

1. 商業高校卒業者を採用してみて

- (1) 大学卒業者との違い ～採用担当者としての立場から～

- (2) 採用後の姿 ～支店長としての立場から～

2. 今後、どのような力を身に付けるとよいか

- (1) 基礎力

- (2) コミュニケーション力

- (3) 応用力（適応力）

「働く覚悟」から見える高校生の魅力

武蔵野銀行人事部 高倉 啓

～プロローグ～ 「新成人祝賀式」

平成24年1月5日(木)、9日(月・祝日)の「成人の日」に先立ちまして、武蔵野銀行では平成22年3月に高等学校を卒業し4月に入行した29名の「新成人祝賀式」を執り行いました。今年で5回目となる「新成人祝賀式」は平成18年度に当行が高等学校を卒業した生徒の採用を再開してから続いています。当日の式典には当行の取締役全員が参列し、加藤喜久雄頭取から祝辞のほか、お祝い品(今年は、昨年大活躍した女子サッカー日本代表なでしこジャパンのキャプテン澤穂希さんの著書「負けない自分になるための32のリーダーの習慣」と「祝成人」の文字が入ったミキモト製ブックマーク)が一人一人に手渡されました。

式典後には参加者全員で記念撮影をし、その後、取締役や先輩行員と会食が行われましたが、頭取の意向で当日は和やかな雰囲気になるよう普段着で出席した新成人たちはテーブル毎に楽しく会話を弾ませていました。新成人たちは、あらためて武蔵野銀行の行員として働く気持ちを強めてくれたのではないかと思います。なお、当日の式典や会食の様子を収めた写真を、無事にここまで育ててこられた新成人のご家族の皆様にも感謝の意を表して後日進呈いたしました。



新成人祝賀式の様子 (前列中央は加藤頭取)

1. 武蔵野銀行と高卒者採用

武蔵野銀行は戦後に設立された銀行で平成24年4月に創業60周年を迎えました。埼玉県に本店を置く唯一の地方銀行で、銀行の規模を示す預貸金量では全国地方銀行の中で中位よりやや上に位置しております。埼玉県内に93店舗中91店舗を有し県内に特化した営業を展開し、従業員数は約2,200人です。

当行では平成18年から10年ぶりに高等学校卒業の生徒(以後、「高卒者」といいます)の採用を再開しました。平成8年まで高卒者の採用を行っていましたが、①少子化や女性の社会進出により大学や短大への進学率が高まったことから優秀な生徒の確保が難しくなってきたこと、②当時の高卒入行者は銀行が育成して一人前に成長する前に早期退職してしまう者が多かったこと等から、平成9年以降は高卒から短大卒・大卒に完全にシフトして、高卒者採用は中断しました。

現在も高卒者採用中断時と同様に大学や短大への進学率は高くなっていますが、その中で当行が高卒採用を再開した背景をお話ししますと、銀行を取り巻く環境が中断当時とは大きく変わってきたことが挙げられます。

まずは金融業界では規制緩和が進展し、銀行ではそれまで販売出来なかった投資信託や損害保険、生命保険等の商品が販売できるようになりました。しかしながら、販売するには様々な資格が必要になります。また多様な商品を取り揃えてお客さまのニーズにあわせて販売していくには、経験やノウハウが重要になってきます。それまでは、銀行内にも「女性は5～6年勤めてもらえれば…」というような空気が流れていたのは事実ですが、様々な資格を取得させるための育成に時間もコストもかかるようになった上、経験によって培われる販売スキルを銀行内に残していくには、出来るだけ長く働いてもらいた

いと考えるようになってきました。

また、銀行内には、非正規社員である臨時従業員いわゆるパートが増えていました。高卒採用中断以降には、大手金融機関が破綻するなど銀行業界も非常に厳しい時代がありましたので、その当時は正社員の採用を抑えてパートを増加させてきた経緯があります。たしかにパートは雇用調整をしやすいといったメリットがありますが、逆に言えば安定的な労働力の確保が難しく、また規制緩和により販売可能になった商品を取扱うために中長期的な視点で育成していくには向いていないといったデメリットもあります。そこで、当時の人事担当役員（現在の加藤頭取）の発案もありまして、臨時従業員をこのまま増加させるよりも、地元の金融機関として、就職環境の厳しい県内の高卒者を採用して計画的に育ててみようということになりました。

