Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2017-J08

金融機関職員から見た金融機関の人材マネジメントの現状と課題 –2017年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果の概要–

家森　信善
米田　耕士

2017年4月17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

2017 年 4 月

金融機関職員から見た金融機関の人材マネジメントの現状と課題

－2017 年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果の概要－*

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

我々は、2017 年 1 月に「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」を実施した。本調査は、2014 年 12 月に実施した「金融機関職員アンケート 2014」（家森・米田(2015)、家森(2016) など参照)をフォローアップする目的で実施したもので、「現在の職場、職務経験」、「学歴と就職理由」、「仕事へのやりがいや待遇への満足度」、「勤務する金融機関の強み」、「企業への助言、支援の取組状況等」、「人事制度や評価制度」、「職場の課題や職場の状況等」、などについての意識を調査した。対象は、20～50 代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）としたが、都市銀行・信託銀行 509 人、地方銀行 294 人、第 2 地方銀行 66 人、信用金庫 143 人、および信用組合 22 人の合計 1034 人から回答を得ることができた。本稿は、この調査結果を報告することを目的にしている。

キーワード
地方創生、地域密着型金融、地域金融、アンケート調査

*本稿は、科学研究費（15H03366、16H02027）および経済産業研究所における共同研究の成果の一部である。

１．はじめに

地方創生を図っていく上で、地域金融機関の役割への期待が高まっている。言うまでもないが、金融機関には多くの従業員が働いており、彼らが活躍することで、地域金融機関はそうした社会的な期待に応えることが可能となる。そこで、地域金融機関の現場は地域金融の現状をどのように捉えているのか、また現場の士気は十分に高いのかなどを把握しておくことは重要であると考えて、著者達は金融機関の職員に対する意識調査を実施してきた。具体的には、2013 年１月に金融ジャーナル社と連携して、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 人からの回答を得た。その結果は、すでに、家森・冨村・高久(2013、2014)で報告している。

さらに、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を調査するために、2014 年 12 月に「金融機関職員アンケート 2014」を実施した。その結果は、家森・米田(2015)、家森(2016) などで公表してきた。

我々がこうした研究を進める一方で、金融行政当局も金融機関の人材マネジメントについて注目するようになってきた。たとえば、金融庁『平成 28 事務年度　金融行政方針』(2016 年９月）では、金融機関と顧客とが「共通価値の創造」を目指すことが重要であるとの認識に基づいて、その重要性は「多くの金融機関で既に認識されており、多くの金融機関が明らかにしている経営理念等にもこうした考え方は盛り込まれている」と指摘した上で、「しかしながら、経営陣の意識や実際の現場の取組みの深度には、金融機関によってバラツキがあるのもまた事実である」と現状を批判的に評価している。そして、その現状を改革するために、「ガバナンス、業績目標・評価、融資審査態勢等を含め、金融仲介の質の向上に向けて、経営陣と深度ある対話を実施する」方針を示している。引用した文章からもわかるように金融機関の職員に対する業績目標や評価のあり方に金融行政が注目しているのである[1]。

今回、我々は、2014 年実施の「金融機関職員アンケート 2014」をフォローアップするために、新しい調査を実施した。その目的は大きく二つある。第１に、2014 年調査ではサンプル数が 400 と少なく、かつ、調査実施の設計の問題から、融資業務を実施していない金融機関の回答者が相当数含まれたために、多くの質問で「わからない」の回答が多くなってしまった。より多くの有効回答を得ることで調査結果の頑健性を確認する必要があったからである[2]。第２に、この数年、金融機関の人材マネジメントに関して大きな変化が見られる。３年前の結果と対比することで、最近の金融行政や金融機関経営の動きを知ることができるからである。

---

[1] 別の箇所では、「顧客本位の経営を真に実現するため、ガバナンスの状況、事業戦略・計画、支店のノルマ、業績目標・評価、人材育成、融資審査態勢等を含め、金融仲介の質の向上に向けて対話を行う」とも述べている。

[2] なお、筆者らは、別途、経済産業研究所の研究プロジェクトにおいて、支店長アンケートのフォローアップ調査も 2017 年 2 月に実施した。その結果については、経済産業研究所から公表する予定である。

本稿は、今回実施した 2017 年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の調査結果を紹介することを目的にしている。本稿では、回答者全体の結果、男女別の結果、および、業態別の結果を紹介することにし、より詳細な分析は別の論文として公表する予定である。

２．調査の実施概要

今回の調査は、マイボイスコムの web 調査のサービスを利用して 2017 年 1 月 12 日から 19 日に実施した。12 日に 1 万人に対して回答の依頼のメールを送信し、スクリーニング質問によって銀行等の若手・中堅の金融機関職員であるもの 1000 人を対象にすることにし、最終的に 1034 人からの回答を得ることができた。

表 1 は、アンケートの本文とは別に、マイボイスコム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。回答者の年齢は、40 代が最も多く 363 人、次いで 50 代が 351 人、30 代が 218 人、20 代が 102 人である。性別は、全体の 51.0%にあたる 527 人が男性であり、残りの 49.0%、507 人が女性である。回答者に占める女性の割合は、若年層で高い傾向がみられ、50 代では 36.5%（351 人中 128 人）であるのに対して、20 代では 79.4%（102 人中 81 人）となっている [3]。

表１　回答者の年齢および性別分布

		全体	20 代	30 代	40 代	50 代
全体		1034	102	218	363	351
		100.0	9.9	21.1	35.1	33.9
性別	男性	527	21	82	201	223
		100.0	4.0	15.6	38.1	42.3
	女性	507	81	136	162	128
		100.0	16.0	26.8	32.0	25.2

(注)上段は人数、下段は比率を示す。

３．スクリーニング質問

本調査の質問票は、スクリーニングのための設問を含め全 32 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。

[3] 総務省「労働力調査」(2017 年 1 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 68 万人、女性 87 万人と、若干女性が多い。したがって、本調査のサンプルは、現実の分布に比べて、やや男性に偏りがある。また、「労働力調査」によると、年齢別の構成(20～50 代の就業者数を母数とする割合)は、20 代 13.9%、30 代 22.6%、40 代 32.8%、50 代 30.7%となっており、我々のサンプルは現実の分布に比べて 40～50 代が僅かに多く、20～30 代が僅かに少なくなっている。

まず、本節では、スクリーニング質問の回答結果を紹介する。今回の調査では、最初に職業を尋ねて、「金融業」と答えた回答者のみに対して、以下のスクリーニング質問を行った。

問 1.　あなたがお勤めの金融機関の業態を下記から一つお選び下さい。 1.　都市銀行・信託銀行　　2.　地方銀行　　3.　第二地方銀行　　4.　信用金庫 5.　信用組合　　6.　その他

問 1 では、勤務先金融機関の業態について尋ねている[4]。表 2 によると、最も回答が多かったのは、「都市銀行・信託銀行」で 49.2%、次いで、「地方銀行」が 28.4%、「信用金庫」が 13.8%、「第二地方銀行」が 6.4%、「信用組合」が 2.1%となっている[5]。本調査では、以上のいずれかの業態に勤務する回答者のみを調査対象とした。そのため、「その他」の回答数はゼロとなっている。「その他」として考えられるのは、ゆうちょ銀行、ＪＡ、外資系銀行などである。

集計結果を男女別にみると、「都市銀行・信託銀行」勤務者の割合は、女性のほうが約 5 ポイント高く、反対に「信用金庫」勤務者の割合は、男性のほうが約 5 ポイント高いという結果になっている。また、年代別にみると、20 代では「都市銀行・信託銀行」勤務者の割合が他の年代よりも低くなっている。

[4] 細かく言うと、第 1 のスクリーニング質問として、「仕事の業種」を尋ねて、「金融業」と回答した人のみに、問 1 を答えてもらった。

[5] 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、2016 年 9 月末の主要業態の従業員数は、都市銀行 99,599 人、信託銀行 22,467 人、地方銀行 134,492 人、第二地方銀行 44,612 人、信用金庫 113,649 人、信用組合 21,427 人となっている。本調査は、「都市銀行・信託銀行」のウエイトが現実の分布よりも大きく、それ以外の業態の比率が小さくなっている。

表 2　勤務先の業態

		全体	都市銀行・信託銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	その他
全体		1034	509	294	66	143	22	−
		100.0	49.2	28.4	6.4	13.8	2.1	−
性別	男性	527	247	148	39	87	6	−
		100.0	46.9	28.1	7.4	16.5	1.1	−
	女性	507	262	146	27	56	16	−
		100.0	51.7	28.8	5.3	11.0	3.2	−
年齢階層	20 代	102	38	33	9	16	6	−
		100.0	37.3	32.4	8.8	15.7	5.9	−
	30 代	218	112	60	10	31	5	−
		100.0	51.4	27.5	4.6	14.2	2.3	−
	40 代	363	178	108	21	50	6	−
		100.0	49.0	29.8	5.8	13.8	1.7	−
	50 代	351	181	93	26	46	5	−
		100.0	51.6	26.5	7.4	13.1	1.4	−

(注)上段は人数、下段は比率を示す。

問 2.　あなたの役職を下記から一つお選び下さい。
※ただし、現在、本店やその他の部署にお勤めで、2012 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。
※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 2 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 3 によると、回答が多いものから順に、「一般行員（正規職員)」が 41.4%、「一般行員（非正規職員、嘱託等)」が 25.9%、「主任、係長あるいは支店長代理」が 15.7%、「課長」が 10.1%、「次長あるいは副支店長」が 7.0%となっている。本調査では、以上の役職者を調査対象とした。そのため、「支店長」、「支店長を超える上位の職位」、「その他」の回答数はゼロとなっている。

回答を男女別に比較すると、「一般行員（非正規職員、嘱託等)」の割合は、女性のほうが高く、反対に「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」の割合は男性のほうが高くなっている。年代別にみると、「一般行員（正規職員)」の割合は

20 代が最も高いのに対して、「一般行員（非正規職員、嘱託等）」の割合は 50 代が最も高くなっている。また、「主任、係長あるいは支店長代理」の割合は 30 代、「課長」の割合は 40 代、「次長あるいは副支店長」の割合は 50 代が最も高くなっている。

表 3　現在の役職（または営業店での最後の役職）

		全体	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		1034	428	268	162	104	72	－	－	－
		100.0	41.4	25.9	15.7	10.1	7.0	－	－	－
性別	男性	527	213	21	126	97	70	－	－	－
		100.0	40.4	4.0	23.9	18.4	13.3	－	－	－
	女性	507	215	247	36	7	2	－	－	－
		100.0	42.4	48.7	7.1	1.4	0.4	－	－	－
年齢階層	20 代	102	89	7	6	－	－	－	－	－
		100.0	87.3	6.9	5.9	－	－	－	－	－
	30 代	218	119	39	50	9	1	－	－	－
		100.0	54.6	17.9	22.9	4.1	0.5	－	－	－
	40 代	363	116	110	55	50	32	－	－	－
		100.0	32.0	30.3	15.2	13.8	8.8	－	－	－
	50 代	351	104	112	51	45	39	－	－	－
		100.0	29.6	31.9	14.5	12.8	11.1	－	－	－

(注)上段は人数、下段は比率を示す。

４．本質問への回答結果

＜現在の職場、職務経験＞

問 3.　あなたの現在の勤務場所は次のどれですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。
1.　本店　　2.　営業店（支店・出張所など）　　3.　その他

以上のスクリーニング質問を経て、調査対象として残った回答者に対して、本調査では 29 問の質問を行っている。本調査では、最初に回答者の属性に関する質問を行っており、問 3 では回答者の現在の勤務場所について尋ねている。表 4 はこの質問に対する回答を集計したものであり、回答が多いものから順に、「営業店（支店・出張所など)」が 54.4%、「本店」が 36.6%、「その他」が 9.0%となっている。

男女別にみると、男性では「本店」勤務者のほうが多く、反対に、女性では「営業店（支

店・出張所など)」勤務者のほうが多くなっている。年齢別にみると、20 代では他の年齢層と比較して「本店」勤務者の割合が低く、「営業店（支店・出張所など)」勤務者の割合が高いという特徴がみられる。

表 4　回答者の勤務場所

		全体	本店	営業店（支店・出張所など）	その他
全体		1034	378	563	93
		100.0	36.6	54.4	9.0
性別	男性	527	254	225	48
		100.0	48.2	42.7	9.1
	女性	507	124	338	45
		100.0	24.5	66.7	8.9
年齢階層	20 代	102	32	69	1
		100.0	31.4	67.6	1.0
	30 代	218	84	123	11
		100.0	38.5	56.4	5.0
	40 代	363	130	206	27
		100.0	35.8	56.7	7.4
	50 代	351	132	165	54
		100.0	37.6	47.0	15.4

(注)上段は人数、下段は比率を示す。

問 4.　2012 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（出張所などの営業店を含む）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.　その他の支店での業務
7.　本店での営業・営業支援　　8.　その他の本店での業務　　9.　上記以外

問 4 では、回答者が 2012 年以降に担当した職務を尋ねている。表 5 によると、最も回答が多かったのは「支店事務」であり、26.5%の回答者が担当経験ありと回答している。次いで、「その他の本店での業務」が 23.5%、「支店（出張所などの営業店を含む）での渉外・営業」が 16.2%、「支店窓口」が 16.0%、「上記以外」が 14.2%、「本店での営業・営業支援」が 13.9%、「支店での貸付」が 12.1%、「支店管理」が 8.3%、「その他の支店での業務」が 7.4%となっている。

男女別にみると、「支店窓口」と「支店事務」では、女性の回答率が男性の回答率よりも20ポイント以上高くなっている。それに対して、「支店（出張所などの営業店を含む）での渉外・営業」、「支店管理」、「本店での営業・営業支援」、「本店での営業・営業支援」では、男性の回答率が女性の回答率よりも 10 ポイント以上高いという結果となっている。また、年齢別にみると、「支店（出張所などの営業店を含む）での渉外・営業」、「支店窓口」、「支店事務」では、20代の回答率が他の年齢層と比較して顕著に高いという特徴がみられる。

表5　担当経験のある職務（複数回答可）

		全体	支店（出張所などの営業店を含む）での渉外・営業	支店での貸付	支店窓口	支店事務	支店管理	その他の支店での業務	本店での営業・営業支援	本店での営業・営業支援	上記以外
全体		1034	168	125	165	274	86	77	144	243	147
		100.0	16.2	12.1	16.0	26.5	8.3	7.4	13.9	23.5	14.2
性別	男性	527	112	75	23	75	70	25	100	164	76
		100.0	21.3	14.2	4.4	14.2	13.3	4.7	19.0	31.1	14.4
	女性	507	56	50	142	199	16	52	44	79	71
		100.0	11.0	9.9	28.0	39.3	3.2	10.3	8.7	15.6	14.0
年齢階層	20代	102	32	14	45	41	5	7	11	15	9
		100.0	31.4	13.7	44.1	40.2	4.9	6.9	10.8	14.7	8.8
	30代	218	51	39	44	62	12	16	36	49	25
		100.0	23.4	17.9	20.2	28.4	5.5	7.3	16.5	22.5	11.5
	40代	363	57	46	54	94	35	28	53	82	40
		100.0	15.7	12.7	14.9	25.9	9.6	7.7	14.6	22.6	11.0
	50代	351	28	26	22	77	34	26	44	97	73
		100.0	8.0	7.4	6.3	21.9	9.7	7.4	12.5	27.6	20.8

（注）上段は人数、下段は比率を示す。

＜学歴と就職理由＞

問 5.　あなたの最終学歴について、下記から一つお選び下さい。なお、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 5 では、回答者の最終学歴について質問している。表 6 はこの問の集計結果であり、回答の多いものから順に、「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」が 30.7%、「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 18.3%、「短大、専門学校卒業」が 15.0%、「高等学校卒業」が 14.7%、「大学・法学部系卒業」が 13.4%、「大学・理系学部卒業」が 5.8%、「大学院修了」が 2.1%となっており、「その他」はゼロである。

男女間で回答率に 20 ポイント以上の差がみられるのは、「短大、専門学校卒業」と「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」であり、前者では女性の回答率のほうが 21.1 ポイント高く、後者では男性の回答率のほうが 37.0 ポイント高いという結果になっている。年齢別の集計結果をみると、「高等学校卒業」は年齢が高くなるほど該当者の割合が上がる傾向がみられ、「大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）」は若年層ほど該当者の割合が高くなる傾向がみられる。

表 6　回答者の最終学歴

		全体	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		1034	152	155	317	139	189	60	22	−
		100.0	14.7	15.0	30.7	13.4	18.3	5.8	2.1	−
性別	男性	527	30	9	257	105	63	45	18	−
		100.0	5.7	1.7	48.8	19.9	12.0	8.5	3.4	−
	女性	507	122	146	60	34	126	15	4	−
		100.0	24.1	28.8	11.8	6.7	24.9	3.0	0.8	−
年齢階層	20 代	102	7	8	28	13	38	6	2	−
		100.0	6.9	7.8	27.5	12.7	37.3	5.9	2.0	−
	30 代	218	15	28	58	29	60	16	12	−
		100.0	6.9	12.8	26.6	13.3	27.5	7.3	5.5	−
	40 代	363	54	72	115	44	50	22	6	−
		100.0	14.9	19.8	31.7	12.1	13.8	6.1	1.7	−
	50 代	351	76	47	116	53	41	16	2	−
		100.0	21.7	13.4	33.0	15.1	11.7	4.6	0.6	−

(注)上段は人数、下段は比率を示す。

問 6.　あなたが今の会社（以下では、貴社と呼びます）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
13.　特にない

問 6 では、現在の勤務先に就職した理由について質問しており、その回答を集計したものが表7である。最も回答が多かったのは「金融業に関心があった」であり、回答率は43.7%、以下、「地元で働ける」が 29.9%、「経営が安定している」が 19.6%、「待遇が良かった」が 18.4%、「自分を活かせる」が 14.7%、「遠隔地への転勤が少ない」が 12.8%、「特にな

い」が 9.9%、「家族の勧めがあった」が 7.5%、「地域でのステータスが高い」が 7.4%、「地元のために働ける」が 6.0%、「親近感があった」が 6.0%、「国際的に活躍できる」が 4.4%、「上記以外」が 2.7%となっている。

男女間で回答に顕著な差がみられたのは、「金融業に関心があった」であり、男性の回答率が女性の回答率よりも 20 ポイント以上高くなっている。年代別にみると、「地元で働ける」と「遠隔地への転勤が少ない」は若年層での回答率が相対的に高く、特に「遠隔地への転勤が少ない」では、20 代の回答率が全体のものと比較して 20 ポイント以上高くなっている。

業態別にみると、都市銀行・信託銀行では、「金融業に関心があった」や「待遇が良かった」との回答が他の業態と比較して多いのに対して、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では、「地元で働ける」との回答が相対的に多くなっている。特に、信用金庫では、「遠隔地への転勤が少ない」の回答率が全体のものと比較して 20 ポイント以上高くなっている。一方で、「地元のために働ける」との回答は、地方銀行、信用金庫や信用組合で 10%前後にとどまっている。これは、家森・米田(2015) で得られた傾向と同様である。

表７　現在の会社に就職した理由（最大３つまで）

		全体	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	特にない
全体		1034	452	152	309	132	62	45	62	190	78	77	203	28	102
		100.0	43.7	14.7	29.9	12.8	6.0	4.4	6.0	18.4	7.5	7.4	19.6	2.7	9.9
性別	男性	527	294	79	153	57	42	31	27	107	33	42	97	5	34
		100.0	55.8	15.0	29.0	10.8	8.0	5.9	5.1	20.3	6.3	8.0	18.4	0.9	6.5
	女性	507	158	73	156	75	20	14	35	83	45	35	106	23	68
		100.0	31.2	14.4	30.8	14.8	3.9	2.8	6.9	16.4	8.9	6.9	20.9	4.5	13.4
年齢階層	20代	102	40	12	42	32	12	3	12	16	11	7	16	3	5
		100.0	39.2	11.8	41.2	31.4	11.8	2.9	11.8	15.7	10.8	6.9	15.7	2.9	4.9
	30代	218	95	24	52	36	15	15	14	32	15	23	45	8	27
		100.0	43.6	11.0	23.9	16.5	6.9	6.9	6.4	14.7	6.9	10.6	20.6	3.7	12.4
	40代	363	163	64	96	39	17	8	8	76	25	23	70	7	40
		100.0	44.9	17.6	26.4	10.7	4.7	2.2	2.2	20.9	6.9	6.3	19.3	1.9	11.0
	50代	351	154	52	119	25	18	19	28	66	27	24	72	10	30
		100.0	43.9	14.8	33.9	7.1	5.1	5.4	8.0	18.8	7.7	6.8	20.5	2.8	8.5
勤務先業態	都市銀行	509	272	102	52	38	9	42	22	128	29	22	111	11	54
		100.0	53.4	20.0	10.2	7.5	1.8	8.3	4.3	25.1	5.7	4.3	21.8	2.2	10.6
	地方銀行	294	95	31	135	34	32	2	23	38	27	40	55	14	27
		100.0	32.3	10.5	45.9	11.6	10.9	0.7	7.8	12.9	9.2	13.6	18.7	4.8	9.2
	第二地方銀行	66	22	6	33	7	5	1	5	7	4	7	8	－	6
		100.0	33.3	9.1	50.0	10.6	7.6	1.5	7.6	10.6	6.1	10.6	12.1	－	9.1
	信用金庫	143	55	11	77	49	14	－	10	13	15	8	26	2	12
		100.0	38.5	7.7	53.8	34.3	9.8	－	7.0	9.1	10.5	5.6	18.2	1.4	8.4
	信用組合	22	8	2	12	4	2	－	2	4	3	－	3	1	3
		100.0	36.4	9.1	54.5	18.2	9.1	－	9.1	18.2	13.6	－	13.6	4.5	13.6

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 7.　あなたが現在の会社に就職する際の面接等で、志望動機として強調したものが次の中にありますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　金融業に関心があること　　2.　自分を活かせること　　3.　地元で働けること
4.　遠隔地への転勤が少ないこと　　5.　地元社会のために働けること
6.　国際的に活躍できること　　7.　親近感があること　　8.　待遇が良いこと
9.　家族から勧められたこと　　10.　地域でのステータスが高いこと
11.　経営が安定していること　　12.　会社の伝統や社風に共感していること
13.　上記のいずれにも当てはまらない／忘れた

問 6 では、現在の勤務先に就職した理由を尋ねたが、問 7 では、現在の勤務先に就職する際の面接等で強調した事柄について尋ねている。表 8 によると、最も回答が多かったのは、「金融業に関心があること」であり、回答率は 42.5%、次いで、「自分を活かせること」が 26.4%、「地元で働けること」が 19.7%、「上記のいずれにも当てはまらない／忘れた」が 18.1%、「経営が安定していること」が 10.4%、「会社の伝統や社風に共感していること」が 10.1%、「地元社会のために働けること」が 9.5%、「待遇が良いこと」が 8.2%、「親近感があること」5.8%、「国際的に活躍できること」が 5.0%、「地域でのステータスが高いこと」が 5.0%、「遠隔地への転勤が少ないこと」が 4.2%となっており、最も回答が少なかったのは「家族から勧められたこと」で 2.2%となっている。

