

金融機関の就業に適したコンピテンシーモデル

— 短大生および短大卒業生のコンピテンシーモデルからの考察 —

須永 一道・山口 雄三

The competency model which is suitable for the employment of the financial enterprises
- A consideration from the competency model of junior college students and graduates -

Kazumichi Sunaga, Yuzo Yamaguchi

1. はじめに

近年、コンピテンシーは様々な場面で活用されている。企業においては、広く人材の育成、評価、配置などで用いられており¹⁾、保育、福祉、看護などの特定の分野においてもその利用が広がっている。²⁻⁶⁾

元来、コンピテンシーは、特定の職務においてその知識や技術とともに、特有の「行動」を重視する考え方であった。特に優れた行動として評価される場合には、行動特性（コンピテンシーモデル）として示される。それらは単に言葉だけのアドバイスとは異なり、誰にでもわかりやすい有効なツールとして利用されている。

先に我々は、短大生の就職活動に資することを目的として、短大生の企業に採用されるより具体的にわかりやすい行動特性⁷⁾を作成した。実際に活動している学生に対してそのモデルを示すとともに、様々な場面においてこれを活用し、その有効性を確認してきた。学生達は、行動特性をもとに、より積極的に就職活動に取り組む姿勢を見せるようになった。しかし、学生の就職活動が活発化する一方で、よりきめの細かい指導の必要性を感じるようになった。学生達の就職先の業種は多種にわたり、それまでの一般的な行動特性では対応しきれない面が現れてきた。特に本学の学生は金融機関への希望が多く、それについての問い合わせが非常に多い。就職活動の進め方、筆記・面接試験への対策、さらには仕事に対する適性と具体的な業務内容に関することまで広範囲にわたる。我々は以前から、金融機関を希望する学生に対しては、独自の就職活動に関する指導、および就職後のミスマッチを防ぐためのカウンセリングなどを実施してきた。これらに加えて金融機関に適した行動特性を示すことができれば、学生にとって仕事に対する理解が深まるのではないかと考えた。さらに学生の考える金融機関に適した行動特性と実際に金融機関で働いている本学卒業生のそれが明らかになれば、短大生の就職指導および就業前教育に役立つとともに、就業後の自己啓発などにも役立つのではないかと考えられる。

ここでは、本学学生、本学卒業生で金融機関に勤めている者、および金融機関の人事担当者を対象とし、金融機関に適する者の行動特性を調査、検討したことについて報告する。

2. 調査対象と行動特性の分類方法

2-1. 調査対象

学生が金融機関に内定し、その後、就職して職場の業務に習熟、適応していく過程において、どのような適性および行動が求められ、また仕事上、直面する諸問題に対してどのように対応しなければならないか。そこには固有の行動特性が存在すると考えられる。

本研究では、学生の時にイメージする金融機関に適する者のコンピテンシーモデル、実際に社会人として金融機関に就業した後に考えるより現実的なモデル、さらに雇用者として銀行側が求める「ハイパーフォーマー：できる人⁸⁾」なモデルの3つを想定した。それらを比較検討することで、例えば、金融機関を志望する学生に対しては就職活動においてより適切なアドバイスおよび指導が、すでに金融機関に内定した学生に対してはより具体的な就業前教育が可能であろう。

これらのモデルを構築するために次の3分類の該当者を調査対象とした。

金融機関に内定が決定した本学短期大学部2年生（以下、「内定者」と略す）

本学短期大学部の卒業生で金融機関に就職して1, 2年経過した者（以下、「卒業生」と略す）

本学卒業生が就職している金融機関の人事担当者（以下、「雇用者」と略す）

各分類の該当者 数名に対してヒアリング調査を実施した。調査は、2007年12月～2008年2月に行った。

2-2. 行動特性の分類方法

一般に行動特性を抽出する方法には、アンケート方式とヒアリング方式があるが、本研究の対象としているコンピテンシーのカテゴリーが、「金融機関に適した」という限定されたものであり、より具体的な行動特性を探ることを目的としていることから、ヒアリング方式を採用した。

ヒアリングは、あらかじめ想定したコンピテンシークラスター毎に、金融機関に勤務する者として相応しい行動特性を自由に話してもらい、その中で重要なものを検討し、絞り込んで集めた。収集した行動特性は、学生への指導、教育に利用することを考慮して、わかりやすいものに止めた。

行動特性は、その内容の類似性と相異性を考慮して、まずディクショナリー（サブクラスター）に分類し、さらにディクショナリーをクラスター毎に分類して、調査対象毎にコンピテンシーリストを作成した。以下、このリストを「金融機関に適するコンピテンシーモデル」、調査対象毎の行動特性をそれぞれ「内定者モデル」「卒業生モデル」「雇用者モデル」と呼ぶことにする。