2. 高卒者を採用してみても

再開当初はどちらかという、高卒者の採用は地元の金融機関としてのCSR（企業の社会的責任）的な意味合いが強く、戦力として成長するかどうかは正直言って半信半疑でしたが、これはいい意味で裏切られました。

まずは退職率が想定以上に低くなっています。平成18年から6年間で計156名の高卒者を採用しましたが、現在（平成24年1月末時点）でも145名が在籍しており、退職率約7%と非常に優秀な数字となっております。後ほどお話しますが、これはやはり高等学校の先生方のお力なのでしょうが、「働く覚悟」がしっかりとできているからかなと思います。ただ単に「退職しない」だけではなく、仕事に対しても真剣に取り組んでいますし、貪欲に新しい知識を吸収しようとしています。

また、前述のとおり、銀行では様々な商品の取り扱いができるのですが、それには様々な資格が必要であり、資格取得のために試験に合格しなければなりません。しかしながら、商業高校では在学中に様々な検定試験を受検させるようで、また受検のための勉強方法の伝授や資格取得に向けたモチベーションの向上もなされるようですので、高卒者は銀行に入学してからも割と抵抗感なく資格試験に向けて取り組んでいます。

なお、実際の試験においては、1度目の試験での合格率は残念ながら大卒者には劣りますが、再受験

で大半の高卒者は合格しています。また、大卒者でも不合格になる者もいる中で、高卒者でも1回で合格する者もいるので、個々人で見れば、決して大卒者に負けているわけではありません。

話は変わりますが、昨年11月に、私は全国商業高等学校長協会による「就職問題連絡協議会」に参加させていただきまして、全国の地区ブロック等から出席された校長先生と意見交換をしました。意見交換の場で、校長先生の皆さまは高校生の就職率が高まらないことを何とかしたいと切実に訴えられていまして、就職担当の先生と一緒に校長先生自ら積極的に企業に足を運んで採用してほしい旨のご依頼をされていると聞きまして、本当に頭が下がる思いでした。その中で企業側に「高卒者は人間的に未成熟なので大卒者が欲しい」と言われてしまったとの話がありましたが、私は平成18年度から採用した高卒者を見ていて決してそんなことはないと思っております。なぜならば、先ほど申し上げたとおり、高卒者は銀行に入ってから「働く覚悟」がしっかりと出来ていまして、その「働く覚悟」を比較した場合にはむしろ大卒者の方が未熟に見えてしまうことがあるからです。

現在は、希望すれば比較的誰もが大学に入れる時代ですし、親の方が「自分の子供には大学くらいは卒業してほしい」と、進んで大学に行かせようとしています。ですから、主体的にあるいは明確な目標を持って大学に行っているわけではない大学生もいるわけで、そういった大学生は卒業後に「なぜ自分は働くのか」といった「働く覚悟」が全くできていないケースも多々あります。私は大卒者の採用面接もしていますが、彼らの就職活動はどちらかという「卒業後に働く」ことよりも大学を卒業する時期が来たから次の順序として「就職の内定をもらう」ことが目的となっていて、卒業後に自らが働くイメージを持っていない者もたくさん面接にやってきました。また銀行に入学した後も、高卒者でも合格する資格試験になかなか合格しない者や、仕事に対する姿勢が受け身で言われないと動けないあるいは動かないからいつまで経っても成長しない者も見受けられます。そういった者たちと比べますと、高卒者の方が格段に「働く覚悟」ができていますので、会社に入ってから成長が期待できるのです。

また、商業高校出身者は、これも高等学校の先生方のご指導の賜物ですが「数字」に関する態度

が鋭く、たとえば計算間違いで桁違いなどがあった場合に違和感が働き未然に察知して大きなトラブルにならずにすむといったこともあります。これは数字を扱う銀行としては非常に助かります。