男女別にみると、前問の集計結果と同様、「金融業に関心があること」では、男女間で回答に顕著な差がみられ、男性では回答率が女性よりも 20 ポイント以上高くなっている。年齢別にみると、20 代において「地元で働けること」の回答率が相対的に高いのは、前問の結果と同様である。しかし、前問において 20 代の回答率が相対的に高かった「遠隔地への転勤が少ないこと」の回答率はそれほど高くなく、これに代わり「地元社会のために働けること」の回答率が 20 代で相対的に高くなっている（全体の回答率を 13.0 ポイント上回っている)。業態別にみると、都市銀行・信託銀行では、「金融業に関心があった」との回答が他の業態と比較して多く、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では、「地元で働ける」との回答が相対的に多くなっている。これは前問の結果と同じである。しかし、信用金庫における「遠隔地への転勤が少ない」の回答率の高さは前問ほど顕著ではなく、代わって、「地元社会のために働けること」との回答が、信用金庫において多くなっている（全体の回答率を 12.9 ポイント上回っている)。

表８　就職面接等で志望動機として強調したこと（複数回答可）

		全体	金融業に関心があること	自分を活かせること	地元で働けること	遠隔地への転勤が少ないこと	地元社会のために働けること	国際的に活躍できること	親近感があること	待遇が良いこと	家族から勧められたこと	地域でのステータスが高いこと	経営が安定していること	会社の伝統や社風に共感していること	上記のいずれにも当てはまらない／忘れた
全体		1034	439	273	204	43	98	52	60	85	23	52	108	104	187
		100.0	42.5	26.4	19.7	4.2	9.5	5.0	5.8	8.2	2.2	5.0	10.4	10.1	18.1
性別	男性	527	287	137	98	23	56	35	27	43	8	30	53	66	63
		100.0	54.5	26.0	18.6	4.4	10.6	6.6	5.1	8.2	1.5	5.7	10.1	12.5	12.0
	女性	507	152	136	106	20	42	17	33	42	15	22	55	38	124
		100.0	30.0	26.8	20.9	3.9	8.3	3.4	6.5	8.3	3.0	4.3	10.8	7.5	24.5
年齢階層	20代	102	38	29	32	6	23	4	10	7	3	7	5	15	9
		100.0	37.3	28.4	31.4	5.9	22.5	3.9	9.8	6.9	2.9	6.9	4.9	14.7	8.8
	30代	218	101	44	36	11	26	19	10	21	5	13	23	25	42
		100.0	46.3	20.2	16.5	5.0	11.9	8.7	4.6	9.6	2.3	6.0	10.6	11.5	19.3
	40代	363	153	90	59	16	22	12	17	26	8	16	31	30	78
		100.0	42.1	24.8	16.3	4.4	6.1	3.3	4.7	7.2	2.2	4.4	8.5	8.3	21.5
	50代	351	147	110	77	10	27	17	23	31	7	16	49	34	58
		100.0	41.9	31.3	21.9	2.8	7.7	4.8	6.6	8.8	2.0	4.6	14.0	9.7	16.5
勤務先業態	都市銀行	509	247	165	33	15	15	43	21	54	12	12	49	65	95
		100.0	48.5	32.4	6.5	2.9	2.9	8.4	4.1	10.6	2.4	2.4	9.6	12.8	18.7
	地方銀行	294	99	60	96	12	40	7	22	24	7	27	35	21	53
		100.0	33.7	20.4	32.7	4.1	13.6	2.4	7.5	8.2	2.4	9.2	11.9	7.1	18.0
	第二地方銀行	66	24	16	18	3	7	1	4	3	1	2	7	3	11
		100.0	36.4	24.2	27.3	4.5	10.6	1.5	6.1	4.5	1.5	3.0	10.6	4.5	16.7
	信用金庫	143	60	26	51	13	32	1	12	3	3	10	14	14	24
		100.0	42.0	18.2	35.7	9.1	22.4	0.7	8.4	2.1	2.1	7.0	9.8	9.8	16.8
	信用組合	22	9	6	6	－	4	－	1	1	－	1	3	1	4
		100.0	40.9	27.3	27.3	－	18.2	－	4.5	4.5	－	4.5	13.6	4.5	18.2

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

＜仕事へのやりがいや待遇への満足度＞

問 8.　あなたは、現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　非常に強く感じる　　2.　感じる　　3.　どちらともいえない　　4.　感じない

5.　全く感じない　　6.　わからない

問 8 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 9 の集計結果

をみると、「非常に強く感じる」が 8.1%、「感じる」が最も多く 37.8%、「どちらともいえない」が 32.9%、「感じない」が 12.7%、「全く感じない」が 7.4%、「わからない」が 1.1%となっている。

「非常に強く感じる」と「感じる」の合計を回答者の属性別に比較すると、男性では 47.2%、女性では 44.6%となり、男性のほうが若干高くなる。また、年代別に比較すると、20 代が 44.1%、30 代が 42.7%、40 代が 43.5%、50 代が最も高く 51.0%となる。業態別では、都市銀行・信託銀行が 49.9%で最も高く、次いで、信用金庫が 46.2%、地方銀行が 43.2%、第二地方銀行が 33.3%、信用組合が 27.3%となる。

本調査とは選択肢が少し異なるが、家森・米田(2015)では、銀行（信用金庫、信用組合を含む）の職員 400 人に「やりがい」を尋ねたところ、「非常に強く感じる」が 5.5%、「強く感じる」が 19.5%、「感じる」が 45.3%、「あまり感じない」が 21.3%、「全く感じない」が 5.5%、「わからない」が 3.0%であった。やりがいを感じていない（「あまり感じない」と「全く感じない」の合計）人が 27%であった。本調査では、やりがいを感じていない（「感じない」と「まったく感じない」の合計）人は約 20%であったので、おおよそ同じような傾向が見られる。

対照サンプルとして、家森・米田(2016)では、税理士、公認会計士、弁護士 700 人に対して「やりがい」を尋ねたところ、「非常に強く感じる」が 21.1%、「強く感じる」が 31.1%、「感じる」が 33.6%、「あまり感じない」が 11.7%、「全く感じない」が 2.4%であった。また、小川・津布久・家森(2016)では、産業・商工振興に従事している地方公務員に対してやりがいの強さを聞いている。その結果によると、やりがいを「非常に強く感じる」、「強く感じる」、「感じる」を合わせると全体の 82%を超え、逆に、「あまり感じない」が 13.2%、「全く感じない」が 1.8%であった。このように、地方公務員や税理士、公認会計士、弁護士の専門家と比べると、金融機関の職員のやりがいが低い状況にあることがわかる。

表 9　現在の仕事へのやりがい

		全体	非常に強く感じる	感じる	どちらともいえない	感じない	全く感じない	わからない
全体		1034	84	391	340	131	77	11
		100.0	8.1	37.8	32.9	12.7	7.4	1.1
性別	男性	527	52	197	164	62	45	7
		100.0	9.9	37.4	31.1	11.8	8.5	1.3
	女性	507	32	194	176	69	32	4
		100.0	6.3	38.3	34.7	13.6	6.3	0.8
年齢階層	20 代	102	14	31	28	22	5	2
		100.0	13.7	30.4	27.5	21.6	4.9	2.0
	30 代	218	18	75	75	25	25	−
		100.0	8.3	34.4	34.4	11.5	11.5	−
	40 代	363	21	137	127	43	29	6
		100.0	5.8	37.7	35.0	11.8	8.0	1.7
	50 代	351	31	148	110	41	18	3
		100.0	8.8	42.2	31.3	11.7	5.1	0.9
勤務先業態	都市銀行	509	60	194	161	52	38	4
		100.0	11.8	38.1	31.6	10.2	7.5	0.8
	地方銀行	294	12	115	101	43	19	4
		100.0	4.1	39.1	34.4	14.6	6.5	1.4
	第二地方銀行	66	4	18	29	8	6	1
		100.0	6.1	27.3	43.9	12.1	9.1	1.5
	信用金庫	143	6	60	38	26	11	2
		100.0	4.2	42.0	26.6	18.2	7.7	1.4
	信用組合	22	2	4	11	2	3	−
		100.0	9.1	18.2	50.0	9.1	13.6	−

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 9.　あなたの現在の仕事へのやりがいは入社当時と比べるとどのように変化しましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。
1.　非常に強くなった　　2.　強くなった　　3.　変わらない　　4.　弱くなった
5.　非常に弱くなった　　6.　わからない

問 9 では、入社当時と比較して仕事へのやりがいがどのように変化したかを尋ねており、その回答を集計したものが表 10 である。この表によると、「非常に強くなった」は 6.1%、

「強くなった」は 22.5%、「変わらない」は 37.4%で最も高く、「弱くなった」は 18.3%、「非常に弱くなった」は 13.0%、「わからない」は 2.7%となっている。

「非常に強くなった」と「強くなった」の合計を男女別で比較すると、男性は 28.1%、女性は 29.2%となり、回答に大きな差はみられない。年代別では、20 代が 34.3%、30 代が 34.9%、40 代が 24.8%、50 代が 27.1%となり、20～30 代では、やりがいを感じる方向に変化したとの回答が他の年代よりも多くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が最も高く 32.8%、次いで、信用金庫が 29.4%、信用組合が 27.3%、地方銀行が 23.1%、第二地方銀行が 19.7%となる。

表 10　仕事へのやりがいの変化（入社当時との比較）

		全体	非常に強くなった	強くなった	変わらない	弱くなった	非常に弱くなった	わからない
全体		1034	63	233	387	189	134	28
		100.0	6.1	22.5	37.4	18.3	13.0	2.7
性別	男性	527	37	111	175	113	83	8
		100.0	7.0	21.1	33.2	21.4	15.8	1.5
	女性	507	26	122	212	76	51	20
		100.0	5.1	24.1	41.8	15.0	10.1	3.9
年齢階層	20 代	102	9	26	30	19	12	6
		100.0	8.8	25.5	29.4	18.6	11.8	5.9
	30 代	218	16	60	78	29	31	4
		100.0	7.3	27.5	35.8	13.3	14.2	1.8
	40 代	363	18	72	144	73	47	9
		100.0	5.0	19.8	39.7	20.1	12.9	2.5
	50 代	351	20	75	135	68	44	9
		100.0	5.7	21.4	38.5	19.4	12.5	2.6
勤務先業態	都市銀行	509	48	119	191	80	54	17
		100.0	9.4	23.4	37.5	15.7	10.6	3.3
	地方銀行	294	7	61	121	63	38	4
		100.0	2.4	20.7	41.2	21.4	12.9	1.4
	第二地方銀行	66	4	9	24	16	12	1
		100.0	6.1	13.6	36.4	24.2	18.2	1.5
	信用金庫	143	3	39	40	28	27	6
		100.0	2.1	27.3	28.0	19.6	18.9	4.2
	信用組合	22	1	5	11	2	3	－
		100.0	4.5	22.7	50.0	9.1	13.6	－

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 10.　あなたは現在の賃金についてどの程度満足していますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。
1.　非常に満足　　2.　ある程度満足　　3.　どちらでもない　　4.　やや不満
5.　非常に不満

問 10 は、現在の賃金についてどの程度満足しているかを尋ねている。この問の回答を集計した表 11 によると、「非常に満足」が 7.0%、「ある程度満足」が最も多く 33.3%、「どちらでもない」が 24.2%、「やや不満」が 20.8%、「非常に不満」が 14.8%となっている。

「非常に満足」と「ある程度満足」の合計を男女間で比較すると、男性は 45.0%、女性は 35.3%ととなり、男性の方が賃金に対する満足度が高くなっている。これを年代別にみると、20 代が 37.3%、30 代が 42.7%、40 代が 39.9%、50 代が 39.9%となり、30 代の満足度が最も高くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が突出しており 47.2%、次いで、信用金庫が 35.0%、地方銀行が 34.0%、信用組合が 31.8%、第二地方銀行が 28.8%となる。

表 11　現在の賃金に対する満足度

		全体	非常に満足	ある程度満足	どちらでもない	やや不満	非常に不満
全体		1034	72	344	250	215	153
		100.0	7.0	33.3	24.2	20.8	14.8
性別	男性	527	48	189	115	94	81
		100.0	9.1	35.9	21.8	17.8	15.4
	女性	507	24	155	135	121	72
		100.0	4.7	30.6	26.6	23.9	14.2
年齢階層	20 代	102	8	30	29	25	10
		100.0	7.8	29.4	28.4	24.5	9.8
	30 代	218	18	75	58	41	26
		100.0	8.3	34.4	26.6	18.8	11.9
	40 代	363	22	123	94	63	61
		100.0	6.1	33.9	25.9	17.4	16.8
	50 代	351	24	116	69	86	56
		100.0	6.8	33.0	19.7	24.5	16.0
勤務先業態	都市銀行	509	52	188	121	92	56
		100.0	10.2	36.9	23.8	18.1	11.0
	地方銀行	294	10	90	67	74	53
		100.0	3.4	30.6	22.8	25.2	18.0
	第二地方銀行	66	7	12	18	16	13
		100.0	10.6	18.2	27.3	24.2	19.7
	信用金庫	143	2	48	36	28	29
		100.0	1.4	33.6	25.2	19.6	20.3
	信用組合	22	1	6	8	5	2
		100.0	4.5	27.3	36.4	22.7	9.1

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 11.　あなたは、入社した頃は「地元のために働ける」ことをどの程度意識しましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。
1.　強く意識していた　　2.　ある程度意識していた　　3.　あまり意識していなかった
4.　全く意識していなかった　　5.　忘れた／わからない

問 11 では、入社当時に「地元のために働ける」ことをどの程度意識したかを質問している。この問の回答が表 12 に集計されている。集計結果は「強く意識していた」が 8.1%、

「ある程度意識していた」が 29.3%、「あまり意識していなかった」が最も多く 35.8%、「全く意識していなかった」が 23.3%、「忘れた／わからない」が 3.5%となっている。

「強く意識していた」と「ある程度意識していた」の合計について、男女別にみると、男性は 45.2%、女性は 29.4%となり、男性のほうが「地元のために働ける」ことをより意識していたと回答している。これを年齢別にみると、20 代では 50.0%、30 代では 36.7%、40 代では 34.2%、50 代では 37.6%となり、20 代の値が顕著に高くなっている。業態別にみると、この合計が最も高いのは信用金庫であり 55.2%、次いで、地方銀行が 51.0%、第二地方銀行と信用組合が同率で 45.5%、都市銀行・信託銀行は 23.2%となっている。

表 12　入社当時「地元のために働ける」ことを意識したか

		全体	強く意識していた	ある程度意識していた	あまり意識していなかった	全く意識していなかった	忘れた／わからない
全体		1034	84	303	370	241	36
		100.0	8.1	29.3	35.8	23.3	3.5
性別	男性	527	57	181	166	112	11
		100.0	10.8	34.3	31.5	21.3	2.1
	女性	507	27	122	204	129	25
		100.0	5.3	24.1	40.2	25.4	4.9
年齢階層	20 代	102	16	35	31	17	3
		100.0	15.7	34.3	30.4	16.7	2.9
	30 代	218	20	60	83	45	10
		100.0	9.2	27.5	38.1	20.6	4.6
	40 代	363	23	101	137	88	14
		100.0	6.3	27.8	37.7	24.2	3.9
	50 代	351	25	107	119	91	9
		100.0	7.1	30.5	33.9	25.9	2.6
勤務先業態	都市銀行	509	31	87	195	175	21
		100.0	6.1	17.1	38.3	34.4	4.1
	地方銀行	294	27	123	90	43	11
		100.0	9.2	41.8	30.6	14.6	3.7
	第二地方銀行	66	8	22	28	8	－
		100.0	12.1	33.3	42.4	12.1	－
	信用金庫	143	15	64	47	14	3
		100.0	10.5	44.8	32.9	9.8	2.1
	信用組合	22	3	7	10	1	1
		100.0	13.6	31.8	45.5	4.5	4.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 12.　あなたは、現在「地元のために働ける」ことをどの程度意識していますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。
1.　強く意識している　　2.　ある程度意識している　　3.　あまり意識していない
4.　全く意識していない

前問では、入社当時に「地元のために働ける」ことをどの程度意識したかを尋ねたが、問 12 では、現在「地元のために働ける」ことをどの程度意識しているかを尋ねている。表 13 によると、回答結果は「強く意識している」が 7.4%、「ある程度意識している」が 36.7%、「あまり意識していない」が 37.0%、「全く意識していない」が 18.9%となっている。

前問と同様に、「強く意識している」と「ある程度意識している」の合計を男女別に比較すると、男性は 47.6%、女性は 40.4%となり、男女間での回答の差は前問よりも小さいものとなっている。また、男女ともに前問よりも意識しているとの回答が多くなっている。年齢別では、20 代が 56.9%、30 代が 40.4%、40 代が 41.3%、50 代が 45.6%となり、各年代ともに前問よりも意識しているとの回答が多くなっている。業態別にみると、値が高いものから順に、信用金庫が 62.2%、地方銀行が 57.1%、信用組合が 54.5%、第二地方銀行が 50.0%、都市銀行・信託銀行が 30.3%となり、各業態ともに前問よりも「地元のために働ける」ことを意識する傾向が強まっている。

表 13　現在「地元のために働ける」ことを意識しているか

		全体	強く意識している	ある程度意識している	あまり意識していない	全く意識していない
全体		1034	77	379	383	195
		100.0	7.4	36.7	37.0	18.9
性別	男性	527	46	205	176	100
		100.0	8.7	38.9	33.4	19.0
	女性	507	31	174	207	95
		100.0	6.1	34.3	40.8	18.7
年齢階層	20 代	102	17	41	31	13
		100.0	16.7	40.2	30.4	12.7
	30 代	218	12	76	92	38
		100.0	5.5	34.9	42.2	17.4
	40 代	363	24	126	144	69
		100.0	6.6	34.7	39.7	19.0
	50 代	351	24	136	116	75
		100.0	6.8	38.7	33.0	21.4
勤務先業態	都市銀行	509	27	127	217	138
		100.0	5.3	25.0	42.6	27.1
	地方銀行	294	29	139	90	36
		100.0	9.9	47.3	30.6	12.2
	第二地方銀行	66	5	28	26	7
		100.0	7.6	42.4	39.4	10.6
	信用金庫	143	15	74	43	11
		100.0	10.5	51.7	30.1	7.7
	信用組合	22	1	11	7	3
		100.0	4.5	50.0	31.8	13.6

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 13.　あなたが、地元のために働けることを意識している理由として下記から当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　貴社の歴史を勉強したから
2.　貴社の経営理念を理解したから
3.　貴社が実施する各種の研修に参加したから
4.　独自に勉強した結果から
5.　地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから
6.　取引先から感謝されたことがあるから
7.　取引先への支援が実ったことがあるから
8.　地域の人々からの期待を感じるから
9.　地域経済の衰退を目のあたりにしたから
10.　上記以外の理由
11.　特に理由はない

問 13 では、前問において、現在「地元のために働ける」ことを「強く意識している」または「ある程度意識している」と答えた回答者のみを対象として、地元のために働けることを意識している理由を尋ねている。表 14 によると、その理由として最も多かったのは、「取引先から感謝されたことがあるから」であり 28.1%、以下、「地域の人々からの期待を感じるから」が 25.0%、「貴社の経営理念を理解したから」が 20.8%、「取引先への支援が実ったことがあるから」が 18.0%、「地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから」が 15.1%、「貴社の歴史を勉強したから」が 14.9%、「特に理由はない」が 14.9%、「独自に勉強した結果から」が 12.9%、「貴社が実施する各種の研修に参加したから」が 11.6%、「地域経済の衰退を目のあたりにしたから」が 8.3%、「上記以外の理由」が 0.7%となっている。

男女間で回答率に 10 ポイント以上の差がみられる選択肢は、「取引先への支援が実ったことがあるから」であり、男性の回答率が女性の回答率を 14.1 ポイント上回っている。年齢別の集計結果では、20 代において「貴社の経営理念を理解したから」との回答が、他の年代よりも顕著に多くなっている（全体の回答率との差は 10.2 ポイント)。業態別では、都市銀行・信託銀行において「貴社の歴史を勉強したから」との回答が他の業態より目立って多く（同 11.1 ポイント)、信用金庫では「取引先から感謝されたことがあるから」との回答が多くなっている（同 11.2 ポイント)。また、サンプル数が小さいものの、信用組合では「貴社の経営理念を理解したから」(同 12.5 ポイント)、「独自に勉強した結果から」（同 12.1 ポイント)、「地域の人々からの期待を感じるから」(同 16.7 ポイント）の回答率が他の業態よりも際立って高くなっている。

表 14　「地元のために働ける」ことを意識している理由（複数回答可）

		全体	貴社の歴史を勉強したから	貴社の経営理念を理解したから	貴社が実施する各種の研修に参加したから	独自に勉強した結果から	地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから	取引先から感謝されたことがあるから	取引先への支援が実ったことがあるから	地域の人々からの期待を感じるから	地域経済の衰退を目のあたりにしたから	上記以外の理由	特に理由はない
全体		456	68	95	53	59	69	128	82	114	38	3	68
		100.0	14.9	20.8	11.6	12.9	15.1	28.1	18.0	25.0	8.3	0.7	14.9
性別	男性	251	42	55	24	38	44	77	61	56	23	3	29
		100.0	16.7	21.9	9.6	15.1	17.5	30.7	24.3	22.3	9.2	1.2	11.6
	女性	205	26	40	29	21	25	51	21	58	15	－	39
		100.0	12.7	19.5	14.1	10.2	12.2	24.9	10.2	28.3	7.3	－	19.0
年齢階層	20 代	58	10	18	7	3	6	17	6	17	6	－	8
		100.0	17.2	31.0	12.1	5.2	10.3	29.3	10.3	29.3	10.3	－	13.8
	30 代	88	18	16	13	17	20	30	16	20	8	－	9
		100.0	20.5	18.2	14.8	19.3	22.7	34.1	18.2	22.7	9.1	－	10.2
	40 代	150	16	28	11	25	21	36	28	31	13	1	28
		100.0	10.7	18.7	7.3	16.7	14.0	24.0	18.7	20.7	8.7	0.7	18.7
	50 代	160	24	33	22	14	22	45	32	46	11	2	23
		100.0	15.0	20.6	13.8	8.8	13.8	28.1	20.0	28.8	6.9	1.3	14.4
勤務先業態	都市銀行	154	40	34	29	27	21	36	21	24	6	－	26
		100.0	26.0	22.1	18.8	17.5	13.6	23.4	13.6	15.6	3.9	－	16.9
	地方銀行	168	14	32	15	14	27	46	30	49	19	1	27
		100.0	8.3	19.0	8.9	8.3	16.1	27.4	17.9	29.2	11.3	0.6	16.1
	第二地方銀行	33	2	5	3	4	2	8	7	7	2	－	5
		100.0	6.1	15.2	9.1	12.1	6.1	24.2	21.2	21.2	6.1	－	15.2
	信用金庫	89	10	20	5	11	17	35	24	29	11	2	9
		100.0	11.2	22.5	5.6	12.4	19.1	39.3	27.0	32.6	12.4	2.2	10.1
	信用組合	12	2	4	1	3	2	3	－	5	－	－	1
		100.0	16.7	33.3	8.3	25.0	16.7	25.0	－	41.7	－	－	8.3

