

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2015-J08

地域金融の現場からみた
地域密着型金融の現状と課題
—金融機関職員アンケート 2014 の概要—

家森 信善
米田 耕士

2015年6月1日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題

—金融機関職員アンケート 2014 の概要—*

神戸大学経済経営研究所教授

家森信善

熊本学園大学経済学部助教・神戸大学経済経営研究所非常勤講師

米田耕士

要旨

筆者は、2014年12月に、全国の金融機関の職員に対してアンケート調査を実施し、400人から回答を得た。回答者の勤務先の業態は、「都市銀行」が29.5%、「地方銀行」が28.8%、「第二地方銀行」が7.0%、「信用金庫・信用組合」が15.0%、「その他」の業態が19.8%であった。我々の質問票では、金融機関の職員の地域密着型金融に対する意識や、企業再生への取り組みの行内での評価のされ方などについて全部で30問の質問を行っている。その結果、たとえば、人事評価においては、「新規貸出先の獲得」と「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」が「非常に重要」との回答の多い項目であった。重視度の変化についてみると、「大きく上昇」の回答が最も多かったのは、「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」であり、金融機関が手数料収入の増加を熱心に進めていることがわかった。一方で、「既存企業に対する経営支援への取り組み」は、重要度はある程度高まってきているが、「新規貸出先の獲得」や「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」に比べて、評価のウエイトは小さいままである。また、ほぼ半分の回答者が「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。」に共感すると回答している。

本稿は、このアンケート調査の結果について、サンプル全体の計数に加えて、男女別および年齢別に区分した回答状況を報告する。

キーワード

地域密着型金融、地域金融、銀行員、アンケート調査、企業再生、

*本稿は、科学研究費補助金・基盤研究（24330103、25245042）に基づく共同研究の成果の一部である。調査票の作成に際して、水野伸昭・愛知学院大学教授、織田薫氏（神戸大学大学院）から貴重なコメントをいただいた。記して感謝したい。ただし、調査票の作成の責任は、著者にあるのはもちろんである。

1. はじめに

家森は、金融ジャーナル社と連携して、2013年1月に、全国の約4000の地域金融機関の支店長に対して、地域密着型金融の現状に関するアンケート調査を実施し、1350人からの回答を得ることができた。その結果は、すでに、家森・富村・高久(2013、2014)で報告している。

この支店長アンケートは、リレーションシップバンキングにおける主役は、金融機関の本店ではなく、取引先と日々接触する営業店であるにもかかわらず、営業店の生の声を聞くアンケート調査はほとんど行われていないのが実情であるという問題意識で行った。今回、この支店長調査を補完する意図から、より幅広い層の金融機関の職員の意識調査を行ってみることにした。

本稿は、2014年12月に実施した「金融機関職員アンケート2014」の回答結果を紹介することを目的としている。

2. 調査の実施概要

本調査は、楽天リサーチのwebモニター登録している人を対象にした。2014年12月24日に、協力依頼のメールを2万人に発送した。この2万人には、全国在住の男女20歳～69歳の条件を付している。回答者にはまず、スクリーニングのための予備問題に回答してもらい、条件を満たした者だけに本調査に移行してもらうこととした。翌日の12月25日に回答数が予定数である400に達したために、回収を打ち切った。

今回のスクリーニングの質問としては、まず、職業を尋ねて、「銀行業（信用金庫、信用組合を含む）」と回答した人のみについて、さらに、「現在、休職中、あるいは、出向中ですか。」と尋ねて、「いいえ」と回答した人のみ、本調査の30問の質問を行うこととした。つまり、現役の銀行（信用金庫、信用組合を含む）の職員を対象にしている。

3. 回答者の特徴

表1は、アンケートの本文とは別に、楽天リサーチ株式会社から提供された回答者の属性に関するデータに基づいて、回答者の年齢および性別分布を示したものである。まず、性別については、全回答者の75%にあたる300人が男性であり、残り25%の100人が女性となっている。年齢別にみると、20代では女性回答者の人数のほうが多いが（男性11人、女性14人）、年齢が高くなるにしたがって、回答者に占める女性の比率は低くなる¹。

¹ 総務省「労働力調査」（2015年3月）によると、「金融業、保険業」（銀行業に限定されていない）の就業者数は男性67万人、女性79万人と、若干女性が多い。したがって、現

表 1 回答者の年齢および性別分布

		n	20代	30代	40代	50代	60代
全体		400 100.0	25 6.3	62 15.5	169 42.3	123 30.8	21 5.3
性別	男性	300 100.0	11 3.7	37 12.3	126 42.0	105 35.0	21 7.0
	女性	100 100.0	14 14.0	25 25.0	43 43.0	18 18.0	0 0.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

4. 調査結果の紹介

本調査の質問票は、全 30 問で構成されている。以下では、質問票の順に沿って性別および年齢別の回答結果を紹介していく。

Q1. あなたがお勤めの金融機関（以下では、貴行と略することがあります）の業態を下記から一つお選びください。

1. 都市銀行
2. 地方銀行
3. 第二地方銀行
4. 信用金庫・信用組合
5. その他

実の分布に比べて、かなり男性に偏りがある。また、「労働力調査」によると、年齢別の構成は、20代 15.8%、30代 16.4%、40代 30.8%、50代 25.8%、60代 11.6%となっており、我々のサンプルは現実の分布に比べて 40代が非常に多く逆に 20代、60代が少なくなっている。

表 2 勤務先の業態

		n	都市銀行	地方銀行	銀行 第二 地方	信用組合 信用金庫	その他
全体		400 100.0	118 29.5	115 28.8	28 7.0	60 15.0	79 19.8
性別	男性	300 100.0	80 26.7	92 30.7	21 7.0	51 17.0	56 18.7
	女性	100 100.0	38 38.0	23 23.0	7 7.0	9 9.0	23 23.0
年代	20代	25 100.0	7 28.0	7 28.0	0 0.0	6 24.0	5 20.0
	30代	62 100.0	16 25.8	18 29.0	1 1.6	8 12.9	19 30.6
	40代	169 100.0	52 30.8	54 32.0	19 11.2	15 8.9	29 17.2
	50代	123 100.0	40 32.5	28 22.8	5 4.1	28 22.8	22 17.9
	60代	21 100.0	3 14.3	8 38.1	3 14.3	3 14.3	4 19.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q1 では、勤務先の業態について尋ねている。表 2 によると、勤務先の業態は、「都市銀行」が 29.5%、「地方銀行」が 28.8%、「第二地方銀行」が 7.0%、「信用金庫・信用組合」が 15.0%、「その他」の業態が 19.8%となっている²。「その他」として考えられるのは、信託銀行、ゆうちょ銀行、J A、外資系銀行などである。

これを男女別にみると、男性で最も回答数が多かったのは「地方銀行」であるのに対して (30.7%)、女性では「都市銀行」が最も多い (38.0%)。年齢別にみると、20~40 代では「都市銀行」と「地方銀行」がほぼ同数であるが、50 代では「都市銀行」の割合が高く、60 代では「地方銀行」の割合が高くなっている。

Q2. 2010 年以降 (現在を含む) に、営業店 (支店、出張所など) に勤務された経験はありますか。

1. ある 2. ない

² 全国銀行協会、信金中央金庫・地域・中小企業研究所、信用組合中央協会によると、2014 年 9 月末の主要業態の従業員数は、都市銀行 94,708 人、地方銀行 137,534 人、第 2 地方銀行 46,232 人、信用金庫 115,963 人、信用組合 21,504、信託銀行 21,752 人、ゆうちょ銀行 13,234 人となっている。本調査は、「都市銀行」と「その他」のウエイトが現実の分布よりも大きく、逆に「信用金庫・信用組合」の比率が低くなっている。

表 3 営業店勤務経験の有無

		n	ある	ない
全体		400 100.0	235 58.8	165 41.3
性別	男性	300 100.0	181 60.3	119 39.7
	女性	100 100.0	54 54.0	46 46.0
年代	20代	25 100.0	22 88.0	3 12.0
	30代	62 100.0	36 58.1	26 41.9
	40代	169 100.0	108 63.9	61 36.1
	50代	123 100.0	62 50.4	61 49.6
	60代	21 100.0	7 33.3	14 66.7

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q2 では、2010 年から現在までの間に、支店、出張所などの営業店に勤務した経験があるかどうかを尋ねている。表 3 によると、2010 年から現在までの間に営業店に勤務した経験がある回答者は 58.8%、経験がない回答者は 41.3%であった。

男女別にみると、営業店勤務経験ありの割合は、女性よりも男性のほうが高い。また年齢別にみると、営業店勤務経験者の割合は、20 代で最も高く（88.0%）、60 代で最も低くなっている（33.3%）。

Q3. 現在の勤務場所は次のどれですか。

1. 本店 2. 営業店（支店・出張所など） 3. その他

表 4 現在の勤務場所

		n	本店	営業店(支店・出張所など)	その他
全体		400 100.0	134 33.5	185 46.3	81 20.3
性別	男性	300 100.0	112 37.3	132 44.0	56 18.7
	女性	100 100.0	22 22.0	53 53.0	25 25.0
年代	20代	25 100.0	3 12.0	20 80.0	2 8.0
	30代	62 100.0	21 33.9	31 50.0	10 16.1
	40代	169 100.0	57 33.7	88 52.1	24 14.2
	50代	123 100.0	46 37.4	42 34.1	35 28.5
	60代	21 100.0	7 33.3	4 19.0	10 47.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q3 では、現在の勤務場所について尋ねている。表 4 によれば、現在の勤務場所を「本店」と答えた回答者は 33.5%、「営業店（支店・出張所など）」は 46.3%、「その他」は 20.3%であった。

これを年齢別にみると、「本店」勤務者の割合は 20 代で低いという特徴がみられる。また、「営業店（支店・出張所など）」勤務者の割合は、概ね年齢とともに低下していく傾向がみられる。

Q4. あなたの役職についてお伺いします。ただし、現在、本店やその他の部署にお勤めで、2010 年以降に営業店に勤務した経験をお持ちの方は、営業店での最後の役職についてお答えください。※また、厳密に該当するものがない場合は、おおよそ当てはまるものをお選びください。

1. 一般行員（正規職員） 2. 一般行員（非正規職員、嘱託等）
3. 主任、係長あるいは支店長代理 4. 課長 5. 次長あるいは副支店長
6. 支店長 7. 支店長を超える上位の職位 8. その他

表 5 現在の役職（または営業店での最後の役職）

		n	一般行員（正規職員）	一般行員（非正規職員、嘱託等）	主任、係長あるいは支店長代理	課長	次長あるいは副支店長	支店長	支店長を超える上位の職位	その他
全体		400 100.0	113 28.3	48 12.0	97 24.3	54 13.5	35 8.8	20 5.0	8 2.0	25 6.3
性別	男性	300 100.0	74 24.7	21 7.0	81 27.0	52 17.3	34 11.3	20 6.7	8 2.7	10 3.3
	女性	100 100.0	39 39.0	27 27.0	16 16.0	2 2.0	1 1.0	0 0.0	0 0.0	15 15.0
年代	20代	25 100.0	21 84.0	3 12.0	1 4.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	30代	62 100.0	18 29.0	6 9.7	28 45.2	4 6.5	1 1.6	1 1.6	0 0.0	4 6.5
	40代	169 100.0	47 27.8	13 7.7	41 24.3	29 17.2	21 12.4	9 5.3	0 0.0	9 5.3
	50代	123 100.0	23 18.7	18 14.6	25 20.3	21 17.1	13 10.6	10 8.1	7 5.7	6 4.9
	60代	21 100.0	4 19.0	8 38.1	2 9.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 4.8	6 28.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q4では、現在の役職を尋ねている。ただし、現在、本店等に勤務している回答者については営業店での最後の役職を尋ねている。表5によると、この間の集計結果は、回答数が多いものから順に「一般行員（正規職員）」が28.3%、「主任、係長あるいは支店長代理」が24.3%、「課長」が13.5%、「一般行員（非正規職員、嘱託等）」が12.0%、「次長あるいは副支店長」が8.8%、「その他」が6.3%、「支店長」が5.0%、「支店長を超える上位の職位」が2.0%となっている。

これを男女別にみると、男性では「主任、係長あるいは支店長代理」（27.0%）と「一般行員（正規職員）」（24.7%）の割合が高いのに対して、女性では「一般行員（正規職員）」（39.0%）と「一般行員（非正規職員、嘱託等）」（27.0%）の割合が高くなっている。また、年齢別にみると、「一般行員（正規職員）」の割合は、概ね年齢とともに低下していく傾向がみられる。また、「主任、係長あるいは支店長代理」の割合は30代で最も高くなるのに対して、「課長」と「次長あるいは副支店長」は40代、「支店長」と「支店長を超える上位の職位」は50代で割合が最も高くなっている。

Q5. 2010年以降にあなたが担当された職務として、以下の中から当てはまるものを全てお選びください。(いくつでも)

1. 支店での渉外・営業 2. 支店での貸付 3. 支店窓口 4. 支店事務
5. 支店管理 6. 本店での営業・営業支援 7. その他

表 6 担当経験のある職務 (複数回答可)

		n	営業 支店での 渉外・	支店での 貸付	支店 窓口	支店 事務	支店 管理	営業 支援 本店での 営業・	その他
全体		400 100.0	88 22.0	71 17.8	62 15.5	61 15.3	57 14.3	89 22.3	143 35.8
性別	男性	300 100.0	79 26.3	59 19.7	28 9.3	43 14.3	56 18.7	77 25.7	102 34.0
	女性	100 100.0	9 9.0	12 12.0	34 34.0	18 18.0	1 1.0	12 12.0	41 41.0
年代	20代	25 100.0	9 36.0	7 28.0	14 56.0	9 36.0	0 0.0	2 8.0	4 16.0
	30代	62 100.0	17 27.4	12 19.4	8 12.9	5 8.1	2 3.2	14 22.6	21 33.9
	40代	169 100.0	46 27.2	36 21.3	28 16.6	32 18.9	31 18.3	40 23.7	45 26.6
	50代	123 100.0	13 10.6	13 10.6	10 8.1	12 9.8	22 17.9	28 22.8	59 48.0
	60代	21 100.0	3 14.3	3 14.3	2 9.5	3 14.3	2 9.5	5 23.8	14 66.7