3. 育成方針

先ほど、「高卒者は人間的に未成熟」とありましたが、高卒者と大卒者を比較すれば当然のことながら4歳以上の年齢の差があるわけです。そういった意味では如何ともしがたいことでありますが、むしろ、この4歳の差、4年間で高卒者をどれだけ成長させるかが、企業の育成担当の立場からすれば大いにチャレンジする価値のあることだと考えております。高等学校の先生方が手塩にかけてお育てになった生徒を我々企業の育成担当がそのバトンを引き継いで育てていくのは、社会的にもたいへん有意義なことでありまして、当行としても地元の金融機関としての1つの使命ではないかなと思っております。

とはいえ、平成18年の採用再開当初は、以前に高卒者を採用していた当時とは時代も変わり、また久しぶりということもあって、どうやって育てていこうかと戸惑いもありましたが、ようやく最近では育成スタイルを確立することができてきました。しかし、そこまで辿り着けたのは、採用再開にあたってご協力いただいた各高等学校の校長先生や就職担当の先生が、久しぶりにも拘らず校内の優秀な生徒を当行に推薦いただいたことが何よりも大きかったと思っております。それがあって当行も高卒者の育成に自信を持てたのだと考えています。

当行では現在、高卒者につきましては、入行してから1年6ヶ月の間で営業店の窓口担当として活躍できるレベルまで育成することを目標としています。そのための育成カリキュラムを用意して営業店と本部が一体となってその成長を支援しています。具体的には営業店では先輩が指導員となって実務の指導にあたり、本部ではマナーや身だしなみ、業務知識や商品知識の習得等の集合研修を行っています。また、この1年6ヶ月の間に「証券外務員資格（特別会員二種）」「損害保険募集人資格」「生命保険募集人資格（一般課程・専門課程・変額保険）」の資格を取得させます。ほとんどの高卒者がこの1年6ヶ月で取得することができています。

その他、銀行業務検定等の各種検定試験の積極的な受検を推奨しています。昨年は平成22年度入行

の高卒者に入行後1年を過ぎたところで銀行の預金業務の基本事項の習得度を確認する「預金中級」検定試験の受検を推奨したところ、多くの者がチャレンジしてくれまして見事6名が合格いたしました。正直、入行後1年を過ぎたところではまだ早いのではないかと思ったのですが、人事部の投げ掛けに応じてくれて結果まで出してくれることはたいへん嬉しいことで、本当に育成担当者冥利に尽きます。

また、「3級金融窓口サービス技能士」という国家資格があるのですが、この資格に入行2～3年目で積極的にチャレンジする高卒者が多く見られます。「金融窓口サービス技能士」は名前のとおり、銀行の営業店窓口でお客さまに対応するにあたって必要な知識の保有レベルを認定する資格でありまして、採用時の面接でも多くの生徒が「窓口で仕事をしたい」と話していることから、同世代の多くが大学生生活を送っている中で、自分の将来の夢や希望に向けて努力しているのだなと感心させられます。

当行では昨年10月に「2級金融窓口サービス技能士」の資格取得を目指した養成講座を開設しました。広く応募者を公募したのですが、別途平成18～19年入行の高卒者にも講座への参加を推奨したところ、14名の応募があり、今年1月に検定試験を受検しました。「2級」は「3級」の上位資格で「3級」よりも幅広くかつ専門性の高い知識の習得レベルが求められますが、「2級」に合格すれば対外的にも一人前の銀行員として認められますので、個人的には、同世代の大卒者が入行してきて新入行員として基本的な銀行業務を習得している時期に、高卒者にこのような国家資格を取得させることで、先に当行に入行したアドバンテージを活かして自信をつけてもらいたい、と考えております。

また、当行としても「武蔵野銀行に入行したら、たとえ大学に行かなくても一人前の社会人として、そして銀行員として成長できる」というように埼玉県民の皆さまから認めてもらえたら嬉しい、と思っております。大学の授業のような幅広い一般教養や専門的な学問は企業ではなかなか教えることはできませんが、金融のプロである銀行員としての専門的知識やスキル、社会人としてのマナーや身だしなみ等については自信を持って教えることができます。

