理学の世界では「熟達の10年ルール」が確立している(Sloboda, 1991)。そして彼(女)らに共通する日常的な練習の特徴は「よく考えられた練習(deliberate practice)」である。すなわち、技術を向上させるために必要な、本人に最適レベルの困難度に沿って練習目標が設定されており、練習の成果がフィードバックされ、本人が良し悪しを評価しており、主体的にやる気をだして取り組んでいることである(Ericsson, Krampe, and Tesch-Römer, 1993; Ericsson and Lehmann, 1996)。最近、日本の経験的学習に関する実証研究において、この10年ルールは営業やコンサルタントなどの職業においても部分的に実証されている(松尾, 2006)。

つまり、今日の職能専門的な仕事においても一人前になるためには、幾つかの段階的なレベルを乗り越えて、熟達レベルに到達するまでには少なくとも約10年の年月が要求されると考えられる。そして、常に困難な学習目標が設定され、その成果がフィードバックされて評価でき、本人が主体的に取り組むことなどが、一人前に成長するための重要な促進要因ではないかと考えられる。

### 2.2.3 組織社会化とキャリア発達の研究

入社後に新人が組織に適応していくプロセス

は、組織社会化という視点から研究されてきた。例えば、組織社会化のコンティンジェンシー・モデルでは、①（入社前の）予期的社会化、②適応、③役割管理という3段階のプロセスを経て新人が組織に適応していくとされ、入社前の予期的社会化が入社後の職務満足に少なからず影響を与えるという（Feldman, 1976）。また、Louis（1980）の認知的意味生成モデルでは、入社直後の新人は何らかの変化と対比によって必然的に驚きを経験し、その経験を解釈し意味づけることによって組織的な適応行動が選択でき期待や展望が開けるようになると考えられている。その際、新人の組織における意味形成は、圧倒的に情報が不足しており、最初の経験や先輩・上司からの情報が大きなインパクトを与えるため、とりわけ職場の先輩・上司との関係構築は重要であると指摘している。

さらに、日本企業における入社直後の新人の組織社会化に関して、大庭・藤原（2008）のインタビュー調査によれば、新人は受動的に社会化される存在ではなく主体的に意味づけしようとしており、上司との良好な関係は仕事への適応感を生み出すという観点から非常に重要なものであると指摘している。

つまり、新人が上手く組織に適応して成長するためには、入社直前から入社直後にかけて的確で多様な情報を獲得することが大切であり、とりわけ入社直後の仕事経験や職場の先輩や上司などとの交流が重要な意味をもつことを示唆している。

これらの研究は、入社直前から入社直後における組織社会化プロセスに焦点が当てられているが、入社後10年程度の長いスパンでの成長プロセスの研究は組織内でのキャリア発達という視点からのアプローチが多い。日本企業での大卒ホワイトカラーの組織内キャリア発達に関する代表的な実証研究は、大手流通業における大卒男子新入社員のキャリア発達研究（1972年～1985年）があげられる（南，1988）。入行して3年後、7年後（係長昇格）、13年後（課長昇格）の観察データ結果から明らかになったことは、高水準のキャリア発達を実現するには、高い潜在能力だけでは不十分で、入社直後の直属上司との間に良好な「垂直的交換関係」による広範な役割自由度が保障される

経験をすること、そして、高い潜在能力は高い成長への動機づけによる挑戦を繰り返すことによって好業績を導き、再び直属上司との関係を深めるという「心理的成功サイクル」と「好業績サイクル」が必要不可欠だということである。

しかし、この実証研究について、あらかじめ3つの仮説（潜在能力仮説、幻滅仮説、垂直的交換関係仮説）を時系列的に検証するという方法には限界がある。あらかじめ想定された仮説以外の多種多様な要因やそれらの関係性については十分に明らかにされていない。そのためには彼らの学習と成長のプロセスに関する、より定性的な質的研究が必要である。

#### 2.2.4 日本企業における人材の配置・昇進と育成に関する研究

最後に、日本企業の大卒ホワイトカラーに関する人材育成とキャリアに関する実証的研究をとりあげる。1980年代の日本企業の人事管理の特質は、小池（1991）の「おそい昇進」と「はば広い専門性」に象徴される、特定の職種や業務に限定されないキャリア形成とOJTの重視であろう。日本企業の大卒ホワイトカラーは、OJTを中心として頻繁なローテーション異動を伴う長期的なキャリア形成の中で、変化や多様性への対応と深さに関する能力開発が要求されることが顕著な特徴である。

実際に、1990年に日本労働研究機構が実施した日本の大企業を対象とする調査結果によれば、20代の大卒ホワイトカラーに対する定期的な配置転換の理由として「従業員への人材育成」（87.3%）、「従業員への多能的能力付与」（70.2%）、「従業員の適性発見」（59.4%）があげられている（日本労働研究機構，1993）。これは、ローテーション異動と人材育成が密接に結びついていることを物語っているといえるだろう。しかし、OJTを中心とした人材育成に人事異動が重要な役割を果たしていることは明らかだが、具体的にどのような配置転換が個人にとってどのような学習と成長の機会を提供するのかは十分に明らかにされていない。今後、この点について詳細な定性的な調査分析が必要である。

