

タイトル	北海学園大学経営学部開設10周年記念 記念講演 & シンポジウム 新時代を担う人材の育成について：企業が求める人材，教育機関への期待
著者	堰八，義博；Sekihach, Yoshihiro
引用	北海学園大学経営論集，10(4)：167-178
発行日	2013-03-25

新時代を担う人材の育成について

～企業が求める人材，教育機関への期待～

講演者 株式会社北海道銀行頭取 堰 八 義 博

○堰八氏 皆さん、こんにちは。ただいま御紹介にあずかりました、北海道銀行の堰八でございます。まずもって、このたび、北海学園大学経営学部開設 10 周年、誠におめでとうございます。この 10 年間の、学部教員の皆様、大学職員の皆様、そして、この場所で学んできた、あるいは、学んでおられる学生の皆様の御尽力、御努力に、心から深く敬意を述べさせていただきます。

また、本日は記念のシンポジウムにお招きいただき、このようにお話しさせていただく機会を頂戴いたしまして、私といたしましても大変光栄に存じております。

今、大平先生からお話ありましたように、10 年前に、確か同じ教室だったと思いますけれども、お話をさせていただいたことを今思い出しながら、この場に立たさせていただいています。

その後、経営学部を御卒業されて、私ども北海道銀行に入行していただいた経営学部出身の方は 20 名です。そして、この 20 名の方を含めて、今、北海道銀行には 180 名の北海学園大学卒業生の皆さんが現役でばりばり働いて、支店長もたくさんおりますし、皆さんそれぞれの職場、立場で頑張っていただいております。

私にいただいた時間は約 50 分強だと思います。3 時 20 分ぐらいを目処に、なるべく時間どおりということでお話をさせていただきます。

早速、本題に入らせていただきますが、きょうのシンポジウムのテーマである「新しい 10 年、今こそ哲学を持った人づくりを」に沿って、私からは「新時代を担う人材の育成について」、副題として「企業が求める人材，教育機関への期待」というタイトルでお話をさせていただきます。

さて、一般的に、皆さん、経営資源という言葉聞いたことがありますね。人・物・金が経営資源です。最近はこれに情報という要素が加わって、人・物・金・情報ということで、経営資源というような表現がされます。

いずれにしても、人にかかわる問題というのは、私たち企業経営にとって非常に重要な問題であります。まさに企業の存亡にかかわる問題、人の問題というのはそのぐらい重要なものだということでもあります。そして、企業にとって人ということになりますと、何人いるかということと、その質ですね。その企業で働いている人たちの質がどうかで、大きく変わります。

当然、雇用の人数がふえれば、企業の経営サイドからすると、人件費がかさみます。人件費にはね返ってくるわけですから、企業の経営からすると、コストパフォーマンスをいかに高めていくかということが重要なのです。要するに、平たく言えば、払っている給料分の成果を上げてくれる仕事をその人がしてくれるかどうかです。年間 500 万円給料を払っているのに、その人が生み出した収益が 200

万円しかなかったとしたら、単純に言うとも300万円、銀行とすれば人件費の持ち出しです。

ですから、質を高めて、いかにパフォーマンスを高めてもらうかということを企業としては期待しているのです。そうなるように人材を育てていかなければならないということです。

そして、今申し上げましたように、人という要素、経営資源の一つの大事な要素について考えるために、まず、最近の日本企業の経営を取り巻く背景について検証していきたいと思います。

では、幾つかピックアップしてきましたけれども、一番今大きな問題は何かということ、生産年齢人口減少の対応と書いてありますけれども、簡単に言うと、要するに少子高齢化の問題です。

我が国は、相当のスピードで人口動態が変化、すなわち人口の減少と少子高齢化が進行してきております。このスピードは世界最速だというふうに言われ、そして、最速で高齢化社会に突入したということでもあります。この現象は、今後もさらに社会の色々なところに影響を及ぼすと予想されています。

これを「人口オーナス」というような表現をするのです。人口動態の変化によるこの社会の変化を人口オーナスと言います。これをもたらしているということでもあります。

次、ことしの1月に国立社会保障・人口問題研究所が発表した人口推計です。左側が国内総人口や構成比、右側が同様の道内の総人口あるいは構成比です。左側の我が国の総人口、2010年の約1億3,000万人弱ですけれども、これが25年後の2035年が1億1,000万人強まで減少すると言われております。そしてさらに、生産年齢人口という言葉聞いたことがありますか。生産年齢人口とは、15歳から65歳までの人々を言います。言ってみれば、世の中に出て働くことのできる年