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

＜勤務する金融機関の強み＞

問 14.　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 9 項目について、それぞれ、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、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 以降は、再びすべての回答者に質問を行っている。問 14 では、勤務先の金融機関の強みについて質問している。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 項目に関して、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 15 は、「(1)金融機関のブランド」が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 33.8%、「ある程度の強み」が最も多く 41.7%、「特に強みではない」が 16.8%、「わからない」が 7.6%となっている。

男女別の集計結果をみると、「重要な強み」または「ある程度の強み」と答えた回答者の割合は、男性が 75.7%、女性が 75.3%であり、性別間で大差はみられない。年代別では、20 代が 80.4%、30 代が 72.9%、40 代が 72.5%、50 代が 78.9%となり、こちらも回答に目立った差はみられない。それに対して、業態別では、都市銀行・信託銀行が 82.5%、地方銀行が 77.2%、第二地方銀行が 51.5%、信用金庫が 62.2%、信用組合が 50.0%となり、都市銀行・信託銀行では、「金融機関のブランド」を自行の強みであると考える回答者が多いという結果になっている。

表 15　勤務先金融機関の強み：(1)金融機関のブランド

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	350	431	174	79
		100.0	33.8	41.7	16.8	7.6
性別	男性	527	183	216	103	25
		100.0	34.7	41.0	19.5	4.7
	女性	507	167	215	71	54
		100.0	32.9	42.4	14.0	10.7
年齢階層	20代	102	33	49	15	5
		100.0	32.4	48.0	14.7	4.9
	30代	218	70	89	30	29
		100.0	32.1	40.8	13.8	13.3
	40代	363	116	147	76	24
		100.0	32.0	40.5	20.9	6.6
	50代	351	131	146	53	21
		100.0	37.3	41.6	15.1	6.0
勤務先業態	都市銀行	509	234	186	50	39
		100.0	46.0	36.5	9.8	7.7
	地方銀行	294	75	152	47	20
		100.0	25.5	51.7	16.0	6.8
	第二地方銀行	66	7	27	27	5
		100.0	10.6	40.9	40.9	7.6
	信用金庫	143	29	60	41	13
		100.0	20.3	42.0	28.7	9.1
	信用組合	22	5	6	9	2
		100.0	22.7	27.3	40.9	9.1

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 16 は、勤務先金融機関の「(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質問した結果である。回答は、「重要な強み」が 8.9%、「ある程度の強み」が 28.1%、「特に強みではない」が最も多く 48.2%、「わからない」が 14.8%となっている。

「重要な強み」と「ある程度の強み」の回答率の合計を男女別にみると、男性は 42.3%、女性は 31.6%であり、男性の値のほうが高くなっている。年代別では、20 代が 42.2%、30 代が 38.1%、40 代が 36.4%、50 代が 35.6%となる。業態別では、都市銀行・信託銀行が 42.0%、地方銀行が 31.6%、第二地方銀行が 31.8%、信用金庫が 32.2%、信用組合が 40.9%

となっており、都市銀行・信託銀行と信用組合において、「提示する金利の低さ」を勤務先金融機関の強みであるとの回答が相対的に多くなっている。ただし、「重要な強み」のみに注目すると、都市銀行が最も高くても 12%であり、ほとんどの金融機関の職員は金利の高さを顕著な強みだとは認識していないことになる。

表 16　勤務先金融機関の強み：(2)提示する金利の低さ

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	92	291	498	153
		100.0	8.9	28.1	48.2	14.8
性別	男性	527	58	165	265	39
		100.0	11.0	31.3	50.3	7.4
	女性	507	34	126	233	114
		100.0	6.7	24.9	46.0	22.5
年齢階層	20 代	102	9	34	42	17
		100.0	8.8	33.3	41.2	16.7
	30 代	218	20	63	100	35
		100.0	9.2	28.9	45.9	16.1
	40 代	363	32	100	182	49
		100.0	8.8	27.5	50.1	13.5
	50 代	351	31	94	174	52
		100.0	8.8	26.8	49.6	14.8
勤務先業態	都市銀行	509	61	153	207	88
		100.0	12.0	30.1	40.7	17.3
	地方銀行	294	14	79	163	38
		100.0	4.8	26.9	55.4	12.9
	第二地方銀行	66	7	14	35	10
		100.0	10.6	21.2	53.0	15.2
	信用金庫	143	9	37	84	13
		100.0	6.3	25.9	58.7	9.1
	信用組合	22	1	8	9	4
		100.0	4.5	36.4	40.9	18.2

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 17 は、「(3)融資決定の速さ」が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。集計結果は、「重要な強み」が 8.8%、「ある程度の強み」が 31.7%、「特に強みではない」が 39.6%、「わからない」が 19.9%となっており、問 17 の他の質問項目と比較して、

「わからない」の回答率が最も高くなっている。

「重要な強み」または「ある程度の強み」と答えた回答者の割合は、男女別では、男性が 47.4%、女性が 33.3%となる。また、「わからない」と答えた回答者の割合は、女性のほうが 20 ポイント近く高くなっている。また、「重要な強み」または「ある程度の強み」と答えた回答者の割合を年代別にみると、20 代が 40.2%、30 代が 38.5%、40 代が 38.3%、50 代が 44.2%となっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 44.4%、地方銀行が 35.7%、第二地方銀行が 33.3%、信用金庫が 41.3%、信用組合が 31.8%となり、都市銀行・信託銀行と信用金庫の値が相対的に高くなっている。

表 17　勤務先金融機関の強み：(3)融資決定の速さ

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	91	328	409	206
		100.0	8.8	31.7	39.6	19.9
性別	男性	527	61	189	226	51
		100.0	11.6	35.9	42.9	9.7
	女性	507	30	139	183	155
		100.0	5.9	27.4	36.1	30.6
年齢階層	20 代	102	8	33	37	24
		100.0	7.8	32.4	36.3	23.5
	30 代	218	21	63	88	46
		100.0	9.6	28.9	40.4	21.1
	40 代	363	28	111	160	64
		100.0	7.7	30.6	44.1	17.6
	50 代	351	34	121	124	72
		100.0	9.7	34.5	35.3	20.5
勤務先業態	都市銀行	509	54	172	163	120
		100.0	10.6	33.8	32.0	23.6
	地方銀行	294	18	87	136	53
		100.0	6.1	29.6	46.3	18.0
	第二地方銀行	66	6	16	33	11
		100.0	9.1	24.2	50.0	16.7
	信用金庫	143	12	47	68	16
		100.0	8.4	32.9	47.6	11.2
	信用組合	22	1	6	9	6
		100.0	4.5	27.3	40.9	27.3

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 18 は、「(4)融資可能額の多さ」が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 9.7%、「ある程度の強み」が 30.0%、「特に強みではない」が 40.7%、「わからない」が 19.6%となっている。

「重要な強み」と「ある程度の強み」の回答の合計は、男女別では、男性が 44.4%、女性が 34.7%となり、問 14 の他の質問項目と同じ傾向がみられる。年代別では、20 代が 34.3%、30 代が 44.0%、40 代が 38.6%、50 代が 39.6%となり、30 代において強みであるとの回答が多くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 47.5%、地方銀行が 35.0%、第二地方銀行が 28.8%、信用金庫が 27.3%、信用組合が 31.8%となり、都市銀行・信託銀行において「融資可能額の多さ」を強みであるとする回答が相対的に多くなっている。

表 18　勤務先金融機関の強み：(4)融資可能額の多さ

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	100	310	421	203
		100.0	9.7	30.0	40.7	19.6
性別	男性	527	63	171	245	48
		100.0	12.0	32.4	46.5	9.1
	女性	507	37	139	176	155
		100.0	7.3	27.4	34.7	30.6
年齢階層	20代	102	12	23	44	23
		100.0	11.8	22.5	43.1	22.5
	30代	218	17	79	78	44
		100.0	7.8	36.2	35.8	20.2
	40代	363	32	108	156	67
		100.0	8.8	29.8	43.0	18.5
	50代	351	39	100	143	69
		100.0	11.1	28.5	40.7	19.7
勤務先業態	都市銀行	509	65	177	148	119
		100.0	12.8	34.8	29.1	23.4
	地方銀行	294	18	85	138	53
		100.0	6.1	28.9	46.9	18.0
	第二地方銀行	66	5	14	37	10
		100.0	7.6	21.2	56.1	15.2
	信用金庫	143	11	28	89	15
		100.0	7.7	19.6	62.2	10.5
	信用組合	22	1	6	9	6
		100.0	4.5	27.3	40.9	27.3

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 19 は、「(5)親身な姿勢」が勤務先金融機関の強みであるかどうかを質問した結果である。回答は、「重要な強み」が 18.9%、「ある程度の強み」が最も多く 44.3%、「特に強みではない」が 24.5%、「わからない」が 12.4%となっている。

男女別にみると、「重要な強み」と「ある程度の強み」の回答の合計は、男性が 66.2%、女性が 60.0%となっている。これを年代別にみると、20 代では 71.6%、30 代では 61.0%、40 代では 59.8%、50 代では 65.5%となり、20 代の値が相対的に高くなっている。さらに、業態別にみると、都市銀行・信託銀行は 60.9%、地方銀行は 63.9%、第二地方銀行は 51.5%、信用金庫は 74.8%、信用組合は 63.6%となり、強みであるとの回答の割合は、信用金庫で

顕著に高いものとなっている。

表 19　勤務先金融機関の強み：(5)親身な姿勢

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	195	458	253	128
		100.0	18.9	44.3	24.5	12.4
性別	男性	527	114	235	144	34
		100.0	21.6	44.6	27.3	6.5
	女性	507	81	223	109	94
		100.0	16.0	44.0	21.5	18.5
年齢階層	20代	102	30	43	19	10
		100.0	29.4	42.2	18.6	9.8
	30代	218	36	97	54	31
		100.0	16.5	44.5	24.8	14.2
	40代	363	61	156	101	45
		100.0	16.8	43.0	27.8	12.4
	50代	351	68	162	79	42
		100.0	19.4	46.2	22.5	12.0
勤務先業態	都市銀行	509	95	215	126	73
		100.0	18.7	42.2	24.8	14.3
	地方銀行	294	45	143	74	32
		100.0	15.3	48.6	25.2	10.9
	第二地方銀行	66	9	25	22	10
		100.0	13.6	37.9	33.3	15.2
	信用金庫	143	43	64	26	10
		100.0	30.1	44.8	18.2	7.0
	信用組合	22	3	11	5	3
		100.0	13.6	50.0	22.7	13.6

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 20 は「(6)最後まで支援する姿勢」についての回答を集計したものである。この表によると、「最後まで支援する姿勢」を勤務先の「重要な強み」であるとする回答が 16.5%、「ある程度の強み」が 39.9%、「特に強みではない」が 28.0%、「わからない」が 15.5%となっている。

「重要な強み」または「ある程度の強み」と答えた回答者の割合は、男女別では、男性が 61.3%、女性が 51.5%となる。年代別では、20 代が 61.8%、30 代が 56.4%、40 代が

55.6%、50 代が 55.8%となっている。また、業態別では、都市銀行・信託銀行が 55.8%、地方銀行が 58.2%、第二地方銀行が 40.9%、信用金庫が 65.0%、信用組合が 40.9%となり、信用金庫において強みであるとの回答が多くなっている。

表 20　勤務先金融機関の強み：(6)最後まで支援する姿勢

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	171	413	290	160
		100.0	16.5	39.9	28.0	15.5
性別	男性	527	111	212	165	39
		100.0	21.1	40.2	31.3	7.4
	女性	507	60	201	125	121
		100.0	11.8	39.6	24.7	23.9
年齢階層	20 代	102	24	39	23	16
		100.0	23.5	38.2	22.5	15.7
	30 代	218	32	91	61	34
		100.0	14.7	41.7	28.0	15.6
	40 代	363	52	150	110	51
		100.0	14.3	41.3	30.3	14.1
	50 代	351	63	133	96	59
		100.0	17.9	37.9	27.4	16.8
勤務先業態	都市銀行	509	91	193	133	92
		100.0	17.9	37.9	26.1	18.1
	地方銀行	294	36	135	86	37
		100.0	12.2	45.9	29.3	12.6
	第二地方銀行	66	7	20	29	10
		100.0	10.6	30.3	43.9	15.2
	信用金庫	143	36	57	35	15
		100.0	25.2	39.9	24.5	10.5
	信用組合	22	1	8	7	6
		100.0	4.5	36.4	31.8	27.3

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 21 は、「(7)豊富な金融商品」が勤務先の強みであるかを尋ねた結果である。この表によると、「重要な強み」であるとの回答が 17.5%、「ある程度の強み」が 39.0%、「特に強みではない」が 29.8%、「わからない」が 13.7%となっている。

「重要な強み」と「ある程度の強み」との回答の合計を比較すると、男女別では、男性

が 57.3%、女性が 55.6%となり、問 14 の他の質問項目と比較して、男女間での回答の差は最も小さくなっている。また、年代別では、20 代は 56.9%、30 代は 58.7%、40 代は 54.8%、50 代は 56.7%である。業態別では、都市銀行・信託銀行が最も高く 67.4%、次いで、地方銀行が 53.7%、残りの 3 業態はほぼ同じ値であり、第二地方銀行が 36.4%、信用組合が 36.4%、信用金庫が 35.7%となっている。

表 21　勤務先金融機関の強み：(7)豊富な金融商品

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	181	403	308	142
		100.0	17.5	39.0	29.8	13.7
性別	男性	527	100	202	184	41
		100.0	19.0	38.3	34.9	7.8
	女性	507	81	201	124	101
		100.0	16.0	39.6	24.5	19.9
年齢階層	20 代	102	19	39	29	15
		100.0	18.6	38.2	28.4	14.7
	30 代	218	35	93	60	30
		100.0	16.1	42.7	27.5	13.8
	40 代	363	61	138	116	48
		100.0	16.8	38.0	32.0	13.2
	50 代	351	66	133	103	49
		100.0	18.8	37.9	29.3	14.0
勤務先業態	都市銀行	509	136	207	96	70
		100.0	26.7	40.7	18.9	13.8
	地方銀行	294	31	127	100	36
		100.0	10.5	43.2	34.0	12.2
	第二地方銀行	66	5	19	28	14
		100.0	7.6	28.8	42.4	21.2
	信用金庫	143	9	42	76	16
		100.0	6.3	29.4	53.1	11.2
	信用組合	22	－	8	8	6
		100.0	－	36.4	36.4	27.3

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 22 は、「(8)職員の能力・人柄」について、勤務先の強みであるかどうかを尋ねた結果である。集計結果は、「重要な強み」との回答が 18.2%、「ある程度の強み」が 42.1%、「特

に強みではない」が 26.8%、「わからない」が 13.0%となっている。

「重要な強み」または「ある程度の強み」と答えた回答者の割合は、男女別にみると、男性が 62.8%、女性が 57.6%であり、男性のほうが約 5 ポイント高くなっている。また、年代別に比較すると、20 代は 66.7%、30 代は 61.5%、40 代は 58.7%、50 代は 59.3%となり、概ね若年層ほど強みであるとの回答が多くなる。業態別にみると、都市銀行・信託銀行は 67.2%、地方銀行は 58.2%、第二地方銀行は 30.3%、信用金庫は 55.2%、信用組合は 50.0%となり、「職員の能力・人柄」を強みであるとする回答の割合は、都市銀行・信託銀行で最も高く、第二地方銀行で最も低いという結果になっている。

表 22　勤務先金融機関の強み：(8)職員の能力・人柄

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	188	435	277	134
		100.0	18.2	42.1	26.8	13.0
性別	男性	527	113	218	155	41
		100.0	21.4	41.4	29.4	7.8
	女性	507	75	217	122	93
		100.0	14.8	42.8	24.1	18.3
年齢階層	20 代	102	19	49	23	11
		100.0	18.6	48.0	22.5	10.8
	30 代	218	43	91	55	29
		100.0	19.7	41.7	25.2	13.3
	40 代	363	64	149	107	43
		100.0	17.6	41.0	29.5	11.8
	50 代	351	62	146	92	51
		100.0	17.7	41.6	26.2	14.5
勤務先業態	都市銀行	509	119	223	100	67
		100.0	23.4	43.8	19.6	13.2
	地方銀行	294	38	133	89	34
		100.0	12.9	45.2	30.3	11.6
	第二地方銀行	66	8	12	33	13
		100.0	12.1	18.2	50.0	19.7
	信用金庫	143	22	57	48	16
		100.0	15.4	39.9	33.6	11.2
	信用組合	22	1	10	7	4
		100.0	4.5	45.5	31.8	18.2

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 23 は、「(9)地域密着の姿勢」について集計結果である。この表によると、「地域密着の姿勢」を勤務先の「重要な強み」であると評価する回答は 17.9%、「ある程度の強み」は 42.4%、「特に強みではない」は 26.6%、「わからない」は 13.2%となっている。

男女別では、「重要な強み」と「ある程度の強み」の回答率の合計は、男性が 61.7%、女性が 58.8%である。年代別では、20 代が 66.7%、30 代が 56.0%、40 代が 59.8%、50 代が 61.5%となっている。また、業態別では、都市銀行・信託銀行が 45.0%、地方銀行が 76.5%、第二地方銀行が 59.1%、信用金庫が 79.0%、信用組合が 77.3%となっており、地方銀行、信用金庫、信用組合では、8 割近くの回答者が「地域密着の姿勢」を勤務先の強みであると認識している。

表 23　勤務先金融機関の強み：(9)地域密着の姿勢

		全体	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
全体		1034	185	438	275	136
		100.0	17.9	42.4	26.6	13.2
性別	男性	527	83	242	159	43
		100.0	15.8	45.9	30.2	8.2
	女性	507	102	196	116	93
		100.0	20.1	38.7	22.9	18.3
年齢階層	20代	102	25	43	24	10
		100.0	24.5	42.2	23.5	9.8
	30代	218	36	86	63	33
		100.0	16.5	39.5	28.9	15.1
	40代	363	54	163	99	47
		100.0	14.9	44.9	27.3	12.9
	50代	351	70	146	89	46
		100.0	19.9	41.6	25.4	13.1
勤務先業態	都市銀行	509	56	173	189	91
		100.0	11.0	34.0	37.1	17.9
	地方銀行	294	68	157	46	23
		100.0	23.1	53.4	15.6	7.8
	第二地方銀行	66	8	31	17	10
		100.0	12.1	47.0	25.8	15.2
	信用金庫	143	49	64	20	10
		100.0	34.3	44.8	14.0	7.0
	信用組合	22	4	13	3	2
		100.0	18.2	59.1	13.6	9.1

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 15.　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。当てはまるものを一つ選んで下さい。

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

問 15 では、新規顧客の開拓のために使っている時間の変化について質問している。表 24

によると、新規顧客の開拓のために使っている時間の割合が過去5年間で「大きく増えた」との回答は6.0%、「やや増えた」は11.1%、「横ばい」は28.5%、「やや減った」は6.0%、「大きく減った」は 2.9%、「担当業務の性質上、新規顧客のために使う時間はない」が最も多く 31.4%、「担当業務が変わったことなどのために、比較できない」は 14.0%となっている。

「大きく増えた」または「やや増えた」と答えた回答者の割合を男女別にみると、男性は18.0%、女性は16.2%となっている。年代別にみると、20代が33.3%、30代が20.6%、40代が 15.2%、50代が 12.3%となっており、増えたとする回答の割合は、若年層ほど大きくなる傾向がみられる。業態別では、都市銀行・信託銀行が15.1%、地方銀行が16.7%、第二地方銀行が21.2%、信用金庫が 25.2%、信用組合が4.5%となっており、信用金庫や第二地方銀行において増えたとする回答が多くなっている。

表 24　新規顧客獲得のために使っている時間の変化

		全体	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
全体		1034	62	115	295	62	30	325	145
		100.0	6.0	11.1	28.5	6.0	2.9	31.4	14.0
性別	男性	527	37	58	157	34	20	156	65
		100.0	7.0	11.0	29.8	6.5	3.8	29.6	12.3
	女性	507	25	57	138	28	10	169	80
		100.0	4.9	11.2	27.2	5.5	2.0	33.3	15.8
年齢階層	20 代	102	11	23	29	8	2	23	6
		100.0	10.8	22.5	28.4	7.8	2.0	22.5	5.9
	30 代	218	14	31	56	14	10	57	36
		100.0	6.4	14.2	25.7	6.4	4.6	26.1	16.5
	40 代	363	21	34	109	26	7	119	47
		100.0	5.8	9.4	30.0	7.2	1.9	32.8	12.9
	50 代	351	16	27	101	14	11	126	56
		100.0	4.6	7.7	28.8	4.0	3.1	35.9	16.0
勤務先業態	都市銀行	509	33	44	158	25	10	171	68
		100.0	6.5	8.6	31.0	4.9	2.0	33.6	13.4
	地方銀行	294	13	36	86	20	12	85	42
		100.0	4.4	12.2	29.3	6.8	4.1	28.9	14.3
	第二地方銀行	66	4	10	20	4	2	16	10
		100.0	6.1	15.2	30.3	6.1	3.0	24.2	15.2
	信用金庫	143	12	24	29	10	4	46	18
		100.0	8.4	16.8	20.3	7.0	2.8	32.2	12.6
	信用組合	22	－	1	2	3	2	7	7
		100.0	－	4.5	9.1	13.6	9.1	31.8	31.8

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

＜企業への助言、支援の取組状況等＞

問 16.　下記の項目のうち、あなたの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のある項目を全て選んで下さい。(複数選択可)

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 は、これまでに回答者が取引先に行った助言のうち、取引先の経営に有益な結果をもたらしたものについて尋ねている。表 25 によると、「一度も経験がない」（48.8%）以外で、最も回答が多かったのは、「新しい資金調達方法」であり（16.7%）、以下、「不動産（たとえば、工場用地など)」が 14.8%、「新しい販売先」と「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)」が同数で 14.0%、「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」が 13.3%、「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 11.2%、「上記以外の事項のアドバイス」が 10.4%、「新しい仕入先」が 7.4%、「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 7.1%となっている。

男女間で回答率に 20 ポイント以上の差がみられるものとしては、「新しい資金調達方法」、「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」があげられ、これらでは、男性の回答率が高くなっている。また、「一度も経験がない」については、男性と比較して女性の回答率が非常に高くなっている。年齢別では、「一度も経験がない」の回答率は、一般的な予想のとおり、年齢とともに低くなる傾向がみられる。業態別では、信用金庫において「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)」の回答率が全体の値を 10 ポイント超上回っており、第二地方銀行においても「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」の回答率が全体の値より 10 ポイント以上高くなっている。他方、サンプル数は少ないものの、信用組合では、「一度も経験がない」の回答率が他の業態と比較して顕著に高いという結果になっている。

