

Discussion Paper Series

RIEB

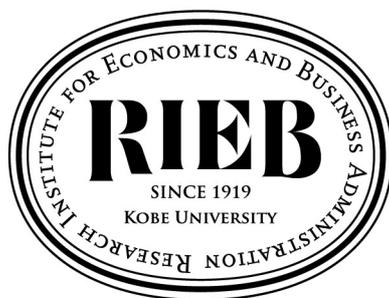
Kobe University

DP2020-J10

2019年実施の若年および中堅の
金融機関職員の意識調査の結果概要
-性別および年代別の特徴を中心に-

家森 信善
米田 耕士

2020年6月4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

2019年実施の若年および中堅の金融機関職員の意識調査の結果概要

—性別および年代別の特徴を中心に—*

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准教授・神戸大学経済経営研究所非常勤講師 米田耕士

要旨

我々は地域金融機関の支店長や職員に対して継続的に調査を行ってきた。このうち、一般職員については、2014年12月に「2014年・金融機関職員アンケート」（回答者：20歳～69歳の400人）を実施し、さらに、2017年1月に「2017年・若年および中堅の金融機関職員の意識調査」（回答者：20～50代の若手・中堅の金融機関職員1034人）を実施した。そのフローアップのために、2019年12月に20～40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）1000人（男性655人、女性345人）を回答者とする意識調査を行った。本稿は、その回答を回答者の性別および年齢の観点で整理した結果を紹介することを目的にしている。

現在の仕事へのやりがいについて尋ねたところ、男性のほうが仕事にやりがいを感じている傾向がみられ、年代別に比較すると若年層ほどやりがいが感じていない。また、2017年調査と比較すると、仕事に対してやりがいを感じにくい状況になっている。入社当時と比較して、仕事に対するやりがいがどのように変化したかを尋ねてみたところ、男性のほうが、やりがいを感じる方向に変化したと回答する傾向が強い。また、年代別で比較すると、若年層ほど、やりがいを感じない方向に変化したとの回答が多かった。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、「何度もある」が40.8%であったが、女性や20代で低かった。2017年調査と比較すると、顧客から感謝された経験が「何度もある」と答えた回答者の割合が高くなっている。企業再生や経営支援に関して、上司による指導や評価が適切に行われているかどうかを尋ねてみたところ、指導よりも評価において問題を感じている回答者が多かったが、2017年調査と比較すると、適切であるとの回答が増加していた。

キーワード

事業性評価、金融機関職員、意識調査、企業支援、やりがい

* 本稿は、科学研究費・基盤研究（16H02027、17H02533、19H01505）、および神戸大学社会システムイノベーションセンター・プロジェクトの研究成果である。

1. はじめに

我々は、金融機関の事業性評価能力の向上が必要であり、そのためには抜本的な職員の能力向上や意識改革が必要であると考えている。実際、金融機関の経営者の発言や金融機関の中期経営計画などを見ると、我々の見解に沿った取り組みを行うことを約束しているものが多い。しかしながら、企業側から見た金融機関の取り組み姿勢は、以前よりも改善しているものの、十分であるとはいえない状況のままである¹。

こうした取り組みが十分に進まない理由の一つとして、トップの意思が組織の隅々にまで十分に浸透していないのではないかと、我々は考えた。そこで、営業現場の前線にいる若手・中堅職員の取組状況や意識について把握したいと考え、これまでに様々な調査を実施してきた。

具体的には、本店レベルでの調査（2017年実施の家森他[2018]）、支店長レベルの調査（2013年実施の家森他[2014]、2017年実施の家森[2018]）、営業現場の職員レベルの調査（2014年実施の家森・米田[2015]、2017年実施の家森・米田[2017]）を実施してきた。

今回、科学研究費の支給を受けて、改めて若手・中堅職員に対する調査を2019年12月に実施することにした。本稿は、その調査結果を紹介するものである。

2. 調査の実施概要

(1) 調査の実施時期及び回答者数

今回の調査は、楽天インサイト社のweb調査のサービスを利用して2019年12月17日から23日に実施した。本調査では、スクリーニング質問により、全国の20歳～49歳の銀行等の金融機関職員を調査対象とした。最終的に1000人からの回答を得ることができた。

図表1は、本調査の質問票とは別に、楽天インサイト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、30代が最も多く419人、次いで40代が388人、20代が193人である。性別は655人が男性であり、残りの345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、40代では17.5%（388人中68人）であるのに対して、20代では62.7%（193人中121人）となっている²。

¹ たとえば、金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査について」（2019年11月5日公表）によると、金融庁は「金融庁は担保・保証に依存しない企業の事業性評価に基づく融資や、コンサルティング機能の発揮による企業の経営改善・生産性向上等の支援に積極的に取り組むよう促しております。他方、地域の中小企業等からは、依然として、金融機関のこうした取組みが不十分であるといった意見が多く聞かれております」と企業の見方を要約している。一例を挙げれば、「取引先への事業に対するアドバイス」に関して「とても評価している」のは6.8%にとどまっている。

² 総務省「労働力調査」（2019年12月）によると、「金融業、保険業」（銀行業に限定され

図表 1 回答者の年齢および性別分布

		n	男性	女性
全体		1000 100.0	655 65.5	345 34.5
年代	20代	193 100.0	72 37.3	121 62.7
	30代	419 100.0	263 62.8	156 37.2
	40代	388 100.0	320 82.5	68 17.5

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

(2) 2017年調査

本稿では、2019年調査の結果を紹介する際に、家森・米田[2017]の結果についても対比する上で紹介することにした。そこで、ここで同調査についても簡単に触れておく。2017年調査は、2017年1月に実施したので、おおよそ3年間の時間的な差異があり、この間の金融機関の取組状況について新たな情報が得られることを期待して、2017年調査と2019年調査では多数の同じ質問項目を採用することにした。

2017年調査では、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。なお、50歳代を除いた方が若手・中堅の意識調査としては適当であると考えられたので、2019年調査では20～40代の職員を対象としている。2017年調査では、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人からの回答を得ることができた。この1034人の男女別の人数は、男性527人、女性507人であった。回答者の役職は、「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%であった。

ていない)の就業者数は男性79万人、女性100万人と、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、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（20～40代の就業者数を母数とする割合）は、20代が28.3%、30代が29.2%、40代が42.5%となっており、本調査のサンプルは現実の分布に比べて30代がやや多く、20代と40代がやや少なくなっている。

3. スクリーニング質問

本調査の質問票は、4問のスクリーニングのための質問と27問の本質問で構成されている。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、回答者を銀行等の金融機関職員に限定するため、以下のスクリーニング質問を行った。

SC1. 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ください。

図表 2 勤務先の業態

		n	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	その他	金融機関に勤めていない
全体		1000 100.0	250 25.0	408 40.8	79 7.9	229 22.9	34 3.4	0 0.0	0 0.0
性別	男性	655 100.0	157 24.0	271 41.4	60 9.2	145 22.1	22 3.4	0 0.0	0 0.0
	女性	345 100.0	93 27.0	137 39.7	19 5.5	84 24.3	12 3.5	0 0.0	0 0.0
年代	20代	193 100.0	29 15.0	90 46.6	16 8.3	50 25.9	8 4.1	0 0.0	0 0.0
	30代	419 100.0	106 25.3	173 41.3	27 6.4	101 24.1	12 2.9	0 0.0	0 0.0
	40代	388 100.0	115 29.6	145 37.4	36 9.3	78 20.1	14 3.6	0 0.0	0 0.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

SC1では、勤務先金融機関の業態について尋ねている。図表2によると、最も回答が多かったのは、「地方銀行」で40.8%、次いで、「都市銀行」が25.0%、「信用金庫」が22.9%、「第二地方銀行」が7.9%、「信用組合」が3.4%となっている³。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」および「金融機関に勤めていない」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。

なお、筆者らが過去に行った調査では、「都市銀行」に勤務する回答者の割合が高くなり、

³ 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、2019年3月末の主要業態の従業員数は、都市銀行95,922人、地方銀行130,101人、第二地方銀行41,734人、信用金庫104,411人、信用組合18,670人となっている。本調査のサンプルは、「地方銀行」の比率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。

いくつかの業態で十分な回答数が確保できないケースがあった。そのため、今回の調査では、勤務先の業態が「都市銀行」である回答者からの回答を 250 人で打ち切るように、楽天インサイト社に依頼して調査を実施した。

SC2. あなたの役職についてお伺いします。支店の役職を選択肢としていますが、現在、本店などにお勤めの場合や厳密に該当するものが選択肢にない場合は、最も近いものをお答えください。

図表 3 現在の役職

		n	一般行員 (正規職員)	一般行員 (非正規職員、 嘱託等)	主任、係長 あるいは支 店長代理	課長	次長 あるいは副支 店長	支店長	支店長 を超える上位 の 職位	その他
全体		1000 100.0	578 57.8	25 2.5	271 27.1	126 12.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
性別	男性	655 100.0	322 49.2	2 0.3	212 32.4	119 18.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	女性	345 100.0	256 74.2	23 6.7	59 17.1	7 2.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
年代	20代	193 100.0	183 94.8	0 0.0	8 4.1	2 1.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	30代	419 100.0	235 56.1	6 1.4	148 35.3	30 7.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	40代	388 100.0	160 41.2	19 4.9	115 29.6	94 24.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

SC2 では、現在の役職について尋ねている。図表 3 によると、最も回答が多かったものは、「一般行員 (正規職員)」で 57.8%、次いで「主任、係長あるいは支店長代理」が 27.1%、「課長」が 12.6%、「一般行員 (非正規職員、嘱託等)」が 2.5%となっている。本調査では、以上のいずれかの役職に就く回答者を調査対象としたため、「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」については、回答数がゼロとなっている。

「次長あるいは副支店長」、「支店長」を除いたのは、支店長レベルについては、別に調査を実施しているからである (家森[2018, 2020])。また、「支店長を超える上位の職位」は一般行員とは異なる意識を持つと予想されるので、調査対象から除いた。

性別で比較すると、男性では、相対的に上位の役職である「主任、係長あるいは支店長代

理」、「課長」の割合が、女性と比較して高くなっており、女性では「一般行員（正規職員）」、「一般行員（非正規職員、嘱託等）」の割合が、男性と比較して高くなっている。年齢別で比較すると、20代では、「一般行員（正規職員）」の割合が、他の年代と比較して高く、40代では、「課長」の割合が、他の年代よりも高くなっている。

SC3. あなたの法人営業に関する経験をお尋ねします。

図表 4 法人営業の経験

		n	現在、法人営業を担当している	現在は担当していないが、法人営業を担当したことがある	法人営業を担当した経験はほとんどない
全体		1000 100.0	411 41.1	359 35.9	230 23.0
性別	男性	655 100.0	357 54.5	265 40.5	33 5.0
	女性	345 100.0	54 15.7	94 27.2	197 57.1
年代	20代	193 100.0	72 37.3	48 24.9	73 37.8
	30代	419 100.0	193 46.1	137 32.7	89 21.2
	40代	388 100.0	146 37.6	174 44.8	68 17.5

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

SC3 では、法人営業経験の有無について尋ねている。当初、本調査では、このスクリーニング質問において「現在、法人営業を担当している」または「現在は担当していないが、法人営業を担当したことがある」を選択した回答者のみを調査対象とした（2019年12月17日から19日まで）。しかし、これらの選択肢を選んだ回答者のみでは、予定した回答数の確保が困難なことが判明したため、調査期間の途中から「法人営業を担当した経験はほとんどない」と答えた回答者も調査対象に含めることとした（2019年12月20日から23日まで）。

その結果、本調査のサンプルのうち、法人営業経験を持つ回答者の割合は、図表4のとおりとなった。それぞれの選択肢を選んだ回答者の割合は、「現在、法人営業を担当している」が41.1%、「現在は担当していないが、法人営業を担当したことがある」が35.9%、「法人営業を担当した経験はほとんどない」が23.0%となった。

性別で比較すると、男性では法人営業経験のある回答者（「現在、法人営業を担当している」または「現在は担当していないが、法人営業を担当したことがある」と答えた回答者）が過半数を占めており（77.0%）、女性では「法人営業を担当した経験はほとんどない」とする回答者が過半数を占めている（57.1%）。年代別に比較すると、回答者の年齢が高くなるにしたがって、「法人営業を担当した経験はほとんどない」とする回答者の割合は低くなる。

SC4. 次の A～C の 3 つの文のうち、正しいものはいくつあると思いますか。（ヒントを参考にしてください。）

A) 東京都の人口は北京のほぼ半分である。（ヒント 東京都の人口は約 1,000 万人であり、中国の首都である北京の人口は約 2,000 万人です。）

B) 月は地球の周りを回っており、太陽も地球の周りを回っている。（ヒント ガリレオが、天動説に対して「それでも地球は回っている」と正しく指摘したことは有名です。）

C) 1 週間の所定労働時間が 20 時間未満の人のみが、雇用保険の対象になっている。（ヒント 雇用保険の対象になるのは、「1 週間の所定労働時間が 20 時間以上であること」と「31 日以上雇用見込みがあること」が条件となっています。）

図表 5 「トラップ質問」の回答結果

		n	3 つ	2 つ	1 つ	ない	わ か ら な い
全体		1000 100.0	0 0.0	114 11.4	832 83.2	54 5.4	0 0.0
性別	男性	655 100.0	0 0.0	91 13.9	517 78.9	47 7.2	0 0.0
	女性	345 100.0	0 0.0	23 6.7	315 91.3	7 2.0	0 0.0
年代	20 代	193 100.0	0 0.0	17 8.8	168 87.0	8 4.1	0 0.0
	30 代	419 100.0	0 0.0	48 11.5	347 82.8	24 5.7	0 0.0
	40 代	388 100.0	0 0.0	49 12.6	317 81.7	22 5.7	0 0.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

SC4 は、「トラップ質問」である。この質問は、設問文を読まずに回答する者をサンプルから除外するためのものである。この「トラップ質問」では、A～C の 3 つの文を提示し、それらの文のうち、正しい文はいくつあるかを尋ねている。正しい文は A の「東京都の人口

は北京のほぼ半分である。」のみであるため、正しい回答は「1つ」である。当初は、この正しい選択肢を選んだ回答者のみを、本調査の調査対象とした（2019年12月17日から19日まで）。しかし、この「トラップ質問」での脱落率が予想以上に高く、予定した回答数を確保することが困難であることが明らかになった。そのため、調査期間の途中からは、正しい選択肢である「1つ」に加えて、1までの誤差を許容して「2つ」または「ない」を選んだ回答者についても、本調査の調査対象とすることにした（2019年12月20日から23日まで）。

その結果、本調査のサンプルにおける「トラップ質問」の回答の分布は、図表5のとおりとなった。この表によると、最も回答率が高かったものは、正しい選択肢である「1つ」で83.2%、続いて「2つ」が11.4%、「ない」が5.4%となっている。「3つ」または「わからない」を選んだ回答者は調査対象から除外したため、これらの回答数はゼロとなっている。

集計結果を性別で比較すると、正しい選択肢である「1つ」を選んだ回答者の割合は、男性（78.9%）よりも女性（91.3%）の方が高くなっている。また、年代別でみると、正しい選択肢を選んだ回答者の割合は、年齢が高くなるにしたがって、わずかではあるが、低下する傾向がみられる。

4. 本質問への回答結果

<勤務先の金融機関>

問1. 貴社の総預金量（2019年3月期）を一つ選んでください。

図表 6 勤務先金融機関の総預金量（2019年3月期）

		n	1 0 0 0 億 円 未 満	3 0 0 0 億 円 未 満	1 0 0 0 億 円 未 満	5 0 0 0 億 円 未 満	3 0 0 0 億 円 未 満	1 兆 円 未 満	5 0 0 0 億 円 未 満	1 兆 円 未 満	3 兆 円 未 満	5 兆 円 未 満	5 兆 円 未 満
全体		1000 100.0	73 7.3	65 6.5	87 8.7	107 10.7	216 21.6	120 12.0	332 33.2				
性別	男性	655 100.0	25 3.8	34 5.2	50 7.6	66 10.1	154 23.5	91 13.9	235 35.9				
	女性	345 100.0	48 13.9	31 9.0	37 10.7	41 11.9	62 18.0	29 8.4	97 28.1				
年代	20代	193 100.0	22 11.4	17 8.8	22 11.4	19 9.8	42 21.8	18 9.3	53 27.5				
	30代	419 100.0	29 6.9	25 6.0	38 9.1	44 10.5	94 22.4	55 13.1	134 32.0				
	40代	388 100.0	22 5.7	23 5.9	27 7.0	44 11.3	80 20.6	47 12.1	145 37.4				

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

以上のスクリーニング質問を経て、本調査では、本質問として合計 27 問の質問を行っている。まず、問 1 では勤務先金融機関の総預金量（2019年3月期）について尋ねている。結果は、図表 6 のとおりであり、「1,000 億円未満」が 7.3%、「1,000 億円～3,000 億円未満」が最も少なく 6.5%、「3,000 億円～5,000 億円未満」が 8.7%、「5,000 億円～1 兆円未満」10.7%、「1 兆円～3 兆円未満」が 21.6%、「3 兆円～5 兆円未満」が 12.0%、「5 兆円以上」が最も多く 33.2%となっている。

性別の集計結果をみると、「1,000 億円未満」では女性の割合は 65.8%（73 人中 48 人）であるのに対して、「5 兆円以上」では 29.2%（332 人中 97 人）となっており、本調査のサンプルにおいては、預金量が大きい金融機関では女性回答者の割合が低くなる傾向がみられる。また、年代別では、「1,000 億円未満」では 20 代の回答者の割合は 30.1%（73 人中 22 人）であるのに対して、「5 兆円以上」では 16.0%（332 人中 53 人）となっており、預金量の大きい金融機関では回答者の年齢が高くなる傾向がみられる。