そして、いずれは高卒者が「金融窓口サービス技能士」の最上位である「1級」の資格にチャレンジして合格し、名実ともに銀行窓口業務のスペシャリ

ストとして「武蔵野銀行の営業店の『顔』」になってほしいと思っておりますが、そんな日は決して遠くない未来にやってくるであろうと信じております。

4. 学校と企業の連携

先ほど、高等学校の皆さまが企業からの採用枠の確保に汗を流されていて、本当に頭が下がる思いだと申しました。その一方でたいへん言いにくいことで失礼を承知でお話し申し上げるのですが、先生方も現状の企業の求める人材等についてももう一步踏み込んでご理解いただいた方がよろしいのではないかと思います。

先の「就職問題連絡協議会」の中で、「事務職」の枠を増やしてほしいとのご意見がございましたが、現在ではIT機器の飛躍的進歩と非正規社員の増加により、一昔前と比べて純粋な正社員の「事務職」枠が減少しており、もしかしたら企業側の需要とのミスマッチがあるのではないかと考えております。現に、武蔵野銀行においても、20～30年前は正行員が従事していたような業務、たとえばそろばんや電卓での計算はIT機器に、庶務業務や事務機器操作の担い手はパートにほとんど代替されております。では正行員は営業店で何をしているかという、銀行は公共的使命が強いものの基本的にはサービス業ですから、お客さまといかに適正なコミュニケーションがとれるかが大事であって、正行員は誰もがお客さま対応を的確にできないと務まらないのが実態です。ですから、求める人材は「事務職」よりもむしろ「営業職」に近いのです。

しかしながら、いまだに高等学校側は、生徒が「事務職」希望ということで当行に推薦してこられるケースがあります。「事務職」の中には「人と接するのが苦手だから」といったどちらかという後ろ向きな理由で選択する生徒もいらっしゃるようで、そうした場合は採用後にお互いが不幸になるのが見えていますから、銀行としても、どんなに成績が優秀な生徒であっても採用面接後にご遠慮いただくことがあります。そういった意味では、成績が優秀に越したことはありませんが、それ以上に「コミュニケーション力」が重要となってきます。

このような話を先の協議会の中でもさせていただきましたところ、その後の懇親会において、ある校長先生から「先般、日商簿記1級の資格も持っていて自信を持って推薦した生徒がある企業の採用面接

で不合格になったけど、先ほどの話でわかったような気がしました」とお話しいただきました。このように、こういった所にもやはり企業側の求める人材とのミスマッチもあるように思います。

当行では、なるべくそういったミスマッチを回避すべく、最近では校長先生や就職担当の先生と意見交換を密にしてギャップを埋めてきておりまして、引き続き機会を設けては意見交換していきたいと思っております。やはり、生徒の就職にあたっては企業側や高等学校側の都合もあるのは事実ですが、主人公は生徒であって、生徒の幸せを第一に考えていかなければならないと思います。

しかしながら、高等学校側にとっては「成績」は可視化できる客観的なものですが、「コミュニケーション力」などは、なかなか厄介なもので、学校内において客観的な順位付けが難しく、特に生徒の親御さんにはなかなか説明ができなくて、就職先の推薦にあたって納得を得られず苦勞されることもあろうかと思えます。それでも、やはり生徒の将来を最優先して、その生徒が不幸にならないようにしてあげるのが、我々大人の役割ではないかと考えます。

～エピローグ～

高卒者の採用を再開して6年が経過し、すっかり定着感があるここ数年、中学生が高校を受験するにあたって「武蔵野銀行に就職することを目指して採用実績のある高校を選択する」という話も聞かれます。ほんの僅かでしかありませんが埼玉県内の生徒の人生の選択肢が増えた気がして嬉しく感じしております。

ただ、当行の高卒採用枠を格段に増やすことは極めて難しく、就職難の中、「採用」という直接的な形での協力は限度がありますが、高卒者採用事例を学校関係者や企業の採用担当者に広めていくことでお手伝いできるのではないかと、そして当行で採用した高卒者が更に活躍できるように育成に力をいれることで高卒者の価値を高めていくことはできるのではないかと、と考えておりまして、商業高校の先生の皆さまにエールを送るとともに引き続き一緒に頑張っていきたいと思っております。

