STEP UP

信用事業業務検定試験　解説編

第59回

信用事業管理者

解説編の利用にあたって

1．試験問題は，弊社ホームページに掲載中の別ファイルをご利用下さい。

2．解説に，2026年度の通信テキストの参照ページを記載していますが，今後，通信テキストの改訂により参照ページが変更になる可能性がありますので，ご注意ください。

3．試験問題と解説は，試験実施日を基準にしておりますので，勉強にあたっては，その後の「法令・規則・制度等」の改正，変更にご注意下さい。

照会先

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷５－27−11

アグリスクエア新宿 9F

農林中金アカデミー研修企画部

TEL　03−6457−8926

農林中金アカデミー
NORINCHUKIN ACADEMY

Ver.1.0

目　　次

		ページ	正答率
問 1	業務の棚卸	1	66.6％
問 2	担当者と管理者の違い	2	91.6％
問 3	管理者に求められるスキル	3	74.3％
問 4	業務経験の棚卸方法	4	17.6％
問 5	棚卸の質を高める切り口	5	64.2％
問 6	棚卸に活かすためのマネジメントの基礎知識	6	53.1％
問 7	管理者に必要なビジネススキル	7	47.2％
問 8	対人的側面のコンピテンシー	8	98.8％
問 9	思考的側面のコンピテンシー	9	98.2％
問10	資質的側面のコンピテンシー	10	77.9％
問11	不足しているスキルを補う方法	11	66.6％
問12	渉外部門の管理者に求められる能力	12	93.4％
問13	融資部門の管理者に求められる能力	13	50.7％
問14	窓口部門の管理者に求められる対人的側面のコンピテンシー	14	92.5％
問15	初めて経験する業務への対応方法	15	16.7％
問16	苦手な業務の克服・対応	16	63.3％
問17	仕事の割当	17	72.8％
問18	部下の進捗管理	18	87.2％
問19	部下の労務管理	19	46.3％
問20	部下の人事考課	20	85.4％
問21	部下の指導・育成	21	94.0％
問22	コンプライアンスの遵守	22	34.0％
問23	事務手続上の留意点	23	80.6％
問24	口座開設時の注意点	24	37.0％
問25	取引時確認	25	36.1％
問26	代筆，委任状・代理人届の受取対応	26	75.8％
問27	払戻しにおける留意事項	27	92.8％
問28	相続預金払戻時の留意点	28	86.3％
問29	預貯金の差押	29	26.3％
問30	融資可否の判断と謝絶，融資先の査定	30	74.6％
問31	融資先のモニタリング，取引の推進，業績悪化先への対応	31	52.2％
問32	預かり資産業務の留意事項	32	95.2％
問33	営業店における業務の効率化	33	63.9％
問34	業務効率化のフレームワーク	34	81.5％
問35	ステップアップに必要なスキル	35	77.6％
問36	職場環境の向上	36	47.5％
問37	部下の状況を見極める方法	37	84.8％
問38	仕事が遅れている部下への対応	38	45.4％
問39	訪問計画の立案方法	39	50.4％
問40	プレイングマネージャーとして活動する際に構築する体制	40	71.3％
問41	プレイングマネージャーのスケジュールの立て方	41	46.9％
問42	ほかのメンバーへの協力依頼	42	6.6％
問43	若手行職員への理解	43	72.8％
問44	若手行職員とのコミュニケーション	44	67.5％
問45	部下のメンタルケア	45	67.8％
問46	パート職員のモチベーション向上	46	64.8％
問47	パート職員や再雇用者への対応	47	66.3％
問48	商品や手続きの理解	48	71.6％
問49	商品知識の習得	49	65.1％
問50	人脈を活用した情報収集	50	80.0％

業　務　の　棚　卸

［問１］　業務の棚卸について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（１）～（４）の中から１つ選びなさい。

A．これまで経験したことがない業務の管理にあたり，管理者は，部下から手続きの方法を聞かれた際には，担当者へ確認するよう伝えるだけで十分である。

B．新人時代に少しでも業務経験がある場合は，業務上の留意点やミスやトラブルを最小限にする方法などを覚えているケースもあるため，まったく未経験の場合とは管理における理解の差が生じる。