問 2. 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、1. 重要な強み、2. ある程度の強み、3. とくに強みではない、4. わからない、の 4 段階で評価してください。

図表 7 勤務先金融機関の強み (1. 金融機関のブランド)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	330 33.0	351 35.1	273 27.3	46 4.6
性別	男性	655 100.0	218 33.3	227 34.7	179 27.3	31 4.7
	女性	345 100.0	112 32.5	124 35.9	94 27.2	15 4.3
年代	20代	193 100.0	53 27.5	65 33.7	65 33.7	10 5.2
	30代	419 100.0	140 33.4	162 38.7	100 23.9	17 4.1
	40代	388 100.0	137 35.3	124 32.0	108 27.8	19 4.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 2 では、回答者が勤務する金融機関の強みについて尋ねている。具体的には、「1. 金融機関のブランド」、「2. 提示する貸出金利の低さ」、「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。

図表 7 は、「1. 金融機関のブランド」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果である。この項目において、回答率が最も高かったのは、「ある程度の強み」であり 35.1%、次いで「重要な強み」が 33.0%、「とくに強みではない」が 27.3%、「わからない」が 4.6%となっている。

性別の集計結果をみると、男女間で回答に大きな差はみられない。また、年齢別で結果を比較すると、「重要な強み」であると答えた回答者の割合は、年齢とともに高くなる傾向がみられ、「とくに強みではない」と答えた回答者の割合は、年齢とともに低くなる傾向がみられる。

筆者らが 2017 年 1 月に行った調査でも、同調査の問 14 において同じ事柄について質問

を行っているが、回答者全体の集計結果において「重要な強み」と答えた回答者の割合は、今回の調査とはほぼ同じである（2017年調査では33.8%）。

図表 8 勤務先金融機関の強み（2. 提示する貸出金利の低さ）

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	69 6.9	263 26.3	588 58.8	80 8.0
性別	男性	655 100.0	45 6.9	184 28.1	385 58.8	41 6.3
	女性	345 100.0	24 7.0	79 22.9	203 58.8	39 11.3
年代	20代	193 100.0	11 5.7	50 25.9	115 59.6	17 8.8
	30代	419 100.0	19 4.5	119 28.4	250 59.7	31 7.4
	40代	388 100.0	39 10.1	94 24.2	223 57.5	32 8.2

（注）上段は人数、下段は比率を示す。

図表 8 は、「2. 提示する貸出金利の低さ」について、勤務先金融機関の強みかどうかを尋ねた結果である。結果は、「重要な強み」が 6.9%、「ある程度の強み」が 26.3%、「とくに強みではない」が最も多く 58.8%、「わからない」が 8.0%であった。

年齢別の集計結果からは、男女間で回答に大きな差がみられないことがわかる。また、年代別の結果については、「重要な強み」の回答率が 40代でやや高くなっている。

2017年調査においても、回答者全体の集計結果では「とくに強みではない」と答えた回答者が最も多かったが、その割合は、48.2%から 58.8%へと増加している。

図表 9 は、「3. 融資決定の速さ」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果は、「重要な強み」が 11.5%、「ある程度の強み」が 27.7%、この項目においても「とくに強みではない」が最も多く 51.1%、「わからない」が 9.7%となっている。

性別の集計結果をみると、「重要な強み」であるとの回答の割合は、女性よりも男性で 8.3ポイント高いという結果になっている。また、年代別の結果からは、年齢により回答に大きな差はみられないことがわかる。

2017年調査においても、全体の集計結果では「とくに強みではない」との回答が最も多

く、39.6%であったが、その割合は、今回の調査結果の方が高くなっている。

図表 9 勤務先金融機関の強み (3. 融資決定の速さ)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	115 11.5	277 27.7	511 51.1	97 9.7
性別	男性	655 100.0	94 14.4	186 28.4	332 50.7	43 6.6
	女性	345 100.0	21 6.1	91 26.4	179 51.9	54 15.7
年代	20代	193 100.0	20 10.4	53 27.5	92 47.7	28 14.5
	30代	419 100.0	49 11.7	112 26.7	228 54.4	30 7.2
	40代	388 100.0	46 11.9	112 28.9	191 49.2	39 10.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 10 勤務先金融機関の強み (4. 融資可能額の多さ)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	104 10.4	256 25.6	533 53.3	107 10.7
性別	男性	655 100.0	80 12.2	177 27.0	351 53.6	47 7.2
	女性	345 100.0	24 7.0	79 22.9	182 52.8	60 17.4
年代	20代	193 100.0	13 6.7	42 21.8	105 54.4	33 17.1
	30代	419 100.0	46 11.0	111 26.5	226 53.9	36 8.6
	40代	388 100.0	45 11.6	103 26.5	202 52.1	38 9.8

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 10 は、「4. 融資可能額の多さ」について尋ねた結果である。この表によると、「融資可能額の多さ」を勤務先金融機関の「重要な強み」として回答した回答者の割合は 10.4%、「ある程度の強み」は 25.6%、「とくに強みではない」は 53.3%、「わからない」は 10.7%であった。

回答を性別で比較すると、「重要な強み」と回答した割合については、男性で高い傾向がみられるとともに、「わからない」と回答した割合については女性で高い傾向がみられる。また、年代別でみると、「わからない」と回答した割合が 20 代において、他の年代よりも目立って高くなっている。

回答者全体の集計結果を 2017 年調査の結果と比較すると、同年の調査でも「とくに強みでない」との回答が最も多かったが (40.7%)、その回答割合は今回の方が高くなっている。

図表 11 勤務先金融機関の強み (5. 親身な姿勢)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	311 31.1	446 44.6	181 18.1	62 6.2
性別	男性	655 100.0	205 31.3	281 42.9	130 19.8	39 6.0
	女性	345 100.0	106 30.7	165 47.8	51 14.8	23 6.7
年代	20 代	193 100.0	69 35.8	92 47.7	19 9.8	13 6.7
	30 代	419 100.0	128 30.5	183 43.7	85 20.3	23 5.5
	40 代	388 100.0	114 29.4	171 44.1	77 19.8	26 6.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 11 は、「5. 親身な姿勢」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果であり、結果は、「重要な強み」が 31.1%、「ある程度の強み」が最も多く 44.6%、「とくに強みではない」が 18.1%、「わからない」が 6.2%となっている。

性別では、回答に目立った差はみられないが、年代別にみると、20 代では「とくに強みではない」の回答率が、他の年代と比較して低い傾向がみられる。

回答者全体の集計結果を 2017 年調査の結果と比較すると、同年の調査の結果においても

「ある程度の強み」が最も多く 44.3%となっており、回答率はほぼ同じである。しかし、「重要な強み」の回答率を比較すると、今回の調査結果では、2017年調査の結果(18.9%)よりも 11.2ポイント上昇している。ただし、サンプルに占める都市銀行勤務者の割合が、2017年調査と比較して低下している点(49.2%から 25.0%)にも注意が必要である。

図表 12 勤務先金融機関の強み (6. 最後まで支援する姿勢)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	266 26.6	421 42.1	242 24.2	71 7.1
性別	男性	655 100.0	180 27.5	269 41.1	167 25.5	39 6.0
	女性	345 100.0	86 24.9	152 44.1	75 21.7	32 9.3
年代	20代	193 100.0	57 29.5	78 40.4	41 21.2	17 8.8
	30代	419 100.0	110 26.3	178 42.5	103 24.6	28 6.7
	40代	388 100.0	99 25.5	165 42.5	98 25.3	26 6.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 12 は、「6. 最後まで支援する姿勢」についての集計結果である。この表によると「最後まで支援する姿勢」が「重要な強み」であるとする回答が 26.6%、「ある程度の強み」が 42.1%、「とくに強みではない」が 24.2%、「わからない」が 7.1%となっている。この質問項目においては、性別間や年代間で、回答に目立った差はみられない。

2017年調査の結果では、回答者全体の集計結果において「重要な強み」が 16.5%、「ある程度の強み」が 39.9%となっており、「最後まで支援する姿勢」についても、強みであるとする回答者の割合は、今回調査のほうが高くなっている。ただし、今回調査と 2017年調査では、回答者の勤務先の業態の分布が異なっている点に注意が必要である。

図表 13 勤務先金融機関の強み (7. 豊富な金融商品)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	139 13.9	301 30.1	472 47.2	88 8.8
性別	男性	655 100.0	89 13.6	189 28.9	328 50.1	49 7.5
	女性	345 100.0	50 14.5	112 32.5	144 41.7	39 11.3
年代	20代	193 100.0	23 11.9	56 29.0	94 48.7	20 10.4
	30代	419 100.0	61 14.6	133 31.7	191 45.6	34 8.1
	40代	388 100.0	55 14.2	112 28.9	187 48.2	34 8.8

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 13 は、「7. 豊富な金融商品」についての回答を集計したものである。この表によると「豊富な金融商品」が勤務先の「重要な強み」であるとの回答は 13.9%、「ある程度の強み」は 30.1%、「とくに強みではない」は 47.2%、「わからない」は 8.8%となっている。

性別で比較すると、女性では、「とくに強みではない」との回答の割合が高い傾向がみられる。また、年代別の集計結果においては、年代による目立った回答の差はみられない。

回答者全体の集計結果を 2017 年調査のものと比較すると、「特に強みではない」の回答率の上昇がみられる (29.8%から 47.2%)。ただし、今回調査と 2017 年調査では、回答者の勤務先の業態の分布が異なる点には注意が必要である。

図表 14 勤務先金融機関の強み (8. 職員の能力・人柄)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	228 22.8	426 42.6	268 26.8	78 7.8
性別	男性	655 100.0	153 23.4	270 41.2	187 28.5	45 6.9
	女性	345 100.0	75 21.7	156 45.2	81 23.5	33 9.6
年代	20代	193 100.0	44 22.8	90 46.6	42 21.8	17 8.8
	30代	419 100.0	90 21.5	193 46.1	106 25.3	30 7.2
	40代	388 100.0	94 24.2	143 36.9	120 30.9	31 8.0

図表 14 は、「8. 職員の能力・人柄」について、勤務先金融機関の強みであるかどうかを尋ねた結果である。結果は、「重要な強み」が 22.8%、「ある程度の強み」が最も多く 42.6%、「とくに強みではない」が 26.8%、「わからない」が 7.8%となっている。

この質問項目については、性別間では回答に目立った差はみられない。しかし、年代別の集計結果では、「ある程度の強み」の回答割合が 40代で低く、「とくに強みではない」の回答割合が 20代で低いという特徴がみられる。

回答者全体の集計結果について 2017 年調査の結果と比較すると、「重要な強み」の回答率において、18.2%から 22.8%へと上昇がみられる。ただし、ここでも、回答者の勤務先の業態の分布の違いには注意が必要である。

図表 15 勤務先金融機関の強み (9. 地域密着の姿勢)

		n	重要な強み	ある程度の強み	とくに強みではない	わからない
全体		1000 100.0	375 37.5	355 35.5	210 21.0	60 6.0
性別	男性	655 100.0	221 33.7	250 38.2	144 22.0	40 6.1
	女性	345 100.0	154 44.6	105 30.4	66 19.1	20 5.8
年代	20代	193 100.0	91 47.2	72 37.3	16 8.3	14 7.3
	30代	419 100.0	160 38.2	142 33.9	93 22.2	24 5.7
	40代	388 100.0	124 32.0	141 36.3	101 26.0	22 5.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 15 は、「9. 地域密着の姿勢」についての回答結果である。この表によると、「地域密着の姿勢」が勤務先金融機関の「重要な強み」であるとの回答が 37.5%、「ある程度の強み」が 35.5%、「とくに強みではない」が 21.0%、「わからない」が 6.0%となっている。

性別で見ると、女性では、「重要な強み」の回答割合が高く、その分、「ある程度の強み」の回答割合がやや低くなっている。年代別に比較すると、年齢が高くなるにしたがって、強みであると回答する傾向は弱くなる。

2017 年調査の結果では、回答者全体の集計結果において「重要な強み」であるとの回答は 17.9%となっており、今回の調査結果のほうが強みであると評価する傾向が強くなっている。ただし、2017 年調査との回答者の勤務先業態の違いについては注意する必要がある。

問3. 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ください。(いくつでも)

図表 16 勤務先金融機関の経営陣について (複数回答可)

		n	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		1000 100.0	305 30.5	577 57.7	181 18.1	95 9.5	114 11.4	169 16.9	150 15.0	89 8.9
性別	男性	655 100.0	201 30.7	396 60.5	117 17.9	70 10.7	83 12.7	115 17.6	101 15.4	42 6.4
	女性	345 100.0	104 30.1	181 52.5	64 18.6	25 7.2	31 9.0	54 15.7	49 14.2	47 13.6
年代	20代	193 100.0	51 26.4	107 55.4	26 13.5	11 5.7	15 7.8	29 15.0	27 14.0	21 10.9
	30代	419 100.0	123 29.4	251 59.9	80 19.1	33 7.9	43 10.3	62 14.8	58 13.8	32 7.6
	40代	388 100.0	131 33.8	219 56.4	75 19.3	51 13.1	56 14.4	78 20.1	65 16.8	36 9.3

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問3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。図表16によると、最も回答率が高かった選択肢は、「現状に強い危機感を持っている」であり57.7%、続いて「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」が30.5%、「変化に機敏に対応できる能力を持っている」が18.1%、「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16.9%、「上記に当てはまるものはない」が15.0%、「取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている」が11.4%、「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」が9.5%、「わからない」が8.9%となっている。

2017年調査でも、問31において同じ質問を行っており、同調査の結果と比較すると、今回の調査結果においては「上記に当てはまるものはない」と「わからない」以外の選択肢において回答率の上昇がみられる。最も回答率の上昇が大きかった選択肢は、「現状に強い危機感を持っている」であり(33.0ポイント上昇)、次いで「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」(12.9ポイント上昇)、「地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている」(9.8ポイント上昇)と続いている。

問 4. 過去 5 年を振り返って、貴社の変化として当てはまると思うものを下記の中から全て選んでください。全て当てはまらない場合は 6 を選んでください。(いくつでも)
※今の会社 (以下では、貴社と呼びます)

図表 17 過去 5 年間ににおける勤務先金融機関の変化 (複数回答可)

		n	取引先との関係の強化	職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化	職員のコンサルティング能力の向上	職員の地域経済に対する関心の深まり	貴社の地域社会における役割の重要性の上昇	上記に当てはまるものはない
全体		1000 100.0	329 32.9	390 39.0	438 43.8	229 22.9	213 21.3	208 20.8
性別	男性	655 100.0	244 37.3	260 39.7	302 46.1	151 23.1	127 19.4	134 20.5
	女性	345 100.0	85 24.6	130 37.7	136 39.4	78 22.6	86 24.9	74 21.4
年代	20代	193 100.0	53 27.5	68 35.2	80 41.5	43 22.3	47 24.4	38 19.7
	30代	419 100.0	147 35.1	171 40.8	187 44.6	95 22.7	84 20.0	78 18.6
	40代	388 100.0	129 33.2	151 38.9	171 44.1	91 23.5	82 21.1	92 23.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 4 では、過去 5 年間の勤務先金融機関における変化について、該当するものを選択肢の中から選ぶよう依頼している。図表 17 によると、過去 5 年間の変化として、最も回答が多かった事柄は、「職員のコンサルティング能力の向上」であり、回答率は 43.8%であった。次いで、「職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化」が 39.0%、「取引先との関係の強化」が 32.9%、「職員の地域経済に対する関心の深まり」が 22.9%、「貴社の地域社会における役割の重要性の上昇」が 21.3%、「上記に当てはまるものはない」が 20.8%となっている。

「取引先との関係の強化」については、性別間で回答率に比較的大きな差がみられ、男性の回答率が女性と比較して高くなっている。また、年代間でも回答率に差がみられ、20 代の回答率が他の年代と比較して低くなっている。

<回答者の属性>

問5. 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ください。(いくつでも)

図表 18 担当経験のある業務 (複数回答可)

		n	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	その他の本店での業務	上記以外
全体		1000 100.0	583 58.3	389 38.9	318 31.8	333 33.3	137 13.7	75 7.5	223 22.3	193 19.3	40 4.0
性別	男性	655 100.0	442 67.5	290 44.3	105 16.0	137 20.9	115 17.6	40 6.1	173 26.4	153 23.4	23 3.5
	女性	345 100.0	141 40.9	99 28.7	213 61.7	196 56.8	22 6.4	35 10.1	50 14.5	40 11.6	17 4.9
年代	20代	193 100.0	112 58.0	82 42.5	123 63.7	115 59.6	10 5.2	18 9.3	22 11.4	9 4.7	5 2.6
	30代	419 100.0	263 62.8	160 38.2	133 31.7	129 30.8	43 10.3	28 6.7	101 24.1	76 18.1	16 3.8
	40代	388 100.0	208 53.6	147 37.9	62 16.0	89 22.9	84 21.6	29 7.5	100 25.8	108 27.8	19 4.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問5では、回答者がこれまでに経験した業務について尋ねている。図表18によると、担当経験のある業務として最も回答率が高かったものは、「支店（出張所などの営業店を含む）での渉外・営業」であり58.3%、以下、「支店での貸付」が38.9%、「支店事務」が33.3%、「支店窓口」が31.8%、「本店での営業・営業支援」が22.3%、「その他の本店での業務」が19.3%、「支店管理」が13.7%、「その他の支店での業務」が7.5%、「上記以外」が4.0%となっている。