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q5では2010年以降に担当経験のある職務を尋ねている。表6は、性別と年齢別に回答結果を集計したものである。全体では、回答数が多いものから順に、「その他」の35.8%、「本店での営業・営業支援」の22.3%、「支店での渉外・営業」の22.0%、「支店での貸付」の17.8%、「支店窓口」の15.5%、「支店事務」の15.3%、「支店管理」の14.3%となっている。

男女別でも、経験割合が最も高い職務は、男女とも「その他」である。しかし、次に経験割合の高い職務は、男性では「支店での渉外・営業」であるのに対して(26.3%)、女性では「支店窓口」(34.0%)となっている。年齢別にみると、「支店での渉外・営業」、「支店での貸付」、「支店窓口」、および「支店事務」については、概ね年齢とともに経験割合が低下していく。その一方、「支店管理」は40代以降で、「本店での営業・営業支援」は30代以降で経験割合が高くなる傾向がみられる。

Q6. あなたの最終学歴について、下記から一つお選びください。(上級学校を中退あるいは在籍中の場合も、現時点での卒業学校をお答えください。)

1. 高等学校卒業
2. 短大、専門学校卒業
3. 大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）
4. 大学・法学部系卒業
5. 大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）
6. 大学・理系学部卒業 7. 大学院修了 8. その他

表 7 最終学歴

		n	高等学校卒業	短大、専門学校卒業	大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）	大学・法学部系卒業	大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）	大学・理系学部卒業	大学院修了	その他
全体		400 100.0	50 12.5	42 10.5	148 37.0	65 16.3	51 12.8	27 6.8	14 3.5	3 0.8
性別	男性	300 100.0	32 10.7	10 3.3	136 45.3	56 18.7	30 10.0	24 8.0	10 3.3	2 0.7
	女性	100 100.0	18 18.0	32 32.0	12 12.0	9 9.0	21 21.0	3 3.0	4 4.0	1 1.0
年代	20代	25 100.0	2 8.0	1 4.0	11 44.0	6 24.0	2 8.0	2 8.0	1 4.0	0 0.0
	30代	62 100.0	3 4.8	8 12.9	19 30.6	9 14.5	15 24.2	4 6.5	3 4.8	1 1.6
	40代	169 100.0	18 10.7	20 11.8	69 40.8	25 14.8	20 11.8	12 7.1	5 3.0	0 0.0
	50代	123 100.0	23 18.7	12 9.8	40 32.5	25 20.3	12 9.8	6 4.9	4 3.3	1 0.8
	60代	21 100.0	4 19.0	1 4.8	9 42.9	0 0.0	2 9.5	3 14.3	1 4.8	1 4.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q6 では、最終学歴を尋ねている。表 7 によれば、回答者の最終学歴は「高等学校卒業」が 12.5%、「短大、専門学校卒業」が、10.5%、「大学院修了」が 3.5%、「その他」が 0.8% であり、大学卒業を最終学歴とする回答者が圧倒的に多くなっている。大学卒業者の内訳

は、「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」が 37.0%と最も多く、次いで「大学・法学部系卒業」が 16.3%、「大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）」が 12.8%、「大学・理系学部卒業」が 6.8%となっている。

男女別にみると、男性では「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」が実に 45.3%を占め、女性では「短大、専門学校卒業」者が 32.0%と最も多くなっている。年齢別では、「高等学校卒業」者の割合が 50 代、60 代でやや高くなるという特徴がみられる。

Q7. 下記の資格の内、お持ちのものがあれば全てお答えください。また、該当するものがなければ、10 を選んでください。（いくつでも）

1. 中小企業診断士
2. 社会保険労務士
3. 税理士
4. 宅地建物取引主任者
5. 証券アナリスト
6. ファイナンシャル・プランナー（CFP, AFP）
7. ファイナンシャル・プランニング技能士（CFP と AFP を除く）
8. 語学系の資格（英検など。ただし、職務に利用できるレベル）
9. その他の職務に関連する資格（自動車運転免許は除く）
10. 上記の資格は持っていない

表 8 保有資格（複数回答可）

		n	中小企業診断士	社会保険労務士	税理士	宅地建物取引主任者	証券アナリスト	ファイナンシャル・プランナー (CFP, AFP)	ファイナンシャル・プランニング 技能士(CFPとAFPを除く)	語学系の資格(英検など。ただし、 職務に利用できるレベル)	その他の職務に関連する資格 (自動車運転免許は除く)	上記の資格は持っていない
全体		400 100.0	12 3.0	10 2.5	5 1.3	82 20.5	23 5.8	104 26.0	107 26.8	33 8.3	111 27.8	115 28.8
性別	男性	300 100.0	9 3.0	8 2.7	4 1.3	72 24.0	19 6.3	79 26.3	94 31.3	25 8.3	84 28.0	70 23.3
	女性	100 100.0	3 3.0	2 2.0	1 1.0	10 10.0	4 4.0	25 25.0	13 13.0	8 8.0	27 27.0	45 45.0
年代	20代	25 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 32.0	3 12.0	9 36.0	10 40.0	3 12.0	11 44.0	3 12.0
	30代	62 100.0	3 4.8	1 1.6	0 0.0	13 21.0	3 4.8	22 35.5	21 33.9	5 8.1	17 27.4	16 25.8
	40代	169 100.0	6 3.6	7 4.1	4 2.4	33 19.5	14 8.3	50 29.6	54 32.0	16 9.5	43 25.4	41 24.3
	50代	123 100.0	3 2.4	1 0.8	1 0.8	26 21.1	3 2.4	22 17.9	22 17.9	9 7.3	33 26.8	43 35.0
	60代	21 100.0	0 0.0	1 4.8	0 0.0	2 9.5	0 0.0	1 4.8	0 0.0	0 0.0	7 33.3	12 57.1

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q7では、保有する資格について尋ねており、性別および年齢別の集計結果が表8で示されている。「上記の資格は持っていない」(28.8%)および「その他の職務に関連する資格(自動車運転免許は除く)」(27.8%)以外で、最も保有者が多かった資格は「ファイナンシャル・プランニング技能士(CFPとAFPを除く)」(26.8%)であった³。次いで、「ファイナンシャル・プランナー(CFP, AFP)」が26.0%、「宅地建物取引主任者」が20.5%、「語学系の資格(英検など。ただし、職務に利用できるレベル)」が8.3%、「証券アナリスト」が5.8%、「中小企業診断士」が3.0%、「社会保険労務士」が2.5%、「税理士」が1.3%であった。

「宅地建物取引主任者」と「ファイナンシャル・プランニング技能士(CFPとAFPを除く)」以外の資格については、性別による保有率の大きな差はみられない。また、「上記の資格は持っていない」を選んだ回答者の割合は、年齢とともに高くなる傾向がみられる。

³ 「その他の資格」として考えられる主なものは、生命保険や投資信託の販売に必要な生命保険募集人や証券外務員資格である。

Q8. MBA（経営学修士）などの大学院レベルでの専門的な学位を取れるように、勉強をしてみたいですか。当てはまるものを全て選んでください。（いくつでも）

1. 会社が費用を出してくれるなら、勉強してみたい
2. 会社が勤務時間を配慮してくれるなら、勉強してみたい
3. 会社の支援がなくても、勉強してみたい
4. 既に修士号を取得、あるいは、現在、通学中である
5. 関心がない
6. わからない

表 9 大学院レベルの学位の取得について（複数回答可）

		n	会社が費用を出してくれるなら、勉強してみたい	会社が勤務時間を配慮してくれるなら、勉強してみたい	会社の支援がなくても、勉強してみたい	既に修士号を取得、あるいは、現在、通学中である	関心がない	わからない
全体		400 100.0	151 37.8	115 28.8	25 6.3	4 1.0	149 37.3	47 11.8
性別	男性	300 100.0	119 39.7	92 30.7	21 7.0	3 1.0	105 35.0	34 11.3
	女性	100 100.0	32 32.0	23 23.0	4 4.0	1 1.0	44 44.0	13 13.0
年代	20代	25 100.0	13 52.0	7 28.0	2 8.0	0 0.0	7 28.0	3 12.0
	30代	62 100.0	31 50.0	24 38.7	4 6.5	1 1.6	18 29.0	5 8.1
	40代	169 100.0	66 39.1	59 34.9	12 7.1	2 1.2	57 33.7	15 8.9
	50代	123 100.0	39 31.7	23 18.7	6 4.9	1 0.8	52 42.3	21 17.1
	60代	21 100.0	2 9.5	2 9.5	1 4.8	0 0.0	15 71.4	3 14.3

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q8では、MBA（経営学修士）などの大学院レベルでの専門的な学位を取得したいかどうかを尋ねている。その回答結果を性別および年齢別に集計したものが表 9 である。この間で最も多くの回答を得た選択肢は「会社が費用を出してくれるなら、勉強してみたい」の37.8%であるが、次位の「関心がない」も37.3%と、ほぼ同数の回答を得ている。次いで、

「会社が勤務時間を配慮してくれるなら、勉強してみたい」が 28.8%、「わからない」が 11.8%、「会社の支援がなくても、勉強してみたい」が 6.3%であり、「既に修士号を取得、あるいは、現在、通学中である」も 1.0%であった。

性別による回答率の差もみられるが、前掲のとおり、男女間で回答者の属性（勤務先の業態、担当職務、最終学歴など）が大きく異なっているため、単純比較を行うことは困難である。年齢別にみると、「関心がない」の回答率は、年齢とともに上昇する傾向がみられ、若年層ほど、大学院レベルの学位の取得に積極的なことがうかがわれる。

- Q9. あなたが今の会社に就職した理由として特に重要だったものを、下記の中から最大 3 つまで選んでください。(3 つまで)
1. 金融業に関心があった 2. 自分を活かせる 3. 地元で働ける
 4. 遠隔地への転勤が少ない 5. 地元のために働ける 6. 国際的に活躍できる
 7. 親近感があった 8. 待遇が良かった 9. 家族の勧めがあった
 10. 地域でのステータスが高い 11. 経営が安定している
 12. 上記以外の積極的な理由 13. 積極的な理由はなかった

表 10 現在の会社に就職した理由（複数回答可）

		n	金融業に関心があった	自分を活かせる	地元で働ける	遠隔地への転勤が少ない	地元のために働ける	国際的に活躍できる	親近感があった	待遇が良かった	家族の勧めがあった	地域でのステータスが高い	経営が安定している	上記以外の積極的な理由	積極的な理由はなかった
全体		400 100.0	139 34.8	52 13.0	120 30.0	52 13.0	33 8.3	12 3.0	30 7.5	78 19.5	46 11.5	38 9.5	97 24.3	25 6.3	64 16.0
性別	男性	300 100.0	121 40.3	38 12.7	92 30.7	43 14.3	29 9.7	10 3.3	19 6.3	57 19.0	30 10.0	31 10.3	75 25.0	15 5.0	43 14.3
	女性	100 100.0	18 18.0	14 14.0	28 28.0	9 9.0	4 4.0	2 2.0	11 11.0	21 21.0	16 16.0	7 7.0	22 22.0	10 10.0	21 21.0
年代	20代	25 100.0	9 36.0	2 8.0	10 40.0	5 20.0	3 12.0	1 4.0	3 12.0	8 32.0	3 12.0	6 24.0	8 32.0	1 4.0	1 4.0
	30代	62 100.0	21 33.9	4 6.5	20 32.3	4 6.5	4 6.5	0 0.0	4 6.5	11 17.7	8 12.9	8 12.9	16 25.8	3 4.8	13 21.0
	40代	169 100.0	61 36.1	22 13.0	49 29.0	19 11.2	17 10.1	5 3.0	10 5.9	37 21.9	14 8.3	13 7.7	36 21.3	11 6.5	27 16.0
	50代	123 100.0	45 36.6	21 17.1	36 29.3	21 17.1	8 6.5	6 4.9	10 8.1	20 16.3	16 13.0	8 6.5	29 23.6	8 6.5	18 14.6
	60代	21 100.0	3 14.3	3 14.3	5 23.8	3 14.3	1 4.8	0 0.0	3 14.3	2 9.5	5 23.8	3 14.3	8 38.1	2 9.5	5 23.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q9では、現在の会社に就職した理由について尋ねており、その結果は表10に示されている。結果は回答の多かったものから順に、「金融業に関心があった」が34.8%、「地元で働ける」が30.0%、「経営が安定している」が24.3%、「待遇が良かった」が19.5%、「積極的な理由はなかった」が16.0%、「自分を活かせる」が13.0%、「遠隔地への転勤が少ない」が13.0%、「家族の勧めがあった」が11.5%、「地域でのステータスが高い」が9.5%、「地元のために働ける」が8.3%、「親近感があった」が7.5%、「上記以外の積極的な理由」が6.3%、「国際的に活躍できる」が3.0%、となっている。

男女間で回答者の属性は異なるものの、性別による回答率の差が大きかったのは、「金融業に関心があった」という理由であり、男性の回答率のほうが22.3ポイント高くなっている。反対に、「家族の勧めがあった」という理由は、女性のほうが6.0ポイント高いという結果であった。また、「地元で働ける」、「遠隔地への転勤が少ない」、「待遇が良かった」、「地域でのステータスが高い」という選択肢では20代の回答率が最も高くなっており、就職先の選択基準として待遇面を重視する傾向が若年世代に強いことがうかがえる。

Q10. 現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。
 1. 非常に強く感じる 2. 強く感じる 3. 感じる 4. ほとんど感じない
 5. 全く感じない 6. わからない