C．管理者は，自身の担当部署の業務について，法的根拠まで踏み込んで理解する必要はない。

D．支店長は融資額や融資の可否に関する決裁権限を持っているが，各部署の人員の割当は各部署の管理者に委ねられている。

（１）　１つ
（２）　２つ
（３）　３つ
（４）　４つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　66.6%**

解　説

A．自金融機関が重大な損害を被る可能性を防ぐために，管理者には，手続方法などについて過不足なく答えられる程度の理解が求められる。よって適切でない。テキスト 1，P9 ～ 10,「●手続方法などを過不足なく答えられるようにすることが大切」参照。

B．適切である。テキスト 1，P9 ～ 10,「●手続方法などを過不足なく答えられるようにすることが大切」参照。

C．担当部署の業務について，法的根拠やコンプライアンス面を理解したうえで管理する必要がある。よって適切でない。テキスト 1，P10 ～ 12,「●棚卸をすることで業務の効率化に取り組むことも可能」参照。

D．支店長は，融資額や融資の可否に関する決裁権限だけでなく，各部署の人員割当についての最終的な決断も行う。よって適切でない。テキスト 1, P12 ～ 13,「●将来支店長になったときにも棚卸が役に立ってくる」参照。

以上のことより，適切でないものはA．C．D．の３つであり，(3) が本問の正解である。

担当者と管理者の違い

［問２］　担当者と管理者の違いについて述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（１）～（４）の中から１つ選びなさい。

A．担当者だったときに高い実績を残していた場合は，普段から組織全体のことを考えて行動しているといえるため，担当者と同じように活動していれば管理者として成果を上げることができる。

B．管理者は，部下の意見や提案に耳を傾けながら指導を行い，部下が前向きに業務に取り組める環境を整える必要がある。

C．部下の成長を促すためには，管理者自身の武勇伝や成功体験を話し，同レベルの成果を求め続けることが有効である。

D．管理者は，現在の役職だけに満足せず，常に次のポジションの仕事や考え方を意識して行動することが重要である。

（１）　１つ
（２）　２つ
（３）　３つ
（４）　４つ(すべて適切である)

正解（2）　　**正解率　91.6%**

解　説

A．担当者は個人の目標を達成することが成果につながるが，管理者は組織全体の目標を達成しなければならず，「同様に成果を上げやすい」とはいえない。よって適切でない。テキスト 1,P14 ～ 15,「2 担当者と管理者の違いを理解しておこう」参照。

B．適切である。テキスト 1,P15 ～ 17,「●部下の支援をして「輝かせる」ことが管理者には大切」参照。

C．同じレベルの仕事を求めて部下を威圧するよりも，失敗談などを交えて部下に合わせて目線を下げて指導することが重要である。よって適切でない。テキスト 1,P15 ～ 17,「●部下の支援をして「輝かせる」ことが管理者には大切」参照。

D．適切である。テキスト 1,P17 ～ 18,「●上司と部下双方から信頼され情報が集まる環境を作る」参照。

以上のことより，適切なものはB．D．の２つであり，(2) が本問の正解である。

管理者に求められるスキル

［問３］　管理者に求められるスキルについて述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から１つ選びなさい。

A．管理者自身も，自身の営業目標を持ち，プレイヤーとして営業活動を行うことが増えている。

B．管理者はいざというときのため，自金融機関の取扱商品の内容や仕組み，リスクを把握しておかなければならない。

C．パート職員の中には金融業務が未経験の人もいるため，事務手続上のミスが発生しても，注意せずに寛大な対応をとることが望ましい。

D．若手行職員の離職は，採用した側である金融機関にとっても大きな損失となるため，離職しないよう普段から相手に応じたコミュニケーションが求められる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（1）　　**正解率　74.3%**

解　説

A．適切である。テキスト 1,P19,「3 管理者には多彩なスキルが求められる」参照。

B．適切である。テキスト 1,P20,「●万一に備えて「説明できる状態」を整えておこう」参照。

C．ミスした相手がだれであろうと，ミスの内容に応じて適切に指導・注意しなければ，モチベーションが下がり，さらなるミスを誘発するおそれがある。よって適切でない。テキスト 1,P21 ～ 22,「●仕事が遅れている部下への対応も求められる」参照。

D．適切である。テキスト 1,P22 ～ 23,「●若手行職員に応じた細心の配慮が必要に」参照。

以上のことより，適切でないものはC．の１つであり，(1) が本問の正解である。

業務経験の棚卸方法

［問４］　業務経験の棚卸方法について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から１つ選びなさい。