表 25　取引先の経営に有益な結果をもたらした助言（複数回答可）

		全体	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	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）	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		1034	145	77	153	173	145	73	138	116	108	505
		100.0	14.0	7.4	14.8	16.7	14.0	7.1	13.3	11.2	10.4	48.8
性別	男性	527	119	57	122	148	118	62	127	106	63	144
		100.0	22.6	10.8	23.2	28.1	22.4	11.8	24.1	20.1	12.0	27.3
	女性	507	26	20	31	25	27	11	11	10	45	361
		100.0	5.1	3.9	6.1	4.9	5.3	2.2	2.2	2.0	8.9	71.2
年齢階層	20 代	102	15	8	9	12	6	2	6	2	6	58
		100.0	14.7	7.8	8.8	11.8	5.9	2.0	5.9	2.0	5.9	56.9
	30 代	218	26	15	31	35	41	19	28	20	12	115
		100.0	11.9	6.9	14.2	16.1	18.8	8.7	12.8	9.2	5.5	52.8
	40 代	363	58	31	57	53	42	23	51	42	39	182
		100.0	16.0	8.5	15.7	14.6	11.6	6.3	14.1	11.6	10.7	50.1
	50 代	351	46	23	56	73	56	29	53	52	51	150
		100.0	13.1	6.6	16.0	20.8	16.0	8.3	15.1	14.8	14.5	42.7
勤務先業態	都市銀行	509	73	37	75	77	54	22	54	52	50	263
		100.0	14.3	7.3	14.7	15.1	10.6	4.3	10.6	10.2	9.8	51.7
	地方銀行	294	42	27	41	53	39	25	40	39	31	144
		100.0	14.3	9.2	13.9	18.0	13.3	8.5	13.6	13.3	10.5	49.0
	第二地方銀行	66	11	2	10	11	14	5	16	10	5	25
		100.0	16.7	3.0	15.2	16.7	21.2	7.6	24.2	15.2	7.6	37.9
	信用金庫	143	18	10	26	32	36	21	28	15	20	57
		100.0	12.6	7.0	18.2	22.4	25.2	14.7	19.6	10.5	14.0	39.9
	信用組合	22	1	1	1	−	2	−	−	−	2	16
		100.0	4.5	4.5	4.5	−	9.1	−	−	−	9.1	72.7

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 17.　貴社は、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。当てはまるものを一つ選んで下さい。
1.　20%未満　　2.　20%以上～40%未満　　3.　40%以上～60%未満
4.　60%以上～80%未満　　5.　80%以上～100%未満　　6.　100%　　7.　わからない

問 17 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くらいなら支援を続けるべきだと思うかを尋ねている。表 26 は、この問の回答を集計したものである。結果は、「20%未満」との回答が 1.7%、「20%以上～40%未満」が 8.9%、「40%以上～60%未満」が 23.0%、「60%以上～80%未満」が 13.9%、「80%以上～100 %未満」が 4.3%、「100%」が 0.8%、「わからない」が最も多く 47.4%であった。

回答結果の比較を容易にするため、「20%未満」を 10%、「20%以上～40%未満」を 30%、「40%以上～60%未満」を 50%、「60%以上～80%未満」を 70%、「80%以上～100%未満」を 90%、「100%」を 100%として、回答者の属性別に平均値を求めてみた。この平均値を男女別にみると、男性は 54.7%、女性は 54.3%となり、ほとんど差はみられない。年代別でも、ほとんど差はみられず、20 代は 55.0%、30 代は 55.6%、40 代は 53.5%、50 代は 54.9%となる。業態別では、都市銀行・信託銀行が 56.7%、地方銀行が 52.8%、第二地方銀行が 52.1%、信用金庫が 53.1%、信用組合が 52.5%となり、僅差ではあるが、都市銀行・信託銀行に勤務する回答者は、融資の継続に対してより厳しい見方をしているという結果になっている。

表 26　再生の見込みと支援の継続

		全体	20%未満	20%以上～40%未満	40%以上～60%未満	60%以上～80%未満	80%以上～100%未満	100%	わからない
全体		1034	18	92	238	144	44	8	490
		100.0	1.7	8.9	23.0	13.9	4.3	0.8	47.4
性別	男性	527	12	68	160	99	32	7	149
		100.0	2.3	12.9	30.4	18.8	6.1	1.3	28.3
	女性	507	6	24	78	45	12	1	341
		100.0	1.2	4.7	15.4	8.9	2.4	0.2	67.3
年齢階層	20代	102	1	7	23	20	1	−	50
		100.0	1.0	6.9	22.5	19.6	1.0	−	49.0
	30代	218	4	16	49	29	13	−	107
		100.0	1.8	7.3	22.5	13.3	6.0	−	49.1
	40代	363	11	35	75	46	18	3	175
		100.0	3.0	9.6	20.7	12.7	5.0	0.8	48.2
	50代	351	2	34	91	49	12	5	158
		100.0	0.6	9.7	25.9	14.0	3.4	1.4	45.0
勤務先業態	都市銀行	509	8	34	105	72	23	6	261
		100.0	1.6	6.7	20.6	14.1	4.5	1.2	51.3
	地方銀行	294	9	25	69	49	8	−	134
		100.0	3.1	8.5	23.5	16.7	2.7	−	45.6
	第二地方銀行	66	−	10	20	5	2	2	27
		100.0	−	15.2	30.3	7.6	3.0	3.0	40.9
	信用金庫	143	1	21	40	17	10	−	54
		100.0	0.7	14.7	28.0	11.9	7.0	−	37.8
	信用組合	22	−	2	4	1	1	−	14
		100.0	−	9.1	18.2	4.5	4.5	−	63.6

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 18.　貴社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。当てはまるものを一つ選んで下さい。

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 18 では、回答者の取引先の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 27 によると、「80%以上～100%」との回答が 1.4%、「60%以上～80%未満」が 5.2%、「40%以上～60%未満」が 16.6%、「20%以上～40%未満」が 12.3%、「20%未満」が 10.9%、「わからない」が 53.6%となっている。

前問と同様に、各選択肢の中間値を代表値として平均を求めてみたところ、男性は 36.3%、女性は 45.2%となり、男性による評価のほうが厳しい傾向がみられる。年代別では、20 代の平均が 45.9%、30 代が 39.9%、40 代が 38.2%、50 代が 36.6%となり、年齢とともに評価が厳しくなる傾向がみられる。業態別では、都市銀行・信託銀行の平均が 39.8%、地方銀行が 40.0%、第二地方銀行が 35.6%、信用金庫 34.6%、信用組合が 45.0%となっており、信用組合の値が最も高くなっている。

本問とほぼ同じ質問を家森・米田(2015)でも行っている。その結果は、「80%以上～100%」が 2.3%、「60%以上～80%未満」が 8.5%、「40%以上～60%未満」が 19.3%、「20%以上～40%未満」が 11.0%、「20%未満」が 12.3%であった。本調査の回答の分布とよく似ていることが確認できる。

表 27　税務以外の面で中小企業経営に助言できる税理士の割合

		全体	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		1034	14	54	172	127	113	554
		100.0	1.4	5.2	16.6	12.3	10.9	53.6
性別	男性	527	10	34	110	95	99	179
		100.0	1.9	6.5	20.9	18.0	18.8	34.0
	女性	507	4	20	62	32	14	375
		100.0	0.8	3.9	12.2	6.3	2.8	74.0
年齢階層	20 代	102	−	8	22	11	3	58
		100.0	−	7.8	21.6	10.8	2.9	56.9
	30 代	218	4	6	43	25	19	121
		100.0	1.8	2.8	19.7	11.5	8.7	55.5
	40 代	363	5	22	59	36	48	193
		100.0	1.4	6.1	16.3	9.9	13.2	53.2
	50 代	351	5	18	48	55	43	182
		100.0	1.4	5.1	13.7	15.7	12.3	51.9
勤務先業態	都市銀行	509	8	22	87	45	51	296
		100.0	1.6	4.3	17.1	8.8	10.0	58.2
	地方銀行	294	4	15	51	47	23	154
		100.0	1.4	5.1	17.3	16.0	7.8	52.4
	第二地方銀行	66	1	3	9	15	8	30
		100.0	1.5	4.5	13.6	22.7	12.1	45.5
	信用金庫	143	1	12	22	18	30	60
		100.0	0.7	8.4	15.4	12.6	21.0	42.0
	信用組合	22	−	2	3	2	1	14
		100.0	−	9.1	13.6	9.1	4.5	63.6

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

＜人事制度や評価制度＞

問 19.　貴社の人事評価における過去 5 年の変化として、当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)
1.　定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ
2.　定性的な要素の廃止やウエイトの引き下げ
3.　定量的な要素の中でのウエイトの変更　　4.　評価者の変更や追加
5.　評価対象期間の長期化　　6.　評価対象期間の短期化　　7.　新しい表彰制度の導入
8.　ノルマの廃止　　9.　ノルマの強化　　10.　その他の変化があった
11.　ほとんど／全く変化していない　　12.　わからない

問 15 では、過去 5 年間に人事評価制度においてどのような変化があったかを尋ねている。表 28 によると、最も回答が多かったものは「わからない」であり (27.8%)、次いで、「ほとんど／全く変化していない」との回答が多くなっている (25.0%)。それら以外では、回答が多いものから順に、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が 13.2%、「新しい表彰制度の導入」が 12.4%、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」が 11.1%、「評価者の変更や追加」が 9.6%、「ノルマの強化」が 8.7%、「定性的な要素の廃止やウエイトの引き下げ」が 6.3%、「評価対象期間の長期化」が 5.5%、「ノルマの廃止」が 5.3%、「その他の変化があった」が 5.0%、「評価対象期間の短期化」が 3.5%となっている。

女性では「わからない」との回答が多いため、全体的にどの選択肢も男性よりも回答率が低くなっているが、「ノルマの強化」と「その他の変化があった」では、僅かながら女性の回答率のほうが高くなっている。年代別の集計結果では、「新しい表彰制度の導入」において 30 代の回答率が、「ノルマの強化」において 20 代の回答率が、それぞれ全体の回答率よりも 5 ポイント以上高くなっている。業態別では、第二地方銀行において、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」の回答率が全体のものよりも 5 ポイント以上高くなっている。また、信用金庫においては、「ノルマの強化」の回答率が全体よりも 5 ポイント以上高い一方で、「ほとんど／全く変化していない」の回答率も全体のものを 5 ポイント超上回っている。

表 28　人事評価における過去 5 年の変化（複数回答可）

		全体	定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ	定性的な要素の廃止やウエイトの引き下げ	定量的な要素の中でのウエイトの変更	評価者の変更や追加	評価対象期間の長期化	評価対象期間の短期化	新しい表彰制度の導入	ノルマの廃止	ノルマの強化	その他の変化があった	ほとんど／全く変化していない	わからない
全体		1034	136	65	115	99	57	36	128	55	90	52	258	287
		100.0	13.2	6.3	11.1	9.6	5.5	3.5	12.4	5.3	8.7	5.0	25.0	27.8
性別	男性	527	94	44	84	54	40	22	72	32	43	24	152	78
		100.0	17.8	8.3	15.9	10.2	7.6	4.2	13.7	6.1	8.2	4.6	28.8	14.8
	女性	507	42	21	31	45	17	14	56	23	47	28	106	209
		100.0	8.3	4.1	6.1	8.9	3.4	2.8	11.0	4.5	9.3	5.5	20.9	41.2
年齢階層	20 代	102	11	4	10	9	10	2	16	7	17	4	20	30
		100.0	10.8	3.9	9.8	8.8	9.8	2.0	15.7	6.9	16.7	3.9	19.6	29.4
	30 代	218	36	14	25	22	17	7	39	16	28	7	45	58
		100.0	16.5	6.4	11.5	10.1	7.8	3.2	17.9	7.3	12.8	3.2	20.6	26.6
	40 代	363	44	28	33	34	16	13	31	16	27	22	88	111
		100.0	12.1	7.7	9.1	9.4	4.4	3.6	8.5	4.4	7.4	6.1	24.2	30.6
	50 代	351	45	19	47	34	14	14	42	16	18	19	105	88
		100.0	12.8	5.4	13.4	9.7	4.0	4.0	12.0	4.6	5.1	5.4	29.9	25.1
勤務先業態	都市銀行	509	62	33	58	47	34	22	54	25	33	24	128	156
		100.0	12.2	6.5	11.4	9.2	6.7	4.3	10.6	4.9	6.5	4.7	25.1	30.6
	地方銀行	294	41	20	30	33	14	7	43	16	27	12	66	81
		100.0	13.9	6.8	10.2	11.2	4.8	2.4	14.6	5.4	9.2	4.1	22.4	27.6
	第二地方銀行	66	11	5	11	4	6	3	9	4	7	5	11	17
		100.0	16.7	7.6	16.7	6.1	9.1	4.5	13.6	6.1	10.6	7.6	16.7	25.8
	信用金庫	143	19	6	14	15	1	4	20	9	22	9	47	25
		100.0	13.3	4.2	9.8	10.5	0.7	2.8	14.0	6.3	15.4	6.3	32.9	17.5
	信用組合	22	3	1	2	−	2	−	2	1	1	2	6	8
		100.0	13.6	4.5	9.1	−	9.1	−	9.1	4.5	4.5	9.1	27.3	36.4

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 20.　貴社の社内における一般職員（主に渉外係）の業績評価について、次の項目についてのウエイトはどうなっていますか。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) 既存企業向けの貸出額およびその伸び
(2) 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額
(3) 既存企業に対する経営支援への取り組み　　(4) 預金およびその伸び
(5) ビジネスマッチングの成約　　(6) 投資信託などの販売手数料収入の額
(7) 事業承継の紹介・支援　　(8) コンプライアンス

問 20 では、勤務先の一般職員の業績評価におけるウエイトについて尋ねている。この設問では、「(1)既存企業向けの貸出額およびその伸び」、「(2)新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」、「(3)既存企業に対する経営支援への取り組み」、「(4)預金およびその伸び」、「(5)ビジネスマッチングの成約」、「(6)投資信託などの販売手数料収入の額」、「(7)事業承継の紹介・支援」、「(8)コンプライアンス」の 8 項目について、業績評価においてどの程度重要であるかを、それぞれ 5 段階で評価するように依頼している。

表 29 は、業績評価において「(1)既存企業向けの貸出額およびその伸び」がどの程度重要であるかを尋ねた結果である。この問に対する回答は、「非常に重要」が 16.1%、「ある程度重要」が 30.0%、「考慮するが、参考程度」が 15.0%、「ほとんどゼロ」が 3.9%、「わからない」が 35.1%となっている。

この設問では、「わからない」の回答率が性別間や業態間で大きく異なっている。そのため、「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に重要」または「ある程度重要」と答えた回答者の割合を求めてみた。これを男女別に比較すると、男性では 75.3%、女性では 63.6%となる。年代別では、20 代が 77.5%、30 代が 64.2%、40 代が 72.5%、50 代が 71.2%となり、30 代の値が低くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 68.9%、地方銀行が 68.7%、第二地方銀行が 67.4%、信用金庫が 81.4%、信用組合が 75.0%となり、信用金庫では、他の業態と比較して、業績評価における「既存企業向けの貸出額およびその伸び」の重要度が他の業態よりも高くなっている。

表 29　業績評価におけるウエイト：(1)既存企業向けの貸出額およびその伸び

		全体	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		1034	166	310	155	40	363
		100.0	16.1	30.0	15.0	3.9	35.1
性別	男性	527	116	201	88	16	106
		100.0	22.0	38.1	16.7	3.0	20.1
	女性	507	50	109	67	24	257
		100.0	9.9	21.5	13.2	4.7	50.7
年齢階層	20 代	102	21	34	11	5	31
		100.0	20.6	33.3	10.8	4.9	30.4
	30 代	218	33	53	39	9	84
		100.0	15.1	24.3	17.9	4.1	38.5
	40 代	363	52	125	49	18	119
		100.0	14.3	34.4	13.5	5.0	32.8
	50 代	351	60	98	56	8	129
		100.0	17.1	27.9	16.0	2.3	36.8
勤務先業態	都市銀行	509	69	137	71	22	210
		100.0	13.6	26.9	13.9	4.3	41.3
	地方銀行	294	42	96	52	11	93
		100.0	14.3	32.7	17.7	3.7	31.6
	第二地方銀行	66	14	17	12	3	20
		100.0	21.2	25.8	18.2	4.5	30.3
	信用金庫	143	36	56	17	4	30
		100.0	25.2	39.2	11.9	2.8	21.0
	信用組合	22	5	4	3	−	10
		100.0	22.7	18.2	13.6	−	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 30 は、業績評価において「(2)新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」がどの程度重要であるかを尋ねた結果となる。この表によると、「非常に重要」との回答が 16.1%、「ある程度重要」が 30.0%、「考慮するが、参考程度」が 15.0%、「ほとんどゼロ」が 3.9%、「わからない」が 35.1%となっている。

「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に重要」または「ある程度重要」と答えた回答者の割合を求めると、男性は 76.9%、女性は 66.9%となる。年代別では、20 代は 81.7%、30 代は 67.2%、40 代は 70.9%、50 代は 76.8%となり、30 代が谷となる。

業態別では、都市銀行・信託銀行は 69.7%、地方銀行は 72.9%、第二地方銀行は 76.1%、信用金庫は 81.7%、信用組合は 75.0%となり、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」についても、信用金庫での重要度が相対的に高くなっている。

表 30　業績評価におけるウエイト：(2)新規貸出先の獲得および新規先への貸出額

		全体	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		1034	203	292	147	34	358
		100.0	19.6	28.2	14.2	3.3	34.6
性別	男性	527	134	193	83	15	102
		100.0	25.4	36.6	15.8	2.8	19.4
	女性	507	69	99	64	19	256
		100.0	13.6	19.5	12.6	3.7	50.5
年齢階層	20 代	102	23	35	10	3	31
		100.0	22.5	34.3	9.8	2.9	30.4
	30 代	218	37	53	37	7	84
		100.0	17.0	24.3	17.0	3.2	38.5
	40 代	363	67	108	54	18	116
		100.0	18.5	29.8	14.9	5.0	32.0
	50 代	351	76	96	46	6	127
		100.0	21.7	27.4	13.1	1.7	36.2
勤務先業態	都市銀行	509	72	137	70	21	209
		100.0	14.1	26.9	13.8	4.1	41.1
	地方銀行	294	60	88	47	8	91
		100.0	20.4	29.9	16.0	2.7	31.0
	第二地方銀行	66	18	17	10	1	20
		100.0	27.3	25.8	15.2	1.5	30.3
	信用金庫	143	51	43	17	4	28
		100.0	35.7	30.1	11.9	2.8	19.6
	信用組合	22	2	7	3	−	10
		100.0	9.1	31.8	13.6	−	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 31 は、業績評価における「(3)既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトについて質問した結果である。この表によると、「非常に重要」との回答が 11.4%、「ある程度重要」が 29.4%、「考慮するが、参考程度」が 19.2%、「ほとんどゼロ」が 4.9%、「わ

からない」が 35.0%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（「わからない」を分母から除く）を男女別にみると、男性は 64.7%、女性は 59.5%となる。年代別では、20 代が 66.7%、30 代が 58.6%、40 代が 61.8%、50 代が 65.2%となり、ここでも 30 代の値が最も低くなる。業態別では、都市銀行・信託銀行が 60.1%、地方銀行が 62.4%、第二地方銀行が 62.8%、信用金庫が 70.2%、信用組合が 66.7%となり、「既存企業に対する経営支援への取り組み」についても信用金庫において重要度が相対的に高いという結果になっている。

表 31　業績評価におけるウエイト：(3)既存企業に対する経営支援への取り組み

		全体	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		1034	118	304	199	51	362
		100.0	11.4	29.4	19.2	4.9	35.0
性別	男性	527	82	193	126	24	102
		100.0	15.6	36.6	23.9	4.6	19.4
	女性	507	36	111	73	27	260
		100.0	7.1	21.9	14.4	5.3	51.3
年齢階層	20 代	102	17	29	19	4	33
		100.0	16.7	28.4	18.6	3.9	32.4
	30 代	218	22	56	41	14	85
		100.0	10.1	25.7	18.8	6.4	39.0
	40 代	363	34	118	72	22	117
		100.0	9.4	32.5	19.8	6.1	32.2
	50 代	351	45	101	67	11	127
		100.0	12.8	28.8	19.1	3.1	36.2
勤務先業態	都市銀行	509	52	129	94	26	208
		100.0	10.2	25.3	18.5	5.1	40.9
	地方銀行	294	23	103	62	14	92
		100.0	7.8	35.0	21.1	4.8	31.3
	第二地方銀行	66	10	17	15	1	23
		100.0	15.2	25.8	22.7	1.5	34.8
	信用金庫	143	32	48	25	9	29
		100.0	22.4	33.6	17.5	6.3	20.3
	信用組合	22	1	7	3	1	10
		100.0	4.5	31.8	13.6	4.5	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 32 は「(4)預金およびその伸び」についての回答結果である。この表によると、業績評価において「預金およびその伸び」が「非常に重要」であるとの回答は 9.2%、「ある程度重要」は 25.4%、「考慮するが、参考程度」は 22.4%、「ほとんどゼロ」は 9.5%、「わからない」は 33.5%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（「わからない」を分母から除く）は、男性が 48.1%、女性が 58.3%であり、この項目では女性の値のほうが高くなっている。年代別では、20 代が 67.6%、30 代が 54.0%、40 代が 47.8%、50 代が 50.4%と、40 代の値が最も低くなる。業態別では、都市銀行・信託銀行が 50.0%、地方銀行が 50.2%、第二地方銀行が 45.5%、信用金庫が 60.3%、信用組合が 76.9%となり、「預金およびその伸び」については、信用組合で相対的に重要度が高くなっている。

表 32　業績評価におけるウエイト：(4)預金およびその伸び

		全体	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		1034	95	263	232	98	346
		100.0	9.2	25.4	22.4	9.5	33.5
性別	男性	527	48	156	160	60	103
		100.0	9.1	29.6	30.4	11.4	19.5
	女性	507	47	107	72	38	243
		100.0	9.3	21.1	14.2	7.5	47.9
年齢階層	20 代	102	16	34	17	7	28
		100.0	15.7	33.3	16.7	6.9	27.5
	30 代	218	16	58	42	21	81
		100.0	7.3	26.6	19.3	9.6	37.2
	40 代	363	27	92	88	42	114
		100.0	7.4	25.3	24.2	11.6	31.4
	50 代	351	36	79	85	28	123
		100.0	10.3	22.5	24.2	8.0	35.0
勤務先業態	都市銀行	509	48	108	103	53	197
		100.0	9.4	21.2	20.2	10.4	38.7
	地方銀行	294	19	83	70	31	91
		100.0	6.5	28.2	23.8	10.5	31.0
	第二地方銀行	66	9	11	19	5	22
		100.0	13.6	16.7	28.8	7.6	33.3
	信用金庫	143	16	54	37	9	27
		100.0	11.2	37.8	25.9	6.3	18.9
	信用組合	22	3	7	3	−	9
		100.0	13.6	31.8	13.6	−	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 33 は、業績評価における「(5)ビジネスマッチングの成約」の重要度について質問した結果である。この表によると、「非常に重要」との回答が 12.3%、「ある程度重要」が 28.2%、「考慮するが、参考程度」が 19.4%、「ほとんどゼロ」が 5.0%、「わからない」が 35.0%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（「わからない」を分母から除く）を求めてみると、男性は 63.4%、女性は 60.5%となる。また、これを年代別に比較すると、20 代は 67.1%、30 代は 58.8%、40 代は 60.6%、50 代は 64.9%であり、30 代の値が最も