また、今田・平田（1995）によれば、日本の大企業の大卒ホワイトカラーの昇進構造の特徴は、入社後5年目頃までのキャリア初期は「一律年功型」だが、それ以降のキャリア中期には「昇進スピード型」になり、課長職以降のキャリア後期では「トーナメント型」に移行する「重層型昇進構造」であるという。

本稿のテーマに直接関係する事実は、入社後5年程度までは昇進や昇格に個人差はないが、その時点を過ぎると昇進や昇格が同期よりも早い者と遅い者に分かれる傾向がみられることである。これは入社後5年を経過すると個人々々に対する組織的な評価がある程度特定されて処遇にも反映されるということの意味している。

### 3. 調査の概要と分析方法

本稿では、大卒ホワイトカラーが一人前になるまでの学習と成長のプロセスを明らかにすることを目的としている。そこで、銀行業を対象として、入行から現在に至るまでのキャリアに関するインタビュー調査を実施した。調査対象者は東北地域の地方銀行（X銀行）勤続10年から14年目の男性行員15名である。

なお、本稿では、銀行内で使用されている用語をそのまま使用し、初任配属店を「1カ店目」、2回目の配属店舗を「2カ店目」、3番目の配属店舗を「3カ店目」とした。また、直接引用の中で、内容を理解するために必要に応じて加筆を行った部分は（ ）を用いた。

#### 3.1 調査対象銀行と人事制度の概要

X銀行は東北の地方銀行で個人・法人融資から外貨預金や投資信託などの金融商品を取り扱うフルバンキング型の金融機関である。県内を中心に100店舗以上の支店を有するが、特に郡部にある支店では1店舗当たりの行員数が少なく、広範な業務をこなすことが要求される。そのために入行直後の導入教育ではジョブ・ローテーション制度があり、入金業務、投資信託、外貨預金、融資等の様々な職務を経験させることが一般的である。入行後10年目までに複数の支店や本店部署に配属

され、平均すると約2～3年程度で昇格を伴う人事異動を繰り返す。なお、大卒行員に求められる将来的な人材像は、支店長として様々な支店業務をマネジメントするジェネラリストである。

大学卒業後入行した行員は事務職3級の資格が付与され、研修や試験によって事務職2級、1級へと昇格する。事務職1級の定義は、一通りの事務に精通し職位者の援助なしに自律的な判断ができ、さらに職位者の補佐ができることである。その後、資格等級における「副主事」に昇格すれば、部下を持つ初級管理職の副長ポストに就くことができる。意思決定の幅が広い副長は、現場の第一線で活躍する働き頭に位置づけられている。本研究における一人前の定義に相当する資格等級についてX銀行人事部に確認したところ、事務職1級から副主事に昇格した時点で公式的に周囲から一人前として認められると考えられる（図表1）。

図表1 X銀行の資格等級の概要

階級	資格等級	役職	対象	特記事項
事務職	事務職4級		高卒・短大卒	高卒・短大卒で与えられる級
	事務職3級		大卒	大卒で与えられる級
	事務職2級		事務職3級取得時点で 実績と所長長の推薦が必要	後輩指導ができるレベル。 研修、筆記テスト有り
	事務職1級		事務職2級取得時点で 実績と所長長の推薦が必要	一通りの事務に精通し上司の補佐ができるレベル。研修、筆記テスト有り
初級管理職	副主事	副長	事務職1級取得時点で 実績と所長長の推薦が必要	個別監督を行うための専門的知識を 備えるレベル。研修テスト有り

#### 3.2 調査対象者の属性とキャリア・パス

対象者は同期の中でもトップクラスの人材であり、大半が同期よりも早く「副主事」に昇格した副長クラスである。また、大学卒業後すぐに入行し転職経験もない。対象者のキャリア・パスを概観すると、ほとんどが、行外研修、労働組合専従、出向などの本支店や本部から離れた勤務<sup>2)</sup>を1年から2年経験しながら、入行後2～3年周期で平均4回の異動を経験している。現在は全員が本部に所属している<sup>3)</sup>。

X銀行の店舗を規模によって大規模、中規模、小規模店に分け、県外店と本部を別にカウントしてみると、銀行全体の支店数に対する割合は、中規模店が49.7%と一番多く、次に大規模店(15.4%)、

小規模店 (24.5%)、県外店 (10.5%) となる” (図表2)。

新入行員として配属される1カ店目は、大規模もしくは中規模の営業店へ配属されることが多い。人事担当者に確認したところ、新入行員の配属先は、大きすぎると支店全体の状況を把握することができなくなり、小さすぎても新人教育に手が回らなくなりがちであることから、意識的に中規模店に配属しているという。しかし、1カ店目と2カ店目では大規模や中規模への配属が多くみられるが3カ店目以降になると減少する。