3. 金融機関に適するコンピテンシーモデル

3-1. コンピテンシーモデルの概要

先に示した調査分類方法により作成したコンピテンシーモデルを表1に示す。抽出した行動特性は153項目あり、これらを20のディクショナリー並びに4つのクラスターに分類した。我々はすでに「就職活動における短大生のコンピテンシーモデル」において就業する場合の基本的なコンピテンシーモデルを提示した。ここでは、実際に勤務する者としてふさわしい人材の行動特性は何かについて、金融機関に絞った実際的なモデルを構築した。

表1 金融機関に適するコンピテンシーモデル

クラスター	ディクショナリー	行 動 特 性		
		内 定 者	卒 業 生	雇 用 者
コミュニケーション	表現力	自己アピールができる しっかり説明できる 挨拶をする 敬語が使える	挨拶ができる ハキハキしている 人前でしゃべれる	自分の言葉でわかるわからないがはっきり言える 知ったかぶりをしない 笑顔、身振り手振りなどを交えて会話をする 笑顔で挨拶をする 明るい印象を与える へらへらしていない 銀行の立場、手続きをしっかりと説明できる 顧客を納得させることができる
	文章表現力			文章表現力がある
	対人関係構築力	顧客の立場を配慮した説明ができる 優しく接することができる 幅広い年齢の顧客に対応できる 人間関係を円滑に保つ 上司、同僚から信頼される 顧客に信頼される 顧客に好印象を与える 人に対して言っていないことを判断できる	同僚・上司、顧客に対して適切な会話ができる 幅広い年齢の顧客に対応できる 顧客を理解する 顧客に信頼される 顧客に覚えられる 顧客に確認しながら業務を進める 顧客に気づいて挨拶する 顧客の話をよく聴く	様々な顧客に対応できる 踏み込めないラインをわきまえている 人と話すことがストレスにならない 銀行の立場をよくわきまえた対応ができる 銀行員としての謙虚さがある 顧客にかわいがられる 上司、同僚などにかわいがられる 顧客との人間関係を保つことができる 顧客のいいなりにならない 顧客に不利なことを話しても印象が悪くない
組織貢献力	行動力	臨機応変に対応できる 服装がきちんとしている 伝達力がある デスクワークが好きである 遅れるとき連絡する 仕事が早い	呼びかけられたらすぐに反応する 常に動き回っている すばやく電話を取る 先輩のまねをする スムーズに間違いなくやれる 気がついたらすぐに動く	ときばきと対応する 指示待ちでない 報連相を励行する 間違いを必ず報告する 何かが起きたら必ず報告する 日常業務をこなす
	忍耐力			失敗にくじけない くじくじしない
	協調性	チームワークが大切である 素直である プライドが高くない 気配りができる	気配りのある仕事ができる	気配りがある
	正確性	正確な仕事をする	常に確認をする 杜撰な作業をしない	仕事に杜撰でない 仕事に正確である
	冷静さ	顧客のクレームに対応出来る 落ち着きがある 冷静である	顧客のクレームに対して冷静な対応をする	落ち着いて客と対応している 業務を客観的に判断できる
思考力	情報収集力	経済・簿記・時事などの知識がある 県内企業を知っている	わからないことがあると調べる 仕事の流れを覚える 顧客の顔と名前を覚える	顧客情報をすばやく収集する 仕事に関する情報を収集できる 顧客から情報を引き出すことができる
	情報分析力	計算ができる	観察力がある	
	情報整理力		メモを取る 日常業務を確認、整理する 仕事のメモを家に帰って清書する	メモをとる 疑問点を整理する
	状況判断力	機転が利く		自分勝手な判断をしない
	企画・提案力			企画・立案ができる 色々な提案ができる
自己統制	自己啓発	知識を身につけることができる 資格を取る	少しでも時間があれば勉強する 継続して勉強する	自ら進んで勉強する 研修の成果が見られる よりよい提案ができるよう勉強する 自発的に休日ゼミ、通信教育をしている 日常業務のマニュアル規定を自分で理解しようとする
	自立性	結果を出せる 将来を見据えて貯金する	黙々と仕事をする 同じミスを繰り返さない 自分で仕事をつくる	基本的なマナーを身に付けている
	自己分析	判断力がある		自分の未熟さを意識している
	セルフコントロール	時間の管理ができる 身だしなみが地味である おしゃれでない 見た目が個性的でない 化粧が濃くない ちゃらちゃらしていない 信用される服装をしている 自分の管理ができる 見た目がしっかりしている 寝坊、遅刻しない お金の管理ができる お金の貸し借りをしない お金を乱暴に扱わない 不正はしない 整理整頓がしっかりしている 真面目である 規則を守る	ストレスをためないようにする 少しのことではへこたれない 考えすぎない 注意力が必要である 集中力が必要である 顧客の個人情報を外に出さない	約束については確実に励行する 失敗してもくじけない 倫理観が高い コンプライアンス意識が高い 奢らない ストレスを解消できる
	強い目標達成力			所定の事以外に自らチャレンジする バイタリティーがある 目標を目指して努力する 目標達成に強い意欲を持っている
	健康管理	体調管理ができる 夜更かししない		健康に留意する
	若さ・元気度		元気がよい 体力がある	