A．今まで行ってきた業務をキャリアとするには，成果や実績について業務の棚卸を行えば十分であり，その結果どのような成長につながったかまでは確認する必要はない。

B．自分史を書くにあたって，過去の出来事は後から読み返したときに情報がまとまるよう，「状況」「話したこと」「行動」「結果」という４つの側面でまとめる「ＳＴＡＲ手法」を活用するとよい。

C．自分の弱みを見つけるには，できるだけ主観的に原因を追究する必要がある。

D．管理者の苦手な業務に関しては，強引にでも部下に処理を任せることも，管理者の仕事の１つである。

（1）　１つ
（2）　２つ
（3）　３つ
（4）　４つ(すべて適切でない)

正解（4）　　**正解率　17.6%**

解　説

A．業務の棚卸には，成果や実績だけでなく，経験やその後の成長についても確認が必要である。よって適切でない。テキスト 1,P28 ～ 30,「●就業後の出来事について見つめ直してみよう」参照。

B．自分史を書く際には，後から読み返したときに情報がまとまるよう，「状況（Situation)」「課題（Task)」「行動（Action)」「結果（Result)」の４つの側面でまとめる STAR 手法が有効である。よって適切でない。テキスト 1,P30 ～ 33,「●行動を起こした動機や結果を見て感じたことも記入しておこう」参照。

C．自分の弱みを見つけるには，主観的にではなく，できるだけ客観的に原因を追究する。よって適切でない。テキスト 1,P33 ～ 36,「●自身の強みや弱みを発見しマネジメントに活用」参照。

D．管理者が部下に苦手な業務を任せる際には，強引にではなく，きちんと状況を説明して納得を得たうえで信頼し任せることが大切である。よって適切でない。テキスト 1,P33 ～ 36,「●自身の強みや弱みを発見しマネジメントに活用」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．C．D．の４つであり，(4) が本問の正解である。

棚卸の質を高める切り口

［問５］　棚卸の質を高める切り口について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から１つ選びなさい。

（1）　業務の棚卸をする過程でその業務に向いているかどうかを考える際には，どの程度自分らしいと感じるかにも注意を向けるとよい。

（2）　長期的な職業生活において「よりどころとなるもの」，いわゆるキャリア・アンカーについては，多くの人が複数の要素を併せ持っており，それが短期間で変わることはない。

（3）　業務を振り返る際，興味をもって取り組めた業務とそうでない業務を分け，興味のある業務についてはいつごろから興味をもったのか，その理由は何か整理しておくとよい。

（4）「やるべきこと」「やりたいこと」「できること」をこなしていくことによって，仕事の達成感は高まる。

正解（2）　　**正解率　64.2%**



解　説

(1) 適切である。テキスト 1,P38 ～ 40,「①自分らしさが発揮できた業務とそうでない業務」参照。

(2) キャリア・アンカーは短期間で変わる可能性がある。よって適切でない。テキスト 1,P40 ～ 41,「②習熟するにつれ満足度が向上した業務とそれほど満足度が高まらなかった業務」参照。

(3) 適切である。テキスト 1,P42,「③困難が大きいほど力が発揮できた業務とそうでない業務」参照。

(4) 適切である。テキスト 1,P43 ～ 44,「●「やるべきこと」ができると「やりたいこと」が見えてくる」参照。

以上のことより，適切でないものは（2）であり，(2) が本問の正解である。

棚卸に活かすためのマネジメントの基礎知識

［問６］　棚卸に活かすためのマネジメントの基礎知識について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から１つ選びなさい。

A．管理者には管理する力である「リーダーシップ」よりも，導く力である「マネジメント」が求められている。

B．部下の育成においては，目標管理をきちんと行い自分の評価を明確に伝える，失敗を繰り返さないために失敗の原因究明よりも教育を行う，小さな失敗も大きい失敗もすべてきちんと叱るといったことにより部下のモチベーションを維持することが欠かせない。

C．管理者が業務全体を把握していれば，仕事を任せていた部下が急に休むことになっても，部署として柔軟に対応しやすくなる。

D．プレイングマネージャーである管理者は，マネジメントの業務に専念する時間を設けると個人業務の効率が下がるため，避けるべきである。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　53.1%**