武蔵野銀行の高卒採用

「働く覚悟」で低い離職率

武蔵野銀行は、毎年30〜35名程度の高卒者を採用している。一般職としての採用だが、5年目以降、総合職に転換できる制度も用意し、基本的には将来、総合職として働いてもらうことを見据えている。高卒採用者の特長は、「働く覚悟」ができていくこと。一生懸命仕事に取り組み、離職率も低いことから、貴重な戦力に育ってきている。

きつかけはCSR

1月9日、武蔵野銀行は、今年度20歳を迎える高卒行員31名の新成人を行内で祝う「新成人祝賀式」をさいたま市内で開いた（写真）。

加藤喜久雄頭取を含めて全役員が駆けつけ、一人ひとりにミキモトのブックメーカーと伊集院静氏の著書『伊集院静の「贈る言葉」』が記念品として贈られた。フランクに話せるように、新成人の行員は普段着で参加し、アットホームな雰囲気の中、

各テーブルで懇談を楽しんだ。新成人祝賀式は、今回で7回目になる。

武蔵野銀行にとって、高卒行員はなくてはならない存在だ。大学進学率の高まりなどから高卒採用をとりやめていた時期もあったが、2006年、10年ぶりに高卒採用を再開。現在まで、毎年平均30〜35名程度を採用している。大卒採用（今年4月入行は84名）は7割が男性のため、あわせると多少、女性のほうが多い人数になる。

高卒採用再開のきつかけは、

内定「ゴールではない

少子化でえり好みしなければ、だれでも大学に入れる時代。大卒採用では、大学を卒業する時期がきたから、次は就職の内定というコースに乗って、「卒業後に自らが働くイメージをもっていない者がたくさん面接にやってくる」（高倉グループ長）。

内定がゴールになってしまっているから、会社に入った後、「こんなはずではなかった」とフェードアウトしてしまう者も出てくる（こうしたミスマッチを防ぐため、武蔵野銀行は採用で、よい面だけを強調するのではなく、ありのままをみせることを大事にしている）。

それと比べると、高卒生は、06年の採用以降は即戦力を求めて商業高校からの採用を中心にしていることから、「働く覚悟がしっかりできていく」（同）。「働く覚悟」を比較すれば、むしろ大卒者のほうが未熟にみえてしまうこともあるという。

高卒行員は、社会人としての心構えを学ぶ入行当初の研修の

地元・埼玉への地域貢献という問題意識だ。当時、埼玉の高卒就職率は非常に厳しい状況だった。そのとき、人事担当役員を務めていた加藤頭取の発案で、地元根ざす銀行として、県内の高卒者を採用して育ててみようということになった。戦力として成長するかどうかは当初、半信半疑だったというが、それは「いい意味で裏切られた」（人事部長）。「いい意味で裏切られた」（人事部長）。「いい意味で裏切られた」（人事部長）。「いい意味で裏切られた」（人事部長）。

高卒行員が現在では貴重な戦力に育ってきているからだ。

一部を除き、基本的には大卒行員と同じ研修カリキュラムが組まれており、5月には大卒行員とともに預金中級の受験に臨む。大卒行員が入行までに銀行業務のイロハを学ぶ通信教育を受講し、証券外務員資格の取得を行っている一方、卒業まで学業優先が求められる高卒行員はそういった準備がまま入行を迎えている。それにもかかわらず、昨年、預金中級の行内上位3位に高卒行員が入った。

平均合格率は大卒と比べれば低かったものの、高卒者も「能力・やる気があるのであれば、大卒に見劣りしないことが証明された」（同）。商業高校では在学中にさまざまな検定試験を受験しているため、「入行してからも抵抗感なく、資格試験に向けて取り組んでいる」（同）という。

5年目で金窓2級

高卒採用の行員は一般職として入行する。過去、おもにパート職員が担っていた仕事の代替を前提としていた時期は、事務の仕事を行うのが前提だったが、



今年の新成人祝賀式にて（中央は加藤頭取）。

で皆が顧客のほうを向いて仕事をするとということ考えると、働き方の差も生じない。

だからこそ、入行当初から大卒と同様に、資格試験の取得に積極的に励んでもらい、最初の1年半経過後にローン、預り資産の販売を含む窓口での応対ができるまで「鍛える」方針をとっている。従来、支店の状況に合わせて配属を決めていた面もあったが、新年度からは1年目（大卒含む）は支店の人員としてカウントせず、よりじっくり育てる態勢づくりを進めていく。