齢層ということですね。これを生産年齢人口と言います。この生産年齢人口は現在、日本全体で8,100万人いるのです。これが同じように25年後には6,300万人まで減少する。そして、総人口に占めるこの割合が、今、生産年齢人口は63%ですけれども、56%まで減ると想定されています。つまり、日本の25年後の人口のうち、50%強、60%弱の人しか、今でいう働き手としての適齢の人がいなくなるのです。ですから、四十数%の人は、この働く人たちに支えられる、こういう問題が起きるということでもあります。そしてさらに、高齢化社会にいきますけれども、65歳以上の人口は、今、23%ですけれども、これが33%まで増えると言われております。この統計が示すのは、実際に今、生存している人がどういうふうに推移するかということなので、確定です。これから生まれてくる人たちはわかりませんが、こういうように25年後というのが確定なのです。だから、この数字が大きく変化することはないのです。

北海道の人口を見てみると、今550万人強、これが25年には440万人まで、110万人も減る。そして、同じく生産年齢人口も現在の350万人から240万人まで減少する。また、総人口に占めるこの割合も64%から54%。さらに、65歳以上の高齢人口は、今の24%から37%になります。全国は高齢人口33%ですが、北海道は37%、それだけ北海道の高齢者の比率が高くなる見込みです。

このことは何を意味するかというと、今いろいろ問題になっている社会保障問題、特に年金の問題なんかは皆さんよく聞きますね。給付原資の問題、あるいは給付水準、給付の開始年齢の問題です。また、これを支える現職の人たち、つまり1人でお年寄りを何人も支えていかなければならないということが起きるのです。

次に、改正高齢者雇用安定法ですね。これは何かというと、今、国の法律整備が進んで

いまして、25年4月1日から施行されます。2025年までの段階的ですけども、企業は、希望する人全員65歳まで雇用しなさいと義務づけられるのです。今までは、なるべく65歳まで働きたいという人を継続して雇用しなさいという努力義務だったのです。今度は段階的に義務づけられます。皆さんたちのときは間違いなく65歳まで働ける、そういう時代になるわけです。

そうなるとういうことが起きるかということですね。企業からすると、前向きに言えば、そこまで頑張ってきて、いろいろ知識、ノウハウや技術を持っている高齢者を、あと5年前向きに活用できると思う経営者と、あと5年も雇用しなきゃならないのかという後ろ向きな考え方の経営者と両方いるかもしれません。

早速、12月15日の日経新聞の一面トップ記事に「NTTグループ、40～50代の賃金抑制、65歳雇用原資に」、こういう衝撃的な記事が出たのです。これは何かというと、単純に先程のことが起きると、企業からすると人件費が増えますね。そうすると、これを回避するということをしなければならない。早速、NTTグループは、65歳まで雇用を延長するのに原資が要りますから、その原資を、40代から50代の人たちの右肩上がりが増えてくる賃金カーブの角度を緩やかにする、つまり賃金の上昇を抑制して、そこから原資を捻出して、65歳以上の雇用の増加につなげるということ、組合とも話し合ってためたのです。早速こういう動きが出てきましたね。

そして、さらにどうということが懸念されるかというと、手前の入り口のところで少し抑制しなければならないということになると、これは皆さんに関係します。新卒の採用を少し抑えましょうということも出てくる可能性があるということでもあります。

次に市場での対応ですね。これはもう書いて

であるとおりです。なかなか昔と違って今、寡占化、大型化、専門化、ネット販売、皆さんもよく使いますね。

昔、私たちが子供のころは、百貨店では何でも売っていました。だから百貨店と言うのですけれども、百貨店に行くと何でも買えました。ところが今、百貨店というビジネスモデルは非常に曲がり角に来ています。なぜかという、皆さん、家電製品を買おうと思ったら、ヤマダ電機とかビックカメラとか行きますね。昔は、家電製品も百貨店で買いました。洋服を買う時、今も百貨店で洋服を買う人がいるかもしれないけれども、それをもっと安くていい、ユニクロのような専門店で買う人が増えています。こういうように専門化してきて、市場のほうも変わってきて、国際化が進んでいます。

これは、景気低迷によって国内需要がだんだん減少しており、これによって発生したのが「空洞化現象」です。空洞化現象とは何かというと、日本のものづくり産業を中心に、国内のものづくり拠点を海外に移転しているということです。したがって、国内からそういう工場がだんだん減って、そこで雇用されている人たちも減る、あるいは、その町にとって、その工場がなくなれば、経済に打撃を与える、そういうことが進んでおります。