解　説

A．管理者には，導く力である「リーダーシップ」と，管理する力である「マネジメント」の両方が求められる。よって適切でない。テキスト 1,P46 ～ 47,「1 棚卸に活かすためのマネジメントの基礎知識」参照。

B．部下の失敗を繰り返さないためには，失敗の原因究明と教育を行うことが重要である。また，大きい失敗のときのみきちんと叱る。よって適切でない。テキスト 1,P48,「②人材マネジメント」参照。

C．適切である。テキスト 1,P50 ～ 51,「●管理者は赴任先の業務全体を 1 日でも早く把握すること」参照。

D．マネジメント業務と個人業務の時間をそれぞれ分けることで，効率良く仕事を回すことができるといえる。よって適切でない。テキスト 1,P52 ～ 53,「●プレイヤーとマネージャーで業務を行う時間帯を分ける」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

管理者に必要なビジネススキル

［問７］　管理者に必要なビジネススキルについて述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から１つ選びなさい。

A．ロバート・カッツによれば，経営理念や戦略策定，意思決定，戦略実行，ＰＤＣＡサイクルの管理といったマネジメントに関する能力であるコンセプチュアルスキルは，役職の階層にかかわらず，どの役職でも同じくらい必要なスキルである。

B．管理者にヒューマンスキルが備わっていれば，ついてくる部下が増え，強制することなく人を動かすことができる。

C．優秀な成績を収める人をつぶさに観察し，自分自身の行動に照らし合わせて行動すれば，行動の質を上げることができる。

D．管理者は，周囲の意見に合わせることを優先し，自分の信念や価値基準にこだわらない姿勢が望ましい。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（2)　　**正解率　47.2%**

解　説

A．コンセプチュアルスキルは役職の階層が上になるほど必要なスキルである。よって適切でない。テキスト 1,P54 ～ 55,「2 管理者に必要なスキルを理解しよう」参照。

B．適切である。テキスト 1,P54 ～ 55,「2 管理者に必要なスキルを理解しよう」参照。

C．適切である。テキスト 1,P56 ～ 57,「●コンピテンシーの活用により行動の質を上げることが可能」参照。

D．周囲の意見を聞くことは大事だが，安易に飛びつくことなく，自分の信念や価値基準を曲げないことが望ましい（自律性)。よって適切でない。テキスト 1,P56 ～ 57,「●コンピテンシーの活用により行動の質を上げることが可能」参照。

以上のことより，適切なものはＢ．Ｃ．の２つであり，(2) が本問の正解である。

対人的側面のコンピテンシー

［問８］　対人的側面のコンピテンシーについて述べた次の文章のうち，適切なものを（１）～（４）の中から１つ選びなさい。

（１）　強いリーダーになるためには，管理者としての権限を使い，部下に命令や指示を繰り返し示すことが効果的である。

（２）　部下から新しいアイデアが出てきたとき，活発な言動をするより否定的な意見を述べるほうが，改善点を導き出すためにメンバー同士の議論が活発化する。

（３）　部下にやる気を持って仕事をしてもらうには，部下の気持ちや考えを理解するように心がけなければならない。

（４）　組織の中で議論をすると多様な意見が出てくるため，些細な意見は切り捨て，できそうな方法だけを最初に選び，評価や検討を重ねる。

正解（3）　　**正解率　98.8%**

解　説

(1) 命令や指示だけで人を動かすのではなく，周囲の納得を得て動いてもらうことが大切である。よって適切でない。テキスト 1,P58 ～ 59,「①対人影響力」参照。

(2) 否定的な意見ばかりでは部下が自由に発言できる機会を奪い，やる気を削ぐため，避けなければならない。よって適切でない。テキスト 1,P59 ～ 60,「②集団活性化力」参照。

(3) 適切である。テキスト 1,P62,「④対人感受性」参照。

(4) 些細な意見やできそうな方法でなくても，一度は俎上に載せて検討してみることが大切である。よって適切でない。テキスト 1,P63 ～ 64,「⑤多様性受容」参照。