表11 現在の仕事におけるやりがい

		n	非常に強く感じる	強く感じる	感じる	ほとんど感じない	全く感じない	わからない
全体		400 100.0	22 5.5	78 19.5	181 45.3	85 21.3	22 5.5	12 3.0
性別	男性	300 100.0	21 7.0	63 21.0	131 43.7	62 20.7	14 4.7	9 3.0
	女性	100 100.0	1 1.0	15 15.0	50 50.0	23 23.0	8 8.0	3 3.0
年代	20代	25 100.0	1 4.0	1 4.0	18 72.0	4 16.0	1 4.0	0 0.0
	30代	62 100.0	0 0.0	12 19.4	32 51.6	12 19.4	5 8.1	1 1.6
	40代	169 100.0	10 5.9	41 24.3	62 36.7	38 22.5	12 7.1	6 3.6
	50代	123 100.0	10 8.1	23 18.7	56 45.5	26 21.1	4 3.3	4 3.3
	60代	21 100.0	1 4.8	1 4.8	13 61.9	5 23.8	0 0.0	1 4.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q10 では、現在の仕事にどの程度のやりがいを感じるかを尋ねている。表 11 によると、最も多い回答は、現在の仕事にやりがいを「感じる」であり（45.3%）、次いで「ほとんど感じない」が 21.3%、「強く感じる」が 19.5%と続いている。また、少数ながらも、5.5%の回答者が、やりがいを「非常に強く感じる」と答えている反面、それと同数の回答者が「全く感じない」と答えている。

年齢別にみると、20代では、やりがいを「感じる」が 72.0%を占め、回答が一極に集中する傾向が強いが、その後 30代および 40代では、年齢とともに回答の分布が広がっていく傾向がみられる。

Q11. あなたが仕事にやりがいを感じる際に、「地域のために働ける」という要素はどの程度重要ですか。

1. 非常に重要 2. ある程度重要 3. 少しは重要 4. あまり重要ではない
5. 全く重要ではない 6. わからない

表 12 「地域のために働ける」ことの重要性

		n	非常に重要	ある程度重要	少しは重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全体		400 100.0	38 9.5	135 33.8	117 29.3	76 19.0	22 5.5	12 3.0
性別	男性	300 100.0	33 11.0	120 40.0	85 28.3	41 13.7	13 4.3	8 2.7
	女性	100 100.0	5 5.0	15 15.0	32 32.0	35 35.0	9 9.0	4 4.0
年代	20代	25 100.0	2 8.0	7 28.0	10 40.0	5 20.0	0 0.0	1 4.0
	30代	62 100.0	4 6.5	17 27.4	20 32.3	17 27.4	2 3.2	2 3.2
	40代	169 100.0	18 10.7	60 35.5	40 23.7	34 20.1	11 6.5	6 3.6
	50代	123 100.0	14 11.4	40 32.5	41 33.3	17 13.8	8 6.5	3 2.4
	60代	21 100.0	0 0.0	11 52.4	6 28.6	3 14.3	1 4.8	0 0.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q11 では、仕事にやりがいを感じる際に、「地域のために働ける」という要素はどの程度重要かを尋ねている。この間に対する回答結果は表 12 に示されるが、全体では「ある程度重要」とする回答者が最も多くなっている (33.8%)。次いで、「少しは重要」が 29.3%、「あまり重要ではない」が 19.0%、「非常に重要」が 9.5%、「全く重要ではない」が 5.5% となっている。

これを年齢別にみると、「あまり重要ではない」と「全く重要ではない」の合計は、30代で最も高く (30.6%)、その後、年齢とともに低下していく傾向がみられる。

Q12. あなたは、ご自身の退職後を見据えて、貯蓄計画を立てておられますか。次の中で当てはまるものを一つ選んでください。

1. 具体的な計画を立てている
2. 大まかな計画を立てている
3. 現在は立てていないが、今後立てる予定である
4. 現在立てていないし、今後も立てる予定はない
5. わからない

表 13 退職後を見据えた貯蓄計画

		n	具体的な計画を立てている	大まかな計画を立てている	現在は立てていないが、今後立てる予定である	現在は立てていないし、今後も立てる予定はない	わからない
全体		400 100.0	39 9.8	173 43.3	131 32.8	27 6.8	30 7.5
性別	男性	300 100.0	32 10.7	137 45.7	94 31.3	21 7.0	16 5.3
	女性	100 100.0	7 7.0	36 36.0	37 37.0	6 6.0	14 14.0
年代	20代	25 100.0	3 12.0	10 40.0	10 40.0	1 4.0	1 4.0
	30代	62 100.0	1 1.6	30 48.4	22 35.5	4 6.5	5 8.1
	40代	169 100.0	17 10.1	67 39.6	62 36.7	11 6.5	12 7.1
	50代	123 100.0	16 13.0	58 47.2	33 26.8	6 4.9	10 8.1
	60代	21 100.0	2 9.5	8 38.1	4 19.0	5 23.8	2 9.5

(注) 上段は人数、下段は占率を示す。

Q12 では、退職後を見据えた貯蓄計画について尋ねており、表 13 は回答結果を性別および年齢別に集計したものである。最も回答率が高かったのは、「大まかな計画を立てている」の 43.3%であり、次いで「現在は立てていないが、今後立てる予定である」が 32.8%、「具体的な計画を立てている」が 9.8%、「現在立てていないし、今後も立てる予定はない」が 6.8%、「わからない」が 7.5%となっている。

年齢別にみると、「現在は立てていないが、今後立てる予定である」の回答割合は、年齢とともに低くなる傾向がみられる。しかし、「大まかな計画を立てている」や「具体的な計画を立てている」の回答率が年齢とともに高くなるという傾向はみられない。

Q13. あなたがお勤めの金融機関の強みはどこにあると思いますか。下記の項目について、1. 重要な強み、2. ある程度の強み、3. とくに強みではない、4. わからない、の 4 段階で評価してください。(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

(1) 金融機関のブランド (2) 提示する金利の低さ (3) 融資決定の速さ
 (4) 融資可能額の多さ (5) 親身な姿勢 (6) 最後まで支援する姿勢
 (7) 豊富な金融商品 (8) 職員の能力・人柄 (9) 地域密着の姿勢

表 14 勤務先金融機関の強み—(1)金融機関のブランド

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400	130	174	78	18
		100.0	32.5	43.5	19.5	4.5
性別	男性	300	100	128	58	14
		100.0	33.3	42.7	19.3	4.7
	女性	100	30	46	20	4
		100.0	30.0	46.0	20.0	4.0
年代	20代	25	8	12	5	0
		100.0	32.0	48.0	20.0	0.0
	30代	62	22	27	12	1
		100.0	35.5	43.5	19.4	1.6
	40代	169	56	67	36	10
	100.0	33.1	39.6	21.3	5.9	
	50代	123	41	55	21	6
	100.0	33.3	44.7	17.1	4.9	
	60代	21	3	13	4	1
	100.0	14.3	61.9	19.0	4.8	

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q13 では、勤務先金融機関の強みについて尋ねている。この設問では、「(1) 金融機関の

ブランド」、「(2) 提示する金利の低さ」、「(3) 融資決定の速さ」、「(4) 融資可能額の多さ」、「(5) 親身な姿勢」、「(6) 最後まで支援する姿勢」、「(7) 豊富な金融商品」、「(8) 職員の能力・人柄」、「(9) 地域密着の姿勢」の9項目について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを、それぞれ4段階で評価するように依頼している。

表14は、「(1) 金融機関のブランド」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果である。回答結果は、「重要な強み」が32.5%、「ある程度の強み」が43.5%、「とくに強みではない」が19.5%、「わからない」が4.5%であった。

表15 勤務先金融機関の強み—(2)提示する金利の低さ

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400 100.0	35 8.8	132 33.0	186 46.5	47 11.8
性別	男性	300 100.0	31 10.3	111 37.0	134 44.7	24 8.0
	女性	100 100.0	4 4.0	21 21.0	52 52.0	23 23.0
年代	20代	25 100.0	3 12.0	8 32.0	9 36.0	5 20.0
	30代	62 100.0	5 8.1	21 33.9	33 53.2	3 4.8
	40代	169 100.0	10 5.9	48 28.4	88 52.1	23 13.6
	50代	123 100.0	14 11.4	47 38.2	48 39.0	14 11.4
	60代	21 100.0	3 14.3	8 38.1	8 38.1	2 9.5

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表15は、「(2) 提示する金利の低さ」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果である。結果は、「とくに強みではない」との回答が最も多く46.5%、次いで、「ある程度の強み」が33.0%、「わからない」が11.8%、「重要な強み」との回答は最も少なく8.8%であった。

年齢別にみると、20代で「わからない」の回答率がやや高いという特徴がみられる。

表 16 勤務先金融機関の強み—(3)融資決定の速さ

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400	52	123	157	68
		100.0	13.0	30.8	39.3	17.0
性別	男性	300	49	99	116	36
		100.0	16.3	33.0	38.7	12.0
	女性	100	3	24	41	32
		100.0	3.0	24.0	41.0	32.0
年代	20代	25	4	6	8	7
		100.0	16.0	24.0	32.0	28.0
	30代	62	6	13	32	11
		100.0	9.7	21.0	51.6	17.7
	40代	169	16	51	74	28
	100.0	9.5	30.2	43.8	16.6	
	50代	123	19	47	37	20
		100.0	15.4	38.2	30.1	16.3
	60代	21	7	6	6	2
		100.0	33.3	28.6	28.6	9.5

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 16 は、「(3) 融資決定の速さ」についての回答結果である。この表によれば、「融資決定の速さ」は自行において「とくに強みではない」と評価する回答者が最も多く 39.3%、次いで「ある程度の強み」が 30.8%、「重要な強み」が 13.0%、「わからない」が 17.0%であった。

表 17 勤務先金融機関の強み—(4)融資可能額の多さ

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400 100.0	35 8.8	129 32.3	168 42.0	68 17.0
性別	男性	300 100.0	31 10.3	102 34.0	132 44.0	35 11.7
	女性	100 100.0	4 4.0	27 27.0	36 36.0	33 33.0
年代	20代	25 100.0	5 20.0	4 16.0	9 36.0	7 28.0
	30代	62 100.0	6 9.7	14 22.6	30 48.4	12 19.4
	40代	169 100.0	9 5.3	50 29.6	83 49.1	27 16.0
	50代	123 100.0	14 11.4	49 39.8	41 33.3	19 15.4
	60代	21 100.0	1 4.8	12 57.1	5 23.8	3 14.3

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 17 は「(4) 融資可能額の多さ」についての回答を集計したものである。「融資可能額の多さ」についても、自行においては「とくに強みではない」とする回答が全体の 42.0% と最も多く、以下、「ある程度の強み」が 32.3%、「わからない」が 17.0%、「重要な強み」が 8.8%となっている。

年齢によって回答者の勤務先の業種の比率が異なるため単純には比較できないものの、年齢別にみると、20～40代では「とくに強みではない」との回答が最も多いのに対して、50代と60代では「ある程度の強み」の回答率が最も高くなっている。

表 18 勤務先金融機関の強み—(5)親身な姿勢

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400	106	178	80	36
		100.0	26.5	44.5	20.0	9.0
性別	男性	300	83	139	59	19
		100.0	27.7	46.3	19.7	6.3
	女性	100	23	39	21	17
		100.0	23.0	39.0	21.0	17.0
年代	20代	25	9	10	3	3
		100.0	36.0	40.0	12.0	12.0
	30代	62	11	28	18	5
		100.0	17.7	45.2	29.0	8.1
	40代	169	42	80	31	16
	100.0	24.9	47.3	18.3	9.5	
	50代	123	36	52	25	10
		100.0	29.3	42.3	20.3	8.1
	60代	21	8	8	3	2
		100.0	38.1	38.1	14.3	9.5

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 18 は、「(5) 親身な姿勢」について、自行の強みであるかどうかを尋ねた結果である。結果は、回答の多いものから順に、「ある程度の強み」が 44.5%、「重要な強み」が 26.5%、「とくに強みではない」が 20.0%、「わからない」が 9.0%であった。

表 19 勤務先金融機関の強み—(6)最後まで支援する姿勢

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400 100.0	101 25.3	165 41.3	85 21.3	49 12.3
性別	男性	300 100.0	85 28.3	128 42.7	60 20.0	27 9.0
	女性	100 100.0	16 16.0	37 37.0	25 25.0	22 22.0
年代	20代	25 100.0	4 16.0	13 52.0	4 16.0	4 16.0
	30代	62 100.0	11 17.7	27 43.5	17 27.4	7 11.3
	40代	169 100.0	42 24.9	66 39.1	38 22.5	23 13.6
	50代	123 100.0	34 27.6	53 43.1	23 18.7	13 10.6
	60代	21 100.0	10 47.6	6 28.6	3 14.3	2 9.5

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 19 は、「(6) 最後まで支援する姿勢」についての集計結果を示している。この表によると、「最後まで支援する姿勢」を自行の「ある程度の強み」として評価する回答者が最も多く 41.3%であった。次いで、「重要な強み」が 25.3%、「とくに強みではない」が 21.3%、「わからない」が 12.3%となっている。

年齢によって回答者の勤務先の業態は異なる点には注意する必要があるが、60代では他の年齢層とは異なり、「重要な強み」として評価する回答者が最も多くなっている。

表 20 勤務先金融機関の強み—(7)豊富な金融商品

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400 100.0	60 15.0	145 36.3	157 39.3	38 9.5
性別	男性	300 100.0	47 15.7	114 38.0	117 39.0	22 7.3
	女性	100 100.0	13 13.0	31 31.0	40 40.0	16 16.0
年代	20代	25 100.0	4 16.0	6 24.0	13 52.0	2 8.0
	30代	62 100.0	7 11.3	25 40.3	25 40.3	5 8.1
	40代	169 100.0	24 14.2	54 32.0	73 43.2	18 10.7
	50代	123 100.0	18 14.6	56 45.5	38 30.9	11 8.9
	60代	21 100.0	7 33.3	4 19.0	8 38.1	2 9.5

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 20 は、「(7) 豊富な金融商品」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果を示している。回答は最も多いものから順に、「とくに強みではない」が 39.3%、「ある程度の強み」が 36.3%、「重要な強み」が 15.0%、「わからない」が 9.5%であった。