3カ店目では、小数店舗である県外店に15名中4名 (26.7%) が配属されていることが注目になる。地方銀行において県外店は特別な意味を持つ。他県では、マーケットシェアや知名度が低く、日常的に支店へ訪れる窓口客が少ない。その結果として、日常のルーティン業務は減少するが、その県の優良企業に対する攻めの営業が求められる。しかし、他県の優良企業はその県の主力銀行のエースクラスが担当していることが多く、他行との競争が熾烈である。そのため、融資担当者としての鍛練の場になっているという。また、東京や大阪といった大都市圏の支店へ配属になると、メガバンクとの関係が不可欠となるため、新たな視点や知識などの刺激を受けることが少なくない。

半構造的面接を行った。事前に設定した質問項目や質問順序に沿って調査は進められたが、インタビューは対象者の話の流れに従うように心がけた。インタビューの出だしでは、銀行員になろうと思ったきっかけを聞いたため、大学時代の就職活動の話から始まるが多かった。その後に入行後の配属店での経験について話してもらった。インタビュー時間は、1時間～1時間半が13名、30分が2名であった。インタビューは全てICレコーダーで録音され、全てを文字テキスト化した。その後、テキスト型データに対してコーディングを行いながら考察を行った。

#### 4. 分析結果

小池 (1987) の日本の銀行におけるキャリアの先行研究では、3、4年ごとの定期的な移動を事業部が実施すると指摘されているが、X銀行においても約3年周期で支店異動を行っている。対象者の過半数が次の異動先へ異動した時期を分岐点としてみると、1カ店目 (入行後～3年2ヶ月)、2カ店目 (3年3ヶ月～6年3ヶ月)、3カ店目 (6年4ヶ月～9年4ヶ月) であった。また、平均在籍期間は、1カ店目 (39.4ヶ月)、2カ店目 (34ヶ月)、3カ店目 (35.93ヶ月) と、ほぼ3年周期であった。しかし、調査対象者全てが3年周期で異動するわけではなく異動時期には個人差が見られ、最も短い在籍で1年1ヶ月、最も長い在籍になると4年以上の場合も見られた。

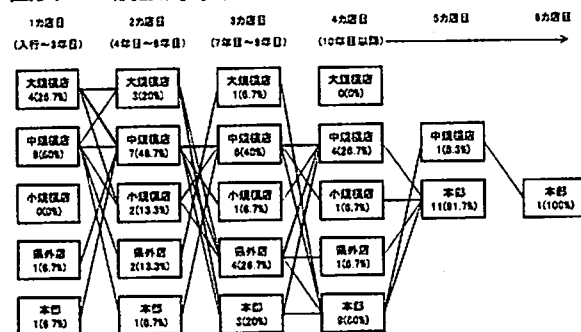
以下では、対象者が初任配属店 (1カ店目) から2回の異動を経て成長していくプロセスを配属店の段階毎にそれぞれ見ていく。

##### 4.1 1カ店目 (入行～3年目)

新入行員としてX銀行へ入行し配属となる支店 (1カ店目) は、中規模もしくは大規模の支店であることが多い。今回のインタビュー調査では、入行時に半数以上がそれらの配属先でリアリティ・ショックを感じていたが、リアリティ・ショックと一人前に至るまでの学習プロセスとの関係は見当たらなかった。

これらの支店に配属されると、まず初めに行内

図表2 調査対象者の異動歴



#### 3.3 調査と分析方法

調査は2009年8月、X銀行内の会議室で実施された。対象者には面接前に異動歴や主な業務内容及び昇格時期を明確化するインタビューシートの記入を依頼した。

当日は、インタビューシートを参考にしながら

のマニュアルに則した事務処理を行うことが一般的である。例えば、窓口が処理したものをチェックしたり集計したりする後方事務や窓口での業務などである<sup>9)</sup>。これら内勤業務の期間は、支店の状況や上司の裁量によって異なるが概ね半年から1年程度である。

(窓口業務時は) 足手まといにならないようにしながらも、とにかく嫌われたら終わりですから、嫌われないように嫌われないように。ちょっとこうね。とにかく普段は教えてもらうことしかないんですけども、「忙しいとこ、ごめんなさい」って教えてもらうためにも、「ちょっとこれ手伝います」って、そういう普段の忙しくないときのフォローというか、事前準備というかそういうとこだけは怠らないように気をつけてました (A氏)。

窓口業務は顧客と接する業務のため、敏速で且つ正確な業務が第一である。新入行員は行内のマニュアルを踏まえて対応するが、判断しかねることはOJTを通して覚えなければならない。そのため、新入行員は忙しい職場でも周囲の先輩や上司が仕事を教えてくれる人間関係を作ることが大切である。

X銀行では、導入教育として「ジョブ・ローテーション制度」や職場でのメンタリングを促進するための「ブラザー・シスター制度」がある。特にジョブ・ローテーション制度では、先輩が行っている業務を見ながら、次に自分が行う業務を予測できることが利点である。このようにして、新入行員は入行年次が少し上の先輩などをモデリング対象にして成長していく。