以上のことより，適切なものは（3）であり，(3) が本問の正解である。

思考的側面のコンピテンシー

［問９］　思考的側面のコンピテンシーについて述べた次の文章のうち，適切でないものを（１）～（４）の中から１つ選びなさい。

（１）　管理者には，組織の目指す方向性を明確にし，実現するために何に取り組めばよいか考える役目がある。

（２）　管理者には，問題が発生したら「なぜ発生したのか」「本当にこれが原因なのか」を掘り下げ，追究する力が大切である。

（３）　場当たり的にではなく，あらかじめ計画を立てて業務を進めることは，部下の協力を得るためにも大変重要で，計画の精度を向上させることはそのまま施策成功の可能性を高める。

（４）　他者に仕事を依頼する場合は，事前に成果目標と成果に至る過程での必要事項を具体的に共有するようにし，万一問題が発生した場合でも調整行動をとらず事前に決めた成果目標を守ることが大切である。

正解（4）　　**正解率　98.2%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 1,P65 ～ 66,「①課題設定力」参照。

(2) 適切である。テキスト 1,P66 ～ 67,「②問題分析力」参照。

(3) 適切である。テキスト 1,P67 ～ 68,「③計画組織力」参照。

(4) 問題が発生した場合には，放置せずに，必要に応じて速やかに軌道修正することが管理者には求められる。よって適切でない。テキスト 1,P68 ～ 69,「④実行管理力」参照。

以上のことより，適切でないものは（4）であり，(4) が本問の正解である。

資質的側面のコンピテンシー

［問 10］　資質的側面のコンピテンシーについて述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．管理者の過去の成功経験でのやり方を踏襲することは次の成功を約束するものであり，革新性という面では，根本的に業務の方法を変えることは避け，慎重に業務を進めることが求められる。

B．自律性という面で，管理者は，多少のことは大目に見てもらえるという甘い考えは捨て，確たる価値機軸や倫理観を備えておく。

C．管理者は，自身の目標について確実に達成することが求められており，挑戦的な高いハードルを設定することは避け，目標を確実にクリアする必要がある。

D．不十分な情報で決定を下していかなければならない場面で，管理者には，リスクを十分理解したうえで必要な責任を引き受け，業務が遅れないよう決断する力が必要だといえる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（2）　　**正解率　77.9%**

解　説

A．過去の経験則で成功したものがこれからも成功するとは限らないため，過去にとらわれず，新しい方法でアプローチしていくことが求められる。よって適切でない。テキスト 1，P72 ～ 73，「①革新性」参照。

B．適切である。テキスト 1，P73 ～ 74，「②自律性」参照。

C．管理者は与えられた業務をソツなくこなすだけでは足りず，挑戦的な高いハードルを自らに課す習慣をつけ，その目標をメンバーに公表，共有することが必要である。よって適切でない。テキスト 1，P74 ～ 75，「③達成志向」参照。

D．適切である。テキスト 1，P75 ～ 76，「④果断性」参照。

以上のことより，適切でないものはA．C．の 2 つであり，(2) が本問の正解である。

不足しているスキルを補う方法

［問 11］　不足しているスキルを補う方法について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．対人的側面のうち多様性受容を高めるためには，興味を持って相手の話を聞けるかがポイントで，普段から相手の話をさえぎったり，相手の話が終わったとき「いや，それは違うよ」と否定したりすることで高まるスキルである。

B．業務管理スキルを高めるには，ＰＤＣＡというマネジメントサイクルを円滑に回すことがポイントであり，そのためには仕事のスピードが速い１人に仕事を集中させ，管理者が期日を管理するといった体制が望ましい。

C．管理者は普段の業務の中でも有言実行を心がけ，達成できないと思ったら，目標水準を下げることも必要である。

D．果断性が不足する人は，問題が起きたときに一度立ち止まって，頭の中で堂々巡りを繰り返したうえで結論を選択してみることが大切である。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（4）　　**正解率　66.6%**

解　説

A．管理者は，相手の話を遮らず興味を持って話を聞く姿勢が重要とされている。よって適切でない。テキスト 1，P82,「②対人的側面（受動的＝対人感受性，多様性受容)」参照。

B．1 人に業務を押しつけるのではなく，自分やほかの部下に割り振り，日々の業務分担を適宜見直すことが重要である。よって適切でない。テキスト 1，P83,「④思考的側面（業務管理スキル＝計画組織力，実行管理力)」参照。

C．達成できないと思っても気楽に目標を下げることは避け，最後まで粘り強く取り組む姿勢が大切である。よって適切でない。テキスト 1, P83 ～ 84,「⑤資質的側面(革新性, 自律性, 達成志向，果断性，ストレス耐性)」参照。