例えば中国が典型的です。中国は人件費が安い。今はちょっと上がっていますが、工場働く人たちの給与は、1カ月大体7～8千円、年間にしたら10万円いきません。かなり安く工場働く人たちの雇うことができたのです。でも、今は中国も沿岸部を中心にだんだん発展著しく、この人件費の安さだけということではなく、マーケットとしてやはり魅力的ですね。人口が14億人ぐらいいるかもしれない、日本の10倍以上いますからね。日本はさっき言ったようにどんどん人口が減少していきますから、マーケットは縮小していきます。そうすると、どうしてもこれから

物が売れるところに進出していくということになりますね。こういう状況が空洞化を招いている一つの要因でもあります。

したがって、一番大きなマーケットに近いところへ日本から物を運んで持っていくのではなく、中国であれば中国の国内に合弁会社、あるいは合併などにより向こうの資本と一緒に会社を立ち上げて、現地で物を作って、大きいマーケットで売ることが増えてきています。

日本の製造業の海外進出のグラフを見てください。黒線は国内製造業の海外向け売上高比率、つまり全体の売上高のうち海外での売上比率がどうなっているかを表しています。

赤線はその企業の設備投資の額のうち海外への設備投資の比率がどうかということをグラフにしたものです。一時的に減少しているところ、これは何ですか、わかる方いますか。

○学生 リーマンショックです。

○堰八氏 すごい。学生さんですか？

○学生 はい、学生です。

○堰八氏 そのとおり、リーマンショック後の落ち込みです。あなた凄いですね。銀行に入れますね。

一時的にリーマンショックの落ち込みで減少しましたが、完全に右肩上がりですよ。どんどん毎年この比率が高まっているということです。その結果、直近では売上比率で全体の18%、設備投資比率で21%。ほぼ10年間で倍増しているということです。これだけ海外での比率、売り上げが高まっているということです。

当初はその進出動機は安い人件費という側面もありましたが、国内マーケットの縮小が続き、最近では拡大するマーケットへの魅力、そして、そのマーケットに近いところでの生産という側面がむしろ強くなっています。

これに関連して人材という面でも、外国人や帰国子女の採用、社員語学力の強化などが活発化してきております。楽天の三木谷社長

のところは、会社の中で当たり前英語が出てくるというふうになっています。

次は、技術革新のもたらす変化への対応です。これはもう当たり前ですね。昔は物づくりのところでも、生産ラインに、工員さん方が手作業で作っていたというのは当たり前ですけれども、皆さん、今の工場を見に行ったことがありますか？ 最近の生産ラインには、もう人なんか立っていません、全部ロボットです。立っている人は何をやっているかというと、コンピューターの制御・管理をモニターで見ているだけです。あと全部自動的に、ほとんどロボットが作業していますね。もう労働集約型産業のウエートが低くなって、パソコン、コンピューター、情報ネットワークなどを駆使した知的集約型作業にシフトしてきているということです。

グラフをご覧ください。棒がそれぞれ3本ずつありますが、規模別に分けて、この一番左の棒は、企業の規模100人未満、真ん中の棒が100～300人規模の会社、一番右が300人以上の比較的大きい会社となっています。左に行くほど、技術・技能を活かして製品を製造する仕事、今私が言った知的集約型の仕事の例です。一番右が単純な事務的作業です。2番目は専門的な知識に基づいて教育、指導、相談などを行う仕事です。つまり左側が比較的頭を使う仕事、右側が比較的体を使う仕事です。どの規模の会社でも、やはり左側へ仕事の内容がシフトしてきているということがお分かりいただけます。

今後どうなるかと言うと、ぐっと角度が上に向いている専門的な知識に基づいて教育、指導、相談などを行うという知的集約型というか、頭を使う仕事をする人を企業が求めているというように変わってきていると思います。

最後、5番目は技術立国日本の再生です。半導体、液晶など、今は韓国や中国の技術も優れていますね。だから、日本の国内企業は

大変です。液晶は完全に韓国サムスンなど新興国が台頭してきています。

ですから、これからの日本が技術立国の位置づけを取り戻すためには、韓国や中国がキャッチアップしてきている以上のスピードで研究・開発を進めていかなければならない。そして、その結果、追いつけないような製品をつくるのが大事だと思います。

ノーベル生理学・医学賞を受賞した山中伸弥先生の「iPS細胞」、やはりこういう技術・頭脳が大事です。ですから、これからの日本は、こういう人を育てていかなければならないということでもあります。

それでは、次に、これまで触れてきた企業の直面する課題ということを頭に入れた上で、企業が人材の雇用、活用面で、今どういう流れが出ているかということについてお話しします。