(ジョブ・ローテーションのサイクルは) やっぱりだいたい同じサイクルなんですよ。(だから) 私が後方(業務) やってるときは(先輩は) 当然後方(業務) じゃなくて、(後方業務は終了して、次のローテーションである) 営業やってるわけですよ。で、私が(後方業務を) やってるときに(先輩が) 営業で集金してる姿を見て、「今日何人獲得してきました」みたいな話をしてるじゃないですか。なるほどすごいと。…(略) でもこの人には

絶対負けたくないっていう風に見てて、自分が(次のジョブ・ローテーションで) 営業係になったときにどういう風にね、やろうかなっていうのは色々考えて… (A氏)。

その後、窓口業務などの内勤業務から融資や営業などの外勤業務へ移行する。融資担当を心待ちにしていた行員にとっては、ようやく入行前に思い描いていた銀行員のイメージと実際の仕事が合致してくるようである。外勤業務になると仕事内容は大きく変化し、例えば、検定試験で習得する税務・財務・法務の知識が実務で必要となってくる。大卒行員の場合は、1カ店目で特に融資業務を担当できる基本知識を十分に習得できるか否かが、その後の成長の試金石の1つとなる。

まず営業はやっぱり外に行くと完全に一人になりますので、支店にいれば誰かに聞くことができますけども、営業に行くともう自分しかいないんですよ。なので、そういう意味では、お客さんとの受け答えの仕方ですとか、お客さんから頼まれたこと、依頼されたことを間違いなく支店に伝えるであるとか、まあそれは当然として、宿題出されたこととかもちゃんと答えなきゃいけないですし、まあ何が聞きたいのか何がやりたいのかっていうのをやっぱり捉える上で、自分の知識がないと全然仕事にならないんだっていうことをまざまざと感じたっていう感じがしました (B氏)。

次に、実際の融資業務の経験を本人はどのように活かし成長するのだろうか。C氏は入行後すぐに県外店へ配属となり融資補助の仕事を経験した。この支店では、窓口業務が少ないため県内店と比較すると時間に余裕があり、先輩から手取り足とり教えてもらえる恵まれた環境であった。この融資補助の経験を積んだ後、担当先を持って各社との交渉を任されるようになる。しかし、県外店では他行のエースクラスと競争が激化する環境での融資業務は、入行後数年の行員には簡単にこなせる仕事ではない。ここで、C氏は、上司に厳しく指導されながらも、自分の提案内容を何度も見直し内省することで、融資の力をつけていっ

た。

(融資を他行に取られたことについて) 皆から言われて。まあへこみましたですかね。あの一、まあこういう性格なんで、あいつは多分言ってもへこまないって周りで言ってたと思うので、まあ上司から結構言われましたけども。まあ笑いながらも陰で泣いてみたいな感じで。ええ。前は正直悔しかったですね。悔しかったですし、何回も何回もすぐ見直して、相手の提案内容と自分が提案した内容を見比べてですね、あーこの辺がちよっと考え方とかアプローチが抜けてたとかですね、それもこう、やっぱり三つ四つこうサンプルがあると、何となく分かってくるんですよ。あ、この例えば、金利のアプローチがちよっと足りなかったとか、期間とそれから向こうの資金繰りとの何ていうんでしょうかね、バランスをもう少し考えれば違った提案出来たかなとか。そういうのはやっぱりサンプルを集めた方が、まあ負けても使ってくれた上司に感謝しなきゃならない (C氏)。

こうした1カ店目での仕事内容や学習の特徴は、ジョブ・ローテーション制度に代表されるように、新入行員が行う仕事の範囲は受動的で限定的な場合が多く、万が一の場合は先輩や上司がフォロー可能な体制をとっている。本人は、先輩や上司からのOJTによる指導やモデリング学習を通して、仕事を確実に覚えていく。

この期間は、短期間ではあるがLave and Wenger (1991)の伝統的な徒弟制に見られる「正当的周辺参加学習」による学習プロセスに似ている。支店内の周辺の定型業務からローテーションを繰り返しながら「即興の徒弟制」によって融資という十全的な業務に従事するに至るが、ようやく一通りの業務を経験して融資という十全的な中核業務に着手したに過ぎない<sup>6)</sup>。

#### 4.2 2カ店目 (4年目~6年目)

次の異動先 (2カ店目) では、事務処理能力が向上し支店全体の目標を意識した行動ができるようになる。1カ店目では、比較的先輩が多い職場に配属されることが多いが、2カ店目では様々な