D．どの結論を選択しても最終的な結果にはあまり関係ないことも多く，立ち止まっていることが一番リスクが高いと早く気づき，結論を出すことが大切である。よって適切でない。テキスト 1, P83 ～ 84,「⑤資質的側面（革新性, 自律性, 達成志向, 果断性, ストレス耐性)」参照。

以上のことより, 適切でないものはＡ．Ｂ．Ｃ．Ｄ．の４つであり, (4) が本問の正解である。

涉外部門の管理者に求められる能力

［問 12］　涉外部門の管理者に求められる能力について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．涉外部門では営業店全体の協力が不可欠であるため，管理者は自分の業務だけではなく他部署への配慮や調整などを同時に行う力が必要である。

B．涉外部門の管理者は，地域のお客様と最も接する機会が多いため，部下が自店のビジョンや重点テーマに沿って活動できるような目標を定める必要がある。

C．涉外部門の管理者は，営業店で発生した問題について，自身の業務でなければ部下の責任として切り分けて考えることが望ましい。

D．管理者として意思決定に迷った場合には，管理者自身で短絡的に良いか悪いか判断して決めるとよい。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（2）　　**正解率　93.4%**

解　説

A．適切である。テキスト 1，P87,「対人影響力」参照。

B．適切である。テキスト 1，P87 ～ 88,「課題設定力」参照。

C．部下個人の責任として切り分けるのではなく，営業店で起こることはすべて自分の責任と考え，当事者として対応することが求められる。よって適切でない。テキスト 1，P89 ～ 90,「自律性」参照。

D．短絡的に意思決定していては，職場はかえって混乱する。よって適切でない。テキスト 1，P90 ～ 91,「果断性」参照。

以上のことより，適切なものはA．B．の 2 つであり，(2) が本問の正解である。

融資部門の管理者に求められる能力

［問 13］　融資部門の管理者に求められる能力について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．融資部門の重要な任務である債権管理業務については，計画化が難しく，延滞が発生したら連絡をするなど，事故が発生したときに突発的に対応する体制を整えることが欠かせない。

B．融資判断では，必要なのは財務分析などの定量情報であるため，経営者の姿勢や取引先との関係性などの定性情報は気にしなくてよい。

C．融資部門では，営業店として融資すべきか否かじっくり考えて判断するため，融資が不良債権化することはない。

D．融資部門の管理者は，渉外部門や取引先との関係性だけに流されず，事実や数字に基づいて冷静に融資判断を行うことが求められる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　50.7%**

解　説

A．債権管理業務については，確実に業務を遂行するために，突発的な対応ではなく事前に計画して対応する体制が必要となる。よって適切でない。テキスト 1，P93 ～ 94,「計画組織力」参照。

B．融資判断には財務分析等の定量情報だけでなく，社長の経営姿勢などの定性情報も含めて総合的に勘案する必要がある。よって適切でない。テキスト 1，P94,「判断力」参照。

C．じっくり考えて判断したとしても融資が不良債権化することはゼロではない。よって適切でない。テキスト 1，P94 ～ 95,「自律性」参照。

D．適切である。テキスト 1，P95,「ストレス耐性」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．C．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

窓口部門の管理者に求められる対人的側面のコンピテンシー

［問 14］　窓口部門の管理者に求められる対人的側面のコンピテンシーについて述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　販売においてどのくらい声かけしたか，どのくらい深掘りした質問をしたかを分析したうえで行動するなど，管理者自身が努力している姿を部下に見せることが大切である。

（2）　商品販売の前に，事前の勉強会で率先して講師を務めたり，販売話法を指導したり，管理者はメンバー全員で工夫を考えるよりも，前に立ってチームを引っ張ることが求められる。

（3）　管理者には，その場の対応力だけでなく，渉外部門との情報共有などを通じて事前準備をしておく力も必要である。

（4）　担当者のミスでお客様に迷惑をかけ，トラブルにまで発展してしまったら，管理者は再発防止の措置を取った後，担当者が再び業務に集中できるよう気を配る。

正解（2）　　**正解率　92.5%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 1，P96 ～ 97,「対人影響力」参照。

(2) 勉強会の講師はメンバーに任せたり，傍観者を作らずメンバー全員で工夫を考えることが管理者には必要である。よって適切でない。テキスト 1, P97 ～ 98,「集団活性化力」参照。