性別間で回答率に大きな差がみられるものをみていくと、「支店（出張所などの営業店を含む）での渉外・営業」と「支店での貸付」では男性の回答率が高くなっている。反対に、「支店窓口」や「支店事務」では女性の回答率が高くなっている。年代別にみると、「支店窓口」や「支店事務」については、20代の回答率が他の年代と比較して目立って高くなっている。それに対して、「本店での営業・営業支援」や「その他の本店での業務」については、20代の回答率が他の年代よりも目立って低くなっている。

問 6. あなたの最終学歴について、下記から一つお選びください。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ください。

図表 19 回答者の学歴

		n	高等学校卒業	短大、専門学校卒業	大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）	大学・法学部系卒業	大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）	大学・理系学部卒業	大学院修了（文系）	大学院修了（理系）	その他
全体		1000 100.0	47 4.7	56 5.6	387 38.7	173 17.3	231 23.1	73 7.3	22 2.2	8 0.8	3 0.3
性別	男性	655 100.0	12 1.8	9 1.4	305 46.6	138 21.1	113 17.3	50 7.6	19 2.9	6 0.9	3 0.5
	女性	345 100.0	35 10.1	47 13.6	82 23.8	35 10.1	118 34.2	23 6.7	3 0.9	2 0.6	0 0.0
年代	20代	193 100.0	11 5.7	9 4.7	61 31.6	31 16.1	56 29.0	20 10.4	4 2.1	0 0.0	1 0.5
	30代	419 100.0	18 4.3	13 3.1	161 38.4	74 17.7	111 26.5	27 6.4	10 2.4	4 1.0	1 0.2
	40代	388 100.0	18 4.6	34 8.8	165 42.5	68 17.5	64 16.5	26 6.7	8 2.1	4 1.0	1 0.3

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 6 では、回答者の学歴について質問している。回答結果は図表 19 のとおりである。この表によると、回答者の学歴は、「高等学校卒業」が 4.7%、「短大、専門学校卒業」が 5.6%、「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」が最も多く 38.7%、「大学・法学部系卒業」が 17.3%、「大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）」が 23.1%、「大学・理系学部卒業」が 7.3%、「大学院修了（文系）」が 2.2%、「大学院修了（理系）」が 0.8%、「その他」が 0.3%となっている。

性別間で回答に顕著な差がみられるものは、「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」と「大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）」であり、前者では男性の回答率が高く、後者では女性の回答率が高くなっている。年代別にみると、20代においては、「大学・経済学部系卒業（経営学部、商学部などを含む）」の回答率が他の年代よりもやや低く、「大学・その他の文系学部卒業（文学部、教育学部などを含む）」の

回答率が他の年代よりもやや高くなっている。

問 7. 下記の資格の内、お持ちのものがあれば全てお答えください。また、該当するものがなければ、11 を選んでください。(いくつでも)

問 7 では、回答者の保有する資格について尋ねている。図表 20 によると、選択肢のうち保有する資格として回答が最も多かったものは、「ファイナンシャル・プランニング技能士 (CFP と AFP を除く)」であり保有率は 41.0% であった。以下、「ファイナンシャル・プランナー (CFP、AFP)」が 34.6%、「その他の職務に関連する資格 (自動車運転免許は除く)」が 28.6%、「上記のリストの資格は持っていない」が 16.8%、「宅地建物取引主任者」が 15.7%、「語学系の資格 (英検など。ただし、職務に利用できるレベル)」が 11.6%、「証券アナリスト」が 5.1%、「中小企業診断士」が 4.9%、「社会保険労務士」が 2.9%、「MBA や修士号、博士号」が 2.2%、「税理士」が 1.6% であった。

性別間で回答に比較的大きな差がみられる資格をみていくと、「宅地建物取引主任者」と「ファイナンシャル・プランニング技能士 (CFP と AFP を除く)」では、男性の保有率が女性よりも高くなっている。また、「その他の職務に関連する資格 (自動車運転免許は除く)」については、女性の選択率が高いという結果になっている。年代別にみると、「宅地建物取引主任者」については、年齢とともに保有率が上がる傾向がみられ、「その他の職務に関連する資格 (自動車運転免許は除く)」については、年齢とともに選択率が下がる傾向が見られる。なお、「宅地建物取引主任者」の選択率が年齢とともに下がる理由のひとつには、2015 年施行の法改正により、同資格の名称が「宅地建物取引士」に変更されたことが関係している可能性もある。

図表 20 回答者の保有する資格（複数回答可）

		n	中小企業診断士	社会保険労務士	税理士	宅地建物取引主任者	証券アナリスト
全体		1000 100.0	49 4.9	29 2.9	16 1.6	157 15.7	51 5.1
性別	男性	655 100.0	41 6.3	21 3.2	14 2.1	133 20.3	45 6.9
	女性	345 100.0	8 2.3	8 2.3	2 0.6	24 7.0	6 1.7
年代	20代	193 100.0	4 2.1	5 2.6	2 1.0	15 7.8	7 3.6
	30代	419 100.0	20 4.8	10 2.4	5 1.2	59 14.1	24 5.7
	40代	388 100.0	25 6.4	14 3.6	9 2.3	83 21.4	20 5.2

		ファイナンシャル・プランナー (CFP、AFP)	ファイナンシャル・プランニング技能士 (CFP、AFPを除く)	語学系の資格 (英検など。ただし、職務に利用できるレベル)	その他の職務に関連する資格 (自動車運転免許は除く)	MBAや修士号、博士号	上記のリストの資格は持っていない
全体		346 34.6	410 41.0	116 11.6	286 28.6	22 2.2	168 16.8
性別	男性	218 33.3	299 45.6	66 10.1	165 25.2	21 3.2	102 15.6
	女性	128 37.1	111 32.2	50 14.5	121 35.1	1 0.3	66 19.1
年代	20代	61 31.6	77 39.9	25 13.0	78 40.4	1 0.5	29 15.0
	30代	157 37.5	177 42.2	49 11.7	124 29.6	10 2.4	58 13.8
	40代	128 33.0	156 40.2	42 10.8	84 21.6	11 2.8	81 20.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 8. あなたは大学において経済学を学びましたか。

図表 21 大学で経済学を学んだ経験

		n	専 門 科 目 と し て 学 ん だ	教 養 科 目 と し て 学 ん だ	学 ん で い な い	学 ん だ か ど う か わ か ら な い ／ 忘 れ た	大 学 に 在 学 し な か つ た
全体		950 100.0	382 40.2	256 26.9	281 29.6	17 1.8	14 1.5
性別	男性	640 100.0	309 48.3	180 28.1	134 20.9	12 1.9	5 0.8
	女性	310 100.0	73 23.5	76 24.5	147 47.4	5 1.6	9 2.9
年代	20代	181 100.0	61 33.7	50 27.6	67 37.0	1 0.6	2 1.1
	30代	400 100.0	155 38.8	104 26.0	131 32.8	7 1.8	3 0.8
	40代	369 100.0	166 45.0	102 27.6	83 22.5	9 2.4	9 2.4

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 8 は回答者が大学において経済学を学んだ経験があるかどうかを質問している。この質問は、問 6 で自身の学歴について「高等学校卒業」と「その他」以外を選択した回答者に対してのみ行われる。この質問に対する回答の結果は図表 21 のとおりである。結果は、大学において経済学を「専門科目として学んだ」との回答が 40.2%、「教養科目として学んだ」が 26.9%、「学んでいない」が 29.6%、「学んだかどうかわからない／忘れた」が 1.8%、「大学に在学しなかった」が 1.5%であった。

性別の集計結果を比較すると、経済学を「専門科目として学んだ」人の割合は、男性で高く、「学んでいない」人の割合は女性で高くなっている。年代別にみると、経済学を「専門科目として学んだ」人の割合は年齢とともに高くなる傾向がみられ、「学んでいない」人の割合は、年齢とともに低くなる傾向がみられる。

問 9. 前問で「専門科目として学んだ」または「教養科目として学んだ」とお答えの方にお伺いします。それが今の仕事にどの程度役に立っていますか。

図表 22 大学で経済学を学んだことが今の仕事で役立っているか

		n	大いに役に立っている	ある程度役に立っている	少しは役に立っている	ほとんど役に立っていない	全く役に立っていない
全体		638 100.0	61 9.6	196 30.7	199 31.2	135 21.2	47 7.4
性別	男性	489 100.0	55 11.2	154 31.5	154 31.5	92 18.8	34 7.0
	女性	149 100.0	6 4.0	42 28.2	45 30.2	43 28.9	13 8.7
年代	20代	111 100.0	8 7.2	37 33.3	40 36.0	19 17.1	7 6.3
	30代	259 100.0	21 8.1	84 32.4	73 28.2	60 23.2	21 8.1
	40代	268 100.0	32 11.9	75 28.0	86 32.1	56 20.9	19 7.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 9 では、前問で経済学を「専門科目として学んだ」または「教養科目として学んだ」と答えた回答者に対して、それが今の仕事にどの程度役に立っているか尋ねている。回答の結果は図表 22 のとおりであり、「少しは役に立っている」が最も多く 31.2%、以下、「ある程度役に立っている」が 30.7%、「ほとんど役に立っていない」が 21.2%、「大いに役に立っている」が 9.6%、「全く役に立っていない」が 7.4%となっている。

性別の回答結果をみると、「大いに役に立っている」は女性と比較して男性の回答率が高く、「ほとんど役に立っていない」は男性と比較して女性の回答率が低くなっている。年齢別の回答結果では、「大いに役に立っている」については、年齢が高くなると回答率がやや高くなる傾向がみられる。

<入社 of 動機>

問 10. 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当てはまるものを下記の中から全て（項目 1）、また、その内、特に重要だったものを最大 3 つまで（項目 2）選んでください。※項目 2 は、項目 1 で回答されたものの中からお選びください。

図表 23 現在の勤務先に就職した理由（複数回答可）

		n	が金融業に関心があった	る自分を活かせる	地元で働ける	勤が遠隔地への転が少ない	働ける地元のために	できる国際的に活躍
全体		1000 100.0	578 57.8	265 26.5	564 56.4	361 36.1	306 30.6	69 6.9
性別	男性	655 100.0	423 64.6	190 29.0	365 55.7	194 29.6	209 31.9	57 8.7
	女性	345 100.0	155 44.9	75 21.7	199 57.7	167 48.4	97 28.1	12 3.5
年代	20代	193 100.0	107 55.4	40 20.7	124 64.2	84 43.5	66 34.2	4 2.1
	30代	419 100.0	250 59.7	115 27.4	245 58.5	159 37.9	133 31.7	34 8.1
	40代	388 100.0	221 57.0	110 28.4	195 50.3	118 30.4	107 27.6	31 8.0

		た親近感があつた	た待遇が良かった	あつた家族の勧めが	地域でのステータスが高い	ている経営が安定している	極的な理由上記以外の積	はなかつた積極的な理由
全体		232 23.2	268 26.8	194 19.4	272 27.2	387 38.7	43 4.3	67 6.7
性別	男性	135 20.6	175 26.7	111 16.9	192 29.3	273 41.7	31 4.7	34 5.2
	女性	97 28.1	93 27.0	83 24.1	80 23.2	114 33.0	12 3.5	33 9.6
年代	20代	49 25.4	53 27.5	37 19.2	62 32.1	60 31.1	6 3.1	14 7.3
	30代	93 22.2	115 27.4	79 18.9	105 25.1	162 38.7	14 3.3	26 6.2
	40代	90 23.2	100 25.8	78 20.1	105 27.1	165 42.5	23 5.9	27 7.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 10 では、回答者が現在の勤務先に就職した理由について選択肢の中から選ぶよう依頼している（「すべての理由」）。また、それらの理由のうち特に重要だったものを最大 3 つまで選ぶよう依頼している（「特に重要だった理由」）。図表 23 は、「すべての理由」についての集計結果である。現在の勤務先に就職した理由として最も多かったものは、「金融業に関心があった」であり回答率は 57.8%、続いて、「地元で働ける」が 56.4%、「経営が安定している」が 38.7%、「遠隔地への転勤が少ない」が 36.1%、「地元のために働ける」が 30.6%、「地域でのステータスが高い」が 27.2%、「待遇が良かった」が 26.8%、「自分を活かせる」が 26.5%、「親近感があった」が 23.2%、「家族の勧めがあった」が 19.4%、「国際的に活躍できる」が 6.9%、「積極的な理由はなかった」が 6.7%、「上記以外の積極的な理由」が 4.3%となっている。

性別により回答率が大きく異なるものをみていくと、「金融業に関心があった」や「経営が安定している」については男性の回答率が高くなっている。一方、「遠隔地への転勤が少ない」については女性の回答率が高くなっている。年代別では、「自分を活かせる」という理由や「経営が安定している」という理由については、20 代の選択率が他の年代よりも低くなっており、「地元で働ける」という理由や「遠隔地への転勤が少ない」という理由については反対に 20 代での選択率が他の年代よりも高くなっている。

図表 24 は、現在の勤務先に就職した理由として「特に重要だった理由」についての集計結果である。結果は、回答率が高かったものから順に、「地元で働ける」が 41.1%、「金融業に関心があった」が 36.1%、「遠隔地への転勤が少ない」が 19.2%、「経営が安定している」が 17.7%、「地元のために働ける」が 13.8%、「待遇が良かった」が 13.5%、「自分を活かせる」が 13.1%、「地域でのステータスが高い」が 10.9%、「家族の勧めがあった」が 8.3%、「親近感があった」が 6.8%、「積極的な理由はなかった」が 6.7%、「国際的に活躍できる」が 3.7%、「上記以外の積極的な理由」が 2.1%となっている。「すべての理由」について尋ねた結果では、僅差ではなるが「金融業に関心があった」という理由が最も回答が多かったが、「特に重要な理由」について尋ねた結果では、「地元で働ける」という理由が最も回答が多いものとなっている。

性別の集計結果を見ると、図表 23 での結果と同様に、「金融業に関心があった」の選択率は男性で高く、「遠隔地への転勤が少ない」の選択率は女性で高い傾向がみられる。年代別の結果においても、先ほどと同様に、20 代において「地元で働ける」の選択率が他の年代よりも目立って高いものとなっている。

2017 年調査においても、問 6 において、現在の勤務先に就職した理由として特に重要なものを最大 3 つまで回答するように依頼している。なお、設問の選択肢は今回の調査のものと全く同じである。2017 年調査の結果では、回答者全体の集計結果において最も回答が多かったのは「金融業に関心があった」であり（43.7%）、以下、「地元で働ける」（29.9%）、「経営が安定している」（19.6%）と続いている。ただし、今回の調査と比較して 2017 年調査では都市銀行勤務者の割合が多く、このことが結果の違いに影響している可能性も考え

られる。

図表 24 現在の勤務先に就職した理由（特に重要だったもの3つまで）

		n	金融業に関心があつた	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
全体		1000 100.0	361 36.1	131 13.1	411 41.1	192 19.2	138 13.8	37 3.7
性別	男性	655 100.0	283 43.2	99 15.1	263 40.2	103 15.7	99 15.1	30 4.6
	女性	345 100.0	78 22.6	32 9.3	148 42.9	89 25.8	39 11.3	7 2.0
年代	20代	193 100.0	66 34.2	21 10.9	90 46.6	42 21.8	25 13.0	2 1.0
	30代	419 100.0	140 33.4	52 12.4	177 42.2	90 21.5	72 17.2	23 5.5
	40代	388 100.0	155 39.9	58 14.9	144 37.1	60 15.5	41 10.6	12 3.1

		た親近感があつた	た待遇が良かった	あつた家族の勧めが	地域でのステータスが高い	経営が安定している	上記以外の積極的な理由	はなかった積極的な理由
全体		68 6.8	135 13.5	83 8.3	109 10.9	177 17.7	21 2.1	67 6.7
性別	男性	34 5.2	81 12.4	41 6.3	78 11.9	120 18.3	14 2.1	34 5.2
	女性	34 9.9	54 15.7	42 12.2	31 9.0	57 16.5	7 2.0	33 9.6
年代	20代	14 7.3	35 18.1	13 6.7	29 15.0	29 15.0	5 2.6	14 7.3
	30代	32 7.6	60 14.3	36 8.6	40 9.5	74 17.7	9 2.1	26 6.2
	40代	22 5.7	40 10.3	34 8.8	40 10.3	74 19.1	7 1.8	27 7.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 11. 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ください。

図表 25 現在「地元のために働ける」ことを意識しているか

		n	強く意識している	ある程度意識している	ほとんど意識していない	全く意識していない
全体		1000 100.0	172 17.2	520 52.0	210 21.0	98 9.8
性別	男性	655 100.0	123 18.8	340 51.9	126 19.2	66 10.1
	女性	345 100.0	49 14.2	180 52.2	84 24.3	32 9.3
年代	20代	193 100.0	23 11.9	110 57.0	40 20.7	20 10.4
	30代	419 100.0	74 17.7	208 49.6	95 22.7	42 10.0
	40代	388 100.0	75 19.3	202 52.1	75 19.3	36 9.3

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 11 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。回答結果は図表 25 のとおりであり、「強く意識している」が 17.2%、「ある程度意識している」が最も多く 52.0%、「ほとんど意識していない」が 21.0%、「全く意識していない」が 9.8%となっている。

性別の集計結果をみると、「強く意識している」と回答した割合は、女性よりも男性のほうがやや高いという結果になっている。年代別の集計結果では、20代において「強く意識している」と回答した割合が他の年代と比較して低くなっている。

2017年調査でも、問 12 において、同様の質問を行っており、回答者全体の集計結果を比較すると、今回の調査では「強く意識している」の回答割合が 2017年調査から 10ポイント近く上昇している（2017年調査では 7.4%）。

問 12. 前問で「強く意識している」または「ある程度意識している」とお答えの方にお伺いします。その理由として下記から当てはまるものを全て選んでください。（いくつでも）
※貴社とは今のお勤めの金融機関を指します。