一つは、効率的な人材活用です。業務提携、アウトソーシングとなっていますね。以前の会社は、会社の中に総務もあれば、企画もあれば、システムもあれば、何でも社内で抱えて運営してきたわけですが、だんだん本業以外の部分は外出しをするようになってきています。それがこのアウトソーシングあるいは業務提携ですね。例えば、銀行は全てコンピューターでいろいろな取引を管理していますから、いわゆるシステム部というのがありました。北海道銀行にもありましたが、今はありません。平成10年まではシステム部がありまして、常時70人位いました。新しいシステムを開発するには150人ぐらいで何年か掛かりました。今は完全にアウトソーシングです。こういうシステムを作ってくださいということで、NTTデータにアウトソーシングしています。そのアウトソーシングしたシステムも、3行で一緒に使っています。北海道銀行の場合は、北海道銀行、北陸銀行、横浜銀行で業務提携して一つのシステムを作って、NTTデータに開発運営をアウ

トソースしているということですね。本業以外のところの人員はなるべく効率化しようという動きです。

次に雇用形態の多様化です。昔は全員正社員で雇用するという時代から、今はだんだん非正規雇用比率が高まっており、直近では36%弱となっています。これはいろいろ問題になっていますが、企業にとってみるとやはり背に腹はかえられない。全員正社員で雇わなくてもいいところは、やはりいろいろな雇用形態を取るということでもあります。例えば、それが派遣社員であったり、嘱託職員であったり、パートであったりということです。それは全体の人件費をある程度抑制していくということと、企業も生き物ですから、去年業績が良かったけれども、今年は落ちるということがありますから、そういったときに正社員を抱えていると直ぐにリストラするわけにいかないですね。雇用調整をやるためには、1年契約の人たちを雇っていると企業側にとって便利だという背景があるわけです。

また、働く人たちのニーズも多様化しています。働きたいけれども、毎日フルでは無理だとか、10時から4時までだったら働きたいとか、そういう人はパートタイマーとして働く、つまり採用される側にもニーズがあるということです。

三つ目は、企業がどういう人を今後採用したいか。新卒は大体比率的には高いですね。また高齢者の再雇用、勤務延長、これも6割ぐらいあります。注目すべきは、専門的な知識やノウハウを持った人の中途採用の比率が高いことです。こういう人たちを今後もとりたいというニーズがあります。それと伸び率が高いのは、やはり出産・育児等のために退職した女性の再雇用です。絶対値は低いですが、これから高まってくると思います。

次に女性参加の機会の拡大ということで、今お話した女性の活用ということでは、日本

の場合どうしても20歳後半から30代まで落ち込むのです。これは、女性の結婚・出産年齢にあたります。せっかく働いていても辞めてしまうということですね。子供が大きくなるとまた働き出しますが、せっかくの女性の能力を活用しなければならないということです。そのためには、問題となっている託児所、保育所、こういうインフラ整備ですよ。近くにお父さんやお母さん、おじいちゃん、おばあちゃんがいて、面倒をみてくれるという人は幸せですけども、そうではないという人は、どうしても子育てのためにやむを得ず仕事をやめなければならないということです。

そうは言っても、この統計を見ると、出産前に仕事をしていた人たちが、そのまま出産後継続して働く人の比率は高まっているのです。やはり女性がこれから活躍する場面が多くなるという兆候が現れてきています。かつ、継続して働く人のうち、育児休業を利用して継続して働く人が増えています。皆さん育児休業を知っていますか。最低1年間、無給になるケースが多いですけども、育児のために休みを取って、その後、元いた部署に戻れるという制度です。北海道銀行にもこの制度があります。女性にはこれからどんどん活躍してもらわなければなりません。何故なら先程お話したように高齢化が進んで行くからです。

それでは、今お話したような雇用情勢の色々な変化の中で、企業が求める人材ということに触れてみたいと思います。

私は、人材というのは、「素材」だと思っているのです。大学を卒業して、いきなり優秀に働ける人なんてあり得ません。それぞれの会社に入ってから、その会社が必要な社員のスキル、能力をトレーニング・開発する責任があると思うのです。大学で、銀行用の知識、販売業務の知識等々、やれば切りがありません。学問としては色々学びますけれども、実際に企業に入ったら、もっともっと専門的

な知識やノウハウが必要となります。

したがって、私に言わせれば企業が求める人材とは「素材」、育て甲斐のある「素材」なのです。こういう人なら我々がこれから教育しても伸びるだろうと思う人材を採用したい。