(3) 適切である。テキスト 1，P98,「状況対応力」参照。

(4) 適切である。テキスト 1，P99,「対人感受性」参照。

以上のことより，適切でないものは（2）であり，(2) が本問の正解である。

初めて経験する業務への対応方法

［問 15］　初めて経験する業務への対応方法について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．個々の案件をこなしながら，業務全体の目的や構造を理解すると，レアケースにも迅速に対応しやすい。

B．以前担当した部署であれば，管理者として戻ったとしても，担当者としての経験を思い出せれば仕事上問題はない。

C．業務の本質を知るには，具体的な業務のやり方を覚えるのが一番の近道である。

D．業務の無理や無駄は，業務の目的をはっきりさせれば自然と見えてくる事項である。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（4）　　**正解率　16.7%**

解　説

A．業務の全体像を先に捉えてから個々の案件をこなしたほうが，レアケースにも迅速に対応しやすい。よって適切でない。テキスト 1，P102 ～ 104,「●業務の全体像をとらえたうえで個別のケースに対応」参照。

B．以前担当していた部署であっても，1 年間も離れるとやり方は変わり，担当者と管理者では見える世界がまったく違うことを念頭に置いておかねばならない。よって適切でない。テキスト 1，P102,「1　初めて経験する業務にどう向き合うか」参照。

C．業務の本質を知るには，具体的な業務のやり方を覚えるより先に，業務の目的をはっきりさせることが大切である。よって適切でない。テキスト 1，P102 ～ 104,「●業務の全体像をとらえたうえで個別のケースに対応」参照。

D．業務の無理や無駄は，業務の本質を見極め，業務の具体的なやり方を理解し，個々の業務が全体の中のどの部分なのかがはっきりすると見えてくる。よって適切でない。テキスト 1，P102 ～ 104,「●業務の全体像をとらえたうえで個別のケースに対応」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．C．D．の 4 つであり，(4) が本問の正解である。

苦手な業務の克服・対応

［問 16］　苦手な業務の克服・対応について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．苦手な業務にあたった際には，まず「なぜ苦手なのか」を掘り下げることで，対策が立てやすくなる。

B．メンバーそれぞれが長所を伸ばすより，苦手な業務を受け持ち，管理者が補完し，短所を克服するほうがはるかに重要である。

C．管理者自身がプレイングマネージャーである場合でも，緊急時に対応できるよう，自らの主担当業務は可能な限り減らしておく必要がある。

D．管理者が部下に業務を教わるとき，その部下の言動等を見ても，部下の業務に対する習熟度を確認することはできない。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（2）　　**正解率　63.3%**

解　説

A．適切である。テキスト 1，P105 ～ 106,「2 苦手な業務をどのように克服するか」参照。

B．欠点克服も大事だが，部下の長所を伸ばすことが重要であり，それぞれの強みを活かし，不足部分を補完し合うことで成果を高められるといえる。よって適切でない。テキスト 1，P106 ～ 107,「●部下の欠点をなくすこと以上に長所を伸ばすことが重要」参照。

C．適切である。テキスト 1, P108 ～ 109,「3 部下を活用して苦手な業務等に対応する」参照。

D．管理者が部下に業務を教わることで，後輩を育成できるかどうかの素質を知ることができる。よって適切でない。テキスト 1，P109 ～ 111,「●業務を教えてもらう過程で部下の習熟度が分かる」参照。

以上のことより，適切なものはA．C．の 2 つであり，(2) が本問の正解である。

仕　事　の　割　当

［問 17］　仕事の割当について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から１つ選びなさい。

A．金融機関の仕事は営業店で決定できる事項と本部への確認が必要な事項とに分かれており，本部に確認すべき仕事か否かはすべて管理者が判断する。

B．課を１つにまとめる課長職は，メンバーが仕事をしやすい人員配置と，営業店や金融機関全体の収益の確保も意識して，仕事の割当をする必要がある。

C．課長が業務改革を進める際には，営業店全体の方針やほかの課との連携を踏まえたうえで，実施時期や運営方法を判断する必要がある。

D．管理者は１つの組織を預かり，目標を達成していくことが求められると同時に，あるいはそれ以上に課のメンバーである部下を育て，能力を高めていく責任がある。

（1）　１つ
（2）　２つ
（3）　３つ
（4）　４つ(すべて適切である)