低い。業態別では、都市銀行・信託銀行が 61.2%、地方銀行が 65.3%、第二地方銀行が 68.2%、信用金庫が 58.4%、信用組合が 58.3%となり、「ビジネスマッチングの成約」については、地方銀行と第二地方銀行において重要度が高くなっている。

表 33　業績評価におけるウエイト：(5)ビジネスマッチングの成約

		全体	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		1034	127	292	201	52	362
		100.0	12.3	28.2	19.4	5.0	35.0
性別	男性	527	76	193	129	26	103
		100.0	14.4	36.6	24.5	4.9	19.5
	女性	507	51	99	72	26	259
		100.0	10.1	19.5	14.2	5.1	51.1
年齢階層	20 代	102	20	27	19	4	32
		100.0	19.6	26.5	18.6	3.9	31.4
	30 代	218	16	61	39	15	87
		100.0	7.3	28.0	17.9	6.9	39.9
	40 代	363	41	108	73	24	117
		100.0	11.3	29.8	20.1	6.6	32.2
	50 代	351	50	96	70	9	126
		100.0	14.2	27.4	19.9	2.6	35.9
勤務先業態	都市銀行	509	57	129	93	25	205
		100.0	11.2	25.3	18.3	4.9	40.3
	地方銀行	294	34	96	54	15	95
		100.0	11.6	32.7	18.4	5.1	32.3
	第二地方銀行	66	7	23	12	2	22
		100.0	10.6	34.8	18.2	3.0	33.3
	信用金庫	143	28	38	37	10	30
		100.0	19.6	26.6	25.9	7.0	21.0
	信用組合	22	1	6	5	−	10
		100.0	4.5	27.3	22.7	−	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 34 は、「(6)投資信託などの販売手数料収入の額」が業績評価においてどの程度重要かを尋ねた結果である。回答結果は、「非常に重要」が 18.7%、「ある程度重要」が 27.1%、「考慮するが、参考程度」が 16.9%、「ほとんどゼロ」が 4.5%、「わからない」が 32.8%

となっている。

「非常に重要」または「ある程度重要」と答えた回答者の割合（「わからない」を分母から除く）は、男性が 69.8%、女性が 65.3%となる。年代別では、20 代が 70.7%、30 代が 62.5%、40 代が 67.9%、50 代が 70.9%であり、ここでも 30 代の値が低くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 66.9%、地方銀行が 70.9%、第二地方銀行が 76.1%、信用金庫が 64.6%、信用組合が 53.8%であり、業績評価における「投資信託などの販売手数料収入の額」の重要度は、第二地方銀行で相対的に高いという結果になっている。

表 34　業績評価におけるウエイト：(6)投資信託などの販売手数料収入の額

		全体	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		1034	193	280	175	47	339
		100.0	18.7	27.1	16.9	4.5	32.8
性別	男性	527	117	181	107	22	100
		100.0	22.2	34.3	20.3	4.2	19.0
	女性	507	76	99	68	25	239
		100.0	15.0	19.5	13.4	4.9	47.1
年齢階層	20 代	102	28	25	17	5	27
		100.0	27.5	24.5	16.7	4.9	26.5
	30 代	218	36	54	41	13	74
		100.0	16.5	24.8	18.8	6.0	33.9
	40 代	363	66	103	59	21	114
		100.0	18.2	28.4	16.3	5.8	31.4
	50 代	351	63	98	58	8	124
		100.0	17.9	27.9	16.5	2.3	35.3
勤務先業態	都市銀行	509	92	120	87	18	192
		100.0	18.1	23.6	17.1	3.5	37.7
	地方銀行	294	56	90	46	14	88
		100.0	19.0	30.6	15.6	4.8	29.9
	第二地方銀行	66	18	17	9	2	20
		100.0	27.3	25.8	13.6	3.0	30.3
	信用金庫	143	24	49	29	11	30
		100.0	16.8	34.3	20.3	7.7	21.0
	信用組合	22	3	4	4	2	9
		100.0	13.6	18.2	18.2	9.1	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 35 は、「(7)事業承継の紹介・支援」についての回答を集計したものである。この表をみると、業績評価において「事業承継の紹介・支援」が「非常に重要」であるとの回答は 11.7%、「ある程度重要」は 28.6%、「考慮するが、参考程度」は 20.0%、「ほとんどゼロ」は 5.5%、「わからない」は 34.1%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（「わからない」を分母から除く）は、男性が 61.4%、女性が 60.9%となっている。年代別では、20 代が 65.3%、30 代が 59.3%、40 代が 60.5%、50 代が 61.9%となり、20 代の値がやや高くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 66.0%、地方銀行が 57.7%、第二地方銀行が 55.8%、信用金庫が 57.4%、信用組合が 53.8%となっており、業態間で比較すると、都市銀行・信託銀行において「事業承継の紹介・支援」が最も重視されているという傾向がみられる。

表 35　業績評価におけるウエイト：(7)事業承継の紹介・支援

		全体	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		1034	121	296	207	57	353
		100.0	11.7	28.6	20.0	5.5	34.1
性別	男性	527	76	185	133	31	102
		100.0	14.4	35.1	25.2	5.9	19.4
	女性	507	45	111	74	26	251
		100.0	8.9	21.9	14.6	5.1	49.5
年齢階層	20 代	102	18	29	19	6	30
		100.0	17.6	28.4	18.6	5.9	29.4
	30 代	218	16	64	40	15	83
		100.0	7.3	29.4	18.3	6.9	38.1
	40 代	363	40	110	74	24	115
		100.0	11.0	30.3	20.4	6.6	31.7
	50 代	351	47	93	74	12	125
		100.0	13.4	26.5	21.1	3.4	35.6
勤務先業態	都市銀行	509	64	140	85	20	200
		100.0	12.6	27.5	16.7	3.9	39.3
	地方銀行	294	27	89	70	15	93
		100.0	9.2	30.3	23.8	5.1	31.6
	第二地方銀行	66	7	17	17	2	23
		100.0	10.6	25.8	25.8	3.0	34.8
	信用金庫	143	22	44	31	18	28
		100.0	15.4	30.8	21.7	12.6	19.6
	信用組合	22	1	6	4	2	9
		100.0	4.5	27.3	18.2	9.1	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 36 は、「(8)コンプライアンス」が業績評価でどの程度重視されるかを尋ねた結果である。この表によると、回答結果は、「非常に重要」が 27.6%、「ある程度重要」が 24.2%、「考慮するが、参考程度」が 18.8%、「ほとんどゼロ」が 4.6%、「わからない」が 24.9%となっている。

「非常に重要」または「ある程度重要」と答えた回答者の割合（「わからない」を分母から除く）は、男性が 66.3%、女性が 72.3%となっており、問 20 においては、この質問項目と「(4)預金およびその伸び」においてのみ、女性のほうが重要であるとの回答が多くな

っている。また、年代別にみると、20 代では 73.8%、30 代では 69.9%、40 代では 65.9%、50 代では 69.8%となっており、重要であるとの回答は、20 代で多く、40 代で少なくなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 71.3%、地方銀行が 67.4%、第二地方銀行が 59.6%、信用金庫が 67.5%、信用組合が 71.4%となっており、第二地方銀行において、重要であるとの回答が、やや少なくなっている。

表 36　業績評価におけるウエイト：(8)コンプライアンス

		全体	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		1034	285	250	194	48	257
		100.0	27.6	24.2	18.8	4.6	24.9
性別	男性	527	146	151	127	24	79
		100.0	27.7	28.7	24.1	4.6	15.0
	女性	507	139	99	67	24	178
		100.0	27.4	19.5	13.2	4.7	35.1
年齢階層	20 代	102	29	30	16	5	22
		100.0	28.4	29.4	15.7	4.9	21.6
	30 代	218	48	61	35	12	62
		100.0	22.0	28.0	16.1	5.5	28.4
	40 代	363	98	84	74	20	87
		100.0	27.0	23.1	20.4	5.5	24.0
	50 代	351	110	75	69	11	86
		100.0	31.3	21.4	19.7	3.1	24.5
勤務先業態	都市銀行	509	137	124	88	17	143
		100.0	26.9	24.4	17.3	3.3	28.1
	地方銀行	294	86	69	57	18	64
		100.0	29.3	23.5	19.4	6.1	21.8
	第二地方銀行	66	16	12	15	4	19
		100.0	24.2	18.2	22.7	6.1	28.8
	信用金庫	143	43	38	31	8	23
		100.0	30.1	26.6	21.7	5.6	16.1
	信用組合	22	3	7	3	1	8
		100.0	13.6	31.8	13.6	4.5	36.4

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 21.　貴社の社内における一般職員（主に渉外係）の業績評価について、次の項目についての 5 年前と比較しての重要性の変化はどうなっていますか。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) 既存企業向けの貸出額およびその伸び
(2) 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額
(3) 既存企業に対する経営支援への取り組み　　(4) 預金およびその伸び
(5) ビジネスマッチングの成約　　(6) 投資信託などの販売手数料収入の額
(7) 事業承継の紹介・支援　　(8) コンプライアンス

問 21 では、勤務先の一般職員の業績評価におけるウエイトの変化について質問している。この設問では、前問と同じ 8 項目（「(1)既存企業向けの貸出額およびその伸び」、「(2)新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」、「(3)既存企業に対する経営支援への取り組み」、「(4)預金およびその伸び」、「(5)ビジネスマッチングの成約」、「(6)投資信託などの販売手数料収入の額」、「(7)事業承継の紹介・支援」、「(8)コンプライアンス」）について、5 年前と比較して、業績評価における重要性がどのように変化したかを、それぞれ 6 段階で評価するように依頼している。

表 37 は、「(1)既存企業向けの貸出額およびその伸び」について質問した結果である。回答結果は、「大きく上昇」が 5.5%、「やや上昇」が 17.0%、「横ばい」が 33.8%、「やや低下」が 4.9%、「大きく低下」が 1.5%、「わからない」が 37.1%となっている。

回答者の属性間での比較を容易にするために、「わからない」との回答を除いた上で、「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点とし平均点を求めてみた。これを男女別にみると、男性は 0.31 点、女性は 0.33 点となる。年代別にみると、20 代では 0.57 点、30 代では 0.28 点、40 代では 0.26 点、50 代では 0.32 点となり、20 代において、上昇したとの回答傾向が顕著に強くみられる。業態別では、都市銀行・信託銀行が 0.32 点、地方銀行が 0.23 点、第二地方銀行が 0.28 点、信用金庫が 0.46 点、信用組合が 0.54 点となり、「既存企業向けの貸出額およびその伸び」を重視するトレンドは、信用金庫や信用組合で強くみられる反面、地方銀行や第二地方銀行では弱いという結果になっている。

表 37　業績評価における重要性の変化：(1)既存企業向けの貸出額およびその伸び

		全体	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		1034	57	176	350	51	16	384
		100.0	5.5	17.0	33.8	4.9	1.5	37.1
性別	男性	527	40	99	242	35	6	105
		100.0	7.6	18.8	45.9	6.6	1.1	19.9
	女性	507	17	77	108	16	10	279
		100.0	3.4	15.2	21.3	3.2	2.0	55.0
年齢階層	20 代	102	10	23	29	5	−	35
		100.0	9.8	22.5	28.4	4.9	−	34.3
	30 代	218	7	46	55	14	5	91
		100.0	3.2	21.1	25.2	6.4	2.3	41.7
	40 代	363	18	57	138	15	8	127
		100.0	5.0	15.7	38.0	4.1	2.2	35.0
	50 代	351	22	50	128	17	3	131
		100.0	6.3	14.2	36.5	4.8	0.9	37.3
勤務先業態	都市銀行	509	29	71	158	22	8	221
		100.0	5.7	13.9	31.0	4.3	1.6	43.4
	地方銀行	294	12	46	109	18	4	105
		100.0	4.1	15.6	37.1	6.1	1.4	35.7
	第二地方銀行	66	2	15	25	4	1	19
		100.0	3.0	22.7	37.9	6.1	1.5	28.8
	信用金庫	143	13	38	53	6	3	30
		100.0	9.1	26.6	37.1	4.2	2.1	21.0
	信用組合	22	1	6	5	1	−	9
		100.0	4.5	27.3	22.7	4.5	−	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 38 は、業績評価における「(2)新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」の重要性の変化について尋ねた結果である。この表によると、回答者全体では、「大きく上昇」との回答が 7.0%、「やや上昇」が 19.2%、「横ばい」が 30.4%、「やや低下」が 4.9%、「大きく低下」が 1.3%、「わからない」が 37.2%となっている。

前の質問項目と同様に、「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点とし平均点を求めてみたところ、男性では 0.44 点、女性では 0.35 点となり、平均点は男性のほうが高くなっている。年代別では、20 代が

0.61 点、30 代が 0.28 点、40 代が 0.39 点、50 代が 0.44 点となり、前の質問項目と同様、20 代の平均点の高さが目立っている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 0.40 点、地方銀行が 0.31 点、第二地方銀行が 0.41 点、信用金庫が 0.58 点、信用組合が 0.62 点となり、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」の重要性の上昇の傾向は、信用金庫と信用組合で相対的に強く、地方銀行では相対的に弱いという結果がみられる。

表 38　業績評価における重要性の変化：(2)新規貸出先の獲得および新規先への貸出額

		全体	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		1034	72	199	314	51	13	385
		100.0	7.0	19.2	30.4	4.9	1.3	37.2
性別	男性	527	53	122	211	31	5	105
		100.0	10.1	23.2	40.0	5.9	0.9	19.9
	女性	507	19	77	103	20	8	280
		100.0	3.7	15.2	20.3	3.9	1.6	55.2
年齢階層	20 代	102	12	22	28	5	－	35
		100.0	11.8	21.6	27.5	4.9	－	34.3
	30 代	218	8	45	53	17	4	91
		100.0	3.7	20.6	24.3	7.8	1.8	41.7
	40 代	363	29	64	120	16	7	127
		100.0	8.0	17.6	33.1	4.4	1.9	35.0
	50 代	351	23	68	113	13	2	132
		100.0	6.6	19.4	32.2	3.7	0.6	37.6
勤務先業態	都市銀行	509	27	93	139	20	6	224
		100.0	5.3	18.3	27.3	3.9	1.2	44.0
	地方銀行	294	16	56	96	19	5	102
		100.0	5.4	19.0	32.7	6.5	1.7	34.7
	第二地方銀行	66	6	13	23	2	2	20
		100.0	9.1	19.7	34.8	3.0	3.0	30.3
	信用金庫	143	21	31	53	8	－	30
		100.0	14.7	21.7	37.1	5.6	－	21.0
	信用組合	22	2	6	3	2	－	9
		100.0	9.1	27.3	13.6	9.1	－	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 39 は、業績評価における「(3)既存企業に対する経営支援への取り組み」の重要性の

変化について質問した結果である。この表によると、「大きく上昇」との回答は 4.7%、「やや上昇」は 18.3%、「横ばい」は 33.2%、「やや低下」は 4.7%、「大きく低下」は 1.6%、「わからない」は 37.4%となっている。

「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点とする平均点は、男性では 0.35 点、女性では 0.26 点となった。年代別では、20 代が 0.51 点、30 代が 0.16 点、40 代が 0.28 点、50 代が 0.39 点となり、ここでも 20 代において平均点が顕著に高くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 0.27 点、地方銀行が 0.25 点、第二地方銀行が 0.30 点、信用金庫が 0.57 点、信用組合が 0.23 点となっており、信用金庫における「既存企業に対する経営支援への取り組み」の重要性の上昇傾向の強さが特に目立っている。

表 39　業績評価における重要性の変化：(3)既存企業に対する経営支援への取り組み

		全体	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		1034	49	189	343	49	17	387
		100.0	4.7	18.3	33.2	4.7	1.6	37.4
性別	男性	527	35	123	225	33	7	104
		100.0	6.6	23.3	42.7	6.3	1.3	19.7
	女性	507	14	66	118	16	10	283
		100.0	2.8	13.0	23.3	3.2	2.0	55.8
年齢階層	20 代	102	7	25	30	5	−	35
		100.0	6.9	24.5	29.4	4.9	−	34.3
	30 代	218	7	38	58	16	8	91
		100.0	3.2	17.4	26.6	7.3	3.7	41.7
	40 代	363	15	62	137	15	6	128
		100.0	4.1	17.1	37.7	4.1	1.7	35.3
	50 代	351	20	64	118	13	3	133
		100.0	5.7	18.2	33.6	3.7	0.9	37.9
勤務先業態	都市銀行	509	19	76	160	20	9	225
		100.0	3.7	14.9	31.4	3.9	1.8	44.2
	地方銀行	294	10	57	101	16	7	103
		100.0	3.4	19.4	34.4	5.4	2.4	35.0
	第二地方銀行	66	2	17	21	5	1	20
		100.0	3.0	25.8	31.8	7.6	1.5	30.3
	信用金庫	143	18	34	55	6	−	30
		100.0	12.6	23.8	38.5	4.2	−	21.0
	信用組合	22	−	5	6	2	−	9
		100.0	−	22.7	27.3	9.1	−	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 40 は、「(4)預金およびその伸び」について、業績評価における重要性の変化を尋ねた結果であり、全体の回答結果は、「大きく上昇」が 3.6%、「やや上昇」が 13.8%、「横ばい」が 34.0%、「やや低下」が 8.9%、「大きく低下」が 4.4%、「わからない」が 35.3%となっている。

他の質問項目と同様に、「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点として平均点を求めてみた。これを男女別に比較すると、男性は-0.03 点、女性 0.19 点となり、男性では「預金およびその伸び」の重

要性は低下したとの回答が優勢となっている。年代別にみると、20 代では 0.46 点、30 代では 0.04 点、40 代では 0.01 点、50 代では-0.03 点となり、20 代の平均点が他の年代と大きく異なっている。業態別にみると、都市銀行・信託銀行が 0.04 点、地方銀行が-0.06 点、第二地方銀行が 0.04 点、信用金庫が 0.25 点、信用組合が 0.31 点となり、信用金庫と信用組合以外では「預金およびその伸び」の重要性が上昇する傾向はあまりみられない。

表 40　業績評価における重要性の変化：(4)預金およびその伸び

		全体	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		1034	37	143	352	92	45	365
		100.0	3.6	13.8	34.0	8.9	4.4	35.3
性別	男性	527	26	66	241	59	35	100
		100.0	4.9	12.5	45.7	11.2	6.6	19.0
	女性	507	11	77	111	33	10	265
		100.0	2.2	15.2	21.9	6.5	2.0	52.3
年齢階層	20 代	102	9	24	30	7	1	31
		100.0	8.8	23.5	29.4	6.9	1.0	30.4
	30 代	218	5	36	62	23	9	83
		100.0	2.3	16.5	28.4	10.6	4.1	38.1
	40 代	363	10	47	138	24	20	124
		100.0	2.8	12.9	38.0	6.6	5.5	34.2
	50 代	351	13	36	122	38	15	127
		100.0	3.7	10.3	34.8	10.8	4.3	36.2
勤務先業態	都市銀行	509	23	54	159	40	24	209
		100.0	4.5	10.6	31.2	7.9	4.7	41.1
	地方銀行	294	7	37	106	32	15	97
		100.0	2.4	12.6	36.1	10.9	5.1	33.0
	第二地方銀行	66	1	11	26	5	3	20
		100.0	1.5	16.7	39.4	7.6	4.5	30.3
	信用金庫	143	6	35	56	13	3	30
		100.0	4.2	24.5	39.2	9.1	2.1	21.0
	信用組合	22	－	6	5	2	－	9
		100.0	－	27.3	22.7	9.1	－	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 41 は、「(5)ビジネスマッチングの成約」についての集計結果である。この表によると、

業績評価において「ビジネスマッチングの成約」の重要性が「大きく上昇」したとの回答は 6.8%、「やや上昇」は 17.4%、「横ばい」は 32.9%、「やや低下」は 4.4%、「大きく低下」は 1.6%、「わからない」は 36.9%となっている。

「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点とし平均点を求めると、男性は 0.38 点、女性は 0.35 点となる。年代別では、20 代が 0.55 点、30 代が 0.20 点、40 代が 0.32 点、50 代が 0.47 点となり、20 代と 50 代で重要性が上昇したとの回答傾向が強くなっている。業態別の平均点は、都市銀行・信託銀行が 0.31 点、地方銀行が 0.39 点、第二地方銀行が 0.30 点、信用金庫が 0.52 点、信用組合が 0.31 点であり、信用金庫の平均点が高くなっている。

表 41　業績評価における重要性の変化：(5)ビジネスマッチングの成約

		全体	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		1034	70	180	340	45	17	382
		100.0	6.8	17.4	32.9	4.4	1.6	36.9
性別	男性	527	45	116	223	30	8	105
		100.0	8.5	22.0	42.3	5.7	1.5	19.9
	女性	507	25	64	117	15	9	277
		100.0	4.9	12.6	23.1	3.0	1.8	54.6
年齢階層	20 代	102	12	17	34	4	−	35
		100.0	11.8	16.7	33.3	3.9	−	34.3
	30 代	218	10	37	60	17	7	87
		100.0	4.6	17.0	27.5	7.8	3.2	39.9
	40 代	363	24	56	136	12	8	127
		100.0	6.6	15.4	37.5	3.3	2.2	35.0
	50 代	351	24	70	110	12	2	133
		100.0	6.8	19.9	31.3	3.4	0.6	37.9
勤務先業態	都市銀行	509	28	75	155	24	8	219
		100.0	5.5	14.7	30.5	4.7	1.6	43.0
	地方銀行	294	24	57	93	13	8	99
		100.0	8.2	19.4	31.6	4.4	2.7	33.7
	第二地方銀行	66	3	14	24	4	1	20
		100.0	4.5	21.2	36.4	6.1	1.5	30.3
	信用金庫	143	15	29	61	3	−	35
		100.0	10.5	20.3	42.7	2.1	−	24.5
	信用組合	22	−	5	7	1	−	9
		100.0	−	22.7	31.8	4.5	−	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 42 は、業績評価において「(6)投資信託などの販売手数料の額」の重要性がどのように変化したかを尋ねた結果である。この表によると、全体の集計結果は、「大きく上昇」が 9.7%、「やや上昇」が 19.3%、「横ばい」が 28.3%、「やや低下」が 6.4%、「大きく低下」が 1.5%、「わからない」が 34.7%となっている。

他の質問項目と同様に、「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点として求めた平均点は、男性が 0.48 点、女性が 0.38 点となる。年代別では、20 代が 0.56 点、30 代が 0.36 点、40 代が 0.40 点、50 代

が 0.51 点となり、20 代と 50 代で重要性が上昇したとの回答傾向が強くなっている。業態別にみると、都市銀行・信託銀行は 0.39 点、地方銀行は 0.48 点、第二地方銀行は 0.50 点、信用金庫は 0.55 点、信用組合は 0.25 点となり、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫において「投資信託などの販売手数料の額」の重要性上昇の傾向が特に強いようである。