規模の店舗へ配属され、中には支店内の行員が10数名ほどの小規模な支店に異動することもある。

大半の行員が新たな支店に転勤する頃には事務職2級に昇格し、周囲からの役割期待も大きく変化する。総じてこの時点では自分の担当業務の他にも支店内の状況に応じて柔軟に対応できることが求められる。例えば、融資では法人向け融資担当でも個人向けも担当する、窓口が混雑している日には窓口補助も行うなど、支店の日々の状況に合わせて幅広い視野で物事を考えることが求められる。ここで、1カ店目のジョブ・ローテーションで経験した窓口業務などの幅広い仕事経験が活かされることになる。この2カ店目での幅広い仕事と柔軟な対応は、ジェネラリスト育成を目的とした地方銀行にとって重要な意味を持っていると思われる。

(2カ店目は) 今までには無い勉強がそこにはあったのと、あとは全体感ですね、チームだったっていうのかな。で、M支店の融資って3人ぐらいしかいないようなところなので、融資だけやっててもダメなんですよ。融資やりながら営業もやる。窓相 (窓口相談) で人がいなければお客さん混んでる分窓相もやるよって。だから、F支店 (1カ店目の大規模店) でやってきたことは当然生きてますし、お客さんいなければ捌けばいいし (窓口の仕事が落ち着いてきたら融資の仕事に戻る)、お客さん混んでればね (窓口の仕事を手伝う) (D氏)。

配属された支店によって異なるが、2カ店目では1カ店目とは異なり、上司から与えられた仕事を受動的にこなすのではなく、日常的な仕事の中から機会を見つけ出し、その機会を積極的に活用して成長することが特徴的である。

市内とは違うんで、地区の気質っていうのもあるんでしょうけれども。融資の方はボリューム的にはF支店 (1カ店目)の方が間違いなくあると思うんですよ。だから、深く掘り下げてできたのがM支店 (2カ店目) なんですよ。F支店でザラーっと一通りやってみて、M支店に行って融資に特化して融資を掘り下げてやりましたと。で、お客さ



んのところに行ってパソコンを持ってって、一日中そこで仕事させてもらったこともありますね。だから、融資の力をつけたってというのは、自分なりにM支店は大きかったかなって（D氏）。

ここでは、業務量をこなすことによって事務処理能力が上がり後輩や他の部署にも気配りできる余裕がでてくる。大きな自由裁量の余地が与えられているわけではないが、自らの職責に関する所与の仕事を半自律的に処理しながら、部分的に他者の援助もすることによって支店内では頼りにされる存在となる。そういう意味では銀行員らしさが定着して半人前に成長したと考えられる。

実際に、今回の調査で対象者に「銀行員として板についてきた時期」について尋ねたところ、個人の主観によって異なるが、2カ店目と答えた回答者が最も多く（8名）、3カ店目（4名）、1カ店目（1名）、4カ店目（1名）、無回答（1名）と続いたため、2カ店目から3カ店目にかけて板についたと答えた対象者が多い。しかし、「一人前になったと思われる時期」について聞いたところ、「板についてきた時期」と同じ時期を示す対象者もいれば、「支店長クラスで意思決定ができるようになった時」を示す対象者もあり、個人差が大きかった。

また、1カ店目と同様に「上司のアドバイスを組み入れながらプランを何度も作り直す」、「顧客とのやりとりから、同行などで上司の話す内容や話法を真似る」などのように反復学習やモデリング学習が見られるが、2カ店目から3カ店目にかけて次第に減少することが特徴的である。

#### 4.3 3カ店目（7年目～9年目）

3カ店目で異動する店舗では、1カ店目や2カ店目と比較すると、本部や県外店へ異動する対象者の割合が高くなり、新しいことに取り組む機会が増加する。本部での仕事は多岐に渡り、より高度で専門的な知識が要求される。また、県外店では先にも触れたように挑戦的な攻めの融資を学ぶことができる。これらの経験は、すべての行員が経験できる訳ではなく、挑戦的な機会を意図的に与えられた行員のみができる点が特徴と言える。

今回は上場企業が中心だったものですから、決算書というより有価証券報告書の読み方っていうものをまず勉強しましたし。で、合わせて、まあ業種は様々ですけど、特に私、こっちで無かった業種で言えば、やはりローンバンクっていう業種が…とかリースとかですね。っていう業種はあっちに行って初めてこう色々格闘しましたね。そこは非常に勉強になりましたけどね（E氏）。

REITって不動産投資信託、あれのつなぎ資金を多分うちの会社で初めて出したのN支店なんです。そのとき先輩がちょっとやりかけてたやつがあって、取引先の証券会社が実際に立ち上げるっていうときに私が担当だったんで、そのときは相当REITの本は買って勉強しましたね、読み漁って。それで、「社長これはこういうことですか？」みたいな。「担当の人こういうことですか？どう稟議に書いたらいいですか？」。結局本部に対する稟議も誰もわかんないわけなんで、私を書かなきゃいけない。そのときはもうそういう意味で、REITの本色々読んで勉強して、それをいかにわかりやすく、あまりペーパーを多くしないで稟議に書くかっていうことで、それは自分でやっぱり勉強しましたね（A氏）。