表 21 勤務先金融機関の強み—(8)職員の能力・人柄

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400 100.0	101 25.3	145 36.3	119 29.8	35 8.8
性別	男性	300 100.0	83 27.7	113 37.7	84 28.0	20 6.7
	女性	100 100.0	18 18.0	32 32.0	35 35.0	15 15.0
年代	20代	25 100.0	4 16.0	9 36.0	10 40.0	2 8.0
	30代	62 100.0	12 19.4	31 50.0	16 25.8	3 4.8
	40代	169 100.0	36 21.3	62 36.7	55 32.5	16 9.5
	50代	123 100.0	38 30.9	39 31.7	33 26.8	13 10.6
	60代	21 100.0	11 52.4	4 19.0	5 23.8	1 4.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 21 は、「(8) 職員の能力・人柄」についての回答結果を示している。この表によると、「職員の能力・人柄」を勤務先金融機関の「ある程度の強み」であるとする回答者が最も多く 36.3%、以下、「とくに強みではない」が 29.8%、「重要な強み」が 25.3%、「わからない」が 8.8%と続いている。

表 22 勤務先金融機関の強み—(9)地域密着の姿勢

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		400	99	175	92	34
		100.0	24.8	43.8	23.0	8.5
性別	男性	300	78	140	62	20
		100.0	26.0	46.7	20.7	6.7
	女性	100	21	35	30	14
		100.0	21.0	35.0	30.0	14.0
年代	20代	25	6	10	6	3
		100.0	24.0	40.0	24.0	12.0
	30代	62	13	32	14	3
		100.0	21.0	51.6	22.6	4.8
	40代	169	37	75	39	18
	100.0	21.9	44.4	23.1	10.7	
	50代	123	34	50	30	9
		100.0	27.6	40.7	24.4	7.3
	60代	21	9	8	3	1
		100.0	42.9	38.1	14.3	4.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 22 は、「(9) 地域密着の姿勢」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果である。最も回答が多かったのは「ある程度の強み」で 43.8%、続いて「重要な強み」が 24.8%、「とくに強みではない」が 23.0%、「わからない」が 8.5%となっている。

Q14. あなたの勤務時間のうち、新規顧客の開拓のために使っている時間の割合は過去5年間でどのように変化しましたか。

1. 大きく増えた 2. やや増えた 3. 横ばい 4. やや減った
 5. 大きく減った 6. 担当業務の性質上、新規顧客のために使う時間はない
 7. 担当業務が変わったことなどのために、比較できない 8. わからない

表 23 新規顧客の開拓のために使っている時間

		n	大きく増えた	やや増えた	横ばい	やや減った	大きく減った	担当業務の性質上、新規顧客のために使う時間はない	担当業務が変わったことなどのために、比較できない	わからない
全体		400 100.0	23 5.8	64 16.0	99 24.8	15 3.8	5 1.3	107 26.8	36 9.0	51 12.8
性別	男性	300 100.0	18 6.0	52 17.3	78 26.0	12 4.0	4 1.3	82 27.3	30 10.0	24 8.0
	女性	100 100.0	5 5.0	12 12.0	21 21.0	3 3.0	1 1.0	25 25.0	6 6.0	27 27.0
年代	20代	25 100.0	0 0.0	9 36.0	5 20.0	1 4.0	0 0.0	4 16.0	2 8.0	4 16.0
	30代	62 100.0	0 0.0	13 21.0	13 21.0	6 9.7	1 1.6	14 22.6	7 11.3	8 12.9
	40代	169 100.0	14 8.3	26 15.4	54 32.0	4 2.4	3 1.8	35 20.7	11 6.5	22 13.0
	50代	123 100.0	9 7.3	14 11.4	24 19.5	4 3.3	1 0.8	44 35.8	14 11.4	13 10.6
	60代	21 100.0	0 0.0	2 9.5	3 14.3	0 0.0	0 0.0	10 47.6	2 9.5	4 19.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q14 では、勤務時間のうち、新規顧客の開拓のために使っている時間の割合は過去5年間でどのように変化したかを尋ねている。表 23 は、この間の回答結果を性別および年齢別に集計したものである。選択肢「担当業務の性質上、新規顧客のために使う時間はない」、「担当業務が変わったことなどのために、比較できない」、「わからない」を除くと、最も回答率が高かったのは「横ばい」の24.8%であった。次いで、「やや増えた」が16.0%、「大きく増えた」が5.8%、「やや減った」が3.8%、「大きく減った」が1.3%となっている。

Q15. 下記の項目の内、これまでの経験の中で、取引先に助言し、それが取引先の経営に有益な結果をもたらしたことがある項目を全て選んでください。(いくつでも)

1. 新しい販売先
2. 新しい仕入先
3. 不動産（たとえば、工場用地など）
4. 新しい資金調達方法
5. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）
6. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）
7. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス
8. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス
9. 上記以外の事項のアドバイス
10. 一度も経験がない

表 24 取引先の経営に有益な結果をもたらしたことがある助言（複数回答可）

		n	新しい販売先	新しい仕入先	不動産（たとえば、工場用地など）	新しい資金調達方法	金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	上記以外の事項のアドバイス	一度も経験がない
全体		400 100.0	82 20.5	51 12.8	87 21.8	83 20.8	94 23.5	43 10.8	100 25.0	68 17.0	69 17.3	162 40.5	
性別	男性	300 100.0	74 24.7	50 16.7	83 27.7	80 26.7	88 29.3	42 14.0	97 32.3	64 21.3	63 21.0	84 28.0	
	女性	100 100.0	8 8.0	1 1.0	4 4.0	3 3.0	6 6.0	1 1.0	3 3.0	4 4.0	6 6.0	78 78.0	
年代	20代	25 100.0	3 12.0	3 12.0	4 16.0	2 8.0	3 12.0	0 0.0	0 0.0	1 4.0	3 12.0	14 56.0	
	30代	62 100.0	9 14.5	4 6.5	9 14.5	6 9.7	9 14.5	7 11.3	9 14.5	5 8.1	8 12.9	34 54.8	
	40代	169 100.0	40 23.7	25 14.8	47 27.8	43 25.4	41 24.3	18 10.7	50 29.6	39 23.1	24 14.2	60 35.5	
	50代	123 100.0	26 21.1	16 13.0	24 19.5	29 23.6	34 27.6	16 13.0	36 29.3	22 17.9	23 18.7	49 39.8	
	60代	21 100.0	4 19.0	3 14.3	3 14.3	3 14.3	7 33.3	2 9.5	5 23.8	1 4.8	11 52.4	5 23.8	

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q15では、取引先の経営に有益な結果をもたらしたことがある助言について尋ねており、回答結果は表 24 に示される。「一度も経験がない」以外の選択肢についてみていくと、取引先の経営に有益な結果をもたらしたことがある助言として最も回答率が高かったものは「資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」で 25.0%であった。これに次いで各選択肢の回答率は、「国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）」が 23.5%、「不動産（たとえば、工場用地など）」が 21.8%、「新しい資金調達方法」が 20.8%、「新しい販売先」が 20.5%、「上記以外の事項のアドバイス」が 17.3%、「経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス」が 17.0%、「新しい仕入先」が 12.8%、「国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）」が 10.8%であった。

Q16. あなた自身が、これまでに経営不振企業の事業再生に取り組まれたことはありますか。

1. 再生に取り組み、再生に成功したことがある
2. 再生に取り組んだことはあるが、成功したことはない
3. 機会はあったが、再生に取り組んだことはない
4. 再生にかかわる局面に遭遇したことがない
5. わからない

表 25 経営不振企業の事業再生経験

		n	再生に取り組み、再生に成功したことがある	再生に取り組んだことはあるが、成功したことはない	機会はあったが、再生に取り組んだことはない	再生にかかわる局面に遭遇したことがない	わからない
全体		400 100.0	55 13.8	35 8.8	37 9.3	228 57.0	45 11.3
性別	男性	300 100.0	54 18.0	34 11.3	34 11.3	153 51.0	25 8.3
	女性	100 100.0	1 1.0	1 1.0	3 3.0	75 75.0	20 20.0
年代	20代	25 100.0	1 4.0	1 4.0	2 8.0	20 80.0	1 4.0
	30代	62 100.0	3 4.8	7 11.3	6 9.7	39 62.9	7 11.3
	40代	169 100.0	33 19.5	17 10.1	17 10.1	81 47.9	21 12.4
	50代	123 100.0	16 13.0	9 7.3	11 8.9	71 57.7	16 13.0
	60代	21 100.0	2 9.5	1 4.8	1 4.8	17 81.0	0 0.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q16では、経営不振企業の事業再生に取り組んだ経験の有無について尋ねている。表 25によれば、全体で回答率が最も高いのは、「再生にかかわる局面に遭遇したことがない」の57.0%であるが、再生にかかわる局面に遭遇したケースで最も回答率が高いのは、「再生に取り組み、再生に成功したことがある」の13.8%であった。次いで、「機会はあったが、再生に取り組んだことはない」が9.3%、「再生に取り組んだことはあるが、成功したことは

ない」は8.8%となっている。

年齢別の回答結果をみると、「再生にかかわる局面に遭遇したことがない」の回答率と年齢の間にU字型の関係がみられ、これを選択した回答者の割合は40代で最も低い値となっている。

Q17. あなたは、長年の取引があるメイン先企業が経営不振に陥った場合、再生の見込みがどのくらいなら支援を続けるべきだと思いますか。

1. 20%未満 2. 20～40%未満 3. 40～60%未満 4. 60～80%未満
5. 80～100%未満 6. 100% 7. わからない

表 26 再生の見込みと支援の継続

		n	20%未満	20%～40%未満	40%～60%未満	60%～80%未満	80%～100%未満	100%	わからない
全体		400 100.0	6 1.5	51 12.8	113 28.3	63 15.8	6 1.5	6 1.5	155 38.8
性別	男性	300 100.0	6 2.0	48 16.0	100 33.3	50 16.7	5 1.7	6 2.0	85 28.3
	女性	100 100.0	0 0.0	3 3.0	13 13.0	13 13.0	1 1.0	0 0.0	70 70.0
年代	20代	25 100.0	0 0.0	2 8.0	7 28.0	2 8.0	0 0.0	0 0.0	14 56.0
	30代	62 100.0	0 0.0	13 21.0	13 21.0	9 14.5	2 3.2	1 1.6	24 38.7
	40代	169 100.0	2 1.2	19 11.2	52 30.8	34 20.1	0 0.0	2 1.2	60 35.5
	50代	123 100.0	4 3.3	14 11.4	39 31.7	14 11.4	3 2.4	3 2.4	46 37.4
	60代	21 100.0	0 0.0	3 14.3	2 9.5	4 19.0	1 4.8	0 0.0	11 52.4

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q17.では、長年の取引があるメイン先企業が経営不振に陥った場合、再生の見込みがどの程度であれば支援を続けるべきだと思うかを尋ねている。表 26はこの問の性別および年齢別の集計結果を示している。全体では28.3%の回答者が「40～60%未満」を選択しており、「わからない」を除くと最も高い回答率である。次いで、「60～80%未満」が15.8%、「20～40%未満」が12.8%となっている。「20%未満」、「80～100%未満」、「100%」については同率で1.5%となっている。

Q18. 企業の投資計画を考える場合、将来の投資収益を割引現在価値で評価することが必要となります。貴行の取引先中小企業の経営者のうち、割引現在価値の概念を正しく理解しておられるのはどの程度の割合だと思いますか。

1. 80%以上～100% 2. 60%以上～80%未満 3. 40%以上～60%未満
 4. 20%以上～40%未満 5. 20%未満 6. わからない

表 27 割引現在価値の概念を正しく理解している取引先中小企業経営者の割合

		n	80%以上 ～ 100%	60%以上 ～ 80%未満	40%以上 ～ 60%未満	20%以上 ～ 40%未満	20%未満	わからない
全体		400 100.0	8 2.0	30 7.5	68 17.0	46 11.5	63 15.8	185 46.3
性別	男性	300 100.0	8 2.7	25 8.3	59 19.7	41 13.7	61 20.3	106 35.3
	女性	100 100.0	0 0.0	5 5.0	9 9.0	5 5.0	2 2.0	79 79.0
年代	20代	25 100.0	2 8.0	2 8.0	2 8.0	2 8.0	2 8.0	15 60.0
	30代	62 100.0	0 0.0	8 12.9	9 14.5	7 11.3	7 11.3	31 50.0
	40代	169 100.0	4 2.4	12 7.1	32 18.9	18 10.7	34 20.1	69 40.8
	50代	123 100.0	2 1.6	7 5.7	22 17.9	18 14.6	15 12.2	59 48.0
	60代	21 100.0	0 0.0	1 4.8	3 14.3	1 4.8	5 23.8	11 52.4

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

企業の投資計画を考える場合、将来の投資収益を割引現在価値で評価することが必要となる。Q18では、勤務先金融機関の取引先中小企業の経営者のうち、割引現在価値の概念を正しく理解しているのはどの程度の割合だと思うかを尋ねている。表27によれば、「わからない」との回答を除くと、回答が最も多かったものは、割引現在価値の概念を正しく理解している中小企業経営者の割合は「40%以上～60%未満」とするものであり、回答率は17.0%であった。次いで、「20%未満」が15.8%、「20%以上～40%未満」が11.5%、「60%以上～80%未満」が7.5%、「80%以上～100%」が2.0%となっている。

年齢別にみると、「わからない」の回答割合と年齢には、U字型の関係がみられ、その割合は40代で最も低くなっている。

Q19. 貴行の取引先中小企業の経営者のうち、自社の財務状況を的確に把握できているのはどの程度の割合だと思いますか。

1. 80%以上～100% 2. 60%以上～80%未満 3. 40%以上～60%未満
4. 20%以上～40%未満 5. 20%未満 6. わからない

表 28 自社の財務状況を的確に把握している取引先中小企業経営者の割合

		n	80%以上 ～ 100%	60%以上 ～ 80%未満	40%以上 ～ 60%未満	20%以上 ～ 40%未満	20%未満	わからない
全体		400 100.0	12 3.0	52 13.0	85 21.3	61 15.3	20 5.0	170 42.5
性別	男性	300 100.0	10 3.3	46 15.3	75 25.0	56 18.7	19 6.3	94 31.3
	女性	100 100.0	2 2.0	6 6.0	10 10.0	5 5.0	1 1.0	76 76.0
年代	20代	25 100.0	1 4.0	3 12.0	5 20.0	1 4.0	3 12.0	12 48.0
	30代	62 100.0	1 1.6	8 12.9	14 22.6	6 9.7	5 8.1	28 45.2
	40代	169 100.0	5 3.0	23 13.6	40 23.7	30 17.8	5 3.0	66 39.1
	50代	123 100.0	5 4.1	15 12.2	24 19.5	20 16.3	5 4.1	54 43.9
	60代	21 100.0	0 0.0	3 14.3	2 9.5	4 19.0	2 9.5	10 47.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q19 では、勤務先金融機関の取引先中小企業の経営者のうち、自社の財務状況を的確に把握できているのはどの程度の割合だと思うかを尋ねており、表 28 は性別および年齢別の回答結果を示している。全体では、21.3%の回答者が「40%以上～60%未満」を選択しており、「わからない」を除くと、この間の中で最も高い回答率である。このほかの選択肢については、回答が多い順に、「20%以上～40%未満」が 15.3%、「60%以上～80%未満」が 13.0%、「20%未満」が 5.0%、「80%以上～100%」が 3.0%となっている。