そのために必要な要素は何かということをも4点挙げています。

一つは、想像力と創造力、二つのソウゾウ力です。最初の想像力というのは何かというと、例えば、何か作業や仕事をしていて、漫然として仕事をしているのではなく、何のためにその仕事をしているかを考える力です。必ずその仕事には意味があります。自分のやっている仕事が出来上がったら、誰にどのように引き継がれて、最終的にどういう形になっていくのか。自分の役割は何かということを読める、つまり、物事の先や広がりを読める、これが想像力で、そういうことを考えながら色々なことに取り組める人が必要です。もう一つの創造力というのは、これは読んで字のごとくです。いろいろ発想が豊かで企画力がある。仕事の話をするとき、今この仕事をしろと言われたけれども、もう少しやり方を工夫したほうが効率的にできるんじゃないか。置く場所を変えたらもっと間違わないんじゃないかというように、色々なことを発想、企画できる力が大事なのです。ですから、皆さんも学生のうちにそういう力をぜひ身に付けてほしい。勉強している時でも何でもいいですけど、ぼおっとして、ただ黙って嫌がってやらずに、今自分がやっていることの意味をよく考えてほしい。

二つ目はコミュニケーション能力です。これはよく言われますが大事です。これはどんな職場でも、お客様商売でなくても、コミュニケーションはあるのです。企業というのは普通は組織で仕事をやりますね。淡々と一人でやる仕事も中にはありますが、チームプレーですよ。だから、自分だけで解決できる

というよりも、必ず誰かと関わりの中で仕事をしています。まして、商売をやっているお客様って人でしょう。お客様とのコミュニケーションは大事ですから、内輪でも外でも、研究職だろうと営業職だろうと企画職だろうとコミュニケーション力というのは絶対必要な能力です。

このために何をしてほしいかは後ほどお話しします。うちの会社でもよくいるのです。仕事は出来るけれども、どうも組織になじめない。何か必ずトラブル起こすとか、協調性がないという人がいる。そういう人は、幾ら個人的に能力があっても、最終的には、組織の中では失格だと思うのです。コミュニケーション能力とは、自分が伝えたいことをきちっと伝え、人の言っていることをきちっと受けとめて理解する力です。これは非常に大事です。

三つ目は向上心です。これはいい意味での向上心です。常に自分が新しいことに、一つ、二つ上のステップに挑戦していこうとすることです。何か一つできたからって満足しないで、次にもう一つやってみようというような向上心、こういうのは絶対必要です。

四つ目は地頭です。これが意外に大事です。地頭とは何か。基礎学力。はっきり言って、このレベルというのは、中学か高校ぐらいの一般常識です。一般常識というと何か雑学のような印象を受けますが、そういうことが理解して使えるかといったことなのです。もっと具体的に言うと、言葉遣い、例えば謙譲語と丁寧語が逆になったり、文章を書かせると何かおかしい文章を書いたり、こういうことが基礎学力、地頭だと私は思うのです。これは非常に大事です。レベルはせいぜい中学か高校の1年生ぐらいの学力で十分なことです。これがない人は、社会に出たら大変ですよ。既に北海学園大学に入学されて、ここにいる皆さんは地頭を備えていますから、さらに磨きをかけていただきたいと思います。東大に

入った人は頭がいいと言うけれども、東大を卒業した人が社会に出て、頭がいいかと言うと、社会人の頭の良さというのは、数学ができます、物理ができます、英語ができますということではありません。敢えて言えばそういう人は、受験勉強ができる人だということです。社会人として本当の頭のよさというのは、地頭に裏づけされた、物事の考え方、行動、生活態度を含め、基礎的なことなのです。

それでは、私が期待している人材を輩出していただくために、どういうことを大学の先生に期待申し上げたいかということをお話しします。

一つは、「教育」プラス「共育」、「協育」、「競育」と、ちょっと洒落てみましたけれども、こういうことを私は考えています。最初の教育は当たり前ですね。こういう大きな教室か小さな教室かわかりませんが、先生が講義をしてくれて皆さんが一生懸命ノートにとるといえるのは、これは典型的な「教育」の場面というか、スタイルですね。

「共育」というのは、私も経済学をちょっと勉強しましたが、古典経済学、それから近代経済学等いろいろありますね。そういう理論は、今はこれだけ変化の激しい時代ですから、どういう過去の経済学者も、近代経済学の一般理論も、単純に通用すると思いますか。今は公共投資をどんどんやれば景気がよくなるという経済的構図ではなくなりました。非常に複雑になってきています。今の金融政策についても、安倍首相が盛んに日銀にプレッシャーを掛けて、更に金融緩和をやっていますけれども、それだけではデフレは解消しません。他の政策も合わせてやらなければなりません。というのは、我々は毎日金融をやっていますから判りますが、市場の資金はじゃぶじゃぶなのです。銀行は貸出を増やしたいのですが、景気が先行き不透明なため資金需要がなかなか増えません。世の中に回るお金の量を増やせば、銀行がそれを使って貸出し