3カ店目では今回の調査対象者の大半が、新商品の販売を（行内で）初めて取り扱う、行内の特殊な仕事に従事するなど、その部署にいないれば深く関わることができなかった挑戦的な機会を得ている。そのため、本人の学習内容も1カ店目のようにマニュアル化できるものが相対的に少なくなる。また、2カ店目と比べると、より挑戦的な機会が与えられ、その機会の中で自ら主体的に経験を通して学習することが特徴的である。

（2カ店目では顧客ニーズへの的確な判断を）いや、できなくはないんですけど、そこをうまく聞き出すっていうのがイマイチだったと思うんですけど、N支店（2カ店目）時代は。どっちかっていうと自分が勝手に思って、それを受けずにいうっていうのじゃなくて、うまく聞き出しながらニーズを探るっていうのができるようになったのかな

って。…（顧客ニーズへの的確な判断は）おそらく、経験でそうなったと思いますね。場数を…というか、やっぱりお客さんとお話した経験だと思うんですよね。先ほどから目利きって何回も出てくるんですけど、やっぱり新規で法人に入って、何かまずいなって直感みたいのってあって、大体そういうところって危ないっていうのがあって、直感っていうのもなかなか付いてきたのかなって思いますけどね（F氏）。

3カ店目になると、インタビュー内容から先輩や上司が登場する回数がますます減り、上司が本人に仕事を任せ、自律的に活動可能な裁量の余地が大幅に拡大している様子が伺える。また、融資などでは様々な経験を通して直観的に顧客ニーズが引き出せるようになり、3カ店目での挑戦的な機会を通して一人前のバンカーに成長したと考えられる（図表3）。

図表3 主な業務と学習のプロセス

	1カ店目 (初心者)	2カ店目 (半人前)	3カ店目 (一人前)
主な業務内容	内勤業務→融資業務	法人融資中心	法人融資や専門的業務
役割	ジョブ・ローテーションで与えられた業務に対する業務知識	大量の定型的な業務を効率的に処理するだけでなく、他業種への応用など、状況に応じた柔軟な対応	定型業務から非定型的で創意工夫が要求される業務へ移行。支店内の状況を把握し上司を補佐
主な学習の形態と内容	定型的な業務に対する反復学習と先輩や上司からの指導及びモデリングを中心とした基礎的な学習	モデリング学習は減少し、定型的な業務を中心とした半自律的な学習。同時に、支店内の他業種への対応・応用などの知識を学習	主体的で試行錯誤的な経験的な学習。上司の補佐者としての役割決定や役割を学習

## 5. 考察

### 5.1 促進要因（正のスパイラル）

今回の調査結果では、一人前になるための学習を促進する要因として3点があげられる。第1に、本人の属性に関して、事務処理能力や対人関係能力が高いことと、主体的に機会を活かして学習しようとする態度が不可欠である。とりわけ1カ店目では事務処理能力や対人関係能力が不可欠である。正確で早い事務処理は、銀行業の特性として他業種よりも一層求められる傾向があり、それらを効率的に教えてもらえるような人間関係を構築することが重要だからである。定型的な作業は量をこなすことでスピードが上がり事務業務は早い

時期に定着する。同時に、業務時間外で主体的に財務・税務・法務の知識を確実に習得することが要求されるが、この知識はその後の融資などの業務に役立つ。

そして、本人があらゆる仕事上の機会を活かして学習しようとするだけでなく、敢えて挑戦的な仕事にチャレンジしようとするポジティブな態度が必要不可欠である。こうした本人属性に関する特徴は、熟達研究における本人の主体的な取り組み姿勢や組織的社会化プロセスにおける積極的な意味生成、自分で勉強する意欲が根幹となるというOJTの性質とも整合的である。

第2に、本人にとって恵まれた挑戦的な機会である。とりわけ2カ店目から3カ店目にかけて様々な機会を活かして成長することから、こうした経験が一人前のバンカーに成長するための最大の促進要因ではないかと考えられる。挑戦的な機会の中には、前例がない新しい仕事への挑戦だけでなく、メガバンクへの出向や中小企業大学校および大学院といった行外研修の機会などの視野を拡大させる経験も含まれている。

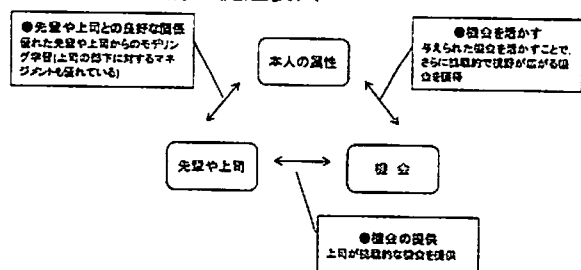
また、この2カ店目から3カ店目という時期になると、同期行員の中でも挑戦的な機会が与えられるか否かに関して個人差が顕著になるようである。今田・平田（1995）による日本の大企業の昇進に関する先行研究では、入社5年目程度から昇格・昇進時期に個人差が出始めると指摘されているが、今回の調査ではこうした機会の提供に個人差が見られた。