表 42　業績評価における重要性の変化：(6)投資信託などの販売手数料の額

		全体	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		1034	100	200	293	66	16	359
		100.0	9.7	19.3	28.3	6.4	1.5	34.7
性別	男性	527	63	133	185	40	6	100
		100.0	12.0	25.2	35.1	7.6	1.1	19.0
	女性	507	37	67	108	26	10	259
		100.0	7.3	13.2	21.3	5.1	2.0	51.1
年齢階層	20 代	102	15	17	31	6	1	32
		100.0	14.7	16.7	30.4	5.9	1.0	31.4
	30 代	218	20	40	51	22	4	81
		100.0	9.2	18.3	23.4	10.1	1.8	37.2
	40 代	363	38	58	120	18	9	120
		100.0	10.5	16.0	33.1	5.0	2.5	33.1
	50 代	351	27	85	91	20	2	126
		100.0	7.7	24.2	25.9	5.7	0.6	35.9
勤務先業態	都市銀行	509	38	87	138	28	9	209
		100.0	7.5	17.1	27.1	5.5	1.8	41.1
	地方銀行	294	36	59	80	24	5	90
		100.0	12.2	20.1	27.2	8.2	1.7	30.6
	第二地方銀行	66	7	17	18	5	1	18
		100.0	10.6	25.8	27.3	7.6	1.5	27.3
	信用金庫	143	18	33	53	6	1	32
		100.0	12.6	23.1	37.1	4.2	0.7	22.4
	信用組合	22	1	4	4	3	−	10
		100.0	4.5	18.2	18.2	13.6	−	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 43 は、業績評価における「(7)事業承継の紹介・支援」のウエイトの変化について質問した結果であり、「大きく上昇」が 5.7%、「やや上昇」が 20.7%、「横ばい」が 30.8%、

「やや低下」が 4.9%、「大きく低下」が 1.4%、「わからない」が 36.6%となっている。

「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点とした場合の平均点は、男女別にみると、男性が 0.40 点、女性が 0.35 点となっている。年代別では、20 代が 0.56 点、30 代が 0.28 点、40 代が 0.35 点、50 代が 0.43 点と、20 代の点数が最も高くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 0.37 点、地方銀行が 0.38 点、第二地方銀行が 0.26 点、信用金庫が 0.50 点、信用組合が 0.38 点であり、「事業承継の紹介・支援」の重要性上昇の傾向は、信用金庫において最も強いという結果になっている。

表 43　業績評価における重要性の変化：(7)事業承継の紹介・支援

		全体	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		1034	59	214	318	51	14	378
		100.0	5.7	20.7	30.8	4.9	1.4	36.6
性別	男性	527	39	137	210	34	5	102
		100.0	7.4	26.0	39.8	6.5	0.9	19.4
	女性	507	20	77	108	17	9	276
		100.0	3.9	15.2	21.3	3.4	1.8	54.4
年齢階層	20 代	102	12	19	33	3	1	34
		100.0	11.8	18.6	32.4	2.9	1.0	33.3
	30 代	218	6	51	51	18	4	88
		100.0	2.8	23.4	23.4	8.3	1.8	40.4
	40 代	363	21	72	120	17	7	126
		100.0	5.8	19.8	33.1	4.7	1.9	34.7
	50 代	351	20	72	114	13	2	130
		100.0	5.7	20.5	32.5	3.7	0.6	37.0
勤務先業態	都市銀行	509	26	95	143	23	8	214
		100.0	5.1	18.7	28.1	4.5	1.6	42.0
	地方銀行	294	19	62	88	17	5	103
		100.0	6.5	21.1	29.9	5.8	1.7	35.0
	第二地方銀行	66	2	13	27	3	1	20
		100.0	3.0	19.7	40.9	4.5	1.5	30.3
	信用金庫	143	11	40	53	7	－	32
		100.0	7.7	28.0	37.1	4.9	－	22.4
	信用組合	22	1	4	7	1	－	9
		100.0	4.5	18.2	31.8	4.5	－	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

表 44 は、「(8)コンプライアンス」についての集計結果である。この表によると、業績評価において「コンプライアンス」の重要性が「大きく上昇」したとの回答は 14.4%、「やや上昇」は 20.3%、「横ばい」は 29.9%、「やや低下」は 5.2%、「大きく低下」は 1.5%、「わからない」は 28.6%となっている。

「大きく上昇」を 2 点、「やや上昇」を 1 点、「横ばい」を 0 点、「やや低下」を-1 点、「大きく低下」を-2 点とした場合、男性の平均は 0.56 点、女性の平均は 0.59 点となる。これを年代別にみると、20 代は 0.71 点、30 代は 0.38 点、40 代は 0.55 点、50 代は 0.67 点となり、30 代の回答者においては、重要性が上昇したとの認識が相対的に弱いようである。また、業態別にみると、都市銀行・信託銀行の平均点は 0.59 点、地方銀行は 0.59 点、第二地方銀行は 0.40 点、信用金庫は 0.59 点、信用組合は 0.38 点であり、業績評価における「コンプライアンス」のウエイトの上昇傾向は、第二地方銀行と信用組合で相対的に弱いという結果になっている。

表 44　業績評価における重要性の変化：(8)コンプライアンス

		全体	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		1034	149	210	309	54	16	296
		100.0	14.4	20.3	29.9	5.2	1.5	28.6
性別	男性	527	83	124	197	30	7	86
		100.0	15.8	23.5	37.4	5.7	1.3	16.3
	女性	507	66	86	112	24	9	210
		100.0	13.0	17.0	22.1	4.7	1.8	41.4
年齢階層	20 代	102	16	23	29	4	−	30
		100.0	15.7	22.5	28.4	3.9	−	29.4
	30 代	218	26	32	63	19	5	73
		100.0	11.9	14.7	28.9	8.7	2.3	33.5
	40 代	363	46	81	120	14	6	96
		100.0	12.7	22.3	33.1	3.9	1.7	26.4
	50 代	351	61	74	97	17	5	97
		100.0	17.4	21.1	27.6	4.8	1.4	27.6
勤務先業態	都市銀行	509	70	100	138	26	7	168
		100.0	13.8	19.6	27.1	5.1	1.4	33.0
	地方銀行	294	50	59	88	16	7	74
		100.0	17.0	20.1	29.9	5.4	2.4	25.2
	第二地方銀行	66	5	14	25	3	1	18
		100.0	7.6	21.2	37.9	4.5	1.5	27.3
	信用金庫	143	22	34	52	7	1	27
		100.0	15.4	23.8	36.4	4.9	0.7	18.9
	信用組合	22	2	3	6	2	−	9
		100.0	9.1	13.6	27.3	9.1	−	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 22.　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、貴社では、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 22 では、企業再生や経営支援などの専門的知識を必要とする業務に関して、上司による指導と評価が適切であると思われるかどうかを尋ねている。表 45 によると、回答の集計結果は、「適切に指導し、正当に評価している」が 24.7%、「適切に指導するが、正当には評価していない」が 14.4%、「適切に指導してくれないが、正当に評価している」が 10.5%、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」が 15.0%、「わからない」が 35.4%となっており、指導が適切あるとの回答（「適切に指導し、正当に評価している」と「適切に指導するが、正当には評価していない」の合計）は 39.1%、評価が適切であるとの回答（「適切に指導し、正当に評価している」と「適切に指導してくれないが、正当に評価している」の合計）は 35.2%となる。

指導が適切であるとの回答の合計を男女別にみると、男性では 44.0%、女性では 33.9%となる。年代別にみると、20 代は 50.0%、30 代は 35.8%、40 代は 36.4%、50 代は 40.7%となり、指導が適切であるとの回答は 20 代で多くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 42.8%、地方銀行が 37.4%、第二地方銀行が 28.8%、信用金庫が 35.0%、信用組合が 31.8%となり、指導が適切と答えた回答者の割合は、都市銀行・信託銀行で最も高く、第二地方銀行で最も低くなっている。

評価が適切であるとの回答については、男女別にみると、男性では 38.1%、女性では 32.2%に上っている。年代別では、20 代が 48.0%、30 代が 37.2%、40 代が 30.3%、50 代が 35.3%となり、20 代において評価が適切であるとの回答の割合が相対的に高くなっている。業態別にみると、都市銀行・信託銀行は 37.7%、地方銀行は 33.0%、第二地方銀行は 27.3%、信用金庫は 35.0%、信用組合は 31.8%となっており、評価が適切と答えた回答者の割合についても、都市銀行・信託銀行で最も高く、第二地方銀行で最も低いという結果になっている。

表 45　上司による指導と評価

		全体	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		1034	255	149	109	155	366
		100.0	24.7	14.4	10.5	15.0	35.4
性別	男性	527	139	93	62	104	129
		100.0	26.4	17.6	11.8	19.7	24.5
	女性	507	116	56	47	51	237
		100.0	22.9	11.0	9.3	10.1	46.7
年齢階層	20 代	102	36	15	13	6	32
		100.0	35.3	14.7	12.7	5.9	31.4
	30 代	218	53	25	28	35	77
		100.0	24.3	11.5	12.8	16.1	35.3
	40 代	363	75	57	35	64	132
		100.0	20.7	15.7	9.6	17.6	36.4
	50 代	351	91	52	33	50	125
		100.0	25.9	14.8	9.4	14.2	35.6
勤務先業態	都市銀行	509	149	69	43	57	191
		100.0	29.3	13.6	8.4	11.2	37.5
	地方銀行	294	61	49	36	49	99
		100.0	20.7	16.7	12.2	16.7	33.7
	第二地方銀行	66	8	11	10	11	26
		100.0	12.1	16.7	15.2	16.7	39.4
	信用金庫	143	32	18	18	36	39
		100.0	22.4	12.6	12.6	25.2	27.3
	信用組合	22	5	2	2	2	11
		100.0	22.7	9.1	9.1	9.1	50.0

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 23.　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、貴社の状況をあなた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 23 では、勤務先の人事評価制度は減点主義の性格が強いか、あるいは加点主義の性格が強いかを尋ねている。表 46 によると、回答結果は、「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」が 11.3%、「減点主義の性格が強く、従来から変化はない」が 20.8%、「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」が 13.8%、「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」が 9.5%、「加点主義の性格が強く、従来から変化はない」が 7.9%、「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」が 2.1%、「わからない」が 34.5%となっている。現状の人事評価制度について減点主義の性格が強いとの回答（「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」の合計）は 45.9%に上っている。また、従来と比較して人事評価制度が加点主義の方向に変化したとの回答（「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」と「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」の合計）は 23.3%となっている。

現状の人事評価制度について減点主義の性格が強いと答えた回答者の割合は、男性が 58.6%、女性が 32.7%となっている（男女間で「わからない」の回答率が大きく異なる点には注意が必要である）。また、年代別では、20 代が 48.0%、30 代が 41.7%、40 代が 45.7%、50 代が 48.1%となっており、30 代の値が若干低くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 44.4%、地方銀行が 46.9%、第二地方銀行が 45.5%、信用金庫が 51.7%、信用組合が 31.8%となっており、信用金庫において、減点主義の性格が強いとする回答が多くなっている。

また、従来と比較して人事評価制度が加点主義の方向に変化したとの回答については、男女別にみると、男性が 27.7%、女性が 18.7%となっている。年代別では、20 代が 22.5%、30 代が 22.9%、40 代が 19.0%、50 代が 28.2%となっており、50 代の回答者において、加点主義の方向に変化したとの回答が多くなっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 23.2%、地方銀行が 22.1%、第二地方銀行が 19.7%、信用金庫が 27.3%、信用組合が 27.3%となっており、信用金庫と信用組合において、加点主義の方向に変化したとの回答がやや

多くなっている。

表 46　人事評価制度における減点主義の傾向

		全体	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		1034	117	215	143	98	82	22	357
		100.0	11.3	20.8	13.8	9.5	7.9	2.1	34.5
性別	男性	527	73	148	88	58	46	11	103
		100.0	13.9	28.1	16.7	11.0	8.7	2.1	19.5
	女性	507	44	67	55	40	36	11	254
		100.0	8.7	13.2	10.8	7.9	7.1	2.2	50.1
年齢階層	20 代	102	10	26	13	10	11	－	32
		100.0	9.8	25.5	12.7	9.8	10.8	－	31.4
	30 代	218	24	35	32	18	23	4	82
		100.0	11.0	16.1	14.7	8.3	10.6	1.8	37.6
	40 代	363	39	86	41	28	26	12	131
		100.0	10.7	23.7	11.3	7.7	7.2	3.3	36.1
	50 代	351	44	68	57	42	22	6	112
		100.0	12.5	19.4	16.2	12.0	6.3	1.7	31.9
勤務先業態	都市銀行	509	53	107	66	52	40	9	182
		100.0	10.4	21.0	13.0	10.2	7.9	1.8	35.8
	地方銀行	294	34	65	39	26	20	8	102
		100.0	11.6	22.1	13.3	8.8	6.8	2.7	34.7
	第二地方銀行	66	7	15	8	5	6	3	22
		100.0	10.6	22.7	12.1	7.6	9.1	4.5	33.3
	信用金庫	143	20	27	27	12	15	1	41
		100.0	14.0	18.9	18.9	8.4	10.5	0.7	28.7
	信用組合	22	3	1	3	3	1	1	10
		100.0	13.6	4.5	13.6	13.6	4.5	4.5	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 24.　問 23 のような人事評価制度の性格を貴社がとっている理由として重要であると思われるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　貴社の社風・伝統　　2.　銀行業の業務の性格　　3.　過去からの慣習
4.　新しい経済・社会環境への対応　　5.　監督官庁の検査・監督姿勢
6.　顧客の意向　　7.　現在の経営陣の方針　　8.　収益確保の必要性
9.　その他の理由　　10.　わからない

問 24 では、勤務先の人事評価制度が前問で回答した性格を持つ理由について尋ねている。表 47 によると、その理由として最も多かった回答は、「わからない」であり 32.8%、次いで、「銀行業の業務の性格」が 26.3%、「過去からの慣習」が 22.2%、「貴社の社風・伝統」が 21.6%、「現在の経営陣の方針」が 13.0%、「新しい経済・社会環境への対応」が 12.9%、「監督官庁の検査・監督姿勢」が 10.6%、「収益確保の必要性」が 9.3%、「顧客の意向」が 6.5%、「その他の理由」が 0.7%となっている。

集計結果を男女別にみると、女性では「わからない」の回答率が高いという特徴がみられる。全体の回答率と比較して、年代別の回答に 5 ポイント以上の差がみられるのは「銀行業の業務の性格」であり、20 代の回答率が低くなっている。また、業態別にみると、「現在の経営陣の方針」では、信用金庫の回答率が全体のものよりも 10 ポイント以上高く、「わからない」についても、信用組合における回答率が全体のものより 10 ポイント以上高いという結果になっている。

表 47　人事評価制度が前問で回答した性格を持つ理由（複数回答可）

		全体	貴社の社風・伝統	銀行業の業務の性格	過去からの慣習	新しい経済・社会環境への対応	監督官庁の検査・監督姿勢	顧客の意向	現在の経営陣の方針	収益確保の必要性	その他の理由	わからない
全体		1034	223	272	230	133	110	67	134	96	7	339
		100.0	21.6	26.3	22.2	12.9	10.6	6.5	13.0	9.3	0.7	32.8
性別	男性	527	138	160	142	87	74	31	80	57	7	106
		100.0	26.2	30.4	26.9	16.5	14.0	5.9	15.2	10.8	1.3	20.1
	女性	507	85	112	88	46	36	36	54	39	－	233
		100.0	16.8	22.1	17.4	9.1	7.1	7.1	10.7	7.7	－	46.0
年齢階層	20代	102	26	21	18	12	8	10	13	8	－	31
		100.0	25.5	20.6	17.6	11.8	7.8	9.8	12.7	7.8	－	30.4
	30代	218	42	48	56	34	23	18	27	23	4	79
		100.0	19.3	22.0	25.7	15.6	10.6	8.3	12.4	10.6	1.8	36.2
	40代	363	66	109	78	33	37	26	37	31	－	123
		100.0	18.2	30.0	21.5	9.1	10.2	7.2	10.2	8.5	－	33.9
	50代	351	89	94	78	54	42	13	57	34	3	106
		100.0	25.4	26.8	22.2	15.4	12.0	3.7	16.2	9.7	0.9	30.2
勤務先業態	都市銀行	509	113	147	101	69	56	32	46	38	4	176
		100.0	22.2	28.9	19.8	13.6	11.0	6.3	9.0	7.5	0.8	34.6
	地方銀行	294	59	77	73	35	36	22	38	30	1	90
		100.0	20.1	26.2	24.8	11.9	12.2	7.5	12.9	10.2	0.3	30.6
	第二地方銀行	66	9	13	17	10	5	1	12	8	－	22
		100.0	13.6	19.7	25.8	15.2	7.6	1.5	18.2	12.1	－	33.3
	信用金庫	143	39	33	34	18	13	9	37	18	2	41
		100.0	27.3	23.1	23.8	12.6	9.1	6.3	25.9	12.6	1.4	28.7
	信用組合	22	3	2	5	1	－	3	1	2	－	10
		100.0	13.6	9.1	22.7	4.5	－	13.6	4.5	9.1	－	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 25.　あなたは、個々人の目標設定において、融資や販売のノルマが廃止されたらどう感じますか。以下から当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1. 客観的な評価が行われなくなる
2. どのように頑張れば評価されるのかわからない
3. サボっている職員を甘やかすことになる
4. 顧客の視点に立った業務が可能になる
5. じっくりと腰を据えた業務が可能になる
6. 自分にとってチャンスである
7. ノルマの廃止は望ましい
8. 失敗してノルマが復活する
9. わからない

問 25 では、個々人の目標設定において、融資や販売のノルマが廃止されたらどのように感じるかを尋ねており、表 48 はその回答を集計したものである。結果は回答が多いものから順に、「わからない」が 27.3%、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」が 26.0%、「サボっている職員を甘やかすことになる」が 21.7%、「顧客の視点に立った業務が可能になる」が 20.8%、「どのように頑張れば評価されるのかわからない」が 16.3%、「ノルマの廃止は望ましい」が 15.5%、「客観的な評価が行われなくなる」が 13.3%、「失敗してノルマが復活する」が 11.5%、「自分にとってチャンスである」が 8.6%となっている。このように見ると、積極的に評価する人と否定的に評価する人がほぼ同じ程度存在しているようであり、金融業界の職員の間でも意見が分かれていることがうかがえる。

結果を男女別にみると、前問と同様、女性では「わからない」の回答率が目立って高いという特徴がみられる。年代別の集計結果において、全体の回答率と 5 ポイント以上の差があるものをみると、「ノルマの廃止は望ましい」の回答率が 20 代において高く、「失敗してノルマが復活する」の回答率が 30 代で高くなっている。また、業態別にみると、「ノルマの廃止は望ましい」とする回答が信用組合において多くなっており、全体の回答率を 20.9 ポイント上回っている。

表 48　目標設定におけるノルマの廃止に対する評価（複数回答可）

		全体	客観的な評価が行われなくなる	どのように頑張れば評価されるのかわからない	サボっている職員を甘やかすことになる	顧客の視点に立った業務が可能になる	じっくりと腰を据えた業務が可能になる	自分にとってチャンスである	ノルマの廃止は望ましい	失敗してノルマが復活する	わからない
全体		1034	138	169	224	215	269	89	160	119	282
		100.0	13.3	16.3	21.7	20.8	26.0	8.6	15.5	11.5	27.3
性別	男性	527	92	100	132	134	159	63	69	77	96
		100.0	17.5	19.0	25.0	25.4	30.2	12.0	13.1	14.6	18.2
	女性	507	46	69	92	81	110	26	91	42	186
		100.0	9.1	13.6	18.1	16.0	21.7	5.1	17.9	8.3	36.7
年齢階層	20 代	102	14	13	24	24	26	12	21	10	22
		100.0	13.7	12.7	23.5	23.5	25.5	11.8	20.6	9.8	21.6
	30 代	218	29	39	47	38	54	26	42	36	59
		100.0	13.3	17.9	21.6	17.4	24.8	11.9	19.3	16.5	27.1
	40 代	363	51	57	83	75	93	27	59	41	102
		100.0	14.1	15.7	22.9	20.7	25.6	7.4	16.3	11.3	28.1
	50 代	351	44	60	70	78	96	24	38	32	99
		100.0	12.5	17.1	19.9	22.2	27.4	6.8	10.8	9.1	28.2
勤務先業態	都市銀行	509	73	76	109	92	122	39	65	47	157
		100.0	14.3	14.9	21.4	18.1	24.0	7.7	12.8	9.2	30.8
	地方銀行	294	40	46	57	70	79	29	48	35	75
		100.0	13.6	15.6	19.4	23.8	26.9	9.9	16.3	11.9	25.5
	第二地方銀行	66	3	16	13	17	18	6	9	11	16
		100.0	4.5	24.2	19.7	25.8	27.3	9.1	13.6	16.7	24.2
	信用金庫	143	20	28	43	35	43	13	30	24	27
		100.0	14.0	19.6	30.1	24.5	30.1	9.1	21.0	16.8	18.9
	信用組合	22	2	3	2	1	7	2	8	2	7
		100.0	9.1	13.6	9.1	4.5	31.8	9.1	36.4	9.1	31.8

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

＜職場の課題や職場の状況等＞

問 26.　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下さい。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があれば、それをお答え下さい。(複数回答可)

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
12. わからない

問 26 では、勤務先の渉外活動に関する重要な課題について質問している。表 49 によると、渉外活動に関する重要な課題として最も多かった回答は、「わからない」であり、回答率は 33.4%、次いで、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」が 19.9%、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」が 19.7%、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」が 19.7%、「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 18.6%、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が 18.0%、「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 14.8%、「経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける」が 9.9%、「収益に直結しない」が 9.7%、「業績評価に反映されない」が 8.8%、「貸出推進部門と経営支援部門の利益相反」が 6.4%、「上記に当てはまるものはない」が 4.7%という結果になっている。

集計結果を男女別にみると、「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」では、男女間で回答率に 10 ポイント以上の差があり、いずれも男性の回答率が高くなっている。年代別集計において全体の回答率と 5 ポイント以上の差のあるものをみていくと、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」については 30 代の回答率が高く（全体の回答率との差は 5.1 ポイント)、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」では 20 代の回答率が低くなっている（同マイナス 6.8 ポイント)。業態別集計において全体の回答率と 10 ポイント以上の差があるものをみていくと、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」では、信用金庫の回答率が高く（同 17.4 ポイント)、信用組合の回答率が

低い（同マイナス 15.2 ポイント）という結果となっている。また、「取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分」では、信用金庫の回答率が全体を 12.9 ポイント上回り、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」でも、信用金庫の回答率が全体を 19.8 ポイント上回るという結果になっている。信用金庫の職員の間で、各種の知識が不足していることが深刻に意識されているようである。