問 12 では、前問で「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」と答えた回答者に対して、その理由を尋ねている。回答結果は図表 26 のとおりである。回答として最も多かったものは、「取引先から感謝されたことがあるから」であり回答率は 46.4%、以下、「地域の人々からの期待を感じるから」が 32.4%、「取引先への支援が実ったことがあるから」が 30.2%、「貴社の経営理念を理解したから」が 25.7%、「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 21.1%、「地域経済の衰退を目のあたりにしたから」が 18.2%、「貴社の歴史を勉強したから」が 12.9%、「貴社が実施する各種の研修に参加したから」が 12.3%、「独自に勉強した結果から」が 12.0%、「特に理由はない」が 10.5%、「上記以外の理由」が 0.7%となっている。

性別間で結果に大きな差があるものをみていくと、「取引先への支援が実ったことがあるから」という理由については、男性では女性と比較して回答率が 23.6 ポイント高くなっている。また、「とくに理由はない」については、女性では男性と比較して回答率が 7.7 ポイント高いという結果になっている。年代別では、「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」、および「地域経済の衰退を目のあたりにしたから」という理由について、20 代の選択率が他の年代よりも低くなっている。

2017 年調査においても問 13 で同じ質問を行ったが、回答者全体の集計結果において最も回答が多かったものは「取引先から感謝されたことがあるから」(28.1%) であり、以下、「地域の人々からの期待を感じるから」(25.0%)、「貴社の経営理念を理解したから」(20.8%) と続いており、今回の調査でも、ほぼ同様の傾向がみられる。

図表 26 「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）

		n	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
全体		692 100.0	89 12.9	178 25.7	85 12.3	83 12.0	146 21.1
性別	男性	463 100.0	60 13.0	119 25.7	56 12.1	61 13.2	109 23.5
	女性	229 100.0	29 12.7	59 25.8	29 12.7	22 9.6	37 16.2
年代	20代	133 100.0	19 14.3	33 24.8	16 12.0	10 7.5	22 16.5
	30代	282 100.0	33 11.7	63 22.3	35 12.4	35 12.4	63 22.3
	40代	277 100.0	37 13.4	82 29.6	34 12.3	38 13.7	61 22.0

		取引先から感謝されたことがあるから	取引先への支援があ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		321 46.4	209 30.2	224 32.4	126 18.2	5 0.7	73 10.5
性別	男性	235 50.8	176 38.0	148 32.0	92 19.9	4 0.9	37 8.0
	女性	86 37.6	33 14.4	76 33.2	34 14.8	1 0.4	36 15.7
年代	20代	49 36.8	28 21.1	36 27.1	16 12.0	1 0.8	18 13.5
	30代	138 48.9	85 30.1	88 31.2	52 18.4	3 1.1	27 9.6
	40代	134 48.4	96 34.7	100 36.1	58 20.9	1 0.4	28 10.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

<現在の職場環境>

問 13. 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ください。

図表 27 現在の仕事へのやりがい

		n	非常に強く感じる	強く感じる	感じる	ほとんど感じない	全く感じない	わからない
全体		1000 100.0	68 6.8	194 19.4	449 44.9	202 20.2	60 6.0	27 2.7
性別	男性	655 100.0	57 8.7	141 21.5	283 43.2	121 18.5	36 5.5	17 2.6
	女性	345 100.0	11 3.2	53 15.4	166 48.1	81 23.5	24 7.0	10 2.9
年代	20代	193 100.0	7 3.6	29 15.0	85 44.0	50 25.9	13 6.7	9 4.7
	30代	419 100.0	31 7.4	75 17.9	192 45.8	80 19.1	29 6.9	12 2.9
	40代	388 100.0	30 7.7	90 23.2	172 44.3	72 18.6	18 4.6	6 1.5

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 13 では、現在の仕事へのやりがいについて尋ねている。回答結果は図表 27 のとおりであり、「非常に強く感じる」が 6.8%、「強く感じる」が 19.4%、「感じる」が最も多く 44.9%、「ほとんど感じない」が 20.2%、「全く感じない」が 6%、「わからない」が 2.7%となっている。

結果を比較するため、「わからない」との回答を除いた上で、「非常に強く感じる」を 4 点、「強く感じる」を 3 点、「感じる」を 2 点、「ほとんど感じない」を 1 点、「全く感じない」を 0 点として、男女別に平均点を求めると、男性は 2.10 点、女性は 1.84 点となり、男性のほうが仕事にやりがいを感じている回答者が多い傾向がみられた。また、年代別にこのスコアを求めると、20 代が 1.82 点、30 代が 2.00 点、40 代が 2.11 点となり、若年層で相対的にやりがいが感じられにくい傾向がみられる。

2017 年調査でも、問 8 で同様の事柄について質問している。「非常に強く感じる」を 4 点、「全く感じない」を 0 点とするスコアを求めると、2017 年調査の回答者全体のスコアは 2.27 点であるのに対して、今回の調査のスコアは 2.01 点であり、2017 年の調査時と比較して、仕事に対してやりがいを感じにくい状況になっている可能性がある。

問 14. 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ください。

図表 28 仕事へのやりがいの変化（入社当時との比較）

		n	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		1000 100.0	70 7.0	332 33.2	276 27.6	175 17.5	120 12.0	27 2.7
性別	男性	655 100.0	52 7.9	221 33.7	174 26.6	118 18.0	72 11.0	18 2.7
	女性	345 100.0	18 5.2	111 32.2	102 29.6	57 16.5	48 13.9	9 2.6
年代	20代	193 100.0	9 4.7	59 30.6	53 27.5	39 20.2	26 13.5	7 3.6
	30代	419 100.0	35 8.4	141 33.7	112 26.7	71 16.9	53 12.6	7 1.7
	40代	388 100.0	26 6.7	132 34.0	111 28.6	65 16.8	41 10.6	13 3.4

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 14 では、入社当時と比較して、仕事に対するやりがいがどのように変化したかを尋ねている。図表 28 によると、回答結果は、「非常に強くなった」が 7.0%、「強くなった」が最も多く 33.2%、「変わらない」が 27.6%、「弱くなった」が 17.5%、「非常に弱くなった」が 12.0%、「わからない」が 2.7%であった。

比較を行うため、「わからない」との回答を除いた上で、「非常に強くなった」を 2 点、「強くなった」を 1 点、「変わらない」を 0 点、「弱くなった」をマイナス 1 点、「非常に弱くなった」をマイナス 2 点として、平均点を求めたところ、男性の平均は 0.10 点、女性の平均は -0.02 点となり、男性のほうが、やりがいを感じる方向に変化したと回答する傾向が強い。また、年代別で比較すると、20 代のスコアは -0.08 点、30 代は 0.08 点、40 代は 0.10 点となり、年齢が高くなるにしたがって、やりがいを感じる方向に変化したとの回答が多くなる傾向がみられた。

2017 年調査の問 9 でも同様に、仕事に対するやりがいがどのように変化したかを尋ねている。そこで、「非常に強くなった」を 2 点、「非常に弱くなった」をマイナス 2 点とするスコアを比較すると、2017 年調査の回答者全体のスコアは -0.10 点、今回調査のスコアは 0.06

点となった。

問 15. 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ください。

図表 29 現在の賃金に対する満足度

		n	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		1000 100.0	49 4.9	352 35.2	213 21.3	264 26.4	122 12.2
性別	男性	655 100.0	38 5.8	238 36.3	149 22.7	151 23.1	79 12.1
	女性	345 100.0	11 3.2	114 33.0	64 18.6	113 32.8	43 12.5
年代	20代	193 100.0	1 0.5	44 22.8	46 23.8	69 35.8	33 17.1
	30代	419 100.0	25 6.0	164 39.1	76 18.1	111 26.5	43 10.3
	40代	388 100.0	23 5.9	144 37.1	91 23.5	84 21.6	46 11.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 15 では、現在の賃金に対する満足度について尋ねている。この質問に対する回答結果を集計したものが図表 29 であり、結果は、「非常に満足」が 4.9%、「ある程度満足」が最も回答が多く 35.2%、「どちらでもない」が 21.3%、「やや不満」が 26.4%、「非常に不満」が 12.2%であった。

結果を比較するために、「非常に満足」を 2 点、「ある程度満足」を 1 点、「どちらでもない」を 0 点、「やや不満」をマイナス 1 点、「非常に不満」をマイナス 2 点として、平均点を求めた。その結果、男性は 0.01 点、女性は -0.18 となり、男性で賃金に対する満足度が高い傾向がみられる。また、年代別では、20 代が -0.46 点、30 代が 0.04 点、40 代が 0.04 点となり、20 代の賃金に対する満足度の低さが目立っている。

2017 年調査の間 10 においても同様の質問を行っている。そこで、同様に「非常に満足」を 2 点、「非常に不満」をマイナス 2 点とするスコアを求めた。その結果、2017 年調査のスコアは -0.03 点、今回調査のスコアは -0.06 点となり、今回調査の方が賃金に対する満足度が低いという傾向がみられた。2017 年調査では、都市銀行勤務者において賃金への満足度が高い傾向がみられたが、今回の調査では、2017 年調査と比較して都市銀行勤務者の割合

が低くなっている。そのため、このことが、今回調査における賃金への満足度の低下に影響している可能性も考えられる。

問 16. 貴社では、新卒入社職員が入社後 3 年以内に離職する割合はどの程度ですか。

図表 30 新卒入社職員が入社後 3 年以内に離職する割合

		n	10%以上	90%未満	60%以上	40%未満	10%未満	わからない
全体		1000 100.0	7 0.7	45 4.5	175 17.5	519 51.9	104 10.4	150 15.0
性別	男性	655 100.0	5 0.8	30 4.6	95 14.5	374 57.1	72 11.0	79 12.1
	女性	345 100.0	2 0.6	15 4.3	80 23.2	145 42.0	32 9.3	71 20.6
年代	20代	193 100.0	3 1.6	15 7.8	44 22.8	97 50.3	15 7.8	19 9.8
	30代	419 100.0	2 0.5	20 4.8	78 18.6	236 56.3	33 7.9	50 11.9
	40代	388 100.0	2 0.5	10 2.6	53 13.7	186 47.9	56 14.4	81 20.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

近年、金融・保険業において新卒離職者数の増加がみられる(厚生労働省「雇用動向調査」)。そこで、金融機関の若手職員の離職状況を業態別に明らかにするとともに、仕事の満足度や金融機関が抱える業務上の問題等と若手の離職との関係について明らかにすることを意図して、今回の調査では、若手職員の離職に関する質問を行った。

問 16 では、回答者の勤務先において新卒入社職員が入社後 3 年以内に離職する割合を尋ねている。この質問に対する回答は図表 30 のとおりであり、「90%以上～100%」が 0.7%、「60%以上～90%未満」が 4.5%、「40%以上～60%未満」が 17.5%、「10%以上～40%未満」が最も多く 51.9%、「10%未満」が 10.4%、「わからない」が 15.0%であった。

それぞれの選択肢の中央値をとり、回答の平均値を求めると(「わからない」との回答を除く)、男性の回答の平均値は 29.8%、女性の回答の平均値は 33.2%となった。勤務先の業態等の違いも考慮に入れる必要はあるが、単純に比較すると、女性のほうが離職率を高く回答しているという結果になった。また、回答の平均値を年代別で比較すると、20代は 35.1%、30代は 31.6%、40代は 27.8%となり、単純に比較すると、年齢が低い回答者ほど、若年離職率を高く回答しているという結果になった。

問 17. 貴社において若手職員が離職する主な理由と思われるものを、下記の中から全て選んでください。(いくつでも)

問 17 では、回答者の勤務先において若手職員が離職する主な理由について尋ねている。他の調査の結果との比較を容易にするため、選択肢は、労働政策研究・研修機構「第 2 回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査」(2018 年)のものに準じている。

回答の結果は図表 31 のとおりである。若手職員が離職する主な理由として最も回答が多かったものは「自分がやりたい仕事とは異なる内容だったため」であり、回答率は 51.0%であった。以下、回答率が高いものから順に、「ノルマや責任が重すぎたため」が 48.2%、「仕事が上手くできず自信を失ったため」が 38.0%、「希望する条件により合った仕事が見つかなかったため」が 36.8%、「人間関係がよくなかったため」が 35.7%、「会社に将来性がないため」が 32.4%、「キャリアアップするため」が 26.5%、「賃金の条件がよくなかったため」が 23.5%、「肉体的・精神的に健康を損ねたため」が 22.7%、「自分の技能・能力が活かされなかったため」が 19.1%、「結婚・出産のため」が 16.6%、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかったため」が 6.6%、「支店長ポストなどが減り昇進の可能性が小さくなったため」が 6.0%、「実質的な定年が早いため」が 4.0%、「わからない」が 3.7%、「その他の理由」が 0.4%、「若手職員の離職はほとんどない」が 0.3%となっている。

性別間で回答率が大きく異なるものは、「賃金の条件がよくなかったため」という理由であり、男性と比較して女性の回答率が 12.8 ポイント高くなっている。年代間で回答率に目立った差があるものをみていくと、「自分がやりたい仕事とは異なる内容だったため」という理由については、当事者である 20 代の選択率が他の年代よりも低くなっている。反対に「会社に将来性がないため」、「賃金の条件がよくなかったため」、および「結婚・出産のため」については、20 代の選択率が他の年代と比較して高くなっている。また、「ノルマや責任が重すぎたため」という理由については、40 代の選択率が他の年代よりも低いという特徴がみられる。このように、若手の離職理由に関しては、当事者である若手世代と中堅世代の間で、認識にいくらかのギャップがみられる。

図表 31 若手職員が離職する主な理由（複数回答可）

		n	キャリアアップするため	希望する条件により合った仕事 が他見つかったため	仕事が進んでいくにつれて 自信を失ったため	自分の技能・能力が活か せられなかったため	異なる内容だったため	自分がやりたい仕事とは 異なる内容だったため	ノルマや責任が重すぎた ため	会社に将来性がないため	賃金の条件がよくなかつ たため
全体		1000 100.0	265 26.5	368 36.8	380 38.0	191 19.1	510 51.0	482 48.2	324 32.4	235 23.5	
性別	男性	655 100.0	184 28.1	225 34.4	254 38.8	130 19.8	329 50.2	305 46.6	222 33.9	125 19.1	
	女性	345 100.0	81 23.5	143 41.4	126 36.5	61 17.7	181 52.5	177 51.3	102 29.6	110 31.9	
年代	20代	193 100.0	45 23.3	70 36.3	68 35.2	34 17.6	81 42.0	101 52.3	79 40.9	75 38.9	
	30代	419 100.0	109 26.0	141 33.7	177 42.2	74 17.7	220 52.5	214 51.1	138 32.9	94 22.4	
	40代	388 100.0	111 28.6	157 40.5	135 34.8	83 21.4	209 53.9	167 43.0	107 27.6	66 17.0	

		労働時間・休日・休暇の条 件がよくなかったため	結婚・出産のため	人間関係がよくなかったた め	肉体的・精神的に健康を損 ねたため	支店長ポストなどが減り昇進の可 能性が小さくなったため	実質的な定年が早いため	その他の理由	若手職員の離職はほとん どない	わからない
全体		66 6.6	166 16.6	357 35.7	227 22.7	60 6.0	40 4.0	4 0.4	3 0.3	37 3.7
性別	男性	43 6.6	95 14.5	240 36.6	145 22.1	43 6.6	25 3.8	3 0.5	3 0.5	24 3.7
	女性	23 6.7	71 20.6	117 33.9	82 23.8	17 4.9	15 4.3	1 0.3	0 0.0	13 3.8
年代	20代	14 7.3	46 23.8	78 40.4	53 27.5	8 4.1	6 3.1	0 0.0	0 0.0	7 3.6
	30代	29 6.9	79 18.9	158 37.7	95 22.7	21 5.0	21 5.0	3 0.7	1 0.2	14 3.3
	40代	23 5.9	41 10.6	121 31.2	79 20.4	31 8.0	13 3.4	1 0.3	2 0.5	16 4.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 18. 次の内容について、あなたの職場（以下では、貴社と呼びます）あるいはあなた自身の状況を4段階で評価してください。なお、回答が難しい場合は、「わからない」を選んでください。

図表 32 勤務先の状況（1. 貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される）

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	76 7.6	490 49.0	301 30.1	80 8.0	53 5.3
性別	男性	655 100.0	49 7.5	315 48.1	207 31.6	52 7.9	32 4.9
	女性	345 100.0	27 7.8	175 50.7	94 27.2	28 8.1	21 6.1
年代	20代	193 100.0	20 10.4	89 46.1	57 29.5	17 8.8	10 5.2
	30代	419 100.0	30 7.2	199 47.5	132 31.5	36 8.6	22 5.3
	40代	388 100.0	26 6.7	202 52.1	112 28.9	27 7.0	21 5.4

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 18 では、回答者の勤務先の状況や回答者自身の仕事に関する状況について質問している。具体的には、これらに関する合計 10 の設問文の内容について、どの程度、回答者の勤務先や回答者自身に当てはまるかを尋ねている。

図表 32 は、「1. 貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される」という設問文の内容について、当てはまるかどうかを尋ねた結果である。回答の結果は、「強く当てはまる」が 7.6%、「ある程度当てはまる」が 49%、「ほとんど当てはまらない」が 30.1%、「全く当てはまらない」が 8.0%、「わからない」が 5.3%となっている。