Q20. 貴行の取引先中小企業が顧問としている税理士のうち、税務以外の面で中小企業経営に助言できる力量を持っている税理士はどの程度の割合だと思いますか。

1. 80%以上～100% 2. 60%以上～80%未満 3. 40%以上～60%未満
4. 20%以上～40%未満 5. 20%未満 6. わからない

表 29 税務以外の面で中小企業経営に助言できる力量を持っている税理士の割合

		n	80%以上 ～ 100%	60%以上 ～ 80%未満	40%以上 ～ 60%未満	20%以上 ～ 40%未満	20%未満	わからない
全体		400 100.0	9 2.3	34 8.5	77 19.3	44 11.0	49 12.3	187 46.8
性別	男性	300 100.0	7 2.3	29 9.7	71 23.7	38 12.7	48 16.0	107 35.7
	女性	100 100.0	2 2.0	5 5.0	6 6.0	6 6.0	1 1.0	80 80.0
年代	20代	25 100.0	1 4.0	0 0.0	1 4.0	3 12.0	3 12.0	17 68.0
	30代	62 100.0	1 1.6	6 9.7	13 21.0	7 11.3	5 8.1	30 48.4
	40代	169 100.0	3 1.8	17 10.1	33 19.5	21 12.4	24 14.2	71 42.0
	50代	123 100.0	3 2.4	8 6.5	27 22.0	13 10.6	15 12.2	57 46.3
	60代	21 100.0	1 4.8	3 14.3	3 14.3	0 0.0	2 9.5	12 57.1

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q20 では、勤務先金融機関の取引先中小企業が顧問としている税理士のうち、税務以外の面で中小企業経営に助言できる力量を持っている税理士はどの程度の割合だと思うかを尋ねている。表 29 は回答を性別および年齢別に集計したものであり、この表において回答率の高い選択肢（「わからない」を除く）は順に、「40%以上～60%未満」が 19.3%、「20%未満」が 12.3%、「20%以上～40%未満」が 11.0%、「60%以上～80%未満」が 8.5%、「80%以上～100%」が 2.3%となっている。

Q21. 貴行での人事評価（主に渉外係）において、次の5つの観点の重視度について、
 1. 非常に重要、2. ある程度重要、3. 考慮するが、参考程度、4. ほとんどゼロ、5. わからない、の5段階でお答えください。※なお、自分の職掌ではない場合も、社内の会議等で感じられることをベースにお答えください。

(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び (2) 新規貸出先の獲得
 (3) 預金およびその伸び (4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売
 (5) 既存企業に対する経営支援への取り組み

表 30 人事評価における重視度—(1)既存顧客向け貸出額およびその伸び

		n	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
全体		400 100.0	82 20.5	168 42.0	40 10.0	15 3.8	95 23.8
性別	男性	300 100.0	72 24.0	134 44.7	33 11.0	12 4.0	49 16.3
	女性	100 100.0	10 10.0	34 34.0	7 7.0	3 3.0	46 46.0
年代	20代	25 100.0	4 16.0	16 64.0	1 4.0	0 0.0	4 16.0
	30代	62 100.0	12 19.4	25 40.3	7 11.3	3 4.8	15 24.2
	40代	169 100.0	39 23.1	65 38.5	20 11.8	6 3.6	39 23.1
	50代	123 100.0	21 17.1	54 43.9	10 8.1	5 4.1	33 26.8
	60代	21 100.0	6 28.6	8 38.1	2 9.5	1 4.8	4 19.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q21 では、勤務先金融機関の人事評価（主に渉外係）において重視される事柄について尋ねている。この設問では、「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」、「(2) 新規貸出先の獲得」、「(3) 預金およびその伸び」、「(4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売」、「(5) 既存企業に対する経営支援への取り組み」の5項目について、人事評価（主に渉外係）でどの程度重視されるかを、それぞれ4段階で評価するように依頼している。

表 30 は、人事評価において「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」がどの程度重視されるかを尋ねた結果である。この表によれば、最も回答率が高かったのは、「ある程度重要」の42.0%であり、以下、「わからない」が23.8%、「非常に重要」が20.5%、「考慮するが、参考程度」が10.0%、「ほとんどゼロ」が3.8%となっている。

表 31 人事評価における重視度—(2)新規貸出先の獲得

		n	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
全体		400 100.0	117 29.3	139 34.8	32 8.0	16 4.0	96 24.0
性別	男性	300 100.0	100 33.3	114 38.0	26 8.7	12 4.0	48 16.0
	女性	100 100.0	17 17.0	25 25.0	6 6.0	4 4.0	48 48.0
年代	20代	25 100.0	8 32.0	13 52.0	0 0.0	0 0.0	4 16.0
	30代	62 100.0	12 19.4	22 35.5	8 12.9	4 6.5	16 25.8
	40代	169 100.0	46 27.2	60 35.5	16 9.5	7 4.1	40 23.7
	50代	123 100.0	43 35.0	38 30.9	6 4.9	4 3.3	32 26.0
	60代	21 100.0	8 38.1	6 28.6	2 9.5	1 4.8	4 19.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 31 は、人事評価において「(2) 新規貸出先の獲得」がどの程度重視されるかを質問した結果である。多くの回答者が選んだのは「ある程度重要」であり、回答率は 34.8%となっている。次いで、「非常に重要」が 29.3%、「わからない」が 24.0%、「考慮するが、参考程度」が 8.0%、「ほとんどゼロ」が 4.0%となっている。

先の「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」と比較すると、「非常に重要」を選んだ回答者の割合は、「(2) 新規貸出先の獲得」のほうが高くなっている。ただし、「非常に重要」あるいは「ある程度重要」を選んだ回答者の合計割合はほぼ同じである。

表 32 人事評価における重視度—(3)預金およびその伸び

		n	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
全体		400 100.0	54 13.5	143 35.8	81 20.3	34 8.5	88 22.0
性別	男性	300 100.0	43 14.3	110 36.7	71 23.7	32 10.7	44 14.7
	女性	100 100.0	11 11.0	33 33.0	10 10.0	2 2.0	44 44.0
年代	20代	25 100.0	5 20.0	12 48.0	2 8.0	2 8.0	4 16.0
	30代	62 100.0	8 12.9	21 33.9	15 24.2	6 9.7	12 19.4
	40代	169 100.0	22 13.0	60 35.5	35 20.7	14 8.3	38 22.5
	50代	123 100.0	14 11.4	42 34.1	28 22.8	8 6.5	31 25.2
	60代	21 100.0	5 23.8	8 38.1	1 4.8	4 19.0	3 14.3

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 32 は、「(3) 預金およびその伸び」についての回答結果を性別及び年齢別に集計したものである。この表によれば、各選択肢の回答率は高いものから順に、「ある程度重要」が 35.8%、「わからない」が 22.0%、「考慮するが、参考程度」が 20.3%、「非常に重要」が 13.5%、「ほとんどゼロ」が 8.5%となっている。

「非常に重要」あるいは「ある程度重要」を選んだ回答者の割合は 49.3%であり、前の 2 項目と比較して低い結果となっている。

表 33 人事評価における重視度—(4)投資信託やデリバティブ、保険などの販売

		n	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
全体		400 100.0	94 23.5	134 33.5	69 17.3	17 4.3	86 21.5
性別	男性	300 100.0	73 24.3	106 35.3	62 20.7	16 5.3	43 14.3
	女性	100 100.0	21 21.0	28 28.0	7 7.0	1 1.0	43 43.0
年代	20代	25 100.0	6 24.0	10 40.0	3 12.0	2 8.0	4 16.0
	30代	62 100.0	14 22.6	24 38.7	9 14.5	4 6.5	11 17.7
	40代	169 100.0	44 26.0	55 32.5	28 16.6	4 2.4	38 22.5
	50代	123 100.0	26 21.1	37 30.1	27 22.0	3 2.4	30 24.4
	60代	21 100.0	4 19.0	8 38.1	2 9.5	4 19.0	3 14.3

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 33 は、「(4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売」について質問した結果である。最も回答率が高かったのは「ある程度重要」の 33.5%であり、以下「非常に重要」が 23.5%、「わからない」が 21.5%、「考慮するが、参考程度」が 17.3%、「ほとんどゼロ」が 4.3%となっている。

前の項目と比較すると、「非常に重要」と「ある程度重要」の回答率の合計は、「(3) 預金およびその伸び」よりは高いが、「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」や「(2) 新規貸出先の獲得」よりは低いという結果になっている。

表 34 人事評価における重視度—(5)既存企業に対する経営支援への取り組み

		n	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
全体		400 100.0	53 13.3	146 36.5	74 18.5	32 8.0	95 23.8
性別	男性	300 100.0	46 15.3	117 39.0	60 20.0	29 9.7	48 16.0
	女性	100 100.0	7 7.0	29 29.0	14 14.0	3 3.0	47 47.0
年代	20代	25 100.0	2 8.0	10 40.0	7 28.0	1 4.0	5 20.0
	30代	62 100.0	6 9.7	23 37.1	11 17.7	8 12.9	14 22.6
	40代	169 100.0	23 13.6	58 34.3	37 21.9	11 6.5	40 23.7
	50代	123 100.0	18 14.6	47 38.2	18 14.6	8 6.5	32 26.0
	60代	21 100.0	4 19.0	8 38.1	1 4.8	4 19.0	4 19.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 34 は、「(5) 既存企業に対する経営支援への取り組み」について、人事評価における重視度を尋ねた結果である。結果は回答率の高いものから順に、「ある程度重要」が 36.5%、「わからない」が 23.8%、「考慮するが、参考程度」が 18.5%、「非常に重要」が 13.3%、「ほとんどゼロ」が 8.0%となっている。

「非常に重要」と「ある程度重要」の回答率の合計は、「(3) 預金およびその伸び」とほぼ同じであり、他の項目と比較して相対的に低い結果となっている。

この点をさらに数値で確認するために、「非常に重要」を 3 点、「ある程度重要」を 2 点、「考慮するが、参考程度」を 1 点、「ほとんどゼロ」をゼロ点、として、「わからない」の回答者を計算から外して、各項目の平均点を計算してみた。その結果、「既存顧客向け貸出額およびその伸び」が 2.04 点、「新規貸出先の獲得」2.17 点、「預金およびその伸び」1.70 点、「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」1.97 点、「既存企業に対する経営支援への取り組み」1.72 点であった。もっとも重視されているのは「新規貸出先の獲得」であり、「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」は「非常に重視する」金融機関も多いが逆に「考慮するが、参考程度」という低評価の金融機関もあり、スタンスが 2 極化している。残念ながら、「既存企業に対する経営支援への取り組み」は相対的に評価のウエイトが低いことがわかる。

Q22. 貴行での人事評価（主に渉外係）の観点として次の点の重視度は、2010年以降の5年間でどのように変化したと思いますか。1. 大きく上昇、2. やや上昇、3. 横ばい、4. やや低下、5. 大きく低下、6. わからない、の6段階で評価してください。自分の職掌ではない場合も、社内の会議等で感じておられることをお答えください。（矢印方向にそれぞれひとつだけ）

- (1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び (2) 新規貸出先の獲得
 (3) 預金およびその伸び (4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売
 (5) 既存企業に対する経営支援への取り組み

表 35 人事評価における重視度の変化—(1)既存顧客向け貸出額およびその伸び

		n	大きく 上昇	やや 上昇	横 ばい	やや 低下	大きく 低下	わ か ら な い
全体		400 100.0	22 5.5	91 22.8	140 35.0	22 5.5	1 0.3	124 31.0
性別	男性	300 100.0	20 6.7	74 24.7	123 41.0	22 7.3	1 0.3	60 20.0
	女性	100 100.0	2 2.0	17 17.0	17 17.0	0 0.0	0 0.0	64 64.0
年代	20代	25 100.0	0 0.0	10 40.0	9 36.0	0 0.0	0 0.0	6 24.0
	30代	62 100.0	2 3.2	18 29.0	16 25.8	4 6.5	0 0.0	22 35.5
	40代	169 100.0	13 7.7	36 21.3	58 34.3	7 4.1	0 0.0	55 32.5
	50代	123 100.0	6 4.9	22 17.9	49 39.8	9 7.3	1 0.8	36 29.3
	60代	21 100.0	1 4.8	5 23.8	8 38.1	2 9.5	0 0.0	5 23.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q22では、勤務先金融機関の人事評価（主に渉外係）において重視される事柄が、過去5年間でどのように変化してきたかを探っている。ここでは、前の設問と同様の5項目（「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」、「(2) 新規貸出先の獲得」、「(3) 預金およびその伸び」、「(4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売」、「(5) 既存企業に対する経営支援への取り組み」）について、人事評価での重視度がどのように変化してきたかを5段階で評価するように依頼している。

表 35 は、「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」についての回答結果を性別および年齢別に集計したものである。この表によれば、「横ばい」の回答率が最も高く35.0%とな

っており、以下、「わからない」が31.0%、「やや上昇」が22.8%、「大きく上昇」と「やや低下」が同率で5.5%、「大きく低下」はわずか0.3%となっている。「大きく上昇」と「やや上昇」の和は「やや低下」と「大きく低下」の和を22.5ポイント上回っており、どちらかといえば、重視度の高まる傾向がうかがえる。