第3に、本人と先輩や上司との人間関係である。インタビューでは印象に残る上司として「能力の高い上司」をあげる人が多い。とりわけ1カ店目では直属上司（副長）による直接的な指導や身近な先輩によるモデリング学習も重要な促進要因である。そして、多くの場合、上司が本人にとって恵まれた挑戦的な機会を与える契機に深く関係しているという点で、上司との関係は重要な意味を持っている。それは、本人に関する周囲からの評判だけでなく上司による評価情報や推薦によって、彼らにとって挑戦的な仕事や得難い学習の機会が与えられるからだと考えられる。

職場での先輩や上司との良好な関係は、初期の

定型的な仕事での指導内容やモデリング学習および組織社会的な意味生成を左右するだけでなく、数年後の挑戦的な機会の場を本人に提供することにも密接に関係していると考えられる。本人にとって初期の直接的な影響から時間の経過と共により間接的な影響を与えることになるのである。こうした職場での本人と先輩や上司との良好な人間関係の重要性は、組織的社会化や組織内キャリア発達の実証研究においても指摘されてきたが、上司の役割は入社直後と数年後では大きく異なることが新たな発見である（図表4）。

図表4 一人前の促進要因



## 5.2 阻害要因（負のスパイラル）

逆に一人前を阻害する要因（負のスパイラル）として以下が考えられる。

本人の属性としては、主に1カ店目、2カ店目でマスターしなければならない能力の不足があげられる。前述したとおり、銀行業では特に正確で早い事務処理能力が求められるが、この能力が低いために上司から認められないと、早期に一人前に到達することは困難である。例えば、何回も同じミスを繰り返す人、仕事の基本ができていない人に対しては、上司が本人の判断できる裁量の余地を狭めてしまうことがインタビューの中で明らかとなった。これは、先輩や上司との信頼関係に支障をきたし、ジェネラリストに必要な幅広い非定型の業務を経験する機会、すなわち一人前として自律的に行動する機会までも失うことを意味している。

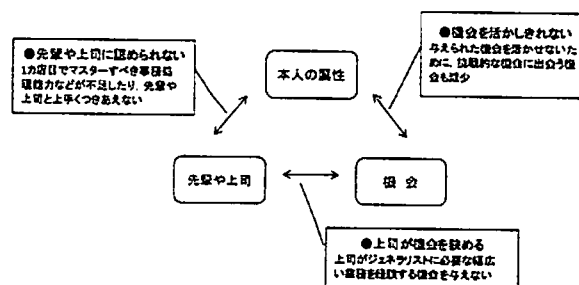
次に、本人が様々な仕事上の機会を活かしきれないことも大きな要因の一つである。例えば、郡部や小規模な支店へ異動すると、挑戦的な仕事や視野の拡大につながる機会は少ないことが考えら

れる。しかし、担当する案件数が減少するので、1案件に対し時間をかけて深く掘り下げる良い機会になるという見方がインタビューで明らかになった。他には、時間的余裕のある支店へ異動になったために、自己啓発の時間が多く取れるようになったという話もあった。ここから言えることは、機会が与えられないというよりは機会を活かすことができない点が阻害要因の一つとして考えられるということである。

また、中には先輩や上司に恵まれずに途中で退職する行員もいる。上司は支店業績を上げることに以外、眼中にないため、短期的な業績に直結しない行動を制限し、挑戦的な機会に直結する自由裁量のある機会を与えることに躊躇するケースなどがあげられる。

いずれにしても、本人や上司などに起因する要因は多様であるが、最終的には本人に挑戦的な機会が与えられないことによって一人前に成長することが阻害されてしまうと考えられる（図表5）。

図表5 一人前の阻害要因



## 6. まとめと今後の課題

本稿では、地方銀行の若手行員のインタビューを通して、彼らの学習と成長のメカニズムを考察した。地方銀行は職能の幅が広く、定期的な異動やジョブ・ローテーションを通じたジェネラリスト育成が特徴的であるが、他者に依存せず自律的に職務を全うできるようになるためには、人事異動による職務経験や役割の変化は重要な要素であり、特に2カ店目から3カ店目にかけて、どれだけ本人が一人前として成長できるかが重要であることが示唆された。

小池(1987)は銀行員のキャリア形成について、「支店内での担当が固定的であれば、仕事内容を豊かにする機会は支店間異動である」と指摘している。一般的に顧客との癒着による不正防止という金融業ならではの理由によって頻繁に人事異動すると言われているが、今回の調査結果から、銀行員の定期的な異動は、融資担当者としての能力を養うために複数の支店で多様な顧客を知るという点でも極めて重要な意味をもっていると思われる。農村地域では農業、沿岸地域では漁業、工業地帯では製造業、地方中核都市では商業というように、地方銀行の各支店が担当する顧客層はエリアによって多種多様である。融資業務は一人前のバンカーとして要求される中核的な能力であるだけに様々な顧客との折衝経験は貴重な学習の機会となっているのではあるまいか。