以下、クラスター別に金融機関で就業するにあたって重要かつ問題とされるディクショナリーを中心に説明する。

- 1)「コミュニケーション」：このクラスターは、実際の金融機関の現場において、業務を遂行する上で必要なことを相手に正確に伝える「表現力」、業務上の各種書類作成にあたって必要とされる「文章表現力」、更に同僚・上司・顧客に対して円滑な人間関係を築く上で大切な「対人関係構築力」の各ディクショナリーで構成した。
- 2)「組織貢献力」：金融機関という組織のために行動できる能力について、日常業務遂行にあたっての「行動力」、組織の中で生じるさまざまな問題に対する「忍耐力」、金融機関ならずとも組織体であるが為に絶対必要な「協調性」、金融機関として特に業務上求められる「正確性」並びに「冷静さ」の各ディクショナリーで構成した。
- 3)「思考力」：顧客や地域の情報、社会状況の把握、金融情勢などについての知識を積極的に業務に活かそうという「情報収集力」、膨大な情報の中から必要な情報を選び分析する「情報分析力」、各種業務関連情報を整理し、業務に活かせるようにする「情報整理力」、業務上の意思決定などにおいて必要な「状況判断力」、自己の業務において創意工夫し、改善点などをまとめて説明できる「企画・提案力」の各ディクショナリーで構成した。
- 4)「自己統制」：日々進歩する金融商品知識や業務上の必須知識などを絶え間なく学び続ける継続学習能力でもある「自己啓発力」、社会人・組織人としての「自立性」、さまざまな問題などで負荷のかかる職場において、精神面での強さや、特に保守性・信頼性が求められる金融機関で法令遵守の姿勢と不正などに絶対関与しない、高い倫理性をみる「セルフコントロール」、自ら組織目標を個人レベルに落とし込んで設定し、到達への努力を惜しまない「強い目標達成力」、社会人として基本である「健康管理」、「若さ・元気度」の各ディクショナリーで構成した。

3 - 2 .「内定者モデル」「卒業生モデル」「雇用者モデル」における行動特性の比較

2 - 2.で分類した調査対象毎の行動特性について、各モデルにおけるクラスター毎にディクショナリーを中心に比較検討する。但し、我々は2 - 1.で示したとおり人事教育などを司り金融機関の業務全体を掌握している人事部担当者のヒアリングにより作成した「雇用者モデル」を金融機関における「ハイパーフォーマー：できる人」の行動特性を最も的確に示しているという想定のもと当該モデルを基準とした比較検討を行った。

- 1)「コミュニケーション」：「表現力」のディクショナリーについては、「内定者」並びに「卒業生」では、挨拶ができ、はきはきと自己アピールが可能、という程度の行動特性が大切であると認識している。「雇用者」ではそうした特性はもちろん必要であるが、金融機関の一員としての自覚と業務内容説明力や顧客を納得させるなど、一歩進んだ表現力を期待している。次に「文章表現力」のディクショナリーについては、「内定者」、「卒業生」共に文章表現力を特に重要視していないが、「雇用者」では、各種書類等作成に係る表現力が必要との認識を示している。更に「対人関係構築力」のディクショナリーでは、概ね「内定者」、「卒業生」において必要な行動特性についての認識は一致するものの、「雇用者」は金融機関としての立場を踏まえた上での顧客への対応を求めていることがわかる。
- 2)「組織貢献力」：「行動力」のディクショナリーについては、「内定者」では仕事が早いなど漠然とした認識であるのに対し、「卒業生」では現場での経験が加味され、より具体的な行動特性があげられている。「雇用者」は更に報告・連絡・相談といった組織内での円滑な連携を期待し、指示

待ちでなく自分で率先して仕事を行う、踏み込んだ行動力を求めており、この点において「内定者」「卒業生」の認識よりも高次の行動力を求めている。「忍耐力」のディクショナリーについては、「内定者」「卒業生」共に認識がなかったが、「雇用者」では、失敗にくじけない精神面での強さをあげている。「協調性」のディクショナリーについては、三者とも認識の差異はみられない。「正確性」のディクショナリーについても各種金融商品を扱う金融機関のイメージからか三者に差異はみられない。「冷静さ」のディクショナリーについては、「内定者」「卒業生」双方において、対顧客へのクレーム処理対応があげられているが、「雇用者」では自身の業務を客観的に判断できる冷静さが求められており、この点において「内定者」「卒業生」ではまだ目先の対応に目が向いていることがわかる。