回答の結果を比較するために、「わからない」との回答を除いた上で、「強く当てはまる」を 3 点、「ある程度当てはまる」を 2 点、「ほとんど当てはまらない」を 1 点、「全く当てはまらない」を 0 点として、男女別に平均点を求めた。その結果、男性の平均は 1.58 点、女性の平均は 1.62 点となり、女性のほうが当てはまると回答する傾向がやや強い。また、年代別では、20代が 1.61 点、30代が 1.56 点、40代が 1.62 点となり、30代において、当てはまると回答する傾向がやや低くなっている。

図表 33 勤務先の状況 (2. 貴社は事業性評価にしっかりと取り組めている)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	55 5.5	525 52.5	265 26.5	63 6.3	92 9.2
性別	男性	655 100.0	41 6.3	337 51.5	189 28.9	48 7.3	40 6.1
	女性	345 100.0	14 4.1	188 54.5	76 22.0	15 4.3	52 15.1
年代	20代	193 100.0	12 6.2	101 52.3	44 22.8	14 7.3	22 11.4
	30代	419 100.0	21 5.0	213 50.8	123 29.4	23 5.5	39 9.3
	40代	388 100.0	22 5.7	211 54.4	98 25.3	26 6.7	31 8.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 33 は、「2. 貴社は事業性評価にしっかりと取り組めている」という設問文の内容について、どの程度、当てはまるかを尋ねた結果である。回答率は、「強く当てはまる」が 5.5%、「ある程度当てはまる」が最も高く 52.5%、「ほとんど当てはまらない」が 26.5%、「全く当てはまらない」が 6.3%、「わからない」が 9.2%となっている。

回答結果を比較するため、前の質問項目と同じように、「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とし、男女別のスコアを求めると、男性は 1.60 点、女性は 1.69 点となり、前の質問項目と同様の傾向がみられる。また、年代別で比較すると、20 代は 1.65 点、30 代は 1.61 点、40 代は 1.64 点となり、年代による大きな回答の差はみられない。なお、この質問項目においては、女性と 20 代で「わからない」を選択した回答者の割合がやや高い値となっている点に注意が必要である。

図表 34 勤務先の状況 (3. 貴社は職員にとってやりがいのある職場である)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	37 3.7	432 43.2	343 34.3	108 10.8	80 8.0
性別	男性	655 100.0	30 4.6	269 41.1	238 36.3	67 10.2	51 7.8
	女性	345 100.0	7 2.0	163 47.2	105 30.4	41 11.9	29 8.4
年代	20代	193 100.0	3 1.6	78 40.4	70 36.3	25 13.0	17 8.8
	30代	419 100.0	16 3.8	171 40.8	152 36.3	48 11.5	32 7.6
	40代	388 100.0	18 4.6	183 47.2	121 31.2	35 9.0	31 8.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 34 は、「3. 貴社は職員にとってやりがいのある職場である」という設問文の内容について、回答者の勤務先に当てはまるかどうかを質問した結果である。集計結果は、「強く当てはまる」が 3.7%、「ある程度当てはまる」が最も多く 43.2%、「ほとんど当てはまらない」が 34.3%、「全く当てはまらない」が 10.8%、「わからない」が 8.0%となっている。

「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアは、男性、女性ともに 1.43 点となり、性別間で回答に大きな差はみられない。年代別のスコアは、20 代が 1.43 点、30 代が 1.34 点、40 代が 1.40 点となっており、30 代のスコアがやや低い。

図表 35 勤務先の状況 (4. 貴社は研修や研鑽の機会を豊富に提供している)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	113 11.3	529 52.9	239 23.9	67 6.7	52 5.2
性別	男性	655 100.0	65 9.9	334 51.0	173 26.4	50 7.6	33 5.0
	女性	345 100.0	48 13.9	195 56.5	66 19.1	17 4.9	19 5.5
年代	20代	193 100.0	27 14.0	97 50.3	48 24.9	11 5.7	10 5.2
	30代	419 100.0	49 11.7	223 53.2	100 23.9	27 6.4	20 4.8
	40代	388 100.0	37 9.5	209 53.9	91 23.5	29 7.5	22 5.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 35 は、「4. 貴社は研修や研鑽の機会を豊富に提供している」かどうかを尋ねた結果である。この表によると、こうした状況が「強く当てはまる」との回答は 11.3%、「ある程度当てはまる」は 52.9%、「ほとんど当てはまらない」は 23.9%、「全く当てはまらない」は 6.7%、「わからない」は 5.2%となっている。

「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアを比較すると、男性が 1.67 点、女性が 1.84 点となり、女性のほうが当てはまると評価する傾向が強い。年代別のスコアは、20 代が 1.77 点、30 代が 1.74 点、40 代が 1.69 点となり、当てはまると評価する傾向は、若手職員のほうが強い傾向がみられる。

図表 36 勤務先の状況 (5. 貴社では中堅職員の中途退職が増えている)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	109 10.9	384 38.4	298 29.8	100 10.0	109 10.9
性別	男性	655 100.0	68 10.4	254 38.8	196 29.9	69 10.5	68 10.4
	女性	345 100.0	41 11.9	130 37.7	102 29.6	31 9.0	41 11.9
年代	20代	193 100.0	25 13.0	79 40.9	53 27.5	19 9.8	17 8.8
	30代	419 100.0	53 12.6	153 36.5	132 31.5	32 7.6	49 11.7
	40代	388 100.0	31 8.0	152 39.2	113 29.1	49 12.6	43 11.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 36 は、「5. 貴社では中堅職員の中途退職が増えている」という状況について尋ねた結果である。集計結果をみると、設問文の状況が「強く当てはまる」とする回答が 10.9%、「ある程度当てはまる」が 38.4%、「ほとんど当てはまらない」が 29.8%、「全く当てはまらない」が 10.0%、「わからない」が 10.9%となっている。

「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とし、それぞれ平均点を求めると、男性は 1.55 点、女性は 1.60 点となり、女性のほうがやや高くなる。年代別の比較では、20 代が 1.63 点、30 代が 1.61 点、40 代が 1.48 点となり、当事者である 40 代において、当てはまると回答する傾向が弱い。

図表 37 回答者自身の状況 (6. あなたはチャンスがあれば転職したい)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	226 22.6	360 36.0	227 22.7	93 9.3	94 9.4
性別	男性	655 100.0	122 18.6	224 34.2	173 26.4	71 10.8	65 9.9
	女性	345 100.0	104 30.1	136 39.4	54 15.7	22 6.4	29 8.4
年代	20代	193 100.0	73 37.8	57 29.5	41 21.2	6 3.1	16 8.3
	30代	419 100.0	94 22.4	168 40.1	85 20.3	36 8.6	36 8.6
	40代	388 100.0	59 15.2	135 34.8	101 26.0	51 13.1	42 10.8

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 37 は、「6. あなたはチャンスがあれば転職したい」かどうか質問した結果である。結果は、この設問文の状況が「強く当てはまる」との回答が 22.6%、「ある程度当てはまる」が 36.0%、「ほとんど当てはまらない」が 22.7%、「全く当てはまらない」が 9.3%、「わからない」が 9.4%となっている。

これまでの質問項目と同様に「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアを求めると、男性が 1.67 点、女性が 2.02 となり、この値の単純比較からは、女性職員において転職志向が強い傾向が読み取れる。同様に年代別のスコアを求めると、20代は 2.11 点、30代は 1.84 点、40代は 1.58 点となり、若手職員になるほど転職志向が強いという傾向が認められる。

図表 38 回答者自身の状況 (7. あなたは日常業務が忙しすぎる)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	183 18.3	366 36.6	309 30.9	95 9.5	47 4.7
性別	男性	655 100.0	135 20.6	243 37.1	190 29.0	53 8.1	34 5.2
	女性	345 100.0	48 13.9	123 35.7	119 34.5	42 12.2	13 3.8
年代	20代	193 100.0	33 17.1	71 36.8	62 32.1	19 9.8	8 4.1
	30代	419 100.0	81 19.3	150 35.8	123 29.4	43 10.3	22 5.3
	40代	388 100.0	69 17.8	145 37.4	124 32.0	33 8.5	17 4.4

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 38 は「7. あなたは日常業務が忙しすぎる」という設問文の内容について、どの程度、回答者の現状に当てはまるかを質問した結果である。回答の結果は、「強く当てはまる」が 18.3%、「ある程度当てはまる」が最も多く 36.6%、「ほとんど当てはまらない」が 30.9%、「全く当てはまらない」が 9.5%、「わからない」が 4.7%であった。

「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアを比較すると、男性は 1.74 点、女性は 1.53 点であり、男性のほうが日常業務の忙しさを強く感じているという結果である。年代別のスコアを求めると、20代が 1.64 点、30代が 1.68 点、40代が 1.67 点となり、年代による大きな回答の差はみられない。

図表 39 回答者自身の状況 (8. あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	27 2.7	193 19.3	403 40.3	261 26.1	116 11.6
性別	男性	655 100.0	22 3.4	128 19.5	269 41.1	166 25.3	70 10.7
	女性	345 100.0	5 1.4	65 18.8	134 38.8	95 27.5	46 13.3
年代	20代	193 100.0	6 3.1	29 15.0	80 41.5	60 31.1	18 9.3
	30代	419 100.0	12 2.9	81 19.3	179 42.7	100 23.9	47 11.2
	40代	388 100.0	9 2.3	83 21.4	144 37.1	101 26.0	51 13.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 39 は、「8. あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい」という設問文の内容について、どの程度、当てはまるかを質問した結果である。回答の結果は、「強く当てはまる」が 2.7%、「ある程度当てはまる」が 19.3%、「ほとんど当てはまらない」が最も多く 40.3%、「全く当てはまらない」が 26.1%、「わからない」が 11.6%であった。

「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアは、男性が 1.01 点、女性が 0.93 点であり、女性のほうが「後輩に入社を勧めたい」との声がより少ない。年代別では、20 代が 0.89 点、30 代が 1.01 点、40 代が 1.00 点であり、20 代において「後輩に入社を進めたい」との声が少なくなっている。

図表 40 回答者自身の状況 (9. あなたは今よりも上位のポストにつきたい)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	208 20.8	344 34.4	242 24.2	124 12.4	82 8.2
性別	男性	655 100.0	178 27.2	239 36.5	149 22.7	43 6.6	46 7.0
	女性	345 100.0	30 8.7	105 30.4	93 27.0	81 23.5	36 10.4
年代	20代	193 100.0	31 16.1	62 32.1	44 22.8	41 21.2	15 7.8
	30代	419 100.0	105 25.1	134 32.0	97 23.2	48 11.5	35 8.4
	40代	388 100.0	72 18.6	148 38.1	101 26.0	35 9.0	32 8.2

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 40 は、「9. あなたは今よりも上位のポストにつきたい」との設問文の内容について、どの程度、当てはまるかを質問した結果である。結果は、「強く当てはまる」が 20.8%、「ある程度当てはまる」が最も多く 34.4%、「ほとんど当てはまらない」が 24.2%、「全く当てはまらない」が 12.4%、「わからない」が 8.2%であった。

「強く当てはまる」を 3 点、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアは、男性が 1.91 点、女性が 1.27 点であり、女性よりも男性のほうが、上位のポストを目指す傾向が強いという結果である。年代別のスコアは、20 代が 1.47 点、30 代が 1.77 点、40 代が 1.72 点となり、20 代では、他の年代と比較して、上位のポストを目指す傾向が弱いという結果である。

図表 41 回答者自身の状況 (10. あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い)

		n	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全体		1000 100.0	76 7.6	286 28.6	356 35.6	214 21.4	68 6.8
性別	男性	655 100.0	58 8.9	221 33.7	252 38.5	85 13.0	39 6.0
	女性	345 100.0	18 5.2	65 18.8	104 30.1	129 37.4	29 8.4
年代	20代	193 100.0	12 6.2	44 22.8	69 35.8	53 27.5	15 7.8
	30代	419 100.0	35 8.4	121 28.9	145 34.6	90 21.5	28 6.7
	40代	388 100.0	29 7.5	121 31.2	142 36.6	71 18.3	25 6.4

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 41 は、「10. あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い」との設問文の内容について、どの程度、当てはまるかを尋ねた結果である。この質問に対する回答は「強く当てはまる」が 7.6%、「ある程度当てはまる」が 28.6%、「ほとんど当てはまらない」が最も多く 35.6%、「全く当てはまらない」が 21.4%、「わからない」が 6.8%となっている。

「強く当てはまる」を 3 点とし、「全く当てはまらない」を 0 点とするスコアは、男性が 1.41 点、女性が 0.91 であり、性別間で回答に大きな差がみられる。また、年代別では、20代が 1.08 点、30代が 1.26 点、40代が 1.30 点となり、20代のスコアが他の年代と比較して低くなっている。

<企業支援の経験>

問 19. 貴社の法人営業・渉外活動の重要な課題として次の中で当てはまるものを全て選んでください。自分の担当ではない場合も、社内の会議等で感じられることがあれば、それをお答えください。(いくつでも)

問 19 では、回答者の勤務先における法人営業・渉外活動の重要な課題について、選択肢の中から当てはまるものをすべて回答するように依頼している。結果は図表 42 のとおりであり、最も回答が多かったものは、「中堅職員の人数が不足している」であり回答率は 51.9%であった。以下、回答率が高いものから順に、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」が 41.3%、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」が 36.2%、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」が 34.8%、「取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分」が 33.6%、「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 33.2%、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が 33.0%、「経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける」が 19.1%、「収益に直結しない」が 18.9%、「業績評価に反映されない」が 17.6%、「貸出推進部門と経営支援部門の利益相反」が 13.6%、「わからない」が 9.4%、「上記に当てはまるものはない」が 3.5%であった。

性別間で回答率に比較的大きな差がみられる項目は、「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」、「中堅職員の人数が不足している」、「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」、「収益に直結しない」であり、これらの項目では、女性と比較して男性の回答率が高くなっている。その反面、女性では「わからない」の回答率が高くなっており、これは、女性における法人営業経験者の少なさ（図表 4）も関係していると考えられる。年代別に比較すると、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」については 20 代の回答率が他の年代よりも高く、反対に、「中堅職員の人数が不足している」や「取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分」については、20 代の回答率が低いという特徴がみられる。

2017 年調査でも、問 26 において同様の質問を行っている。今回の調査では、選択肢の若干の追加を行っているが、2017 年調査の全体の集計結果で回答率が高かったものは、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」(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」(19.7%)、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」(19.7%) などであった。また、2017 年調査の結果と比較すると、今回の調査では、全体的に回答率が上がるとともに、「わからない」の回答率が下がっている。これは、今回の調査では、法人営業経験者を優先的に調査対象に含めるようにしたためと考えられる（前述のとおり、調査期間前半は、法人営業経験者のみを対象として調査を実施した）。

図表 42 法人営業・渉外活動の重要な課題（複数回答可）

		n	頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分	間がない	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	中堅職員の人数が不足している	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
全体		1000 100.0	348 34.8	413 41.3	332 33.2	519 51.9	362 36.2	336 33.6	
性別	男性	655 100.0	229 35.0	286 43.7	243 37.1	342 52.2	255 38.9	258 39.4	
	女性	345 100.0	119 34.5	127 36.8	89 25.8	177 51.3	107 31.0	78 22.6	
年代	20代	193 100.0	79 40.9	83 43.0	64 33.2	89 46.1	69 35.8	51 26.4	
	30代	419 100.0	149 35.6	185 44.2	154 36.8	225 53.7	159 37.9	155 37.0	
	40代	388 100.0	120 30.9	145 37.4	114 29.4	205 52.8	134 34.5	130 33.5	

		経営支援実行のための担当育成教育が不十分	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		330 33.0	136 13.6	176 17.6	189 18.9	191 19.1	35 3.5	94 9.4
性別	男性	233 35.6	103 15.7	125 19.1	144 22.0	137 20.9	21 3.2	42 6.4
	女性	97 28.1	33 9.6	51 14.8	45 13.0	54 15.7	14 4.1	52 15.1
年代	20代	62 32.1	20 10.4	34 17.6	34 17.6	31 16.1	9 4.7	25 13.0
	30代	144 34.4	70 16.7	77 18.4	84 20.0	81 19.3	10 2.4	31 7.4
	40代	124 32.0	46 11.9	65 16.8	71 18.3	79 20.4	16 4.1	38 9.8

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 20. 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ください。

図表 43 顧客から感謝された経験

		n	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		1000 100.0	408 40.8	482 48.2	47 4.7	35 3.5	28 2.8
性別	男性	655 100.0	290 44.3	307 46.9	22 3.4	15 2.3	21 3.2
	女性	345 100.0	118 34.2	175 50.7	25 7.2	20 5.8	7 2.0
年代	20代	193 100.0	61 31.6	99 51.3	17 8.8	7 3.6	9 4.7
	30代	419 100.0	173 41.3	212 50.6	15 3.6	10 2.4	9 2.1
	40代	388 100.0	174 44.8	171 44.1	15 3.9	18 4.6	10 2.6

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 20 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。回答の結果は、図表 43 によると、「何度もある」が 40.8%、「回数は少ないがある」が 48.2%、「ない」が 4.7%、「顧客と接点のない仕事であるので、該当しない」が 3.5%、「わからない」が 2.8%となっている。

性別や年代間で回答に比較的大きな差がみられる点は、「何度もある」の回答率であり、女性や 20 代では相対的に回答率が低くなっている。年齢とともに顧客から感謝された経験の回数が多くなるのは、勤務経験年数自体が長くなることも影響しているであろう。

2017 年調査でも、問 30 において同様の質問を行っており、結果は、「何度もある」との回答が 24.0%、「回数は少ないがある」が 41.7%、「ない」が 7.7%、「顧客と接点のない仕事であるので、該当しない」が 13.3%、「わからない」が 13.3%であった。2017 年調査と今回の調査ではサンプルが異なるが、顧客から感謝された経験が「何度もある」と答えた回答者の割合は、今回調査のほうが大きく増加している。