また、一人前になる促進要件として本人の能力や態度、先輩や上司との良好な関係、恵まれた挑戦的な機会があることが明らかとなった。本人と上司との垂直交換関係は南(1988)の研究と整合的であるが、初期段階での先輩や上司によるモデリング学習や、とりわけ半人前から一人前に至る過程で上司が本人に挑戦的な機会を提供するだけでなく、本人がそれらを活かしきれるかどうか一人前の促進要因となっている点が新たな発見事実である。

しかし、今回の結果は、地方銀行員を対象に行った探索的な研究であり、一人前の時期や要件が他の業種でも汎用性があるか否かについては明らかにされていない。そこで、他業種や他職種との比較を通して一人前の要件を検証していくことが今後の研究課題である。

#### 付 記

本稿は、東北大学大学院経済学研究科に所属する「地域イノベーション研究センター」2009年度「プロジェクト型教育研究プログラム」の一環として実施され、地域企業の人材育成に関する研究調査活動の成果の一部としてまとめたものである。また、本稿の一部は「人材育成学会第7回年次大会」において報告し、会場から貴重なご指摘を頂戴した。さらに、本稿の審査過程ではレフリ

ーからも貴重なコメントを頂き、論点を整理することができた。この調査にご協力いただいたX銀行人事部をはじめとしてインタビューにご協力いただいた方々、そして貴重なご示唆を頂戴した方々に心より感謝申し上げる。

#### 参考文献

- ・ Dreyfus, S. E. (1983) "How Expert Managers Tend to Let the Gut Lead the Brain," *Management Review*, Vol.72, No.9, pp.56-61.
- ・ Ericsson, K. A., Krampe, R. T., and Tesch-Römer, C. (1993) "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Performance," *Psychological Review*, Vol.100, No.3, pp.363-406.
- ・ Ericsson, K. A., and Lehmann, A. C. (1996) Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints, *Annual Review of Psychology*, Vol.47, pp.273-305.
- ・ Feldman, D. C. (1976) "A Contingency Theory of Socialization" *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.3, pp.433-452.
- ・ 福島真人 (2001) 『暗黙知の解剖 認知社会とのインタフェース』金子書房.
- ・ 藤本雅彦 (2009) 「若年層の職能専門教育の「見える化」で機能的なOJT実践を」『人材教育』JMAM人材教育21巻6号60頁～63頁.
- ・ 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- ・ 小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- ・ 小池和男 (1987) 「銀行の人材形成」小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較』東洋経済新報社.
- ・ 小関智弘 (2006) 『職人ことばの「技と粋」』東京書籍.
- ・ Lave, J., and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖、福島真人訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、1993年).
- ・ Louis, M. R. (1980) "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings" *Administrative*

*Science Quarterly*, Vol.25, No.2, pp.226-251.

- ・松尾睦 (2006)「経験からの学習」同文館出版.
- ・中村恵 (1991)「銀行におけるキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- ・日本労働研究機構 (1993)「大企業ホワイトカラーの異動と昇進」日本労働研究機構.
- ・南隆男 (1988)「キャリア開発の課題」三隅二不二ほか編『組織の行動科学』福村出版.
- ・大庭さよ、藤原美智子 (2008)「『学び』の場から『働き』の場へ -ある一企業社員のインタビュー調査より-」『カウンセリング研究』Vol.41, No.2.
- ・尾高煌之助 (1993)「職人の世界・工場の世界」リポート.
- ・Sloboda, J. A. (1991) "Musical expertise," Ericsson, K. A., Smith, J. eds. *Toward a general theory of expertise*, Cambridge University Press, pp.153-171.

○ ○ ○

- 1) 2007年6月～7月、全国の上場企業3,929社および非上場企業（従業員300人以上）3,071社の計7,000社を対象に質問紙法により実施された。有効回答数848社であった。

(<http://www.ima.or.jp/keikakusin/management/index.html>).

- 2) こうした特殊な勤務形態は、1カ店目経験後2名、2カ店目経験後4名、3カ店目経験後2名、4カ店目経験後1名だが、今回の調査ではこれらを異動とはカウントしていない。
- 3) 中村 (1991) は、支店長への昇進をキャリア・ゴールとして考えた場合、その到達過程において本部・本店経験が重要なキャリア・パスであることを明らかにしている。そのため、今回の対象者も次回以降の異動で支店を経験する者が多いと思われる。
- 4) ここでは、外国為替を取り扱う店舗を大規模店、外貨両替を取り扱う店舗を中規模店、どちらも取り扱わない店舗を小規模店とした。また、本店がある県以外の支店を県外店としている。
- 5) 調査対象者の中には、内勤業務を行わずに入行後すぐに外勤業務を行うケースや、外勤業務を経験してから内勤業務を経験するケースもあったが、いずれも少数である。
- 6) 今回のインタビュー対象者に該当者はいなかったが、1カ店目の入社後3年以内に退職する新入行員もいる。その中には先輩や上司との人間関係や丁稚見習いのような周辺的な定型業務を続けることに疑問を感じたことを理由にあげた者もいるという。