を増やせるという単純な話ではありません。このように変化が激しいので、先生たちも学生と共に何故こうなるんだろうという問題を一緒になって学んでいただきたいと思うのです。もちろん最後は先生たちが答えを出していただければいい。そういう教育をしていたきたいと思います。

次の「協育」というのは、協力の「協育」です。北海学園大学のように社会学系大学、法学部・工学部もありますね。こういう総合大学というのは、まさにクロスオーバーで学部を跨いで、例えば経営学部の皆さんが法学部へ行って授業を自由に受けられるように、ぜひそれをやってほしい。工学部にも経営工学、管理工学と色々あります。「ものづくり」だって、単に良い物をつくれれば売れる訳ではないです。マーケットのことが分からなければ、どんなに良い物を作ったって売れません。マーケットがどういう物を欲しているかということを知って物を作らなければならないですね。北海学園ではこういうことを広く学ぶことができます。大いにクロスオーバーで、学部、学生が行き来して、ぜひ学んでほしいですね。

それと「競育」とは何か、これは皆さんに競い合ってほしいということです。いい研究ができた、いい論文が書けた、いい議論ができた、あいつなかなかいいことを言うな、なるほどなと、おれも何となく勉強してみようと、いい意味で周りの友達、ゼミの仲間達と競い合う、そういう勉強をして欲しいと思います。

次に、実学プログラムの充実です。経営学部特にこれをお願いしたい。今も申し上げたように座学だけでは駄目です。経営学部というのは、経済学部よりも、実学に直結した勉強ができる学部ですね。ですから、教室で授業を受けて知識を取り入れて、外に飛び出して行ってください。今、インターンシップが非常に盛んですから、例えば1週間とか

10日ぐらい、企業に入り込んで学ぶというプログラムがあります。

でも、私はそれだけで足りないと思っています。1年生から普段の授業の中で、そういったものを常に取り入れて行ってください。ぜひ、先生たちにも外へ出てほしいのです。大学の研究室に居ては経済のことは分かりません。

内閣府の街角景気ウォッチャーという制度があります。毎月25日から月末の間で、生活に直結した仕事についている人に、「最近景気が良くなったと思いますか」ということを聞いて、それを統計で発表しているのです。例えば、どういう人に聞かかると、面白いところでは、スナックのマスター、タクシーの運転手、量販店の店員等々、最近何か忙しいといったら、消費が上向いているということです。これは感覚的なものです。内閣府の景気ウォッチャー制度とはそういう統計なのですが、それと同じです。外に出ていかないと世の中の景気動向や経済のことはわかりません。ぜひこれは、先生たちも含めて実践していただきたいと思います。

3つ目は人間力の育成ですね。これは何かというと、先生は先生であると同時に、皆さんから見たら人生の先輩です。大学の教員の皆さんには、たまには酒を飲みながら、若い頃の話や、学生時代の自分の人生経験の話をして、人生の先輩として、学生に色々なことを教えていただきたい。これが大事です。これが先ほど申し上げたコミュニケーション能力とか人間力とか、優しさというところにつながっていきます。先輩の話聞くことが大事です。私も銀行に入った頃、焼き鳥を食べながら先輩の失敗談なんかを聞いて、こんなすごい先輩でも失敗したことがあるんだと思ったら勇気が出ました。自分はまだまだ大丈夫だなと思うこともあるのです。

4つ目は国際感覚の醸成です。これも先ほど申し上げたようにグローバル化がどんどん

進んでいますね。皆さん、日本は特に島国ですから、どうしても見方や発想が内向きになってしまいます。そうではなくて、外に飛び出してください。もちろん海外に直接行ってみることもいいし、新聞や色々な雑誌、テレビ、あらゆる手段を通じて、外に目を向けていただきたいと思います。

私は新入社員の入行式のときに必ずこういうことを言っています。北海道銀行に入っただけからは、「思いは北海道に、視野はグローバルに」ということを必ずメッセージとして送っています。北海道で活躍したいと思っただけで、北海道のことだけ考えていたら良い仕事はできません。やはり日本全体の中で、また世界の中での北海道というのはどうあるべきか、今どういう位置づけなのだろうかということを考えて、それに対する対症療法ができるということです。まさに、そういう国際感覚といったものを、4年間で磨いてほしいと思います。先生たちもこういう教育をやっていただきたい。

もう一つは、「日本」、「郷土」の教育です。これが問題なのです、皆さん。ヨーロッパやアメリカの学生は、自分たちの国の歴史にすごく詳しい。何故かというとヨーロッパは陸続きで、お隣の国やその隣の国と激しい戦争をして領土を取り合ったりする、そういう歴史には宗教的な背景もありますから、非常によく知っています。ところが、日本の若者というのは、日本の歴史を知らない人が多過ぎますね。皆さんはどうですか。この我が国の歴史、そして郷土、北海道のことをよく勉強してほしいと思います。これもできれば大学のプログラムに入れてほしいなと私は思っております。ぜひ先生並びに皆さんには、そういうようなことを勉強していただければなと思います。