<事業性評価の能力>

問 21. 渉外・法人営業担当者として持つ事業性評価の能力として、それぞれ当てはまるものを一つ選んでください。

問 21-1. 現在のあなたの事業性評価の能力の水準は、金融業界の平均と比較してどの程度だと評価しますか。もし、あなたが渉外・法人営業担当ではない場合は、社内の一般的な渉外・法人営業担当者を想定して、お答えください。

図表 44 渉外・法人営業担当者としての事業性評価の能力の水準

		n	優れている	やや優れている	平均的	やや劣っている	劣っている	わからない／該当しない
全体		1000 100.0	69 6.9	217 21.7	368 36.8	154 15.4	77 7.7	115 11.5
性別	男性	655 100.0	60 9.2	175 26.7	239 36.5	94 14.4	49 7.5	38 5.8
	女性	345 100.0	9 2.6	42 12.2	129 37.4	60 17.4	28 8.1	77 22.3
年代	20代	193 100.0	5 2.6	34 17.6	69 35.8	37 19.2	19 9.8	29 15.0
	30代	419 100.0	29 6.9	101 24.1	145 34.6	67 16.0	34 8.1	43 10.3
	40代	388 100.0	35 9.0	82 21.1	154 39.7	50 12.9	24 6.2	43 11.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 21 では、渉外・法人営業担当者の事業性評価の能力についての質問を行っている。まず、問 21-1 では、回答者の現在の事業性評価の能力の水準について、金融業界の平均と比較して評価するように依頼している。なお、回答者が渉外・法人営業担当ではない場合は、社内の一般的な渉外・法人営業担当者を想定して回答するように依頼している。回答の結果は、図表 44 によると、「優れている」が 6.9%、「やや優れている」が 21.7%、「平均的」が最も多く 36.8%、「やや劣っている」が 15.4%、「劣っている」が 7.7%、「わからない／該当しない」が 11.5%となっている。

回答者自身の能力についての回答であるのか、あるいは、社内の一般的な担当者を想定しての回答であるのかは明らかではないが、性別で比較すると、女性において評価が厳しい傾向がみられる⁴。比較のために、「わからない／該当しない」との回答を除いた上で、「優れ

⁴ 問 5 によると、本調査の回答者の 58.3%が渉外・営業経験があり、特に男性では 67.5%

ている」を2点、「やや優れている」を1点、「平均的」を0点、「やや劣っている」をマイナス1点、「劣っている」をマイナス2点とし、平均点を求めると、男性は0.17点、女性は-0.21点となる。また、年代別の比較では、若年者ほど評価が厳しい傾向がみられる。同様に回答の平均点を求めると、20代は-0.19点、30代は0.06点、40代は0.16点となる。

問 21-2. 前問で答えた、あなたもしくは平均的な担当者の事業性評価の能力は、3年前と比べてどのように変化していますか。

図表 45 渉外・法人営業担当者としての事業性評価の能力の変化（3年前との比較）

		n	かなり向上	やや向上	横ばい	やや悪化	かなり悪化	わからない／該当しない
全体		1000 100.0	74 7.4	363 36.3	350 35.0	62 6.2	15 1.5	136 13.6
性別	男性	655 100.0	60 9.2	271 41.4	231 35.3	43 6.6	11 1.7	39 6.0
	女性	345 100.0	14 4.1	92 26.7	119 34.5	19 5.5	4 1.2	97 28.1
年代	20代	193 100.0	12 6.2	63 32.6	66 34.2	8 4.1	0 0.0	44 22.8
	30代	419 100.0	33 7.9	169 40.3	130 31.0	31 7.4	8 1.9	48 11.5
	40代	388 100.0	29 7.5	131 33.8	154 39.7	23 5.9	7 1.8	44 11.3

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 21-2 では、前問で回答した、回答者もしくは平均的な担当者の事業性評価の能力は、3年前と比べてどのように変化しているかを尋ねている。図表 45 によると、「かなり向上」が7.4%、「やや向上」が36.3%、「横ばい」が35.0%、「やや悪化」が6.2%、「かなり悪化」が1.5%、「わからない／該当しない」が13.6%となっている。向上したとの回答（「かなり向上」または「やや向上」）の合計は43.7%であり、悪化したとの回答（「やや悪化」または「かなり悪化」）の合計（7.7%）を大きく上回っている。

性別間を比較すると、男性のほうが向上したと回答する傾向が強くなっている。比較のため、「かなり向上」を2点、「やや向上」を1点、「横ばい」を0点、「やや悪化」をマイナス1点、「かなり悪化」をマイナス2点とし、それぞれ平均点を求めると（「わからない／該当しない」を分母から除く）、男性は0.53点、女性は0.38となる。年代別にみると、40代で

と高いことから、全体では自己評価の回答が多いと思われる。

は、向上したと回答する傾向がやや弱くなっている。年代別の回答の平均点は、20代が0.53点、30代が0.51点、40代がやや低く0.44点となっている。

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。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。あなた自身が企業再生や経営支援を担当しうるのはあなた自身について、そうでない場合は、社内の一般的な状況として、以下の中から一つを選んでください。

図表 46 企業再生や経営支援に関しての上司による指導と評価

		n	適切に指導し、 正当に評価し ている	適切に指導するが、 正当には 評価していない	適切に指導してくれないが、 正当に評価している	適切に指導してくれないし、 正当に評価もしていない	わからない
全体		1000 100.0	205 20.5	265 26.5	166 16.6	186 18.6	178 17.8
性別	男性	655 100.0	140 21.4	190 29.0	99 15.1	141 21.5	85 13.0
	女性	345 100.0	65 18.8	75 21.7	67 19.4	45 13.0	93 27.0
年代	20代	193 100.0	35 18.1	51 26.4	39 20.2	27 14.0	41 21.2
	30代	419 100.0	88 21.0	107 25.5	77 18.4	76 18.1	71 16.9
	40代	388 100.0	82 21.1	107 27.6	50 12.9	83 21.4	66 17.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 22 では、企業再生や経営支援に関して、上司による指導や評価が適切に行われているかどうかを尋ねている。この問に対する回答は図表 46 のとおりであり、最も回答が多かったものは「適切に指導するが、正当には評価していない」(26.5%)であり、次いで、「適切に指導し、正当に評価している」が20.5%、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」が18.6%、「わからない」が17.8%、「適切に指導してくれないが、正当に評価している」が16.6%となっている。指導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」との回答と「適切に指導するが、正当には評価していない」との回答の合計)

は47.0%であるのに対して、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」との回答と「適切に指導してくれないが、正当に評価している」との回答の合計）は37.1%となっており、指導よりも評価において問題を感じている回答者が多いといえる。

男女別で比較すると、指導が適切であるとの回答の合計は、男性が50.4%、女性が40.5%となっており、指導については、男性のほうが適切であるとの回答が多い。他方、評価が適切であるとの回答の合計は、男性が36.5%、女性が38.2%となっており、評価については、女性のほうが適切であるとの回答が多くなっている。年代別にみると、指導が適切であるとの回答の合計は、20代が44.5%、30代が46.5%、40代が48.7%となっており、年齢とともに適切であるとの回答が多くなる傾向がみられる。それに対して、評価が適切であるとの回答の合計は、20代が38.3%、30代が39.4%、40代が34.0%であり、40代において適切であるとの回答が少なくなっている。

2017年調査でも問22において、ほぼ同じ質問を行っているが、2017年調査の回答者全体の集計結果では、指導が適切であるとの回答の合計は39.1%、評価が適切であるとの回答の合計は35.2%となっており、今回調査のほうが適切であるとの回答が増加している。

<貴社の人事政策>

問23. 貴社の現在の人事評価や人事政策は、過去3年以内に変化がありましたか。

図表 47 人事評価や人事政策における過去3年以内の変化

		n	あ つ た 大 き な 変 化 が	あ つ た 多 少 の 変 化 が	し て い な い ほ と ん ど 変 化	い な い 全 く 変 化 し て	わ か ら な い
全体		1000 100.0	202 20.2	386 38.6	281 28.1	64 6.4	67 6.7
性別	男性	655 100.0	123 18.8	254 38.8	197 30.1	47 7.2	34 5.2
	女性	345 100.0	79 22.9	132 38.3	84 24.3	17 4.9	33 9.6
年代	20代	193 100.0	32 16.6	76 39.4	53 27.5	14 7.3	18 9.3
	30代	419 100.0	91 21.7	161 38.4	122 29.1	22 5.3	23 5.5
	40代	388 100.0	79 20.4	149 38.4	106 27.3	28 7.2	26 6.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 23 では、人事評価や人事政策において過去 3 年以内に変化があったかどうかを尋ねている。図表 47 によると、回答の結果は、「大きな変化があった」が 20.2%、「多少の変化があった」が最も多く 38.6%、「ほとんど変化していない」が 28.1%、「全く変化していない」が 6.4%、「わからない」が 6.7%となっている。

回答を性別間で比較すると、「大きな変化があった」については女性の回答率が高く、「ほとんど変化していない」や「全く変化していない」については男性の回答率が高くなっており、女性のほうが変化ありと回答する傾向が強くなっている。年代間で回答に比較的大きな差がみられる点としては、20 代において「大きな変化があった」の回答率がやや低く、その分「わからない」の回答率がやや高くなっている。

問 24. 貴社の人事評価における過去 3 年の変化として、当てはまるものを全て選んでください。(いくつでも)

問 24 では、回答者の勤務先における人事評価における過去 3 年の変化として、選択肢の中から当てはまるものを全て選ぶよう依頼している。図表 48 によると、人事評価における変化として最も回答が多かったものは、「新しい表彰制度の導入」であり、回答率は 21.4%、以下、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が 20.6%、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」が 20.2%、「ほとんど／全く変化していない」が 17.7%、「評価者の変更や追加」が 14.7%、「定性的な要素の廃止やウエイトの引き下げ」が 12.0%、「わからない」が 11.6%、「ノルマの廃止」が 11.3%、「ノルマの強化」が 9.3%、「評価対象期間の長期化」が 8.6%、「評価対象期間の短期化」が 5.3%、「その他の変化があった」が 1.8%となっている。

性別間で回答に比較的大きな差がみられるのは、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」であり、男性の回答率が女性のものよりも 10.1 ポイント高いという結果になっている。また、「わからない」については、女性の回答率が男性のものよりも 8.4 ポイント高いという結果になっている。年代別でも、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」において、20 代の回答率が他の年代のものよりも低くなっている。

2017 年調査においても問 19 において、過去 5 年の人事評価の変化として当てはまるものを今回の調査と同じ選択肢の中から選ぶように依頼している。2017 年調査の全体の集計結果において回答が多かったものは「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」(13.2%)、「新しい表彰制度の導入」(12.4%)、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」(11.1%) などであった(「わからない」と「ほとんど／全く変化していない」を除く)。

図表 48 人事評価における過去3年の変化（複数回答可）

		n	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
全体		1000 100.0	206 20.6	120 12.0	202 20.2	147 14.7	86 8.6	53 5.3
性別	男性	655 100.0	149 22.7	80 12.2	155 23.7	99 15.1	59 9.0	35 5.3
	女性	345 100.0	57 16.5	40 11.6	47 13.6	48 13.9	27 7.8	18 5.2
年代	20代	193 100.0	31 16.1	22 11.4	26 13.5	32 16.6	9 4.7	11 5.7
	30代	419 100.0	87 20.8	52 12.4	93 22.2	54 12.9	40 9.5	24 5.7
	40代	388 100.0	88 22.7	46 11.9	83 21.4	61 15.7	37 9.5	18 4.6

		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		214 21.4	113 11.3	93 9.3	18 1.8	177 17.7	116 11.6
性別	男性	146 22.3	63 9.6	55 8.4	8 1.2	131 20.0	57 8.7
	女性	68 19.7	50 14.5	38 11.0	10 2.9	46 13.3	59 17.1
年代	20代	49 25.4	25 13.0	20 10.4	4 2.1	26 13.5	30 15.5
	30代	91 21.7	49 11.7	42 10.0	11 2.6	74 17.7	36 8.6
	40代	74 19.1	39 10.1	31 8.0	3 0.8	77 19.8	50 12.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 25. 貴社の人事評価・人事制度の状況の評価すると、加点主義と減点主義のどちらの性格が強いですか。以下の中から一つを選んでください。

図表 49 人事評価における加点主義・減点主義の傾向

		n	減点主義の性格が強い	どちらかと言う減点主義の性格がある	どちらかと言うと加点主義の性格がある	加点主義の性格が強い	わからない
全体		1000 100.0	252 25.2	372 37.2	211 21.1	43 4.3	122 12.2
性別	男性	655 100.0	190 29.0	267 40.8	111 16.9	31 4.7	56 8.5
	女性	345 100.0	62 18.0	105 30.4	100 29.0	12 3.5	66 19.1
年代	20代	193 100.0	36 18.7	59 30.6	52 26.9	11 5.7	35 18.1
	30代	419 100.0	107 25.5	153 36.5	97 23.2	18 4.3	44 10.5
	40代	388 100.0	109 28.1	160 41.2	62 16.0	14 3.6	43 11.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 25 では、回答者の勤務先の人事評価制度では、加点主義の性格が強いか、それとも減点主義の性格が強いかを尋ねている。回答の結果は図表 49 のとおりである。この表によると、「減点主義の性格が強い」が 25.2%、「どちらかと言う減点主義の性格がある」が最も多く 37.2%、「どちらかと言うと加点主義の性格がある」が 21.1%、「加点主義の性格が強い」が 4.3%、「わからない」が 12.2%となっており、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は 52.4%に上っている。

性別の集計結果をみると、女性よりも男性のほうが、減点主義的であると回答する傾向が強くなっている。また、年代別の集計結果では、年齢の高い回答者ほど、減点主義的であると回答する傾向が強くなっている。

2017 年調査でも問 23 において類似の質問を行っている。2017 年調査の回答者全体の集計結果では、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。

問 26. 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ください。(いくつでも)

図表 50 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)

		n	客観的な評価が行われなくなる	わかるような評価されるのか	どのように頑張れば評価されるのか	を甘やかすことになる	サボっている職員	顧客の視点に立つた業務が可能になる	顧客の視点に立つた業務が可能になる	じつくりと腰を据えた業務が可能になる
全体		1000 100.0	204 20.4	312 31.2	335 33.5	306 30.6	323 32.3			
性別	男性	655 100.0	149 22.7	211 32.2	233 35.6	196 29.9	234 35.7			
	女性	345 100.0	55 15.9	101 29.3	102 29.6	110 31.9	89 25.8			
年代	20代	193 100.0	29 15.0	62 32.1	59 30.6	65 33.7	49 25.4			
	30代	419 100.0	81 19.3	143 34.1	149 35.6	142 33.9	152 36.3			
	40代	388 100.0	94 24.2	107 27.6	127 32.7	99 25.5	122 31.4			

		自分にとってチャンスである	望ましい ノルマの廃止は	口元だけの廃止とどまり、実質が変わることはない	ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する	その他	わからない
全体		95 9.5	227 22.7	441 44.1	278 27.8	3 0.3	81 8.1
性別	男性	67 10.2	122 18.6	276 42.1	183 27.9	2 0.3	48 7.3
	女性	28 8.1	105 30.4	165 47.8	95 27.5	1 0.3	33 9.6
年代	20代	19 9.8	52 26.9	90 46.6	56 29.0	0 0.0	18 9.3
	30代	44 10.5	104 24.8	194 46.3	116 27.7	3 0.7	24 5.7
	40代	32 8.2	71 18.3	157 40.5	106 27.3	0 0.0	39 10.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 26 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う感じるかを尋ねている。図表 50 によると、結果は回答率が高かった選択肢から順に、「口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない」が 44.1%、「サボっている職員を甘やかすことになる」が 33.5%、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」が 32.3%、「どのように頑張れば評価されるのかわからない」が 31.2%、「顧客の視点に立った業務が可能になる」が 30.6%、「ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する」が 27.8%、「ノルマの廃止は望ましい」が 22.7%、「客観的な評価が行われなくなる」が 20.4%、「自分にとってチャンスである」が 9.5%、「わからない」が 8.1%、「その他」が 0.3%となっている。

性別間で回答に比較的大きな差があるものをみていくと、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」については男性の回答率が 9.9 ポイント高く、「ノルマの廃止は望ましい」では女性の回答率が 11.8 ポイント高いという結果になっている。年代別では、「客観的な評価が行われなくなる」や「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」において、20 代の回答率が低く、「顧客の視点に立った業務が可能になる」については 40 代の回答率が低いという特徴がみられる。

2017 年調査でも問 25 において、ほぼ同様の質問を行っている（2017 年調査では、選択肢に「口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない」と「その他」が含まれない）。2017 年調査の全体の集計結果において回答が多かった選択肢は、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」（26.0%）、「サボっている職員を甘やかすことになる」（21.7%）、「顧客の視点に立った業務が可能になる」（20.8%）などであり、新たに追加された選択肢を除くと、今回の結果と似た回答傾向がみられる。

<企業金融や金融機関のあり方についての意見>

問 27. 地域金融機関や中小企業に関する次の文の内容についてのあなたの考えを、それぞれ4段階で評価してください。回答が難しい場合は、「わからない」を選んでください。

図表 51 「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」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	224 22.4	556 55.6	115 11.5	37 3.7	68 6.8
性別	男性	655 100.0	161 24.6	356 54.4	80 12.2	23 3.5	35 5.3
	女性	345 100.0	63 18.3	200 58.0	35 10.1	14 4.1	33 9.6
年代	20代	193 100.0	43 22.3	101 52.3	23 11.9	11 5.7	15 7.8
	30代	419 100.0	93 22.2	246 58.7	39 9.3	14 3.3	27 6.4
	40代	388 100.0	88 22.7	209 53.9	53 13.7	12 3.1	26 6.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