表 49　渉外活動に関する重要な課題（複数回答可）

		全体	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	わからない
全体		1034	204	206	153	204	192	186	66	91	100	102	49	345
		100.0	19.7	19.9	14.8	19.7	18.6	18.0	6.4	8.8	9.7	9.9	4.7	33.4
性別	男性	527	119	124	100	137	146	131	45	61	70	72	19	110
		100.0	22.6	23.5	19.0	26.0	27.7	24.9	8.5	11.6	13.3	13.7	3.6	20.9
	女性	507	85	82	53	67	46	55	21	30	30	30	30	235
		100.0	16.8	16.2	10.5	13.2	9.1	10.8	4.1	5.9	5.9	5.9	5.9	46.4
年齢階層	20 代	102	23	21	12	19	16	12	8	10	8	7	3	29
		100.0	22.5	20.6	11.8	18.6	15.7	11.8	7.8	9.8	7.8	6.9	2.9	28.4
	30 代	218	44	48	37	54	46	45	17	20	28	29	2	70
		100.0	20.2	22.0	17.0	24.8	21.1	20.6	7.8	9.2	12.8	13.3	0.9	32.1
	40 代	363	74	70	64	65	60	66	24	36	36	37	24	123
		100.0	20.4	19.3	17.6	17.9	16.5	18.2	6.6	9.9	9.9	10.2	6.6	33.9
	50 代	351	63	67	40	66	70	63	17	25	28	29	20	123
		100.0	17.9	19.1	11.4	18.8	19.9	17.9	4.8	7.1	8.0	8.3	5.7	35.0
勤務先業態	都市銀行	509	100	79	67	65	74	61	25	38	41	37	33	192
		100.0	19.6	15.5	13.2	12.8	14.5	12.0	4.9	7.5	8.1	7.3	6.5	37.7
	地方銀行	294	57	68	55	72	58	57	20	26	35	27	9	90
		100.0	19.4	23.1	18.7	24.5	19.7	19.4	6.8	8.8	11.9	9.2	3.1	30.6
	第二地方銀行	66	11	17	6	13	12	12	4	8	5	10	2	18
		100.0	16.7	25.8	9.1	19.7	18.2	18.2	6.1	12.1	7.6	15.2	3.0	27.3
	信用金庫	143	32	38	22	53	45	54	16	17	18	26	4	35
		100.0	22.4	26.6	15.4	37.1	31.5	37.8	11.2	11.9	12.6	18.2	2.8	24.5
	信用組合	22	4	4	3	1	3	2	1	2	1	2	1	10
		100.0	18.2	18.2	13.6	4.5	13.6	9.1	4.5	9.1	4.5	9.1	4.5	45.5

（注）上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 27.　下記の文章の内、あなたの現在の職場の状況として当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　今の業務を続けることで金融マンとして成長していける
2.　自分は同僚や先輩から信頼されている
3.　上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い
4.　仕事をする上で十分な裁量が与えられている
5.　日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない
6.　若い職員で貴社を退職する人が多い
7.　家族に誇ることのできる仕事をしている
8.　職場には、やる気の多い人が多い
9.　上記の事項は全て当てはまらない
10.　わからない

問 27 では、回答者の職場の状況について質問している。この設問では、職場の状況について 10 の選択肢の中から当てはまるものをすべて選択するよう依頼している。表 50 の各選択肢の回答率をみていくと、「今の業務を続けることで金融マンとして成長していける」は 14.2%、「自分は同僚や先輩から信頼されている」は 14.7%、「上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い」は 14.9%、「仕事をする上で十分な裁量が与えられている」は 13.4%、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」は 19.6%、「若い職員で貴社を退職する人が多い」は 20.1%、「家族に誇ることのできる仕事をしている」は 13.1%、「職場には、やる気の多い人が多い」は 8.1%、「上記の事項は全て当てはまらない」は 10.2%、「わからない」は 22.1%となっている。

男女間で回答率に 10 ポイント以上の差がある選択肢をみていくと、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」では男性の回答率のほうが 10.3 ポイント高く、「わからない」では、女性の回答率のほうが 13.4 ポイント高くなっている。年代別では、「上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い」と「若い職員で貴社を退職する人が多い」において 20 代の回答率が全体のものよりも 10 ポイント以上高くなっている。業態別集計では、「若い職員で貴社を退職する人が多い」の回答率が信用金庫において全体よりも 10 ポイント以上高いという結果になっている。

表 50　回答者の現在の職場の状況（複数回答可）

		全体	今の業務を続けることで金融マンとして成長していける	自分は同僚や先輩から信頼されている	上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い	仕事をする上で十分な裁量が与えられている	日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない	若い職員で貴社を退職する人が多い	家族に誇ることのできる仕事をしている	職場には、やる気の多い人が多い	上記の事項は全て当てはまらない	わからない
全体		1034	147	152	154	139	203	208	135	84	105	229
		100.0	14.2	14.7	14.9	13.4	19.6	20.1	13.1	8.1	10.2	22.1
性別	男性	527	97	73	77	86	130	99	63	41	56	82
		100.0	18.4	13.9	14.6	16.3	24.7	18.8	12.0	7.8	10.6	15.6
	女性	507	50	79	77	53	73	109	72	43	49	147
		100.0	9.9	15.6	15.2	10.5	14.4	21.5	14.2	8.5	9.7	29.0
年齢階層	20 代	102	20	18	30	15	22	32	13	8	5	14
		100.0	19.6	17.6	29.4	14.7	21.6	31.4	12.7	7.8	4.9	13.7
	30 代	218	34	39	43	34	47	64	30	17	5	47
		100.0	15.6	17.9	19.7	15.6	21.6	29.4	13.8	7.8	2.3	21.6
	40 代	363	47	49	43	44	79	52	44	23	48	88
		100.0	12.9	13.5	11.8	12.1	21.8	14.3	12.1	6.3	13.2	24.2
	50 代	351	46	46	38	46	55	60	48	36	47	80
		100.0	13.1	13.1	10.8	13.1	15.7	17.1	13.7	10.3	13.4	22.8
勤務先業態	都市銀行	509	85	79	75	75	77	74	72	54	51	122
		100.0	16.7	15.5	14.7	14.7	15.1	14.5	14.1	10.6	10.0	24.0
	地方銀行	294	32	43	41	36	71	58	37	20	30	65
		100.0	10.9	14.6	13.9	12.2	24.2	19.7	12.6	6.8	10.2	22.1
	第二地方銀行	66	6	6	9	6	11	15	6	2	9	17
		100.0	9.1	9.1	13.6	9.1	16.7	22.7	9.1	3.0	13.6	25.8
	信用金庫	143	21	19	24	18	39	57	19	6	12	22
		100.0	14.7	13.3	16.8	12.6	27.3	39.9	13.3	4.2	8.4	15.4
	信用組合	22	3	5	5	4	5	4	1	2	3	3
		100.0	13.6	22.7	22.7	18.2	22.7	18.2	4.5	9.1	13.6	13.6

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 28.　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。(複数選択可)
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.　中小企業に融資する際、できるだけ信用保証は使うべきである
6.　中小企業に対して企業のためになることでも厳しいことは言えない
7.　顧客企業への助言は、救済を約束していることになりかねない
8.　債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである
9.　上記に当てはまるものはない
10.　わからない

問 28 では、金融機関のあり方などに関して共感できるものを選択肢の中から全て選ぶよう依頼している。表 51 によると、回答の結果は、「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」が 27.8%、「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 15.0%、「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 12.4%、「自分の中小企業を見る目利き力は向上している」が 10.6%、「中小企業に融資する際、できるだけ信用保証は使うべきである」が 16.6%、「中小企業に対して企業のためになることでも厳しいことは言えない」が 6.2%、「顧客企業への助言は、救済を約束していることになりかねない」が 4.1%、「債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである」が 13.4%、「上記に当てはまるものはない」が 10.0%、「わからない」が 31.6%となっている。

男女間で回答率に 20 ポイント以上の差があるものは、「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」と「債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである」であり、いずれも男性の回答率のほうが高くなっている。反対に、「わからない」の回答率は女性のほうが 30.0 ポイント高いという結果になっている。年代別の集計結果では、「債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである」において 20 代の回答率が全体よりも 10 ポイント弱低くなっている。また、業態別の集計結果において、全体の回答率と 10 ポイント以上の差があるものをみていくと、「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」では、信用組合の回答率が全体よりも 10 ポイント以上低く、「中小企業に融資する際、できるだけ信用保証は使うべきである」と「債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである」においては、信用金庫の回答率が全体よりも 10 ポイント以上高いという結果になっている。また、信用金庫においては、「わからない」についても全体と比較して回答率が 10.6 ポイント低くなっている。

表 51　金融機関のあり方等について（複数回答可）

		全体	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	中小企業に融資する際、できるだけ信用保証は使うべきである	中小企業に対して企業のためになることでも厳しいことは言えない	顧客企業への助言は、救済を約束していることになりかねない	債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである	上記に当てはまるものはない	わからない
全体		1034	287	155	128	110	172	64	42	139	103	327
		100.0	27.8	15.0	12.4	10.6	16.6	6.2	4.1	13.4	10.0	31.6
性別	男性	527	201	113	76	88	108	40	25	126	46	89
		100.0	38.1	21.4	14.4	16.7	20.5	7.6	4.7	23.9	8.7	16.9
	女性	507	86	42	52	22	64	24	17	13	57	238
		100.0	17.0	8.3	10.3	4.3	12.6	4.7	3.4	2.6	11.2	46.9
年齢階層	20 代	102	24	17	8	8	22	4	3	4	8	32
		100.0	23.5	16.7	7.8	7.8	21.6	3.9	2.9	3.9	7.8	31.4
	30 代	218	57	39	25	27	42	22	9	28	13	71
		100.0	26.1	17.9	11.5	12.4	19.3	10.1	4.1	12.8	6.0	32.6
	40 代	363	102	48	45	39	60	21	18	54	42	116
		100.0	28.1	13.2	12.4	10.7	16.5	5.8	5.0	14.9	11.6	32.0
	50 代	351	104	51	50	36	48	17	12	53	40	108
		100.0	29.6	14.5	14.2	10.3	13.7	4.8	3.4	15.1	11.4	30.8
勤務先業態	都市銀行	509	138	62	62	48	73	23	18	47	49	181
		100.0	27.1	12.2	12.2	9.4	14.3	4.5	3.5	9.2	9.6	35.6
	地方銀行	294	81	48	40	33	42	17	12	47	36	89
		100.0	27.6	16.3	13.6	11.2	14.3	5.8	4.1	16.0	12.2	30.3
	第二地方銀行	66	16	8	7	4	13	4	1	10	8	18
		100.0	24.2	12.1	10.6	6.1	19.7	6.1	1.5	15.2	12.1	27.3
	信用金庫	143	49	34	18	22	41	18	10	35	8	30
		100.0	34.3	23.8	12.6	15.4	28.7	12.6	7.0	24.5	5.6	21.0
	信用組合	22	3	3	1	3	3	2	1	−	2	9
		100.0	13.6	13.6	4.5	13.6	13.6	9.1	4.5	−	9.1	40.9

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 29.　下記の文章の内、日本政策金融公庫との連携に関してあなたが感じることを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　貴社だけでは対応が難しい取引先について日本政策金融公庫を紹介することがある
2.　日本政策金融公庫から、顧客の紹介を受けることがある
3.　日本政策金融公庫との創業分野での連携は貴社にとって有用である
4.　日本政策金融公庫との事業再生分野での連携は貴社にとって有用である
5.　日本政策金融公庫は民間金融機関にないノウハウを持っている
6.　日本政策金融公庫とは営業の現場でぶつかることが多い
7.　日本政策金融公庫と連携する可能性のある仕事をしたことはない
8.　上記に当てはまるものはない
9.　わからない

問 29 では、日本政策金融公庫との連携に関して、回答者の現状や考え方に当てはまるものを選択肢の中から全て選ぶように依頼している。表 52 は、この設問の集計結果であり、各選択肢の回答率は、「貴社だけでは対応が難しい取引先について日本政策金融公庫を紹介することがある」が 15.3%、「日本政策金融公庫から、顧客の紹介を受けることがある」が 5.5%、「日本政策金融公庫との創業分野での連携は貴社にとって有用である」が 10.5%、「日本政策金融公庫との事業再生分野での連携は貴社にとって有用である」が 9.5%、「日本政策金融公庫は民間金融機関にないノウハウを持っている」が 9.1%、「日本政策金融公庫とは営業の現場でぶつかることが多い」が 5.7%、「日本政策金融公庫と連携する可能性のある仕事をしたことはない」が 11.9%、「上記に当てはまるものはない」が 11.1%、「わからない」が 41.3%となっている。

男女間で回答率に大きな差がみられたのは、「貴社だけでは対応が難しい取引先について日本政策金融公庫を紹介することがある」であり、この選択肢では、男性の回答率が女性のものを 13.7 ポイント上回っている。また、「わからない」を選んだ回答者の割合は、女性のほうが 34.7 ポイント高くなっている。年代別で回答率に大きな差がある選択肢はみられない。業態別にみると、信用金庫の集計結果が特徴的なものとなっており、「貴社だけでは対応が難しい取引先について日本政策金融公庫を紹介することがある」の回答率が全体のものよりも 10 ポイント以上高く、「わからない」の回答率については、全体のものより 10 ポイント以上低いという結果になっている。

表 52　日本政策金融公庫との連携（複数回答可）

		全体	貴社だけでは対応が難しい取引先について日本政策金融公庫を紹介することがある	日本政策金融公庫から、顧客の紹介を受けることがある	日本政策金融公庫との創業分野での連携は貴社にとって有用である	日本政策金融公庫との事業再生分野での連携は貴社にとって有用である	日本政策金融公庫は民間金融機関にないノウハウを持っている	日本政策金融公庫とは営業の現場でぶつかることが多い	日本政策金融公庫と連携する可能性のある仕事をしたことはない	上記に当てはまるものはない	わからない
全体		1034	158	57	109	98	94	59	123	115	427
		100.0	15.3	5.5	10.5	9.5	9.1	5.7	11.9	11.1	41.3
性別	男性	527	116	34	78	70	74	47	70	68	128
		100.0	22.0	6.5	14.8	13.3	14.0	8.9	13.3	12.9	24.3
	女性	507	42	23	31	28	20	12	53	47	299
		100.0	8.3	4.5	6.1	5.5	3.9	2.4	10.5	9.3	59.0
年齢階層	20代	102	17	6	14	12	12	2	10	10	41
		100.0	16.7	5.9	13.7	11.8	11.8	2.0	9.8	9.8	40.2
	30代	218	34	19	24	27	21	14	32	16	83
		100.0	15.6	8.7	11.0	12.4	9.6	6.4	14.7	7.3	38.1
	40代	363	48	18	36	30	30	25	39	51	156
		100.0	13.2	5.0	9.9	8.3	8.3	6.9	10.7	14.1	43.0
	50代	351	59	14	35	29	31	18	42	38	147
		100.0	16.8	4.0	10.0	8.3	8.8	5.1	12.0	10.8	41.9
勤務先業態	都市銀行	509	56	28	51	46	35	23	60	58	228
		100.0	11.0	5.5	10.0	9.0	6.9	4.5	11.8	11.4	44.8
	地方銀行	294	49	14	31	27	33	20	28	36	122
		100.0	16.7	4.8	10.5	9.2	11.2	6.8	9.5	12.2	41.5
	第二地方銀行	66	9	4	8	8	6	5	11	7	23
		100.0	13.6	6.1	12.1	12.1	9.1	7.6	16.7	10.6	34.8
	信用金庫	143	42	10	19	15	18	10	23	11	42
		100.0	29.4	7.0	13.3	10.5	12.6	7.0	16.1	7.7	29.4
	信用組合	22	2	1	－	2	2	1	1	3	12
		100.0	9.1	4.5	－	9.1	9.1	4.5	4.5	13.6	54.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 30.　あなたは、これまでの貴社での勤務の中で、顧客から感謝され、この仕事をやっていて良かったと思ったことはありますか。
以下の中から一つだけ選んで下さい。
1.　何度もある　　2.　回数は少ないがある　　3.　ない
4.　顧客と接点のない仕事であるので、該当しない　　5.　わからない

問 30 では、顧客から感謝された経験の有無について尋ねている。表 53 によると、現在の勤務先でのこれまでの業務の中で、顧客から感謝され、この仕事をやっていて良かったと思ったことが「何度もある」との回答は 24.0%、「回数は少ないがある」は 41.7%、「ない」は 7.7%、「顧客と接点のない仕事であるので、該当しない」は 13.3%、「わからない」は 13.3%となっている。

「顧客と接点のない仕事であるので、該当しない」および「わからない」との回答を分母から除いた上で、「何度もある」または「回数は少ないがある」と答えた回答者の割合を求めると、男性は 88.2%、女性は 91.1%となった。また、年齢別では、20 代が 94.2%、30 代が 87.9%、40 代が 88.1%、50 代が 90.2%となり、意外にも経験年数が短い 20 代において最も高い割合となっている。業態別では、都市銀行・信託銀行が 88.3%、地方銀行が 89.1%、第二地方銀行 93.8%、信用金庫 91.4%、信用組合 92.9%となり、いずれの業態でも約 9 割の回答者が、多かれ少なかれ顧客から感謝された経験があると答えている。

表 53　顧客から感謝された経験

		全体	何度もある	回数は少ないがある	ない	顧客と接点のない仕事であるので、該当しない	わからない
全体		1034	248	431	80	137	138
		100.0	24.0	41.7	7.7	13.3	13.3
性別	男性	527	157	216	50	49	55
		100.0	29.8	41.0	9.5	9.3	10.4
	女性	507	91	215	30	88	83
		100.0	17.9	42.4	5.9	17.4	16.4
年齢階層	20 代	102	27	54	5	8	8
		100.0	26.5	52.9	4.9	7.8	7.8
	30 代	218	44	94	19	23	38
		100.0	20.2	43.1	8.7	10.6	17.4
	40 代	363	93	129	30	54	57
		100.0	25.6	35.5	8.3	14.9	15.7
	50 代	351	84	154	26	52	35
		100.0	23.9	43.9	7.4	14.8	10.0
勤務先業態	都市銀行	509	122	196	42	76	73
		100.0	24.0	38.5	8.3	14.9	14.3
	地方銀行	294	71	126	24	35	38
		100.0	24.2	42.9	8.2	11.9	12.9
	第二地方銀行	66	16	29	3	6	12
		100.0	24.2	43.9	4.5	9.1	18.2
	信用金庫	143	37	69	10	14	13
		100.0	25.9	48.3	7.0	9.8	9.1
	信用組合	22	2	11	1	6	2
		100.0	9.1	50.0	4.5	27.3	9.1

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 31.　貴社の経営陣に関して、あなたが当てはまると思うものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1. 会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている
2. 現状に強い危機感を持っている
3. 変化に機敏に対応できる能力を持っている
4. 経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している
5. 取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている
6. 地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている
7. 上記に当てはまるものはない
8. わからない

問 31 では、勤務先の経営陣の経営方針等に関して当てはまる事柄を選択肢の中から全て選ぶように依頼している。表 54 は、この問の回答を集計したものであり、「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」が 17.6%、「現状に強い危機感を持っている」が 24.7%、「変化に機敏に対応できる能力を持っている」が 12.5%、「経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している」が 6.6%、「取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている」が 8.8%、「地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている」が 7.1%、「上記に当てはまるものはない」が 17.5%、「わからない」が 27.9%となっている。

男女間で回答率の差が大きいものをみていくと、「現状に強い危機感を持っている」では男性の回答率のほうが 15.1 ポイント高く、「わからない」では女性の回答率のほうが 22.4 ポイント高いという結果になっている。年代別では、20 代において「上記に当てはまるものはない」の回答率がやや低く（全体の回答率との差はマイナス 5.7 ポイント)、30 代において「取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている」の回答率が若干高いという結果になっている（同 5.9 ポイント)。また、業態別の集計結果において、全体の回答率との差が大きいものをみていくと、第二地方銀行と信用金庫において、「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」の回答率が全体よりも 10 ポイント以上低く、信用組合においては「わからない」の回答率が全体のものを 17.6 ポイント上回るという結果になっている。

表 54　勤務先金融機関の経営陣について（複数回答可）

		全体	会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている	現状に強い危機感を持っている	変化に機敏に対応できる能力を持っている	経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している	取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている	地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている	上記に当てはまるものはない	わからない
全体		1034	182	255	129	68	91	73	181	288
		100.0	17.6	24.7	12.5	6.6	8.8	7.1	17.5	27.9
性別	男性	527	97	169	82	43	57	43	95	89
		100.0	18.4	32.1	15.6	8.2	10.8	8.2	18.0	16.9
	女性	507	85	86	47	25	34	30	86	199
		100.0	16.8	17.0	9.3	4.9	6.7	5.9	17.0	39.3
年齢階層	20 代	102	18	27	10	5	7	10	12	30
		100.0	17.6	26.5	9.8	4.9	6.9	9.8	11.8	29.4
	30 代	218	32	45	35	17	32	16	37	63
		100.0	14.7	20.6	16.1	7.8	14.7	7.3	17.0	28.9
	40 代	363	59	97	36	27	25	22	64	108
		100.0	16.3	26.7	9.9	7.4	6.9	6.1	17.6	29.8
	50 代	351	73	86	48	19	27	25	68	87
		100.0	20.8	24.5	13.7	5.4	7.7	7.1	19.4	24.8
勤務先業態	都市銀行	509	120	109	77	38	54	35	68	151
		100.0	23.6	21.4	15.1	7.5	10.6	6.9	13.4	29.7
	地方銀行	294	46	78	40	15	20	25	57	79
		100.0	15.6	26.5	13.6	5.1	6.8	8.5	19.4	26.9
	第二地方銀行	66	5	15	3	4	7	4	15	17
		100.0	7.6	22.7	4.5	6.1	10.6	6.1	22.7	25.8
	信用金庫	143	8	47	9	10	10	8	38	31
		100.0	5.6	32.9	6.3	7.0	7.0	5.6	26.6	21.7
	信用組合	22	3	6	－	1	－	1	3	10
		100.0	13.6	27.3	－	4.5	－	4.5	13.6	45.5

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

問 32.　あなたは、貴社の経営陣は法人業務の収益を維持・拡大するためにどのような手段を重視していると感じますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　既存取引先の一件あたりの貸出額を増やす
2.　取引先数を増やす
3.　貸出金利（利ざや）を拡大する（小さくならないようにする）
4.　投信や保険窓販の手数料収入を増やす
5.　事業承継やビジネスマッチングなどのソリューション提供に伴う手数料収入を増やす
6.　経費を削減する
7.　短期的な収益の維持にこだわっていない
8.　地域や顧客のためになるなら、収益にマイナスになることも厭わない
9.　上記に当てはまるものはない
10.　わからない

問 32 では、収益の維持・拡大のために経営陣が重視している事柄について当てはまるものを全て選ぶように依頼している。表 55 が、この問の回答結果であり、「既存取引先の一件あたりの貸出額を増やす」が 12.3%、「取引先数を増やす」が 25.3%、「貸出金利（利ざや）を拡大する（小さくならないようにする)」が 16.8%、「投信や保険窓販の手数料収入を増やす」が 25.8%、「事業承継やビジネスマッチングなどのソリューション提供に伴う手数料収入を増やす」が 22.5%、「経費を削減する」が 25.7%、「短期的な収益の維持にこだわっていない」が 6.8%、「地域や顧客のためになるなら、収益にマイナスになることも厭わない」が 1.7%、「上記に当てはまるものはない」が 9.2%、「わからない」が 28.8%となっている。