これまで、大学や学生の皆さんに期待すること、またその背景についてお話をしました。それでは、十分なことは出来ていませんが、

今の私が北海道銀行で何をやっているのかを、若干PRにもなりますけれどもお話します。

私は、いつもこういうことを言っています。「銀行の商品というのは、つまり預金や貸出など色々やっているけれども、商品は人だ」と。これは銀行の生命線です。例えば家電メーカーならテレビを作っています、パソコンを作っています、自動車メーカーなら自動車を作っています。お客様からの評価は、いい車だな、いいテレビだな、いいパソコンだなということで評価されますね。なぜ銀行の商品は人かというと、銀行は何も作っていないわけではないので、やっぱり人なのです。職員がお客様にいいアドバイスをしたり、いい提案をしたり、あと商売のお手伝いをしたり、まさに人間がやるのが銀行の大事な大事な商品なのです。それで、こういうことを言っています。当行のキャッチフレーズ「泥臭くても真に愛される銀行」。もう一つ、新入行員に言っている「思いは北海道に、視野はグローバルに」。

そして、北海道銀行が求める人物像というのは、1. 豊かな発想・感性、コミュニケーション力の持ち主。2. 志高く、向上心を持った人。3. 北海道が好きな人。こういったことを具体的な言葉として採用面接のときに人事部が言っているということです。でも、基本的には素材です。先程述べたような素材を企業は欲しているわけです。

次に、教育プログラム等についてお話します。北海道銀行の場合、3年間で一人前にしよう、銀行員らしくしようと教育しています。最初の3年間は集中教育期間ということで、1年目は営業係といって、銀行の窓口へ行ったらわかるように、カウンターの後ろで仕事をしていますね。それを営業係と言っていますが、いわゆる預金業務です。総合職はこれを1年間やりまします。2年目は法人融資です。法人の融資の稟議を書いて判断する。お客様の会社にお金を融資する。もちろん先輩が教

えてくれますが、実際の融資を行います。3年目も法人融資を中心に、プラス法人向けの渉外活動を行います。女性の総合職も同じです。男女を問わず全く同じことを経験します。会社の社長のところへ行って、社長から設備資金のお話を聞いて、色々とヒアリングして、決算書を全部分析して、社長やりましょうと最後に言うわけですよ。非常に責任のある仕事でやり甲斐があります。

こうして、銀行員としてのバッジをつけて3年間で次のステップに行きます。これ以外のことはやらない共通のプログラムです。

この3年間の教育プログラムの中の研修会の写真ですが、「基礎教育研修会」これは座学の様子。もう一つは色々なチームで企画をしたり、皆で話し合いをして一つの何かを作り上げるという研修、これは仕事と関係なく、どんどん発想力を活かすというような「キャリアアップ研修会」ですね。

今のは業務ですけれども、その他人間性、感性、コミュニケーション、国際感覚、こういったものを高める「能力開発プログラム」にもいろいろな種類があります。コミュニケーション力、ソリューション能力というものを育成するようなプログラムもあります。

また、「どさんこヤングフォーラム」、入行後5～6年目ぐらいまで、20代後半から30歳位までの職員が集まって、決められたテーマについて私や役員達と意見交換をします。北海道銀行は年2回4月と10月に全部の部室店長・役員が集って全店長会議を開催します。その前日にこういう若い世代40人ぐらいに集まってもらって、あらかじめ決められたテーマについてフリーディスカッションするのです。何言っても大丈夫だから思い切った発想で意見をいう。例えばライバル銀行に勝つために北海道銀行は何が今足りないと思うかというようなテーマで活発なディスカッションをします。「こういう商品を作ればもっとお客様が増えると思います」と

いう提案などが出されます。実は、ここで出した意見というのは、非常に新鮮かつ豊富なアイデアがあって、実際に採用することもあります。

翌日は、全店長会議のオブザーバーとして、一番後ろの席ですけれども、全員が参加しています。全店長会議というのは、当行で最も大切な会議の一つです。全部包み隠さず支店長に伝達することを聞いてもらって、最後の懇親会の席まで一緒に入ってもらいます。

次に、「八夢茶どうぎん」とあります。私、堰八ですから、ヤムチャを「八」「夢」「茶」ともっているのです。これはアルコールを一杯飲みながらコミュニケーション、意見交換をしようというのです。タダ酒は飲ませないぞと言って、来るからには1,000円徴収します。本店の12階の食堂ですけれども、ここでザックバランに色々な話をします。ここでも色々な面白い意見が出ますね。大体1回に40～50人は集まりますね。