年齢別の集計結果に注目すると、20代には勤続年数が短い回答者が相対的に多く含まれるものと思われるが、「わからない」の回答率は必ずしも高い値ではない。

表 36 人事評価における重視度の変化—(2)新規貸出先の獲得

		n	大きく 上昇	やや 上昇	横 ばい	やや 低下	大きく 低下	わ か ら な い
全体		400 100.0	35 8.8	104 26.0	115 28.8	22 5.5	1 0.3	123 30.8
性別	男性	300 100.0	30 10.0	92 30.7	98 32.7	19 6.3	1 0.3	60 20.0
	女性	100 100.0	5 5.0	12 12.0	17 17.0	3 3.0	0 0.0	63 63.0
年代	20代	25 100.0	3 12.0	7 28.0	8 32.0	1 4.0	0 0.0	6 24.0
	30代	62 100.0	3 4.8	14 22.6	20 32.3	3 4.8	0 0.0	22 35.5
	40代	169 100.0	16 9.5	40 23.7	54 32.0	5 3.0	0 0.0	54 32.0
	50代	123 100.0	10 8.1	38 30.9	28 22.8	10 8.1	1 0.8	36 29.3
	60代	21 100.0	3 14.3	5 23.8	5 23.8	3 14.3	0 0.0	5 23.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 36 は、「(2) 新規貸出先の獲得」について、人事評価における重視度の変化を尋ねた結果である。結果は「わからない」の回答率が最も高く30.8%であった。次いで「横ばい」が28.8%、「やや上昇」が26.0%、「大きく上昇」が8.8%、「やや低下」が5.5%、「大きく低下」が0.3%であった。

また、「大きく上昇」あるいは「やや上昇」と答えた回答者の割合は、前の「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」におけるものよりも高い値となっている。

表 37 人事評価における重視度の変化—(3)預金およびその伸び

		n	大きく上昇	やや上昇	横ばい	やや低下	大きく低下	わからない
全体		400 100.0	18 4.5	77 19.3	134 33.5	49 12.3	14 3.5	108 27.0
性別	男性	300 100.0	15 5.0	63 21.0	116 38.7	42 14.0	12 4.0	52 17.3
	女性	100 100.0	3 3.0	14 14.0	18 18.0	7 7.0	2 2.0	56 56.0
年代	20代	25 100.0	2 8.0	4 16.0	11 44.0	2 8.0	0 0.0	6 24.0
	30代	62 100.0	1 1.6	8 12.9	24 38.7	8 12.9	2 3.2	19 30.6
	40代	169 100.0	10 5.9	36 21.3	55 32.5	17 10.1	5 3.0	46 27.2
	50代	123 100.0	5 4.1	22 17.9	38 30.9	20 16.3	6 4.9	32 26.0
	60代	21 100.0	0 0.0	7 33.3	6 28.6	2 9.5	1 4.8	5 23.8

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 37 は、「(3) 預金およびその伸び」についての回答をまとめたものである。回答者全体では、「大きく上昇」が 4.5%、「やや上昇」が 19.3%、「横ばい」が 33.5%、「やや低下」が 12.3%、「大きく低下」が 3.5%、「わからない」が 27.0%であり、前の 2 項目と同じく「横ばい」の回答率が最も高くなっている。

また、「大きく上昇」あるいは「やや上昇」と答えた回答者の割合は、前の 2 項目におけるものより低い結果となっている。

表 38 人事評価における重視度の変化—(4)投資信託やデリバティブ、保険などの販売

		n	大きく 上昇	やや 上昇	横 ばい	やや 低下	大きく 低下	わ か ら な い
全体		400 100.0	49 12.3	108 27.0	111 27.8	18 4.5	5 1.3	109 27.3
性別	男性	300 100.0	36 12.0	93 31.0	99 33.0	15 5.0	5 1.7	52 17.3
	女性	100 100.0	13 13.0	15 15.0	12 12.0	3 3.0	0 0.0	57 57.0
年代	20代	25 100.0	5 20.0	5 20.0	8 32.0	1 4.0	0 0.0	6 24.0
	30代	62 100.0	6 9.7	15 24.2	14 22.6	6 9.7	0 0.0	21 33.9
	40代	169 100.0	21 12.4	53 31.4	43 25.4	7 4.1	1 0.6	44 26.0
	50代	123 100.0	14 11.4	31 25.2	39 31.7	4 3.3	3 2.4	32 26.0
	60代	21 100.0	3 14.3	4 19.0	7 33.3	0 0.0	1 4.8	6 28.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 38 は、「(4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売」についての回答を集計したものである。各選択肢の回答率は以下のとおりである。「大きく上昇」が 12.3%、「やや上昇」が 27.0%、「横ばい」が 27.8%、「やや低下」が 4.5%、「大きく低下」が 1.3%、「わからない」が 27.3%であり、この設問の他の項目と同様、「横ばい」の回答率が最も高くなっている。

また、「大きく上昇」、「やや上昇」を選択した回答者を合わせると 39.3%となっており、これまでの 4 項目のなかで最も高い値となっている。

表 39 人事評価における重視度の変化—(5)既存企業に対する経営支援への取り組み

		n	大きく 上昇	やや 上昇	横 ばい	やや 低下	大きく 低下	わ から ない
全体		400 100.0	22 5.5	95 23.8	140 35.0	14 3.5	0 0.0	129 32.3
性別	男性	300 100.0	20 6.7	84 28.0	117 39.0	13 4.3	0 0.0	66 22.0
	女性	100 100.0	2 2.0	11 11.0	23 23.0	1 1.0	0 0.0	63 63.0
年代	20代	25 100.0	0 0.0	6 24.0	12 48.0	0 0.0	0 0.0	7 28.0
	30代	62 100.0	1 1.6	13 21.0	21 33.9	2 3.2	0 0.0	25 40.3
	40代	169 100.0	13 7.7	38 22.5	63 37.3	3 1.8	0 0.0	52 30.8
	50代	123 100.0	6 4.9	33 26.8	37 30.1	8 6.5	0 0.0	39 31.7
	60代	21 100.0	2 9.5	5 23.8	7 33.3	1 4.8	0 0.0	6 28.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

表 39 は、「(5) 既存企業に対する経営支援への取り組み」について、人事評価における重視度がどのように変化してきたかを尋ねた結果である。この表によれば、ここでも「横ばい」が最も回答率が高く 35.0%、次いで「わからない」が 32.3%、「やや上昇」が 23.8%、「大きく上昇」が 5.5%、「やや低下」が 3.5%となっており、「大きく低下」を選択した回答者はいないという結果であった。

また、「大きく上昇」あるいは「やや上昇」を選んだ回答者の割合は 29.3%であり、これは「(1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び」に次いで低い値である。

各項目の相対的な変化を数値化するために、「大きく上昇」に 2 点、「やや上昇」に 1 点、「横ばい」にゼロ点、「やや低下」に -1 点、「大きく低下」に -2 点を配点し、「わからない」という回答者を除いて、各項目の平均点を求めてみた。

その結果、「既存顧客向け貸出額およびその伸び」が 0.40 点、「新規貸出先の獲得」0.54 点、「預金およびその伸び」0.12 点、「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」0.61 点、「既存企業に対する経営支援への取り組み」0.46 点であった。もっとも重視度が高まったのは「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」であり、「新規貸出先の獲得」が続いている。「既存企業に対する経営支援への取り組み」は 3 番目になっている。

Q23. 企業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務が増えています。これらの業務に対して、貴行では、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正当に評価をしていますか。以下の中から一つを選んでください。

1. 適切に指導し、正当に評価している
2. 適切に指導するが、正当には評価していない
3. 適切に指導してくれないが、正当に評価している
4. 適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない
5. わからない

表 40 上司による指導と評価

		n	適切に指導し、正当に評価している	適切に指導するが、正当には評価していない	適切に指導してくれないが、正当に評価している	適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない	わからない
全体		400 100.0	82 20.5	52 13.0	52 13.0	70 17.5	144 36.0
性別	男性	300 100.0	67 22.3	47 15.7	44 14.7	56 18.7	86 28.7
	女性	100 100.0	15 15.0	5 5.0	8 8.0	14 14.0	58 58.0
年代	20代	25 100.0	6 24.0	3 12.0	3 12.0	2 8.0	11 44.0
	30代	62 100.0	11 17.7	6 9.7	12 19.4	11 17.7	22 35.5
	40代	169 100.0	30 17.8	27 16.0	26 15.4	29 17.2	57 33.7
	50代	123 100.0	31 25.2	13 10.6	10 8.1	23 18.7	46 37.4
	60代	21 100.0	4 19.0	3 14.3	1 4.8	5 23.8	8 38.1

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

企業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務は増えている。Q23 では、これらの業務に対して、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正当に評価をしているかどうかを尋ねている。

表 40 は、この問に対する回答を性別および年齢別に集計したものである。各選択肢の回答率は、「適切に指導し、正当に評価している」が 20.5%、「適切に指導するが、正当には評価していない」13.0%、「適切に指導してくれないが、正当に評価している」が 13.0%、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」が 17.5%、「わからない」が 36.0% であり、「わからない」を除くと、指導、評価ともに問題なしとの回答が最も多くなっている。しかし、当該計数は 2 割程度にとどまっており、「わからない」を除いても、何らかの問題があると考えている人がその倍以上（46.5%）いることになる。

Q24. 金融機関の人事評価においては、加点主義ではなく、減点主義の要素が強いといわれますが、貴行の状況はどう評価されますか。以下の中から一つを選んでください。

1. 減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない
3. 減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている
4. 加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない
6. 加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている
7. わからない

表 41 人事評価における減点主義について

		n	減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	減点主義の性格が強く、従来から変化はない	減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	加点主義の性格が強く、従来から変化はない	加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	わからない
全体		400 100.0	51 12.8	97 24.3	66 16.5	32 8.0	34 8.5	5 1.3	115 28.8
性別	男性	300 100.0	41 13.7	79 26.3	58 19.3	29 9.7	24 8.0	4 1.3	65 21.7
	女性	100 100.0	10 10.0	18 18.0	8 8.0	3 3.0	10 10.0	1 1.0	50 50.0
年代	20代	25 100.0	0 0.0	9 36.0	3 12.0	0 0.0	3 12.0	2 8.0	8 32.0
	30代	62 100.0	6 9.7	16 25.8	9 14.5	7 11.3	8 12.9	0 0.0	16 25.8
	40代	169 100.0	20 11.8	49 29.0	31 18.3	13 7.7	14 8.3	2 1.2	40 23.7
	50代	123 100.0	21 17.1	20 16.3	20 16.3	10 8.1	7 5.7	1 0.8	44 35.8
	60代	21 100.0	4 19.0	3 14.3	3 14.3	2 9.5	2 9.5	0 0.0	7 33.3

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

金融機関の人事評価においては、加点主義ではなく、減点主義の要素が強いといわれているが⁴、Q24では、このことについて勤務先金融機関の状況を尋ねている。表41によれば、「減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている」と答えた回答者は12.8%、「減点主義の性格が強く、従来から変化はない」は24.3%、「減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている」は16.5%、「加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている」は8.0%、「加点主義の性格が強く、従来から変化はない」は8.5%、「加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている」は1.3%、「わからない」は28.8%であった。

減点主義の性格が強いとする回答を合わせると53.6%であり、加点主義の性格が強いとする回答の17.8%を大きく上回っている。また、減点主義の性格が強いケースでは、その

⁴ たとえば、「信用を重んじる銀行は完全なる減点主義。仕事だけでなく、普段の生活でも大きなバツテンが付くと、出世レースから確実に外れる。」「ニッポンの人事部」『週刊ダイヤモンド』2015年5月2、9日合併号(38ページ)。

性格が「強まっている」とする回答よりも「弱まっている」とする回答のほうが多くなっている。反対に、加点主義の性格が強いケースでは、その性格が「強まっている」とする回答のほうが多く、全体的に、やや加点主義の方向にシフトする傾向がうかがえる。

Q25. 貴行では、資格昇格や昇進の判断に際して、能力ではなく、実績主義（高い実績を上げ続けることが昇格・昇進の最大要因）の傾向が強まっていると感じますか。

1. 実績主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている
2. 実績主義の性格が強く、従来から変化はない
3. 実績主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている
4. 実績主義の性格が弱いが、従来よりもその傾向が強まっている
5. 実績主義の性格が弱く、従来から変化はない
6. 実績主義の性格が弱く、従来よりもその傾向は弱まっている
7. わからない

表 42 昇格・昇進判断における実績主義の傾向

		n	実績主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	実績主義の性格が強く、従来から変化はない	実績主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	実績主義の性格が弱い、従来よりもその傾向が強まっている	実績主義の性格が弱く、従来から変化はない	実績主義の性格が弱く、従来よりもその傾向は弱まっている	わからない
全体		400 100.0	73 18.3	108 27.0	44 11.0	33 8.3	36 9.0	4 1.0	102 25.5
性別	男性	300 100.0	56 18.7	88 29.3	38 12.7	27 9.0	31 10.3	4 1.3	56 18.7
	女性	100 100.0	17 17.0	20 20.0	6 6.0	6 6.0	5 5.0	0 0.0	46 46.0
年代	20代	25 100.0	2 8.0	7 28.0	3 12.0	2 8.0	3 12.0	1 4.0	7 28.0
	30代	62 100.0	10 16.1	16 25.8	6 9.7	6 9.7	7 11.3	1 1.6	16 25.8
	40代	169 100.0	32 18.9	56 33.1	20 11.8	13 7.7	12 7.1	1 0.6	35 20.7
	50代	123 100.0	25 20.3	27 22.0	13 10.6	10 8.1	12 9.8	1 0.8	35 28.5
	60代	21 100.0	4 19.0	2 9.5	2 9.5	2 9.5	2 9.5	0 0.0	9 42.9