問 27 では、地域金融機関や中小企業に関する合計 10 の設問文の内容に対して、「強く共感」から「全く共感しない」までの 4 段階で評価するよう依頼している。図表 51 では、「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」との設問文の内容について、共感できるかどうか尋ねた結果である。回答は、「強く共感」が 22.4%、「ある程度共感」が最も多く 55.6%、「ほとんど共感しない」が 11.5%、「全く共感しない」が 3.7%、「わからない」が 6.8%であった。

性別や年代による比較を行うために、「強く共感」を 3 点、「ある程度共感」を 2 点、「ほとんど共感しない」を 1 点、「全く共感しない」を 0 点として平均点を求めると（「わからない」との回答を分母から除く）、男性は 2.06 点、女性は 2.00 点となり、男性のほうが、「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」との設問文に対して共感する傾向がやや強い。年代別では、20 代の平均点は 1.99 点、30 代は 2.07 点、40 代は 2.03 点となり、20 代において、設問文に対して共感する傾向がやや弱くなっている。

図表 52 「金融機関は地方創生に貢献すべきである」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	256 25.6	517 51.7	136 13.6	36 3.6	55 5.5
性別	男性	655 100.0	179 27.3	320 48.9	103 15.7	20 3.1	33 5.0
	女性	345 100.0	77 22.3	197 57.1	33 9.6	16 4.6	22 6.4
年代	20代	193 100.0	48 24.9	97 50.3	27 14.0	12 6.2	9 4.7
	30代	419 100.0	112 26.7	217 51.8	54 12.9	16 3.8	20 4.8
	40代	388 100.0	96 24.7	203 52.3	55 14.2	8 2.1	26 6.7

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 52 は、「金融機関は地方創生に貢献すべきである」との設問文の内容について、どの程度、共感するかを尋ねた結果である。回答は、「強く共感」が 25.6%、「ある程度共感」が最も多く 51.7%、「ほとんど共感しない」が 13.6%、「全く共感しない」が 3.6%、「わからない」が 5.5%となっている。

「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とするスコアは、男性は 2.06 点、女性は 2.04 点となり、性別間で回答に大きな差はみられない。年代別では、20 代が 1.98 点、30 代が 2.07 点、40 代が 2.07 点となり、20 代において「金融機関は地方創生に貢献すべきである」との設問文に対して共感する傾向がやや弱くなっている。

図表 53 「金融業界では、営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	87 8.7	473 47.3	274 27.4	48 4.8	118 11.8
性別	男性	655 100.0	53 8.1	311 47.5	206 31.5	39 6.0	46 7.0
	女性	345 100.0	34 9.9	162 47.0	68 19.7	9 2.6	72 20.9
年代	20代	193 100.0	20 10.4	85 44.0	55 28.5	5 2.6	28 14.5
	30代	419 100.0	31 7.4	203 48.4	111 26.5	25 6.0	49 11.7
	40代	388 100.0	36 9.3	185 47.7	108 27.8	18 4.6	41 10.6

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 53 は、「金融業界では、営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた」との設問文の内容について共感するかどうかを尋ねた結果であり、「強く共感」が 8.7%、「ある程度共感」が最も多く 47.3%、「ほとんど共感しない」が 27.4%、「全く共感しない」が 4.8%、「わからない」が 11.8%となっている。

「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とするスコアを求めると、男性は 1.62 点、女性は 1.81 点となり、女性のほうが「金融業界では、営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた」との設問文に共感する傾向が強い。ただし、女性は「わからない」と答えた回答者の割合が高い点に注意が必要である（男性と比較して 13.9 ポイント高い）。同じスコアを年代別に求めると、20代は 1.73 点、30代は 1.65 点、40代は 1.69 点となり、20代において、設問文に共感する傾向が相対的に強いという結果になっている。

図表 54 「金融機関が、中小企業から経営者保証をとることは望ましくない」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	58 5.8	255 25.5	362 36.2	177 17.7	148 14.8
性別	男性	655 100.0	45 6.9	178 27.2	251 38.3	129 19.7	52 7.9
	女性	345 100.0	13 3.8	77 22.3	111 32.2	48 13.9	96 27.8
年代	20代	193 100.0	5 2.6	48 24.9	66 34.2	29 15.0	45 23.3
	30代	419 100.0	26 6.2	105 25.1	153 36.5	78 18.6	57 13.6
	40代	388 100.0	27 7.0	102 26.3	143 36.9	70 18.0	46 11.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 54 は、「金融機関が、中小企業から経営者保証をとることは望ましくない」との設問文の考えについて、共感するかどうかを尋ねた結果である。回答結果は、「強く共感」が 5.8%、「ある程度共感」が 25.5%、「ほとんど共感しない」が 36.2%、「全く共感しない」が 17.7%、「わからない」が 14.8%であった。

「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点として求めた回答のスコアは、男性が 1.23 点、女性が 1.22 点であり、性別間で回答に大きな差はみられない。また、年代別では、20 代が 1.20 点、30 代が 1.22 点、40 代が 1.25 点であり、年齢が高くなるにしたがって、「金融機関が、中小企業から経営者保証をとることは望ましくない」との設問文に共感する傾向が強くなる。

図表 55 「最近の金融庁の行政は良い方向に進んでいる」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	39 3.9	225 22.5	339 33.9	216 21.6	181 18.1
性別	男性	655 100.0	29 4.4	157 24.0	236 36.0	141 21.5	92 14.0
	女性	345 100.0	10 2.9	68 19.7	103 29.9	75 21.7	89 25.8
年代	20代	193 100.0	7 3.6	41 21.2	61 31.6	45 23.3	39 20.2
	30代	419 100.0	15 3.6	93 22.2	134 32.0	97 23.2	80 19.1
	40代	388 100.0	17 4.4	91 23.5	144 37.1	74 19.1	62 16.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 55 は、「最近の金融庁の行政は良い方向に進んでいる」との設問文の考えに対して共感できるかどうかを質問した結果である。回答は、「強く共感」が 3.9%、「ある程度共感」が 22.5%、そして「ほとんど共感しない」が最も多く 33.9%、「全く共感しない」が 21.6%、「わからない」が 18.1%となっている。

「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とする男女別のスコアは、男性が 1.13 点、女性が 1.05 点となり、男性のほうが「最近の金融庁の行政は良い方向に進んでいる」と考える人が、やや多い傾向がみられる。年代別のスコアは、20 代が 1.06 点、30 代が 1.08 点、40 代が 1.16 点となり、40 代において設問文に共感する傾向がやや強いという結果になっている。

図表 56 「フィンテックやAIの登場は、あなたの勤務する金融機関にとって大きな脅威である」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	248 24.8	390 39.0	203 20.3	66 6.6	93 9.3
性別	男性	655 100.0	176 26.9	253 38.6	138 21.1	39 6.0	49 7.5
	女性	345 100.0	72 20.9	137 39.7	65 18.8	27 7.8	44 12.8
年代	20代	193 100.0	48 24.9	72 37.3	35 18.1	18 9.3	20 10.4
	30代	419 100.0	105 25.1	159 37.9	89 21.2	30 7.2	36 8.6
	40代	388 100.0	95 24.5	159 41.0	79 20.4	18 4.6	37 9.5

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 56 は、「フィンテックやAIの登場は、あなたの勤務する金融機関にとって大きな脅威である」との設問文の内容について、どの程度、共感するかを尋ねた結果である。回答は、「強く共感」が24.8%、「ある程度共感」が最も多く39.0%、「ほとんど共感しない」が20.3%、「全く共感しない」が6.6%、「わからない」が9.3%となっている。

「強く共感」を3点、「全く共感しない」を0点とする回答のスコアは、男性が1.93点、女性が1.84点であり、男性のほうが「フィンテックやAIの登場」に対する危機感が強いという傾向がみられる。年代別のスコアは、20代が1.87点、30代が1.89点、40代が1.94点であり、回答者の年齢が高くなるほど、設問文の状況について当てはまると評価する傾向が強くなっている。

図表 57 「10年後には、あなたの勤務する金融機関の業務内容は大きく変わっている」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	420 42.0	348 34.8	144 14.4	21 2.1	67 6.7
性別	男性	655 100.0	274 41.8	223 34.0	98 15.0	17 2.6	43 6.6
	女性	345 100.0	146 42.3	125 36.2	46 13.3	4 1.2	24 7.0
年代	20代	193 100.0	80 41.5	67 34.7	27 14.0	5 2.6	14 7.3
	30代	419 100.0	191 45.6	137 32.7	62 14.8	7 1.7	22 5.3
	40代	388 100.0	149 38.4	144 37.1	55 14.2	9 2.3	31 8.0

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 57 は「10年後には、あなたの勤務する金融機関の業務内容は大きく変わっている」との設問文の内容に共感するかどうかを尋ねた結果である。結果は、「強く共感」が最も多く 42.0%、以下、「ある程度共感」が 34.8%、「ほとんど共感しない」が 14.4%、「全く共感しない」が 2.1%、「わからない」が 6.7%となっている。

「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とするスコアを求めると、男性は 2.23 点、女性は 2.29 点となり、性別間で回答に大きな差はみられない。また、年代別では、20 代が 2.24 点、30 代が 2.29 点、40 代が 2.21 点となり、年代間でも回答に目立った差はみられない。

図表 58 「事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	114 11.4	442 44.2	229 22.9	60 6.0	155 15.5
性別	男性	655 100.0	87 13.3	300 45.8	166 25.3	44 6.7	58 8.9
	女性	345 100.0	27 7.8	142 41.2	63 18.3	16 4.6	97 28.1
年代	20代	193 100.0	18 9.3	83 43.0	38 19.7	14 7.3	40 20.7
	30代	419 100.0	52 12.4	184 43.9	91 21.7	28 6.7	64 15.3
	40代	388 100.0	44 11.3	175 45.1	100 25.8	18 4.6	51 13.1

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 58 は、「事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である」との設問文の内容に共感するかどうかを尋ねた結果であり、回答率は、「強く共感」が 11.4%、「ある程度共感」が 44.2%、「ほとんど共感しない」が 22.9%、「全く共感しない」が 6.0%、「わからない」が 15.5%である。

結果の比較を行うため、「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とするスコアを求めると、男性は 1.72 点、女性は 1.73 点であり、性別間で回答に目立った差はみられない。年代別の集計結果では、20 代が 1.69 点、30 代と 40 代が 1.73 点となり、20 代のスコアがやや低いものの、年代間でも目立った回答の差はみられない。

図表 59 「あなたの勤務する金融機関は他社との経営統合を進めるべきである」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	111 11.1	312 31.2	283 28.3	131 13.1	163 16.3
性別	男性	655 100.0	81 12.4	208 31.8	198 30.2	83 12.7	85 13.0
	女性	345 100.0	30 8.7	104 30.1	85 24.6	48 13.9	78 22.6
年代	20代	193 100.0	18 9.3	66 34.2	44 22.8	26 13.5	39 20.2
	30代	419 100.0	52 12.4	127 30.3	115 27.4	59 14.1	66 15.8
	40代	388 100.0	41 10.6	119 30.7	124 32.0	46 11.9	58 14.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 59 は、「あなたの勤務する金融機関は他社との経営統合を進めるべきである」かどうかを質問した結果であり、この設問文に「強く共感」との回答が 11.1%、「ある程度共感」が最も多く 31.2%、「ほとんど共感しない」が 28.3%、「全く共感しない」が 13.1%、「わからない」が 16.3%となっている。

回答を性別間で比較すると、「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とするスコアは、男性が 1.50 点、女性が 1.43 点であり、男性のほうが「あなたの勤務する金融機関は他社との経営統合を進めるべきである」との設問文の内容に共感できると回答する傾向が強いという結果になった。年代間での比較では、20 代のスコアは 1.49 点、30 代は 1.49 点、40 代は 1.47 点となり、回答者の年代による回答の差はあまりみられない。

図表 60 「あなたの勤務する金融機関は政府系金融機関との連携を進めるべきである」との設問文の内容に共感するか

		n	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全体		1000 100.0	89 8.9	303 30.3	304 30.4	131 13.1	173 17.3
性別	男性	655 100.0	57 8.7	198 30.2	219 33.4	96 14.7	85 13.0
	女性	345 100.0	32 9.3	105 30.4	85 24.6	35 10.1	88 25.5
年代	20代	193 100.0	19 9.8	58 30.1	53 27.5	22 11.4	41 21.2
	30代	419 100.0	45 10.7	135 32.2	110 26.3	55 13.1	74 17.7
	40代	388 100.0	25 6.4	110 28.4	141 36.3	54 13.9	58 14.9

(注) 上段は人数、下段は比率を示す。

図表 60 は、「あなたの勤務する金融機関は政府系金融機関との連携を進めるべきである」との設問文の内容に共感するかどうかを尋ねた結果である。回答は「強く共感」が 8.9%、「ある程度共感」が 30.3%、「ほとんど共感しない」が僅差ではあるが最も多く 30.4%、「全く共感しない」が 13.1%、「わからない」が 17.3%となっている。

「強く共感」を 3 点、「全く共感しない」を 0 点とするスコアは、男性が 1.38 点、女性は 1.52 点となり、女性のほうが「あなたの勤務する金融機関は政府系金融機関との連携を進めるべきである」との設問文の内容に共感すると回答する傾向が強くなっている。ただし、女性では「わからない」の回答率が、男性よりも 12.5 ポイント高く、その点には注意が必要である。年代別では、20 代のスコアが 1.49 点、30 代が 1.49 点、40 代が 1.32 点となっており、40 代では、設問文の内容に共感する傾向が他の年代よりも弱いという結果になっている。

5. むすび

本稿では、2019年12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」の調査結果を、性別および年齢別に整理して紹介した。主な結果をまとめると次の通りである。

回答者が勤務する金融機関の強みについて尋ねたところ、「重要な強み」とした人の比率をみると、「金融機関のブランド」が33.0%、「提示する貸出金利の低さ」が6.9%、「融資決定の速さ」が11.5%、「融資可能額の多さ」が10.4%、「親身な姿勢」が31.1%、「最後まで支援する姿勢」が26.6%、「豊富な金融商品」が13.9%、「職員の能力・人柄」が22.8%、「地域密着の姿勢」が37.5%であった。地域金融機関の回答者が4分の3を占めることもあり、「地域密着の姿勢」が最も多かった。

勤務先の経営陣の経営方針等についての意見を尋ねたところ、「現状に強い危機感を持っている」が57.7%、ある一方、「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」は30.5%、「変化に機敏に対応できる能力を持っている」は18.1%にとどまっていた。2017年調査と比較すると、「現状に強い危機感を持っている」は33.0%ポイントも上昇している。経営陣の危機感が現場に伝わるようになってきているようである。

過去5年間の勤務先金融機関における変化について尋ねたところ、「職員のコンサルティング能力の向上」をあげる人が43.8%で、「職員の経営改善支援への取り組み姿勢の強化」も39.0%と高かった。

回答者が現在の勤務先に就職した理由について尋ねたところ、「金融業に関心があった」が最も多く(57.8%)、続いて、「地元で働ける」が56.4%、「経営が安定している」が38.7%、「遠隔地への転勤が少ない」が36.1%、「地元のために働ける」が30.6%などとなった。

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みたところ、「強く意識している」が17.2%、「ある程度意識している」が最も多く52.0%、「ほとんど意識していない」が21.0%、「全く意識していない」が9.8%となっている。2017年調査と比較すると、今回の調査では「強く意識している」の回答割合が2017年調査から10ポイント近く上昇している。

「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」と答えた回答者に対して、その理由を尋ねてみた。最も多かった回答は、「取引先から感謝されたことがあるから」であり回答率は46.4%であった。以下、「地域の人々からの期待を感じるから」が32.4%、「取引先への支援が実ったことがあるから」が30.2%であった。この回答は、2017年調査とほぼ同じ傾向である。

現在の仕事へのやりがいについて尋ねたところ、「非常に強く感じる」が6.8%、「強く感じる」が19.4%、「感じる」が最も多く44.9%、「ほとんど感じない」が20.2%、「全く感じない」が6%であった。男女別に比較すると、男性のほうが仕事にやりがいを感じている回答者が多い傾向がみられた。また、年代別に比較すると若年層ほど相対的にやりがいが感じられにくい傾向がみられた。2017年調査と比較すると、仕事に対してやりがいを感じにくい状況になっていることがうかがわれる。

入社当時と比較して、仕事に対するやりがいがどのように変化したかを尋ねてみた。「非常に強くなった」が7.0%、「強くなった」が最も多く33.2%、「変わらない」が27.6%、「弱くなった」が17.5%、「非常に弱くなった」が12.0%であった。男女別に見ると、男性のほうが、やりがいを感じる方向に変化したと回答する傾向が強い。また、年代別で比較すると、若年層ほど、やりがいを感じない方向に変化したとの回答が多くなる傾向がみられた。

回答者の勤務先において新卒入社職員が入社後3年以内に離職する割合を尋ねてみた。「90%以上～100%」が0.7%、「60%以上～90%未満」が4.5%、「40%以上～60%未満」が17.5%、「10%以上～40%未満」が51.9%、「10%未満」が10.4%であった。

若手職員が離職する主な理由について尋ねてみたところ、最も回答が多かったものは「自分がやりたい仕事とは異なる内容だったため」であり、回答率は51.0%であった。以下、「ノルマや責任が重すぎたため」が48.2%、「仕事が上手くできず自信を失ったため」が38.0%で続いている。

