

---

---

銀行における大企業取引部店営業職の仕事・技能・キャリア

～一般法人取引部店営業職との比較から～

指導教授 佐野嘉秀准教授

2009年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

人材・組織マネジメントコース

山口 修

大企業を相手に取引を行う大企業 RM には、高い生産性と失敗のない確実な業務遂行が期待されており、大企業 RM の人材育成は収益力強化の鍵を握ると考えられる。大企業 RM は銀行に入学し、法人取引に携わる者にとって一度は憧れる業務でもある。そこで本稿では、大企業 RM の担当者に焦点をあて、一般法人取引部店の担当者との比較を通じて、その仕事内容と技能、キャリアについて明らかにした。

分析方法としては、一般法人取引部店の管理職 2 名、同担当者 2 名、大企業 RM の管理職 2 名、同担当者 5 名に対して聞き取り調査を実施するとともに、大企業 RM および一般法人取引部店で働く人材のキャリアの概要（経験部署等）を把握するため、『銀行職員録』の情報も利用した。分析の結果、以下のことが明らかになった。

第 1 に、仕事内容については、一般法人取引部店と比べ、大企業 RM が取扱う 1 案件の規模は大きく、金額的には数百億円単位の貸出や M&A を通じた手数料収入等大きな収益を上げることができることから、事業戦略に絡んだ仮説 M&A の提案や B/S 改善提案を通じ大きな収益仕掛け案件を長期的目線で追っている。一方で、取引先は、日本を代表する企業であることから、社内に豊富な人材を抱えており、外部からサポートしてもらわなくても大概のことは自前で賄える力がある。銀行は決済業務以外に不要との姿勢もあり、複数の取引行もあることから、入札になることが多く、仮に提案内容が劣後していると他行へ取引をもっていかれてしまうリスクがある。それゆえ、一般法人取引部店と同様、顧客関係は重要であるが、大企業 RM では、加えて、提案力も必要であることがわかった。配属者の中心はベテランであり、一般法人取引部店と異なり、若手の育成と戦力化は、必ずしも重要な課題とされていない。

第 2 に、技能に関して、大企業 RM の担当者の技能も法人業務に求められる基礎的技能は同じ項目があげられる。しかし、大企業 RM では、一般法人取引部店の担当者と異なる技能も必要とされている。すなわち、組織認識力・リレーション構築力および情報収集力に関しては、案件にあわせた複数のキーパーソンと適切な関係をもつことがより必要となる。また、一般法人取引部店担当者とは異なり、案件化していく技能に関して、仮説提案を繰返し、潜在的ニーズを掘起し、案件化を図ることが必要となる。行内調整力に関しても、自ら主体的に関係当事者の同意をとりつけ案件をコントロールする能力が必要となる。さらに、大企業 RM の場合、案件のコントロールタワーとして専門部も率いていく必要性が一部あるため、投資銀行プロダクツについての相応の知識が必要となっている。

第 3 に、キャリアに関して、明らかになったこととしては、大企業 RM 配属者の多くが、入行

14年目までに、本部、海外店を経験している。一方、入行14年目以降の一般法人取引部店担当で経験している者はほとんどいなかった。一般法人取引部店の担当者の中でも、管理職の大半は、本部や大企業RM、海外店を経験していた。その点で、大企業RMとキャリアが重なっている。しかし、管理職を除く一般の法人取引部店担当者の多くは、一般法人取引部店内での異動がほとんどで、その中でキャリアを形成してきている。

本部では、例えば、再生支援案件では、債権回収なのか、それとも再生させるのかの判断を、外部弁護士や様々な機関とも打合せし、行内関係部、他のパートナー等との協働を模索する過程で、全体最適を意識し、主導的に案件をまとめる経験を積んでいる。

また、海外店では、日本国内と違い、一つの融資案件をとってみても、契約書自体を担当者がオーダーメイドで作成しており、シンジケーション、流動化案件も同様で、案件をこなす過程でプロダクトの知識吸収や本部スタッフとの接点ももっていた。

これら本部および海外店での経験は、行内調整、プロダクト知識、行内人脈形成といった点で、その後の大企業RMの仕事に活かされていることがわかった。

このほか、大企業RM担当者のほとんどが、一般法人取引部店で上場企業取引を経験していた。ここでは、大企業RMほど企業規模は大きくないものの、上場企業との取引の仕方を学んでいる。例えば、上場企業向けのプロダクト提案や販売等を通じて、投資銀行プロダクトの知識吸収と関係本部との人脈形成が図られており、その後の大企業RMの仕事に活かされていることがわかった。

論文では、最後に、以上の分析結果をふまえ、大企業RMのキャリアと技能形成との関係について考察し、現在、大企業RMのキャリアに関して起こっている変化についての批判的な検討を行うとともに、今後の研究課題について指摘している。