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q25 では、自行における資格昇格や昇進の判断に際して、能力ではなく、実績主義（高い実績を上げ続けることが昇格・昇進の最大要因）の傾向が強まっているかどうかを尋ねている。表 42 によると、この間で最も回答が多かったのは「実績主義の性格が強く、従来から変化はない」であり、全体の 27.0%の回答者がこの選択肢を選んでいる。次いで、「わからない」が 25.5%、「実績主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている」が 18.3%、「実績主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている」が 11.0%となっており、実績主義の性格が強いとする回答が上位を占めている。これに対し、実績主義の性格が弱いとする回答では、「実績主義の性格が弱く、従来から変化はない」が 9.0%、「実績主義の性格が弱い、従来よりもその傾向が強まっている」が 8.3%、「実績主義の性格が弱く、従来よりもその傾向は弱まっている」が 1.0%となっている。

全体にみると、実績主義の性格が強まっているようである。

Q26. 個々人の目標設定において、融資以外の企業支援のウェイト（比重）が高まっていると感じますか。

1. 強く感じる 2. ある程度感じる 3. あまり感じない 4. 全く感じない
5. わからない

表 43 目標設定における融資以外の企業支援のウェイトの高まり

		n	強く感じる	ある程度感じる	あまり感じない	全く感じない	わからない
全体		400 100.0	33 8.3	128 32.0	96 24.0	27 6.8	116 29.0
性別	男性	300 100.0	29 9.7	110 36.7	77 25.7	25 8.3	59 19.7
	女性	100 100.0	4 4.0	18 18.0	19 19.0	2 2.0	57 57.0
年代	20代	25 100.0	1 4.0	8 32.0	7 28.0	0 0.0	9 36.0
	30代	62 100.0	3 4.8	14 22.6	19 30.6	6 9.7	20 32.3
	40代	169 100.0	15 8.9	54 32.0	42 24.9	15 8.9	43 25.4
	50代	123 100.0	13 10.6	44 35.8	27 22.0	4 3.3	35 28.5
	60代	21 100.0	1 4.8	8 38.1	1 4.8	2 9.5	9 42.9

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q26 では、個々人の目標設定において、融資以外の企業支援のウェイト（比重）が高まっていると感じるかどうかを尋ねている。表 43 によれば、「強く感じる」と答えた回答者は 8.3%、「ある程度感じる」は 32.0%、「あまり感じない」は 24.0%、「全く感じない」は 6.8%、「わからない」は 29.0%であった。「強く感じる」、「ある程度感じる」を合わせると、40.3%となり、「あまり感じない」、「全く感じない」の 30.8%を上回る結果となっているが、ほぼ全ての金融機関がこうした業務に注力しているはずであるが、現場では 4 割程度の人しか、ウェイトが高まっていると認識していないのである。

Q27. あなたは貴行の経営計画・経営方針について、顧客に求められたら説明することができますか。

1. 十分に説明できる 2. ある程度は説明できる 3. 少しは説明できる
4. ほとんど説明できない 5. 説明できない

表 44 自行の経営計画・経営方針を説明できるか

		n	十分に説明できる	ある程度は説明できる	少しは説明できる	ほとんど説明できない	説明できない
全体		400 100.0	41 10.3	146 36.5	105 26.3	50 12.5	58 14.5
性別	男性	300 100.0	39 13.0	129 43.0	83 27.7	23 7.7	26 8.7
	女性	100 100.0	2 2.0	17 17.0	22 22.0	27 27.0	32 32.0
年代	20代	25 100.0	1 4.0	8 32.0	5 20.0	9 36.0	2 8.0
	30代	62 100.0	4 6.5	17 27.4	21 33.9	14 22.6	6 9.7
	40代	169 100.0	16 9.5	66 39.1	46 27.2	15 8.9	26 15.4
	50代	123 100.0	18 14.6	49 39.8	27 22.0	9 7.3	20 16.3
	60代	21 100.0	2 9.5	6 28.6	6 28.6	3 14.3	4 19.0

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q27 では、自行の経営計画・経営方針について、顧客に求められたら説明することができますかどうかを尋ねており、性別および年齢別の集計結果が表 44 に示されている。全体で最も回答が多かったのは「ある程度は説明できる」であり、回答率は 36.5%であった。次いで、「少しは説明できる」が 26.3%、「説明できない」が 14.5%、「ほとんど説明できない」が 12.5%、「十分に説明できる」が 10.3%となっている。

年齢別にみると、「十分に説明できる」を選んだ回答者の割合は、年齢とともに高くなる傾向がみられ、その回答率は 50代でピークとなっている。

Q28. 過去5年を振り返って、貴行の変化として当てはまると思うものを下記の中から全て選んでください。全て当てはまらない場合は6を選んでください。(いくつでも)

1. 取引先との関係の強化
2. 職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化
3. 職員のコンサルティング能力の向上
4. 職員の地域経済に対する関心の深まり
5. 貴行の地域社会における役割の重要性の上昇
6. 上記に当てはまるものはない

表 45 取引先や地域社会との関係の変化 (複数回答可)

		n	取引先との関係の強化	職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化	職員のコンサルティング能力の向上	職員の地域経済に対する関心の深まり	貴行の地域社会における役割の重要性の上昇	上記に当てはまるものはない
全体		400 100.0	128 32.0	114 28.5	132 33.0	57 14.3	78 19.5	134 33.5
性別	男性	300 100.0	102 34.0	94 31.3	110 36.7	49 16.3	63 21.0	85 28.3
	女性	100 100.0	26 26.0	20 20.0	22 22.0	8 8.0	15 15.0	49 49.0
年代	20代	25 100.0	10 40.0	7 28.0	7 28.0	5 20.0	8 32.0	5 20.0
	30代	62 100.0	19 30.6	17 27.4	24 38.7	7 11.3	6 9.7	20 32.3
	40代	169 100.0	54 32.0	47 27.8	57 33.7	28 16.6	29 17.2	63 37.3
	50代	123 100.0	40 32.5	38 30.9	39 31.7	14 11.4	27 22.0	39 31.7
	60代	21 100.0	5 23.8	5 23.8	5 23.8	3 14.3	8 38.1	7 33.3

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q28 では、取引先や地域社会との関係に関する変化として、自行に当てはまると思うものを選択肢の中から全て選ぶよう依頼している。回答を性別および年齢別に集計した表 45 によれば、「取引先との関係の強化」について当てはまると答えた回答者は 32.0%、「職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化」は 28.5%、「職員のコンサルティング能力の向上」は 33.0%、「職員の地域経済に対する関心の深まり」は 14.3%、「貴行の地域社会における役割の重要性の上昇」は 19.5%であった。また、いずれの選択肢にも「当てはまるものはない」と答えた回答者は全体の 33.5%であった。

Q29. 貴社の重要な課題（主として渉外活動に関して）として次の中で当てはまるものを全て選んでください。（いくつでも）

1. 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい
2. 担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分
3. 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない
4. 取引先の事業内容や業界の知識が不十分
5. 取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分
6. 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分
7. 貸出推進部門と経営支援部門の利益相反
8. 業績評価に反映されない
9. 収益に直結しない
10. 経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける
11. 上記に当てはまるものはない

表 46 勤務先金融機関における課題（複数回答可）

		n	頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分	担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	取引先の事業内容や業界の知識が不十分	取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分	経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	貸出推進部門と経営支援部門の利益相反	業績評価に反映されない	収益に直結しない	経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける	上記に当てはまるものはない
全体		400 100.0	85 21.3	105 26.3	86 21.5	111 27.8	109 27.3	130 32.5	41 10.3	64 16.0	55 13.8	75 18.8	119 29.8
性別	男性	300 100.0	71 23.7	85 28.3	71 23.7	98 32.7	99 33.0	109 36.3	36 12.0	57 19.0	44 14.7	62 20.7	73 24.3
	女性	100 100.0	14 14.0	20 20.0	15 15.0	13 13.0	10 10.0	21 21.0	5 5.0	7 7.0	11 11.0	13 13.0	46 46.0
年代	20代	25 100.0	6 24.0	10 40.0	7 28.0	6 24.0	4 16.0	6 24.0	1 4.0	1 4.0	1 4.0	2 8.0	6 24.0
	30代	62 100.0	15 24.2	17 27.4	11 17.7	16 25.8	12 19.4	21 33.9	8 12.9	12 19.4	8 12.9	11 17.7	16 25.8
	40代	169 100.0	38 22.5	46 27.2	45 26.6	48 28.4	48 28.4	49 29.0	23 13.6	28 16.6	27 16.0	29 17.2	47 27.8
	50代	123 100.0	24 19.5	29 23.6	20 16.3	36 29.3	41 33.3	45 36.6	7 5.7	20 16.3	15 12.2	26 21.1	40 32.5
	60代	21 100.0	2 9.5	3 14.3	3 14.3	5 23.8	4 19.0	9 42.9	2 9.5	3 14.3	4 19.0	7 33.3	10 47.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q29 では、自行の重要な課題（主として渉外活動に関して）として当てはまるものを、選択肢の中から全て選ぶよう依頼しており、表 46 は回答を性別および年齢別に集計したものである。結果は回答率から高い順に、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が 32.5%、「上記に当てはまるものはない」が 29.8%、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」が 27.8%、「取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分」が 27.3%、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」が 26.3%、「担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない」が 21.5%、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」が 21.3%、「経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける」が 18.8%、「業績評価に反映されない」が 16.0%、「収益に直結しない」が 13.8%、「貸出推進部門と経営支援部門の利益相反」が 10.3%となっている。

いくつかの選択肢では、回答者の年齢により結果に顕著な差がみられる。たとえば、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」は年齢が低くなるにしたがって回答率が高くなる傾向がみられ、20代の回答率が 40.0%と最も高くなっている。また、回答者の年齢が高くなると人事に関する問題点を指摘する声が強くなる傾向がみられる。「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」については 60代で回答率が最も高く 42.9%、「経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける」についても 60代が最も高く 33.3%となっている。

Q30. 下記の文章の内、あなたが共感できるものを全て選んでください。（いくつでも）

1. 経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である
2. 経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある
3. 延滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである
4. 自分の中小企業を見る目利き力は向上している
5. 自分の会社は今後5年以内に、合併や経営統合を経験する可能性がある
6. 上記に当てはまるものはない

表 47 金融機関のあり方等について（複数回答可）

		n	経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である	経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある	延滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである	自分の中小企業を見る目利き力は向上している	自分の会社は今後5年以内に、合併や経営統合を経験する可能性がある	上記に当てはまるものはない
全体		400 100.0	186 46.5	121 30.3	74 18.5	63 15.8	53 13.3	119 29.8
性別	男性	300 100.0	152 50.7	99 33.0	65 21.7	61 20.3	48 16.0	66 22.0
	女性	100 100.0	34 34.0	22 22.0	9 9.0	2 2.0	5 5.0	53 53.0
年代	20代	25 100.0	15 60.0	10 40.0	2 8.0	0 0.0	4 16.0	6 24.0
	30代	62 100.0	25 40.3	18 29.0	14 22.6	8 12.9	8 12.9	17 27.4
	40代	169 100.0	73 43.2	56 33.1	22 13.0	35 20.7	22 13.0	52 30.8
	50代	123 100.0	62 50.4	33 26.8	32 26.0	18 14.6	15 12.2	36 29.3
	60代	21 100.0	11 52.4	4 19.0	4 19.0	2 9.5	4 19.0	8 38.1

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

Q30 では、今後の金融機関のあり方などに関して共感できる考え方を選択肢の中から全て選ぶよう依頼している。表 47 によれば、最も回答率の高い選択肢は「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」で 46.5%であった。これに次いで各選択肢の回答率は、「経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある」が 30.3%、「上記に当てはまるものはない」が 29.8%、「延滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである」が 18.5%、「自分の中小企業を見る目利き力は向上している」が 15.8%、「自分の会社は今後 5 年以内に、合併や経営統合を経験する可能性がある」が 13.3%であった。

5. むすび

本稿は、2014年12月に、銀行員（信用金庫職員などを含む）に対して実施したアンケート調査の回答結果を、全体、及び、男女別ならびに年齢別に示したものである。その結果、次のようなファクトを見いだした。

- ①銀行員の保有資格では、ファイナンシャル・プランニング技能士やファイナンシャル・プランナーがもっともポピュラーであり、その他に、宅地建物取扱主任者の資格を持っている者も特に男性行員には多い。
- ②大学院レベルでの学位取得に関心のある人が5割強いる。3割ぐらいの人は、会社から経済的な支援が無くても、時間的な配慮をしてくれるなら、勉強してみたいと考えている。
- ③銀行に就職した最大の理由は、「金融業に関心があった」ことであり、「地元で働ける」ことや「経営が安定していること」も重要な理由であった。
- ④現在の仕事にやりがいを感じている人は7割程度であり、男性の方がやりがいを強く感じている。
- ⑤自行の重要な強みと感じる点として、「金融機関のブランド」をあげる回答者が多かった。その他に多かったのは、「親身な姿勢」、「最後まで支援する姿勢」、「職員の能力・人柄」、「地域密着の姿勢」であった。これらは4人に一人ぐらいが「重要な強み」と考えている。
- ⑥近年、新規顧客の開拓のために使う時間は増加傾向にある。これは裏を返すと、既存顧客のために使う時間が減っていることを意味するとすれば、心配な傾向である。
- ⑦顧客への何らかの有益な助言を行ったことがある人は6割程度である。女性回答者は職種のせいであろうが、2割程度しかそうした経験がない。助言したことが多い項目は、「資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」や「公的支援策のうち金融関連のもの」であった。
- ⑧様々な職種の回答者が含まれているサンプルであるが、全体の2割程度の回答者が、企業の再生に取り組んだことがあると回答している。
- ⑨企業再生の見込みがどの程度あれば長年の取引のあるメイン先企業を支援するべきだと思うかを尋ねたところ、再生の見込みが50%程度（あるいはそれよりも低く）であっても、支援すべきであるとする回答者が40%強であった。「わからない」が4割あるので、「わかる」人の中では3人に2人は再生の見込みがかなり低くても支援すべきだと考えていることになる。
- ⑩割引現在価値の概念を正しく理解している企業経営者は半分以下だと、「わからない」の回答者を除いて）大半の銀行員は考えている。自社の財務状況を的確に把握している経営者の割合についても、同様の評価である。
- ⑪中小企業を顧問としている税理士の経営に関する助言力についても低い評価が目立つ。
- ⑫人事評価においては、「新規貸出先の獲得」と「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」が「非常に重要」との回答の多い項目であった。重視度の変化についてみると、「大き