次に、グローバルな視野をもった人材の育成ですが、みずほコーポレート銀行ニューヨーク支店に1人派遣しています。これは1年毎に交代します。あとは来年予定していますが、タイのバンコクにあるカシコン銀行に人を派遣する予定です。今は職員が1名タイのジェトロに外向して頑張っています。

あと中国に語学留学を実施しています。半年弱ですけれども、瀋陽にオフィスがありますので、遼寧省の遼寧大学で中国語の勉強をしています。

職員の語学力向上プログラム。新入行員は全員、入社後すぐに行われる新入行員研修会のときに、TOEICの試験を受けさせています。自分の語学のレベルがどのぐらいなのか確認してもらい、情けないと思ったら、また勉強して再チャレンジしてもらうということです。語学学校の受講料の補助や語学交流会もあります。

また、毎年2回中国へ4泊5日の派遣研修

を実施しています。平成23年度は年間72人。ヨーロッパ、フランスとか、アメリカもありますが、中国だけで延べ534人。つまり5人に1人ぐらゐは中国に行っています。支店長は全員行かせています。行くときは二十数人の団体で行くのですけれども、役員クラスの団長ほか男女混合、年齢ばらばらのチームで行きます。

そのときの感想文を紹介すると、「持っていた中国のネガティブな印象が変わった。ダイナミックな経済発展の姿を体感し、この勢いを道内経済に何とかつなげていけるように努力したい」と書いていますね。ニューヨークに1年間行った職員は、「経済の最前線でスケールの大きいビジネスを体験して、大変価値のあるものだった。また、単身で1年間生活し、多種多様な人との交流は業務以上に視野を広げる機会となった」と。中国語留学では、「留学前の中国語経験はわずかであったが、5カ月で飛躍的に会話能力が上がった。他国からの留学生とも交流を図る中で、他文化に触れる機会は貴重な経験だった」。やはり皆さん刺激を受けて帰ってくるわけですね。これを業務に活かしてほしい。

次に女性の活躍状況ですが、女性の中で管理職は残念ながらまだ16人ぐらゐしかいません。ここ最近では女性総合職を採用していますから、これからどんどん増えてくるように努力してもらい、我々も登用していきたいと思っています。

先ほど触れました育児休業、これも北海道銀行で制度があって、今年度は21名まで増えてきています。

次に、画期的なのは、「どさんこキッズルーム」企業内託児所をついに作ってしまいました。去年4月に道銀の大通別館ビルの中に北海道銀行の託児所を開設したのです。朝の8時から夜の8時まで職員の子供さんを預けられる、職員用の託児所ですね。

次は価値観の多様化する職員のニーズに対

応する人事制度です。5つのコースがあります。これでもまだ足りないぐらゐだね。皆さんのように大学を卒業して、国内外どこでも転勤して歩きますよという人のコース：総合職コースです。総合職エリアコースというのは、地域限定、例えば札幌管内だけでどんな仕事でもやりますというのがこれです。特定職コースとマイスター、これは、この業務だけは私はスペシャリストですというコース。特定職エリアコースというのは、特定の仕事だけ例えば札幌限定でやりますという人。一般職コースというのは、隔地間転勤がないコースです。ただし、管理職になろうとしたらコース転換をする道も用意しています。

最後に、北海道銀行の様々な活動です。企業というのは、きちっと頑張って社会に貢献して、そして適切な利潤を上げることはもちろん大事なことです。ただし、企業の社会的使命の中には、色々と地域との関わりも必要です。CSR運動と言いますけれども、北海道銀行は、昨年度は60周年記念として銀行が所有している絵画、彫刻等のコレクション展を開催しました。また、道から5ヘクタール借りて「道銀の森」と称して植樹を行っています。毎年2,000本ずつ、5年間で1万本植樹する計画で進めています。

その他、高校生の金融クイズの大会であるエコノミクス甲子園。よさこいチームも持っています。あとカーリングチーム「道銀フォルティウス」も持っています。今北海道選手権大会をやっています。ぜひ優勝してソチに行ってほしいと思っています。それと「エスポラード」というフットサルチームも応援しています。

ちょっと取りとめもないところもありましたが、私からの話を以上で終わりたいと思います。どうも御清聴ありがとうございます。(拍手)

○司会氏 堰八頭取、どうもありがとうございます。

質問は、この後、シンポジウムの後に少し
時間をとろうと思っているのですけれども、
そうではなくて、今質問したいという人いま

すか。

それでは、質問に関しましては後でもう一
度まとめてということにしたいと思います。