男女別の集計結果では、「上記に当てはまるものはない」と「わからない」以外のすべての選択肢において男性の回答率のほうが高いという結果になっている。年代別では、20 代において「経費を削減する」の選択率が比較的低くなっている（全体の回答率との差はマイナス 8.1 ポイント)。業態別にみると、第二地方銀行では、「貸出金利（利ざや）を拡大する（小さくならないようにする)」と「投信や保険窓販の手数料収入を増やす」の回答率が全体のものよりも 10 ポイント以上高く、信用金庫においては「取引先数を増やす」、「貸出金利（利ざや）を拡大する（小さくならないようにする)」、「経費を削減する」の回答率が全体のものよりも 10 ポイント以上高いという結果になっている。

表 55　収益の維持・拡大のために経営陣が重視している事柄（複数回答可）

		全体	既存取引先の一件あたりの貸出額を増やす	取引先数を増やす	貸出金利（利ざや）を拡大する（小さくならないようにする）	投信や保険窓販の手数料収入を増やす	事業承継やビジネスマッチングなどのソリューション提供に伴う手数料収入を増やす	経費を削減する	短期的な収益の維持にこだわっていない	地域や顧客のためになるなら、収益にマイナスになることも厭わない	上記に当てはまるものはない	わからない
全体		1034	127	262	174	267	233	266	70	18	95	298
		100.0	12.3	25.3	16.8	25.8	22.5	25.7	6.8	1.7	9.2	28.8
性別	男性	527	82	173	124	174	167	172	43	10	45	87
		100.0	15.6	32.8	23.5	33.0	31.7	32.6	8.2	1.9	8.5	16.5
	女性	507	45	89	50	93	66	94	27	8	50	211
		100.0	8.9	17.6	9.9	18.3	13.0	18.5	5.3	1.6	9.9	41.6
年齢階層	20 代	102	16	26	19	25	21	18	2	3	5	33
		100.0	15.7	25.5	18.6	24.5	20.6	17.6	2.0	2.9	4.9	32.4
	30 代	218	28	55	39	62	54	60	17	3	15	61
		100.0	12.8	25.2	17.9	28.4	24.8	27.5	7.8	1.4	6.9	28.0
	40 代	363	36	87	60	83	75	97	28	4	37	111
		100.0	9.9	24.0	16.5	22.9	20.7	26.7	7.7	1.1	10.2	30.6
	50 代	351	47	94	56	97	83	91	23	8	38	93
		100.0	13.4	26.8	16.0	27.6	23.6	25.9	6.6	2.3	10.8	26.5
勤務先業態	都市銀行	509	56	84	58	99	103	111	42	7	40	169
		100.0	11.0	16.5	11.4	19.5	20.2	21.8	8.3	1.4	7.9	33.2
	地方銀行	294	37	86	56	94	79	76	12	6	33	82
		100.0	12.6	29.3	19.0	32.0	26.9	25.9	4.1	2.0	11.2	27.9
	第二地方銀行	66	11	23	19	26	19	22	3	－	6	15
		100.0	16.7	34.8	28.8	39.4	28.8	33.3	4.5	－	9.1	22.7
	信用金庫	143	21	62	40	46	32	54	12	5	12	25
		100.0	14.7	43.4	28.0	32.2	22.4	37.8	8.4	3.5	8.4	17.5
	信用組合	22	2	7	1	2	－	3	1	－	4	7
		100.0	9.1	31.8	4.5	9.1	－	13.6	4.5	－	18.2	31.8

(注)上段は人数、下段は比率を示す。「都市銀行」は「都市銀行・信託銀行」の集計結果である。

６．むすび

本稿は、2017 年 1 月に実施した「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の回答結果を紹介した。本調査は、2014 年 12 月に実施した「金融機関職員アンケート 2014」(家森・米田(2015)、家森(2016) など参照)をフォローアップする目的で実施したもので、「現在の職場、職務経験」、「学歴と就職理由」、「仕事へのやりがいや待遇への満足度」、「勤務する金融機関の強み」、「企業への助言、支援の取組状況等」、「人事制度や評価制度」、「職場の課題や職場の状況等」、などについての意識を調査した。対象は、20～50 代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）とし、都市銀行・信託銀行 509 人、地方銀行 294 人、第 2 地方銀行 66 人、信用金庫 143 人、および信用組合 22 人の合計 1034 人から回答を得ることができた。

主な結果をまとめると次の通りである。

顧客から感謝された経験の有無について尋ねてみたところ、現在の勤務先でのこれまでの業務の中で顧客から感謝され、この仕事をやっていて良かったと思ったことが「何度もある」との回答は 24.0%、「回数は少ないがある」は 41.7%、「ない」は 7.7%であった。「顧客と接点のない仕事であるので、該当しない」および「わからない」との回答を分母から除くと、いずれの業態でも約 9 割の回答者が、多かれ少なかれ顧客から感謝された経験があると答えている。

勤務している金融機関の強みがどこにあるのかを尋ねたところ、「重要な強み」としての選択率を見ると、(1) 金融機関のブランド(33.8%)、(2) 提示する金利の低さ (8.9%)、(3) 融資決定の速さ (8.8%)、(4) 融資可能額の多さ (9.7%)、(5) 親身な姿勢 (18.9%)、(6) 最後まで支援する姿勢 (16.5%)、(7) 豊富な金融商品 (17.5%)、(8) 職員の能力・人柄 (18.2%)、(9) 地域密着の姿勢 (17.9%)、であった。ただし、業態によって選択率には大きな違いがあり、たとえば、「金融機関のブランド」を「重要な強み」とするのは、都市銀行では 46.0%であるが、第 2 地方銀行では 10.6%にとどまっているし、「親身な姿勢」を「重要な強み」とするのは、「信用金庫」では 30.1%であるが、第 2 地方銀行では 13.6%にとどまっている。

これまでに回答者が取引先に行った助言のうち、取引先の経営に有益な結果をもたらしたものについて尋ねたところ、「一度も経験がない」(48.8%) が最も多かったが、実際に助言をした内容を見ると、「新しい資金調達方法」(16.7%)、「不動産（たとえば、工場用地など)」(14.8%)、「新しい販売先」と「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)」(14.0%) などとなっていた。業態別に見ると、地方銀行では「新しい資金調達方法」が最も多く (18.0%)、信用金庫では「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)」が最も多い (25.2%) など、業態によって違いも見られた。

過去 5 年間に人事評価制度においてどのような変化があったかを尋ねてみたところ、「わからない」(27.8%) を除くと、「ほとんど／全く変化していない」との回答が多かった

（25.0%）。それら以外では、回答が多いものから順に、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が 13.2%、「新しい表彰制度の導入」が 12.4%、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」が 11.1%などとなっていた。業態別に見ると、信用金庫では、「ほとんど／全く変化していない」との回答が多く（32.9%）、「評価対象期間の長期化」が少ない（0.7%）一方で、「ノルマの強化」が多い（15.4%）。こうした結果は、一般的に考えられる評価改革の方向性とは異なっており、従来型の戦略のようである。信用金庫の中には従来型の戦略を強化しているところもあるようである。

一般職員（主に渉外係）の業績評価のウエイトについて尋ねてみたところ、「非常に重要」との回答率を比較すると、(1) 既存企業向けの貸出額およびその伸び（16.1%）、(2) 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額（19.6%）、(3) 既存企業に対する経営支援への取り組み（11.4%）、(4) 預金およびその伸び（9.2%）、(5) ビジネスマッチングの成約（12.3%）、(6) 投資信託などの販売手数料収入の額（18.7%）、(7) 事業承継の紹介・支援（11.1%）、(8) コンプライアンス（27.6%）であった。「コンプライアンス」の重要度が高く、「新規貸出」と「手数料収入」が続いており、「既存企業に対する経営支援への取り組み」の重要度は相対的には大きくないようである。ただし、この回答にも業態別に大きな違いがあり、たとえば、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」について「非常に重要」の選択率をみると、信用金庫では 35.7%であるのに対して、都市銀行では 14.1%であるし、「既存企業に対する経営支援への取り組み」でも信用金庫が 22.4%であるのに対して、都市銀行は 10.2%である。また、「投資信託などの販売手数料収入の額」では第 2 地方銀行が 27.3%と他の業態に比べて相当に高い。

また、本調査では、上記の８つの観点について 5 年間の重要性の変化の状況についても尋ねている。「大きく上昇」の比率を見ると、(1) 既存企業向けの貸出額およびその伸び（5.5%）、(2) 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額（7.0%）、(3) 既存企業に対する経営支援への取り組み（4.7%）、(4) 預金およびその伸び（3.6%）、(5) ビジネスマッチングの成約（6.8%）、(6) 投資信託などの販売手数料収入の額（9.7%）、(7) 事業承継の紹介・支援（5.7%）、(8) コンプライアンス（14.4%）であった。業態別に見ると違いがあり、たとえば、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」について「大きく上昇」の比率を見ると、信用金庫では 14.7%であるのに対して、都市銀行と地方銀行ではそれぞれ 5.3 と 5.4%であるし、「既存企業に対する経営支援への取り組み」についても、信用金庫が 12.6%であるのに対して、都市銀行と地方銀行はそれぞれ 3.7%と 3.4%である。

「企業再生や経営支援などの業務に対して、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ますか」と尋ねてみたところ、「適切に指導し、正当に評価している」が 24.7%、「適切に指導するが、正当には評価していない」が 14.4%、「適切に指導してくれないが、正当に評価している」が 10.5%、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」が 15.0%であった。この質問も業態間で違いが見られ、都市銀行では「適切に指導し、正当に評価している」が 29.3%と多く、「適切

に指導してくれないし、正当に評価もしていない」は 11.2%にとどまっていた。興味深いのは、信用金庫の結果である。すなわち、「適切に指導し、正当に評価している」が 22.4%あるのが、他方で、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」が 25.2%もあった。これは、信用金庫の業界では、指導や評価がうまくいっているところとうまくいっていないところが併存していることを示唆している。

個々人の目標設定において、融資や販売のノルマが廃止されたらどのように感じるかを尋ねてみたところ、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」が 26.0%、「サボっている職員を甘やかすことになる」が 21.7%、「顧客の視点に立った業務が可能になる」が 20.8%、「どのように頑張れば評価されるのかわからない」が 16.3%など、積極的に評価する人と否定的に評価する人がほぼ同じ程度存在しているようであり、金融業界の職員の間でも意見が分かれていることがうかがえる。

勤務先の渉外活動に関する重要な課題について質問してみたところ、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」が 19.9%、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」が 19.7%、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」が 19.7%、「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 18.6%、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が 18.0%、という結果であった。

職場の状況について質問してみたところ、「若い職員で貴社を退職する人が多い」が 20.1%、「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」が 19.6%と否定的なものが上位になり、「上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い」（14.9%）、「自分は同僚や先輩から信頼されている」（14.7%）、「今の業務を続けることで金融マンとして成長していける」（14.2%）などが続いている。業態間でも違いが見られ、たとえば、信用金庫では「若い職員で貴社を退職する人が多い」が 39.9%もあり、地方銀行では「日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない」が 24.2%あるなど、職場環境にそれぞれ課題があることがうかがえる。

金融機関のあり方などに関して共感できるかを尋ねてみたところ、「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」については 27.8%が共感できると回答しているが、信用金庫ではその比率は 34.3%まで上がっている。「債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである」についても信用金庫は 24.5%が共感しているが、都市銀行では 9.2%にとどまっている。

最後に、経営陣の経営方針等に関しての意見を尋ねてみたところ、「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」が 17.6%、「現状に強い危機感を持っている」が 24.7%、「変化に機敏に対応できる能力を持っている」が 12.5%、「経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している」が 6.6%などであった。都市銀行の職員では「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」を 23.6%が選択するのに対して、信用金庫では 5.6%にとどまり、「変化に機敏に対応できる能力を持っている」でも都市銀行職員が 15.1%であるのに対して信用金庫では 6.3%にとどまっている。一方で、「現状に強い

危機感を持っている」は信用金庫職員が 32.9%も選択しており、都市銀行の 21.4%を大きく上回っている。この結果からすれば、信用金庫の職員は、経営陣は危機感を持ってはいるが十分なビジョンや能力を持っていないと評価していることになる。

以上のように、単純な集計結果だけからも興味深い示唆が数多く得られているが、今後、詳細な分析を行う予定である。

＜参考文献＞

小川 光・津布久 将史・家森 信善 「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題－産業振興行政担当者に対する意識調査の概要－」 経済産業研究所ディスカッションペーパー 16-J-064 2016 年 12 月。

家森信善 「第 9 章 金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」 名古屋中小企業支援研究会編、日本公認会計士協会東海会編、全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム－金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して－』（中央経済社）所収 pp. 187-206 2016 年 6 月。

家森信善・米田耕士 「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題―職員のモチベーションと人事評価の側面を中心に―」 『国民経済雑誌』 第 212 巻第 5 号 pp. 17-30 2015 年 11 月。

家森信善・米田耕士 「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題－2016 年調査結果の概要－」神戸大学経済経営研究所 DP2016-J05 2016 年 5 月。

（付録）

若年および中堅の金融機関職員の意識調査

＜スクリーニング質問＞

F1.　あなたご自身のお仕事の業種を下記から一つお選び下さい。

1.　農林水産・鉱業　　2.　建設業　　3.　製造業　　4.　電気・ガス・熱供給・水道業
5.　情報通信業　　6.　運輸業　　7.　卸売・小売業　　8.　金融業　　9.　不動産業
10.　飲食店、宿泊業　　11.　医療、福祉　　12.　教育、学習支援業
13.　サービス業　　14.　公務　　15.　マスコミ関連業　　16.　調査業・広告代理業
17.　上記以外の業種　　18.　仕事はしていない

金融業にお勤めの方にお伺いします。

問 1.　あなたがお勤めの金融機関の業態を下記から一つお選び下さい。

1.　都市銀行・信託銀行　　2.　地方銀行　　3.　第二地方銀行　　4.　信用金庫
5.　信用組合　　6.　その他

問 2.　あなたの役職を下記から一つお選び下さい。

※ただし、現在、本店やその他の部署にお勤めで、2012 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。

※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

＜本質問＞

問 3.　あなたの現在の勤務場所は次のどれですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　本店　　2.　営業店（支店・出張所など）　　3.　その他

問 4.　2012 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（出張所などの営業店を含む）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.　その他の支店での業務
7.　本店での営業・営業支援　　8.　その他の本店での業務　　9.　上記以外

問 5.　あなたの最終学歴について、下記から一つお選び下さい。なお、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 6.　あなたが今の会社（以下では、貴社と呼びます）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
13.　特にない

問 7.　あなたが現在の会社に就職する際の面接等で、志望動機として強調したものが次の中にありますか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

1.　金融業に関心があること　　2.　自分を活かせること　　3.　地元で働けること
4.　遠隔地への転勤が少ないこと　　5.　地元社会のために働けること
6.　国際的に活躍できること　　7.　親近感があること　　8.　待遇が良いこと
9.　家族から勧められたこと　　10.　地域でのステータスが高いこと
11.　経営が安定していること　　12.　会社の伝統や社風に共感していること
13.　上記のいずれにも当てはまらない／忘れた

問 8.　あなたは、現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　非常に強く感じる　　2.　感じる　　3.　どちらともいえない　　4.　感じない
5.　全く感じない　　6.　わからない

問 9.　あなたの現在の仕事へのやりがいは入社当時と比べるとどのように変化しましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　非常に強くなった　　2.　強くなった　　3.　変わらない　　4.　弱くなった 5.　非常に弱くなった　　6.　わからない

問 10.　あなたは現在の賃金についてどの程度満足していますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　非常に満足　　2.　ある程度満足　　3.　どちらでもない　　4.　やや不満 5.　非常に不満

問 11.　あなたは、入社した頃は「地元のために働ける」ことをどの程度意識しましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　強く意識していた　　2.　ある程度意識していた　　3.　あまり意識していなかった 4.　全く意識していなかった　　5.　忘れた／わからない

問 12.　あなたは、現在「地元のために働ける」ことをどの程度意識していますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

1.　強く意識している　　2.　ある程度意識している　　3.　あまり意識していない 4.　全く意識していない

問 13 は、問 12 で、現在地元のために働けることを「強く意識している」「ある程度意識している」とお答えの方にお伺いします。

問 13.　あなたが、地元のために働けることを意識している理由として下記から当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　貴社の歴史を勉強したから 2.　貴社の経営理念を理解したから 3.　貴社が実施する各種の研修に参加したから 4.　独自に勉強した結果から 5.　地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから 6.　取引先から感謝されたことがあるから 7.　取引先への支援が実ったことがあるから 8.　地域の人々からの期待を感じるから 9.　地域経済の衰退を目のあたりにしたから 10.　上記以外の理由

11.　特に理由はない

全員にお伺いします。

問 14.　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 9 項目について、それぞれ、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、の４段階で評価して下さい。

	重要な強み	ある程度の強み	特に強みではない	わからない
(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 15.　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。当てはまるものを一つ選んで下さい。

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

問 16.　下記の項目のうち、あなたの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のある項目を全て選んで下さい。(複数選択可)

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 17.　貴社は、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。当てはまるものを一つ選んで下さい。

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

問 18.　貴社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。当てはまるものを一つ選んで下さい。

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.　貴社の人事評価における過去 5 年の変化として、当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ
2.　定性的な要素の廃止やウエイトの引き下げ
3.　定量的な要素の中でのウエイトの変更　　4.　評価者の変更や追加
5.　評価対象期間の長期化　　6.　評価対象期間の短期化　　7.　新しい表彰制度の導入
8.　ノルマの廃止　　9.　ノルマの強化　　10.　その他の変化があった
11.　ほとんど／全く変化していない　　12.　わからない

問 20.　貴社の社内における一般職員（主に渉外係）の業績評価について、次の項目についてのウエイトはどうなっていますか。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。

	非常に重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない
(1) 既存企業向けの貸出額およびその伸び　→	○	○	○	○
(2) 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額　→	○	○	○	○
(3) 既存企業に対する経営支援への取り組み　→	○	○	○	○
(4) 預金およびその伸び　→	○	○	○	○
(5) ビジネスマッチングの成約　→	○	○	○	○
(6) 投資信託などの販売手数料収入の額　→	○	○	○	○
(7) 事業承継の紹介・支援　→	○	○	○	○
(8) コンプライアンス　→	○	○	○	○

問 21.　貴社の社内における一般職員（主に渉外係）の業績評価について、次の項目についての 5 年前と比較しての重要性の変化はどうなっていますか。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。

	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
(1) 既存企業向けの貸出額およびその伸び →	○	○	○	○	○	○
(2) 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額 →	○	○	○	○	○	○
(3) 既存企業に対する経営支援への取り組み →	○	○	○	○	○	○
(4) 預金およびその伸び →	○	○	○	○	○	○
(5) ビジネスマッチングの成約 →	○	○	○	○	○	○
(6) 投資信託などの販売手数料収入の額 →	○	○	○	○	○	○
(7) 事業承継の紹介・支援 →	○	○	○	○	○	○
(8) コンプライアンス →	○	○	○	○	○	○

問 22.　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、貴社では、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 23.　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、貴社の状況をあなた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 24.　問 23 のような人事評価制度の性格を貴社がとっている理由として重要であると思われるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　貴社の社風・伝統　　2.　銀行業の業務の性格　　3.　過去からの慣習
4.　新しい経済・社会環境への対応　　5.　監督官庁の検査・監督姿勢
6.　顧客の意向　　7.　現在の経営陣の方針　　8.　収益確保の必要性
9.　その他の理由　　10.　わからない

問 25.　あなたは、個々人の目標設定において、融資や販売のノルマが廃止されたらどう感じますか。以下から当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　客観的な評価が行われなくなる
2.　どのように頑張れば評価されるのかわからない
3.　サボっている職員を甘やかすことになる
4.　顧客の視点に立った業務が可能になる
5.　じっくりと腰を据えた業務が可能になる
6.　自分にとってチャンスである
7.　ノルマの廃止は望ましい
8.　失敗してノルマが復活する
9.　わからない

問 26.　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下さい。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があれば、それをお答え下さい。(複数回答可)

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
12.　わからない

問 27.　下記の文章の内、あなたの現在の職場の状況として当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　今の業務を続けることで金融マンとして成長していける
2.　自分は同僚や先輩から信頼されている
3.　上司や先輩、同僚から具体的なアドバイスをもらえることが多い
4.　仕事をする上で十分な裁量が与えられている
5.　日常の業務が忙しすぎて、じっくりと顧客に向き合えない
6.　若い職員で貴社を退職する人が多い
7.　家族に誇ることのできる仕事をしている
8.　職場には、やる気の多い人が多い
9.　上記の事項は全て当てはまらない
10.　わからない

問 28.　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。(複数選択可)

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.　中小企業に融資する際、できるだけ信用保証は使うべきである
6.　中小企業に対して企業のためになることでも厳しいことは言えない
7.　顧客企業への助言は、救済を約束していることになりかねない
8.　債務者区分が悪くても、事業性が高ければ融資するべきである
9.　上記に当てはまるものはない
10.　わからない

問 29.　下記の文章の内、日本政策金融公庫との連携に関してあなたが感じることを全て選んで下さい。(複数選択可)

1.　貴社だけでは対応が難しい取引先について日本政策金融公庫を紹介することがある
2.　日本政策金融公庫から、顧客の紹介を受けることがある
3.　日本政策金融公庫との創業分野での連携は貴社にとって有用である
4.　日本政策金融公庫との事業再生分野での連携は貴社にとって有用である
5.　日本政策金融公庫は民間金融機関にないノウハウを持っている
6.　日本政策金融公庫とは営業の現場でぶつかることが多い
7.　日本政策金融公庫と連携する可能性のある仕事をしたことはない
8.　上記に当てはまるものはない
9.　わからない

問 30.　あなたは、これまでの貴社での勤務の中で、顧客から感謝され、この仕事をやっていて良かったと思ったことはありますか。
以下の中から一つだけ選んで下さい。

1.　何度もある　　2.　回数は少ないがある　　3.　ない 4.　顧客と接点のない仕事であるので、該当しない　　5.　わからない

問 31.　貴社の経営陣に関して、あなたが当てはまると思うものを全て選んで下さい。（複数選択可）

1.　会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている 2.　現状に強い危機感を持っている 3.　変化に機敏に対応できる能力を持っている 4.　経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している 5.　取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている 6.　地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている 7.　上記に当てはまるものはない 8.　わからない

問 32.　あなたは、貴社の経営陣は法人業務の収益を維持・拡大するためにどのような手段を重視していると感じますか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

1.　既存取引先の一件あたりの貸出額を増やす 2.　取引先数を増やす 3.　貸出金利（利ざや）を拡大する（小さくならないようにする） 4.　投信や保険窓販の手数料収入を増やす 5.　事業承継やビジネスマッチングなどのソリューション提供に伴う手数料収入を増やす 6.　経費を削減する 7.　短期的な収益の維持にこだわっていない 8.　地域や顧客のためになるなら、収益にマイナスになることも厭わない 9.　上記に当てはまるものはない 10.　わからない