回答者の勤務先の状況や回答者自身の仕事に関して様々な観点で10の質問を行ってみた。「強く当てはまる」の比率を紹介していくと、「貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される」という設問文が7.6%、「貴社は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」という設問文が5.5%、「貴社は職員にとってやりがいのある職場である」という設問文が3.7%、「貴社は研修や研鑽の機会を豊富に提供している」が11.3%、「貴社では中堅職員の中途退職が増えている」が10.9%、「あなたはチャンスがあれば転職したい」が22.6%、「あなたは日常業務が忙しすぎる」が18.3%、「あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい」が2.7%、「あなたは今よりも上位のポストにつきたい」が20.8%、「あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い」が7.6%であった。

回答者の勤務先における法人営業・渉外活動の重要な課題について尋ねたところ、最も回答が多かったものは、「中堅職員の人数が不足している」であり回答率は51.9%であった。以下、回答率が高いものから順に、「担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分」が41.3%、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」が36.2%、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」が34.8%、「取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分」が33.6%、「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33.2%、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が33.0%、「経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける」が19.1%、「収益に直結しない」が18.9%、「業績評価に反映されない」が17.6%、「貸出推進部門と経営支援部門の利益相反」が13.6%であった。

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、「何度もある」が40.8%、「回数は少ないがある」が48.2%、「ない」が4.7%であった。性別や年代間で回答に比較的大きな差がみられる点は、「何度もある」の回答率であり、女性や20代では相対的に回答率が低くなっている。2017年調査と比較すると、「何度もある」との回答が24.0%、「回数は少ないがある」が41.7%、「ない」が7.7%であった。2017年調査と今回の調査ではサンプルが異なるが、顧客から感謝された経験が「何度もある」と答えた回答者の割合は、今回調査

のほうが大きく増加している。

渉外・法人営業担当者の事業性評価の能力について尋ねてみた。回答者の現在の事業性評価の能力の水準について、金融業界の平均と比較して評価するように依頼してみたところ、「優れている」が6.9%、「やや優れている」が21.7%、「平均的」が最も多く36.8%、「やや劣っている」が15.4%、「劣っている」が7.7%であった。

その事業性評価の能力が3年前と比べてどのように変化しているかを尋ねてみたところ、「かなり向上」が7.4%、「やや向上」が36.3%、「横ばい」が35.0%、「やや悪化」が6.2%、「かなり悪化」が1.5%であった。向上したとの回答（「かなり向上」または「やや向上」）の合計は43.7%であり、悪化したとの回答（「やや悪化」または「かなり悪化」）の合計（7.7%）を大きく上回っている。

企業再生や経営支援に関して、上司による指導や評価が適切に行われているかどうかを尋ねてみたところ、「適切に指導するが、正当には評価していない」が26.5%、次いで、「適切に指導し、正当に評価している」が20.5%、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」が18.6%であった。指導が適切であるとの回答は47.0%であるのに対して、評価が適切であるとの回答は37.1%にとどまっており、指導よりも評価において問題を感じている回答者が多いといえる。2017年調査でもほぼ同じ質問を行っているが、2017年調査では、指導が適切であるとの回答の合計は39.1%、評価が適切であるとの回答の合計は35.2%となっており、今回調査のほうが適切であるとの回答が増加している。

人事評価や人事政策において過去3年以内に変化があったかどうかを尋ねてみた。「大きな変化があった」が20.2%、「多少の変化があった」が最も多く38.6%、「ほとんど変化していない」が28.1%、「全く変化していない」が6.4%となっている。女性のほうが変化ありと回答する傾向が強くなっている。

具体的にはどのような点が過去3年に変化としているかを尋ねてみた。最も回答が多かったものは、「新しい表彰制度の導入」（21.4%）であり、以下、「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」が20.6%、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」が20.2%であった。

性別間で回答に比較的大きな差がみられるのは、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」であり、男性の回答率が女性のものよりも10.1ポイント高いという結果になっている。また、2017年調査においても同様の質問（ただし過去5年とした）を行ったが、回答が最も多かったものは「定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」（13.2%）、「新しい表彰制度の導入」（12.4%）、「定量的な要素の中でのウエイトの変更」（11.1%）などであった。重要項目は同じであるが、実施率が高くなっている。

回答者の勤務先の人事評価制度では、加点主義の性格が強いか、それとも減点主義の性格が強いかを尋ねてみた。「減点主義の性格が強い」が25.2%、「どちらかと言う減点主義の性格がある」が最も多く37.2%、「どちらかと言うと加点主義の性格がある」が21.1%、「加点主義の性格が強い」が4.3%となっており、現状の人事評価制度について減点主義の性格

が強いとの回答は 52.4%に上っている。性別の集計結果をみると、女性よりも男性のほうが、減点主義的であると回答する傾向が強くなっている。また、年代別の集計結果では、年齢の高い回答者ほど、減点主義的であると回答する傾向が強くなっている。

2017 年調査でも問 23 において類似の質問を行っている。2017 年調査の結果では、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%であった。

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るかを尋ねてみた。回答率が高かった選択肢から順に、「口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない」が 44.1%、「サボっている職員を甘やかすことになる」が 33.5%、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」が 32.3%、「どのように頑張れば評価されるのかわからない」が 31.2%、「顧客の視点に立った業務が可能になる」が 30.6%、「ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する」が 27.8%、「ノルマの廃止は望ましい」が 22.7%、「客観的な評価が行われなくなる」が 20.4%、「自分にとってチャンスである」が 9.5%となっている。

2017 年調査でもほぼ同様の質問を行っている。2017 年調査の全体の集計結果において回答が多かった選択肢は、「じっくりと腰を据えた業務が可能になる」（26.0%）、「サボっている職員を甘やかすことになる」（21.7%）、「顧客の視点に立った業務が可能になる」（20.8%）などであり、新たに追加された選択肢を除くと、今回の結果と似た回答傾向がみられる。

最後に、地域金融機関や中小企業に関する合計 10 の設問文の内容に対して、「強く共感」から「全く共感しない」までの 4 段階で評価するよう依頼している。「強く共感」の比率を比較していくと、「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」との設問文の内容については 22.4%、「金融機関は地方創生に貢献すべきである」が 25.6%、「金融業界では、営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた」が 8.7%、「金融機関が、中小企業から経営者保証をとることは望ましくない」が 5.8%、「最近の金融庁の行政は良い方向に進んでいる」が 3.9%、「フィンテックや AI の登場は、あなたの勤務する金融機関にとって大きな脅威である」が 24.8%、「10 年後には、あなたの勤務する金融機関の業務内容は大きく変わっている」が 42.0%、「事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である」が 11.4%、「あなたの勤務する金融機関は他社との経営統合を進めるべきである」が 11.1%、「あなたの勤務する金融機関は政府系金融機関との連携を進めるべきである」が 8.9%であった。

以上のように興味深い多くの結果が得られた。ただし、2017 年 1 月実施の調査と同様の項目については対比を行ったが、本文中で何度も触れたように、回答業態の比率が異なっており（端的に言えば、2017 年調査に比べて都市銀行の比率を下げるようなサンプル収集方法をとっている）、そのことが結果に影響している可能性もある。今後、業態別の調査結果についても詳しく報告したいと考えている。

<参考文献>

- 家森信善編『地方創生のための地域金融機関の役割—金融仲介機能の質向上を目指して—』 中央経済社 2018年3月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題—地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告—」 RIEB DP2014-J04 2014年6月。
- 家森信善・米田耕士「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題—金融機関職員アンケート2014の概要—」 RIEB DP2015-J08 2015年6月。
- 家森信善・米田耕士「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ディスカッションペーパー 2017-J08 2017年4月。
- 家森信善・米田耕士「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」の結果に基づいて」『国民経済雑誌』 第217巻第3号 2018年3月。
- 家森信善・富村圭・尾島雅夫・朱彤「地方創生に関する地域金融の現状と課題—2017年・金融機関本部向け調査の概要報告—」 『経済経営研究(年報)』 67号 2018年3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

SQ1. 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 | 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 | | | | |

SQ2. あなたの役職についてお伺いします。支店の役職を選択肢としていますが、現在、本店などにお勤めの場合や厳密に該当するものが選択肢にない場合は、最も近いものをお答え下さい。

- | | | |
|-------------------|--------------------|---------------|
| 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 |

SQ3. あなたの法人営業に関する経験をお尋ねします。

- | |
|-------------------------------|
| 1. 現在、法人営業を担当している |
| 2. 現在は担当していないが、法人営業を担当したことがある |
| 3. 法人営業を担当した経験はほとんどない |

SQ4. 次の A~C の 3 つの文のうち、正しいものはいくつあると思いますか。（ヒントを参考にして下さい。）

- A. 東京都の人口は北京のほぼ半分である。（ヒント 東京都の人口は約 1,000 万人であり、中国の首都である北京の人口は約 2,000 万人です。）
- B. 月は地球の周りを回っており、太陽も地球の周りを回っている。（ヒント ガリレオが、天動説に対して「それでも地球は回っている」と正しく指摘したことは有名です。）
- C. 1 週間の所定労働時間が 20 時間未満の人のみが、雇用保険の対象になっている。（ヒント 雇用保険の対象になるのは、「1 週間の所定労働時間が 20 時間以上であること」と「31 日以上雇用見込みがあること」が条件となっています。）

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|----------|
| 1. 3つ | 2. 2つ | 3. 1つ | 4. ない | 5. わからない |
|-------|-------|-------|-------|----------|

本質問

<勤務先の金融機関>

問 1. 貴社の総預金量（2019年3月期）を一つ選んでください。

- | | | |
|----------------------|----------------------|----------|
| 1. 1,000億円未満 | 2. 1,000億円～3,000億円未満 | |
| 3. 3,000億円～5,000億円未満 | 4. 5,000億円～1兆円未満 | |
| 5. 1兆円～3兆円未満 | 6. 3兆円～5兆円未満 | 7. 5兆円以上 |

問 2. 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、1. 重要な強み、2. ある程度の強み、3. とくに強みではない、4. わからない、の4段階で評価して下さい。

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

問 3. 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（いくつでも）。

- | |
|-------------------------------|
| 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 4. 過去5年を振り返って、貴社の変化として当てはまると思うものを下記の中から全て選んで下さい。全て当てはまらない場合は6を選んで下さい。（いくつでも）

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

<回答者の属性>

問 5. 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。(いくつでも)

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 6. あなたの最終学歴について、下記から一つお選び下さい。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（文系）
8. 大学院修了（理系）
9. その他

問 7. 下記の資格の内、お持ちのものがあれば全てお答え下さい。また、該当するものがなければ、11 を選んでください。(いくつでも)

1. 中小企業診断士
2. 社会保険労務士
3. 税理士
4. 宅地建物取引主任者
5. 証券アナリスト
6. ファイナンシャル・プランナー（CFP、AFP）

7. ファイナンシャル・プランニング技能士（CFP と AFP を除く）
8. 語学系の資格（英検など。ただし、職務に利用できるレベル）
9. その他の職務に関連する資格（自動車運転免許は除く）
10. MBA や修士号、博士号
11. 上記のリストの資格は持っていない

問 8. あなたは大学において経済学を学びましたか。

1. 専門科目として学んだ
2. 教養科目として学んだ
3. 学んでいない
4. 学んだかどうかわからない／忘れた
5. 大学に在学しなかった

問 9. 学んだ方（前問で 1 ないし 2 を選択した方）にお尋ねします。それが今の仕事にどの程度役に立っていますか。

1. 大いに役に立っている
2. ある程度役に立っている
3. 少しは役に立っている
4. ほとんど役に立っていない
5. 全く役に立っていない

<入社 of 動機>

問 10. 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当てはまるものを下記の中から全て、また、その内、特に重要だったものを最大 3 つまで選んで下さい。

	理由であったもの (全て)	特に重要な理由 (3 つまで)
1. 金融業に関心があった	1	1
2. 自分を活かせる	2	2
3. 地元で働ける	3	3
4. 遠隔地への転勤が少ない	4	4
5. 地元のために働ける	5	5
6. 国際的に活躍できる	6	6

7. 親近感があった	7	7
8. 待遇が良かった	8	8
9. 家族の勧めがあった	9	9
10. 地域でのステータスが高い	10	10
11. 経営が安定している	11	11
12. 上記以外の積極的な理由	12	12
13. 積極的な理由はなかった	13	13

問 11. 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. ほとんど意識していない |
| 4. 全く意識していない | | |

問 12. 前問で「強く意識している」か「ある程度意識している」と回答した方にお尋ねします。その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（いくつでも）。

- | |
|----------------------------------|
| 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 |

<現在の職場環境>

問 13. 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. 強く感じる | 3. 感じる | 4. ほとんど感じない |
| 5. 全く感じない | | | |
| 6. わからない | | | |

問 14. 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 15. 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 16. 貴社では、新卒入社職員が入社後 3 年以内に離職する割合はどの程度ですか。

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 90%以上～100% | 2. 60%以上～90%未満 | 3. 40%以上～60%未満 |
| 4. 10%以上～40%未満 | 5. 10%未満 | 6. わからない |

問 17. 貴社において若手職員が離職する主な理由と思われるものを、下記の中から全て選んで下さい。(いくつでも)

- | |
|--------------------------------|
| 1. キャリアアップするため |
| 2. 希望する条件により合った仕事が見つかったため |
| 3. 仕事が上手くできず自信を失ったため |
| 4. 自分の技能・能力が活かされなかったため |
| 5. 自分がやりたい仕事とは異なる内容だったため |
| 6. ノルマや責任が重すぎたため |
| 7. 会社に将来性がないため |
| 8. 賃金の条件がよくなかったため |
| 9. 労働時間・休日・休暇の条件がよくなかったため |
| 10. 結婚・出産のため |
| 11. 人間関係がよくなかったため |
| 12. 肉体的・精神的に健康を損ねたため |
| 13. 支店長ポストなどが減り昇進の可能性が小さくなったため |
| 14. 実質的な定年が早いため |
| 15. その他の理由 |
| 16. 若手職員の離職はほとんどない |
| 17. わからない |

問 18. 次の内容について、あなたの職場あるいはあなた自身の状況を 4 段階で評価してく

ださい。なお、回答が難しい場合は、「わからない」を選んでください。

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される	1	2	3	4	5
貴社は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	1	2	3	4	5
貴社は職員にとってやりがいのある職場である	1	2	3	4	5
貴社は研修や研鑽の機会を豊富に提供している	1	2	3	4	5
貴社では中堅職員の中途退職が増えている	1	2	3	4	5
あなたはチャンスがあれば転職したい	1	2	3	4	5
あなたは日常業務が忙しすぎる	1	2	3	4	5
あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい	1	2	3	4	5
あなたは今よりも上位のポストにつきたい	1	2	3	4	5
あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い	1	2	3	4	5

<企業支援の経験>

問 19. 貴社の法人営業・渉外活動の重要な課題として次の中で当てはまるものを全て選んで下さい。自分の担当ではない場合も、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（いくつでも）。

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

12. 上記に当てはまるものはない
13. わからない

問 20. 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

<事業性評価の能力>

問 21. 渉外・法人営業担当者としての持つ事業性評価の能力として、それぞれ当てはまるものを一つ選んでください。

(1) 現在のあなたの事業性評価の能力の水準は、金融業界の平均と比較してどの程度だと評価しますか。もし、あなたに渉外・法人営業担当としての経験がない場合は、社内の一般的な渉外・法人営業担当者を想定して、お答え下さい

1. 優れている
2. やや優れている
3. 平均的
4. やや劣っている
5. 劣っている
6. わからない/該当しない

(2) 前問で答えた、あなたもしくは平均的な担当者の事業性評価の能力の能力は、3年前と比べてどのように変化していますか。

1. かなり向上
2. やや向上
3. 横ばい
4. やや悪化
5. かなり悪化
6. わからない/該当しない

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。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。あなた自身が企業再生や経営支援を担当しう場合はあなた自身について、そうでない場合は、社内の一般的な状況として、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

<貴社の人事政策>

問 23. 貴社の現在の人事評価や人事政策は、過去3年以内に変化がありましたか。

- | | | |
|--------------|--------------|----------------|
| 1. 大きな変化があった | 2. 多少の変化があった | 3. ほとんど変化していない |
| 4. 全く変化していない | 5. わからない | |

問 24. 貴社の人事評価における過去3年の変化として、当てはまるものを全て選んで下さい (いくつでも)。

- | |
|------------------------|
| 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 25. 貴社の人事評価・人事制度の状況进行评估すると、加点主義と減点主義のどちらの性格が強いですか。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い |
| 2. どちらかと言う減点主義の性格がある |
| 3. どちらかと言うと加点主義の性格がある |
| 4. 加点主義の性格が強い |
| 5. わからない |

問 26. 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 (いくつでも)。

- | |
|--------------------------|
| 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. 口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない
9. ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する
10. その他
11. わからない

<企業金融や金融機関のあり方についての意見>

問 27. 地域金融機関や中小企業に関する次の文の内容についてのあなたの考えを、それぞれ4段階で評価してください。回答が難しい場合は、「わからない」を選んでください。

	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
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	1	2	3	4	5
金融機関は地方創生に貢献すべきである	1	2	3	4	5
金融業界では、営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた	1	2	3	4	5
金融機関が、中小企業から経営者保証をとることは望ましくない	1	2	3	4	5
最近の金融庁の行政は良い方向に進んでいる	1	2	3	4	5
フィンテックやAIの登場は、あなたの勤務する金融機関にとって大きな脅威である	1	2	3	4	5
10年後には、あなたの勤務する金融機関の業務内容は大きく変わっている	1	2	3	4	5
事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である	1	2	3	4	5
あなたの勤務する金融機関は他社との経営統合を進めるべきである	1	2	3	4	5
あなたの勤務する金融機関は政府系金融機関との連携を進めるべきである	1	2	3	4	5