- 3)「思考力」：「情報収集力」のディクショナリーについては、「内定者」と「卒業生」、「雇用者」において明確な認識の差が認められた。「内定者」は経済・企業知識などを収集することが重要としているが、「卒業生」は仕事についての情報収集、顧客の顔と名前を覚えるなど現場経験が反映されている。「雇用者」では仕事に関する情報を積極的に収集し、顧客の情報を自ら引き出すというように、更に踏み込んだ自主性が必要である。「状況判断力」のディクショナリーについては、「内定者」では機転が利くといった個人的レベルでの認識であるのに対し、「雇用者」は自分勝手な判断をしないという組織的な判断力を求めている点が大きく異なっている。「企画・提案力」のディクショナリーについては、「内定者」「卒業生」共に認識がなく、「雇用者」は業務改善、効率化のために様々な業務上の提案を求めている。
- 4)「自己統制」：「自己啓発」のディクショナリーについては、「内定者」では資格を取るや知識を身につけるなど漠然としているが、「卒業生」では継続して勉強するというように自己啓発を現実的問題として捉えている。「雇用者」では自ら進んで勉強するという自発性を重視している。日々学習を行うことは当然としており、休日を使うなど更に自主的かつ継続的な啓発行動を期待している。「自立性」のディクショナリーについては、「雇用者」でマナーを身につけているという程度の認識であり重要とは捉えていないようである。「自己分析」のディクショナリーについては、「内定者」が判断力があるという程度の曖昧な認識であるのに対し、「雇用者」では自己の未熟さを意識するという具体的な認識を示している。「セルフコントロール」のディクショナリーについては、「内定者」では社会人としての基本に係ることに終始している。「卒業生」ではストレスをためない、注意力、集中力、顧客情報を漏洩しないなどのより現実的な認識となり、「雇用者」では倫理観、コンプライアンス意識などが更に加わっている。「強い目標達成力」のディクショナリーについては、「内定者」「卒業生」共に認識がないが、「雇用者」は目標達成への強い意欲を期待している。

4. おわりに

- 3 - 2. で示した行動特性の比較から明確になった金融機関に適する人物像は以下の通りである。

金融機関の立場を理解し、組織との連携を図り、顧客の満足度を高める表現力を有する。

指示待ちでなく、自ら率先して、正確かつ冷静に業務を遂行し、組織での報告、連絡、相談を円滑にしながら、様々な負荷に耐えうる忍耐力を有する。

仕事、顧客に対する情報収集を怠らず、組織の一員として業務改善などの提案力を有する。

自己啓発を自ら進んで継続して行い、コンプライアンス意識を持ち、高い倫理性、強い目標達成意欲を有する。

以上、コンピテンシーモデルを作成し、金融機関に勤務するに適した人材の行動特性がある程度明確になった。今後は、金融機関を志望する学生に対し、コンピテンシー評価ならびにそれに基づいた指導を更に行っていくことが重要であると思われる。このことについては今後の研究課題としたい。

最後に、本報告におけるヒアリング調査にご協力下さった本学在学学生並びに卒業生、各金融機関の人事ご担当者の方々に深謝いたします。

参考文献

- 1) 佐藤純,「コンピテンシー・ディクショナリー - 各社事例にみる評価と活用 - 」, 生産性労働情報センター, 2006
- 2) 汐見和恵,“ 保育者の役割と保育者に求められる専門性 ”, 東京文化短期大学子ども教育研究所紀要, 2, 31-42, 2007
- 3) 渡辺孝雄,“ 福祉産業におけるコンピテンシーに基づく人材重視の経営 ”, 第一福祉大学紀要, 2, 175-184, 2005
- 4) 鈴木敏恵,“ コンピテンシー手法による目標達成 ”, 看護展望, 30, 8-10, 2005
- 5) 青戸まり子他,“ コンピテンシーから分析した部下が望む看護師長像 ”, 日本看護学会論文集 看護管理, 36, 347-349, 2005
- 6) 早瀬均,“ 大学図書館職員のコンピテンシー ”, 情報の科学と技術, 56, 38, 2006
- 7) 須永一道, 山口雄三,“ 就職活動における短大生のコンピテンシーモデル ”, 新潟青陵大学短期大学部研究報告, 37, 37-41, 2007
- 8) 相原孝夫,「コンピテンシー活用の実際」, 日本経済新聞社, 2006