く上昇」の回答が最も多かったのは、「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」であり、金融機関が手数料収入の増加を熱心に進めていることがわかる。一方で、「既存企業に対する経営支援への取り組み」は、重要度はある程度高まってきているが、「新規貸出先の獲得」や「投資信託やデリバティブ、保険などの販売」に比べて、評価のウエイトは小さいままである。

⑬銀行の人事は減点主義であると感じている回答者が大半である。加点主義であると考えているのは2割にも満たない。

⑭個々人の目標設定において、融資以外の企業支援のウエイト（比重）が高まっていると感じる回答者は4割程度であり、金融機関の全体に企業支援が重要であるとの意識が浸透しているわけではない。

⑮多くの銀行員は、自行の経営計画や経営方針を顧客に対してある程度は説明できると感じている。

⑯過去5年間の自行の変化として、3割の回答者が、職員のコンサルティング能力が向上したと回答しているが、特に顕著な変化が見られないという回答も3割程度あった。

⑰渉外活動の課題としては、担当者の育成・教育や、担当者の知識不足が大きな問題であると感じている回答者が多い。

⑱「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。」にはほぼ半分の回答者が共感すると回答している。

以上のように、金融機関の多くが企業再生支援を最重要課題に掲げているが、必ずしも職員の意識がそこまで高まっておらず、能力も向上していないようである。その背景には人事評価制度が十分に企業再生の支援を評価できる仕組みになっていないことがあると考えられる。しかし、多くの職員は企業再生を自社の重要な使命であると考えており、適切に評価の仕組みを変えていくことができれば、企業再生の実効性が高まると期待できる。

今後、回答結果を金融機関の業態別に区分したり、職種別に区分したりすることで、分析を深めていく予定である。

<参考文献>

家森信善（2010a）「今月の視点：金融円滑化法から見える中小企業金融の課題」 『ターンアラウンドマネージャー』 2月号。

家森信善（2010b）「金融円滑化法を使って現場意識の再点検を」 『しんくみ』 8月号。

家森信善編（2010c）『地域の中小企業と信用保証制度—金融危機からの愛知経済復活への道』中央経済社。

家森信善（2012a）「(経済教室) 金融円滑化法、再延長へ 不良債権の予備軍注視を」 『日本経済新聞』 2012年3月5日。

家森信善(2012b)「中小企業金融円滑化法の効果と課題－2010年中小企業金融の実態調査結果に基づいて－」 『金融構造研究』 第34号。

家森信善(2012c)「今月の話題：金融円滑化法延長と求められる金融機関の対応」 『銀行実務』 6月号。

家森信善(2013)「＜経済教室＞既存顧客を「育てる金融」に」 『日本経済新聞』 8月28日。

家森信善編(2014)『地域連携と中小企業の競争力－地域金融機関と自治体の役割を探る－』 中央経済社。

家森信善・富村圭・高久賢也(2013)「地域金融の現場からみた地域密着型金融－意識改革進む一方、収益力向上に課題－」 『金融ジャーナル』 7月号。

家森信善・富村圭・高久賢也(2014)「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題－地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告－」 RIEB DP2014-J04。

(付録)

金融機関職員アンケート 2014

問1. あなたがお勤めの金融機関（以下では、貴行と略することがあります）の業態を下記から一つお選びください。

1. 都市銀行
2. 地方銀行
3. 第二地方銀行
4. 信用金庫・信用組合
5. その他

問2. 2010年以降（現在を含む）に、営業店（支店、出張所など）に勤務された経験はありますか。

1. ある
2. ない

問3. 現在の勤務場所は次のどれですか。

1. 本店
2. 営業店（支店・出張所など）
3. その他

問4. あなたの役職についてお伺いします。ただし、現在、本店やその他の部署にお勤めで、2010年以降に営業店に勤務した経験をお持ちの方は、営業店での最後の役職についてお答え下さい。また、厳密に該当するものがない場合は、おおよそ当てはまるものをお選び下さい。

1. 一般行員(正規職員)
2. 一般行員（非正規職員、嘱託等）
3. 主任、係長あるいは支店長代理
4. 課長
5. 次長あるいは副支店長
6. 支店長
7. 支店長を超える上位の職位
8. その他

問5. 2010年以降にあなたが担当された職務として、以下の中から当てはまるものを全てお選び下さい。（複数選択可）。

1. 支店での渉外・営業

2. 支店での貸付
3. 支店窓口
4. 支店事務
5. 支店管理
6. 本店での営業・営業支援
7. その他

問6. あなたの最終学歴について、下記から一つお選び下さい。(上級学校を中退あるいは在籍中の場合も、現時点での卒業学校をお答え下さい。)

1. 高等学校卒業
2. 短大、専門学校卒業
3. 大学・経済学部系卒業(経営学部、商学部などを含む)
4. 大学・法学部系卒業
5. 大学・その他の文系学部卒業(文学部、教育学部などを含む)
6. 大学・理系学部卒業
7. 大学院修了
8. その他

問7. 下記の資格の内、お持ちのものがあれば全てお答え下さい。また、該当するものがない場合は、10を選んでください。

1. 中小企業診断士
2. 社会保険労務士
3. 税理士
4. 宅地建物取引主任者
5. 証券アナリスト
6. ファイナンシャル・プランナー(CFP, AFP)
7. ファイナンシャル・プランニング技能士(CFPとAFPを除く)
8. 語学系の資格(英検など。ただし、職務に利用できるレベル)
9. その他の職務に関連する資格(自動車運転免許は除く)
10. 上のリストの資格は持っていない

問8. MBA(経営学修士)などの大学院レベルでの専門的な学位を取れるように、勉強をしてみたいですか。当てはまるものを全て選んで下さい。

1. 会社が費用を出してくれるなら、勉強してみたい。
2. 会社が勤務時間を配慮してくれるなら、勉強してみたい。
3. 会社の支援がなくても、勉強してみたい。

4. 既に修士号を取得、あるいは、現在、通学中である。
5. 関心がない。
6. わからない。

問9.あなたが今の会社に就職した理由として特に重要だったものを、下記の中から最大3つまで選んで下さい。

1. 金融業に関心があった。
2. 自分を活かせる。
3. 地元で働ける。
4. 遠隔地への転勤が少ない。
5. 地元のために働ける。
6. 国際的に活躍できる。
7. 親近感があった。
8. 待遇が良かった。
9. 家族の勧めがあった。
10. 地域でのステータスが高い。
11. 経営が安定している。
12. 上記以外の積極的な理由。
13. 積極的な理由はなかった。

問10. 現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。

1. 非常に強く感じる
2. 強く感じる
3. 感じる
4. ほとんど感じない
5. 全く感じない
6. わからない

問11. あなたが仕事にやりがいを感じる際に、「地域のために働ける」という要素はどの程度重要ですか。

1. 非常に重要
2. ある程度重要
3. 少しは重要
4. あまり重要ではない
5. 全く重要ではない
6. わからない

問12. あなたは、ご自身の退職後を見据えて、貯蓄計画を立てておられますか。次の中で当てはまるものを一つ選んで下さい。

1. 具体的な計画を立てている
2. 大まかな計画を立てている
3. 現在は立てていないが、今後立てる予定である
4. 現在立てていないし、今後も立てる予定はない。
5. わからない

問13. あなたがお勤めの金融機関の強みはどこにあるとおもいますか。下記の項目について、1. 重要な強み 2. ある程度の強み、3. とくに強みではない 4. わからない、の4段階で評価して下さい。

- (1) 金融機関のブランド
- (2) 提示する金利の低さ
- (3) 融資決定の速さ
- (4) 融資可能額の多さ
- (5) 親身な姿勢
- (6) 最後まで支援する姿勢
- (7) 豊富な金融商品
- (8) 職員の能力・人柄
- (9) 地域密着の姿勢

問14. あなたの勤務時間のうち、新規顧客の開拓のために使っている時間の割合は過去5年間でどのように変化しましたか。

1. 大きく増えた
2. やや増えた
3. 横ばい
4. やや減った
5. 大きく減った
6. 担当業務の性質上、新規顧客のために使う時間はない
7. 担当業務が変わったことなどのために、比較できない
8. わからない

問15. 下記の項目の内、これまでの経験の中で、取引先に助言し、それが取引先の経営に有益な結果をもたらしたことがある項目を全て選んで下さい。

1. 新しい販売先

2. 新しい仕入先
3. 不動産（たとえば、工場用地など）
4. 新しい資金調達方法
5. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）
6. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）
7. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス
8. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス
9. 上記以外の事項のアドバイス
10. 一度も経験がない

問16. あなた自身が、これまでに経営不振企業の事業再生に取り組まれたことはありますか。

1. 再生に取り組み、再生に成功したことがある。
2. 再生に取り組んだことはあるが、成功したことはない。
3. 機会はあったが、再生に取り組んだことはない。
4. 再生にかかわる局面に遭遇したことがない。
5. わからない。

問17. あなたは、長年の取引があるメイン先企業が経営不振に陥った場合、再生の見込みがどのくらいなら支援を続けるべきだと思いますか。

1. 20%未満
2. 20～40%未満
3. 40～60%未満
4. 60～80%未満
5. 80～100%未満
6. 100%
7. わからない

問18. 企業の投資計画を考える場合、将来の投資収益を割引現在価値で評価することが必要となります。貴行の取引先中小企業の経営者のうち、割引現在価値の概念を正しく理解しておられるのはどの程度の割合だと思いますか。

1. 80%以上～100%
2. 60%以上～80%未満
3. 40%以上～60%未満

4. 20%以上～40%未満
5. 20%未満
6. わからない

問19. 貴行の取引先中小企業の経営者のうち、自社の財務状況を的確に把握できているのはどの程度の割合だと思いますか。

1. 80%以上～100%
2. 60%以上～80%未満
3. 40%以上～60%未満
4. 20%以上～40%未満
5. 20%未満
6. わからない

問20. 貴行の取引先中小企業が顧問としている税理士のうち、税務以外の面で中小企業経営に助言できる力量を持っている税理士はどの程度の割合だと思いますか。

1. 80%以上～100%
2. 60%以上～80%未満
3. 40%以上～60%未満
4. 20%以上～40%未満
5. 20%未満
6. わからない

問21. 貴行での人事評価（主に渉外係）において、次の5つの観点の重視度について、1. 非常に重要、2. ある程度重要、3. 考慮するが、参考程度、4. ほとんどゼロ、5. わからない、の5段階でお答え下さい。なお、自分の職掌ではない場合も、社内の会議等で感じられることをベースにお答え下さい。

- (1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び
- (2) 新規貸出先の獲得
- (3) 預金およびその伸び
- (4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売
- (5) 既存企業に対する経営支援への取り組み

問22. 貴行での人事評価（主に渉外係）の観点として次の点の重視度は、2010年以降の5年間でどのように変化したと思いますか。1. 大きく上昇、2. やや上昇、3. 横ばい、4. やや低下、5. 大きく低下、6. わからない、の6段階で評価して下さい。自分の職掌ではない場合も、社内の会議等で感じておられることをお答

え下さい。

- (1) 既存顧客向け貸出額およびその伸び
- (2) 新規貸出先の獲得
- (3) 預金およびその伸び
- (4) 投資信託やデリバティブ、保険などの販売
- (5) 既存企業に対する経営支援への取り組み

問23. 企業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務が増えていますが、これらの業務に対して、貴行では、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正当に評価をしていますか。以下の中から一つを選んで下さい。

1. 適切に指導し、正当に評価している。
2. 適切に指導するが、正当には評価していない。
3. 適切に指導してくれないが、正当に評価している。
4. 適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない。
5. わからない。

問24. 金融機関の人事評価においては、加点主義ではなく、減点主義の要素が強いとされますが、貴行の状況はどう評価されますか。以下の中から一つを選んで下さい。

1. 減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている。
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない。
3. 減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている。
4. 加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている。
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない。
6. 加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている。
7. わからない。

問25. 貴行では、資格昇格や昇進の判断に際して、能力ではなく、実績主義（高い実績を上げ続けることが昇格・昇進の最大要因）の傾向が強まっていると感じますか。

1. 実績主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている。
2. 実績主義の性格が強く、従来から変化はない。
3. 実績主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている。
4. 実績主義の性格が弱い、従来よりもその傾向が強まっている。
5. 実績主義の性格が弱く、従来から変化はない。
6. 実績主義の性格が弱く、従来よりもその傾向は弱まっている。

7. わからない。

問26. 個々人の目標設定において、融資以外の企業支援のウェイト（比重）が高まっていると感じますか。

1. 強く感じる
2. ある程度感じる
3. あまり感じない
4. 全く感じない
5. わからない

問27. あなたは貴行の経営計画・経営方針について、顧客に求められたら説明することができますか。

1. 十分に説明できる
2. ある程度は説明できる。
3. 少しは説明できる
4. ほとんど説明できない。
5. 説明できない。

問28. 過去5年を振り返って、貴行の変化として当てはまると思うものを下記の中から全て選んで下さい。全て当てはまらない場合は6を選んで下さい。

1. 取引先との関係の強化
2. 職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化
3. 職員のコンサルティング能力の向上
4. 職員の地域経済に対する関心の深まり
5. 貴行の地域社会における役割の重要性の上昇
6. 上にあてはまるものはない

問29. 貴社の重要な課題（主として渉外活動に関して）として次の中で当てはまるものをすべて選んで下さい。

1. 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい
2. 担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分
3. 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない
4. 取引先の事業内容や業界の知識が不十分
5. 取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分
6. 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分
7. 貸出推進部門と経営支援部門の利益相反

8. 業績評価に反映されない
9. 収益に直結しない
10. 経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける
11. 上記に当てはまるものはない

問30. 下記の文章の内、あなたが共感できるものを全て選んで下さい。

1. 経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。
2. 経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある。
3. 延滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである。
4. 自分の中小企業を見る目利き力は向上している。
5. 自分の会社は今後5年以内に、合併や経営統合を経験する可能性がある。
6. 上記に当てはまるものはない。