同行には預り資産販売を専門に担う「ファイナンシャルアドバイザー」がいるが、高卒の入行4年目で同職に就いている者は複数名いる。高卒入行者は5年目に金融窓口サービス技能検

定2級の取得を奨励されており、同じ年齢の大卒生が入行してきたころにはすでに一定のスキルを身につけていることになる。

ミスマッチを防ぐ

高卒採用は大卒採用と違い、ハローワークへ申込みを行った求人とすることが義務付けられており、応募の受け付けもハローワーク、学校を通じて行うことになっている。そのため、まずは6月に募集要項をつくり、7月以降、ハローワークが受け付けた求人票を県内の商業科（もしくはそれに類する学科）がある高校15校程度に送り、職業・職場への理解を深めるため、応募前に職場見学会も実施する。

こういった手順を経て、生徒を推薦してもらい、面接するという流れになっており（大卒採用と異なり、応募者には必ず面接を行うことが義務付けられている）、面接を経て可否を決定する。

銀行では事務の堅確性が重要というイメージから、とにかくまじめな、成績がよい学生が推薦されて応募してくることが多

現在では「5年目以降、総合職へ転換することを見通した採用を行っている」（高倉グループ長）。

武蔵野銀行の場合、転居を伴う遠方への転動はないため、勤務地という条件で総合職と一般職を分ける必然性はない。事務のIT化が進み、全員営業態勢

い。しかし、銀行はサービス業であり、入行後、投信販売等で顧客と接することを考えると、コミュニケーション能力は必須だ。入行後、「こんなに多くの人と接する仕事とは思わなかった」となれば、入行した本人、銀行双方にとって不幸なことになってしまう。

そのため、武蔵野銀行では、高校の先生と密にコミュニケーションをとるほか、進路指導の先生を集めた協議会等でも企業代表として話をし、求める人材について企業と学校にギャップがあることについて繰り返し理解を求めているという。また、高校で行われる就職説明会にも、積極的に入行2～3年目のOGを派遣し、入行後の率直な感想を話してもらうことで、ギャップを埋める努力をする。

大量採用で、ある程度の離職はやむなしという大手企業とは異なり、武蔵野銀行は「せっかく縁があつて入ってくれた行員には仲間として長く勤めてほしい」という考えが基本。ここ5年、高卒の離職率は13%前後と低い。育児休業から復帰した人

も複数名いて、定年まで働き続けることが期待されている。

そのため、採用で重要なのは「伸びしろがあるかどうか」（高倉グループ長）。高卒の初任給（16万5000円）はフルタイムのパート職員とそれほど大きな違いはないが、帰属意識には大きな差がある。「高卒採用者は仕事に対して一生懸命でふんばりがきく。だからこそ、じっくり育てることができる」（同）。いまでは支店での受入れも定着し、どんどん高卒採用の行員を配属してほしいと要望を出す支店長もいるという。

労働契約法の改正により、昨年4月以降、同じ職場で5年を超えて働いているパート職員は、本人が希望すれば無期限の雇用への切り替えが義務付けられることになった。非正規雇用職員での雇用の調整がむずかしくなることから、採用プロセスが複雑で敬遠されがちだった高卒採用に興味をもつ企業は少しずつ増えてきている。武蔵野銀行での高卒行員の活用は一つの選択肢として参考になりそうだ。

（本誌 江口珠里亜）



高卒採用の取組み

●高卒採用再開

- ・平成18年度から再開（10年ぶり）
- ・当初はCSR的な視点から（県内高卒者の就職率低下への対応）

●高卒新卒者の特徴

- ・事務面の即戦力（高校時代に電卓、簿記等の職業訓練）
- ・働く覚悟（早期の卒業後の就職希望、「憧れの職業」への思い）
→当初の期待以上の戦力として活躍

●高校との連携

- ・銀行業務に関する学校側の正しい理解
→「銀行＝事務職」のイメージを払拭する働きかけ