正解（3）　　**正解率　72.8%**

解　説

A．各管理者の判断に委ねられているのではなく，金融機関により，一般に組織規定と呼ばれるもので規定されている。よって適切でない。テキスト 2，P8,「2 仕事の割当はどのように行うか」参照。

B．適切である。テキスト 2，P8 ～ 10,「●営業店や課の位置づけをつかんだうえで仕事の割当を考える」参照。

C．適切である。テキスト 2，P10 ～ 13,「●支店長の考えと異なった運営をすると止められることも」参照。

D．適切である。テキスト 2，P15 ～ 17,「●仕事の割当ではメンバーの性格を把握することが必要」参照。

以上のことより，適切なものはB．C．D．の３つであり，(3) が本問の正解である。

部　下　の　進　捗　管　理

［問 18］　部下の進捗管理について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．金融機関の管理者が行う進捗管理は，各期の業績目標に関する管理と，日々の業務の進み具合などについて定期的に行うものがある。

B．自金融機関の目標達成のためには，自金融機関の意義，組織の目標を理解するよりも行職員 1 人ひとりのメンバーが個人目標や事務手続きに没入するよう仕向けるほうがよい。

C．進捗管理に活用する「目標管理シート」（名称等は金融機関ごとに異なる）は，単に実績を確認するための資料ではなく，期初に課長とメンバーが話し合いの場を持ち，お互いの意見を出し合いながら目標を設定し，期の途中でも適宜見直しを行うことが有効である。

D．コンプライアンス規定は金融機関全体として統一的に整備されているので，行職員が規定を適宜参照できる環境を整備していれば，メンバーにコンプライアンス面の遵守事項は徹底できているといえる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ（すべて適切である）

正解（2）　　**正解率　87.2%**

解　説

A．適切である。テキスト 2，P18，「3　部下の進捗管理はどのように行うか」参照。

B．自金融機関の目標達成のためには，個人の目標や業務よりも先に，自金融機関の意義，組織の目標を理解する必要がある。よって適切でない。テキスト 2，P18 ～ 20，「●自行庫の目標達成に向けて営業店を運営する」参照。

C．適切である。テキスト 2，P21 ～ 23，「●コンプライアンスは朝礼などで徹底する必要がある」参照。

D．管理者としては，規定を閲覧可能な状態に置くだけでなく，朝礼や夕礼等を通じて継続的に確認を行い，メンバーの意識に遵守事項を定着させることが求められる。よって適切でない。テキスト 2，P21 ～ 23，「●コンプライアンスは朝礼などで徹底する必要がある」参照。

以上のことより，適切なものはA．C．の 2 つであり，（2）が本問の正解である。

部　下　の　労　務　管　理

［問 19］　部下の労務管理について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．就業規則は，労働基準法に基づき，企業と従業員代表が時間外労働や休日出勤等の労働条件について合意した内容を記録する文書である。

B．課長には，メンバーが安心して働ける職場にするため，業務指示やミス指摘の際にも，部下が受ける心理的負荷や受け止め方に十分配慮することが求められる。

C．管理者は，メンバー全員に対して同一基準・同一分量の仕事を割り当てることで，公平性に対する不満を未然に防ぐ必要がある。

D．各担当者に割り振る業務がお客様目線から外れていたとしても，課や営業店の時間外管理を最優先にしなければならない。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（1）　　**正解率　46.3%**

解　説

A．就業規則は，労働基準法および 36 協定の枠組みの中で，金融機関が労働条件や服務規律等を定めたものである。労働基準法に基づき，企業と従業員代表が時間外労働や休日出勤等の労働条件について合意した内容を記録する文書を 36 協定という。よって適切でない。テキスト 2，P29 ～ 31,「労務関連の法令等の理解」参照。

B．適切である。テキスト 2，P31 ～ 32,「働きがいのある職場作り」参照。

C．形式的に同一条件で仕事を割り当てるのではなく，メンバーそれぞれの年齢や能力，適性等を踏まえて適切に業務配分を行う公平性が求められる。よって適切でない。テキスト 2，P31 ～ 32,「働きがいのある職場作り」参照。

D．管理者の労務管理においては,「労務関連の法令等の理解」を最優先に進めなければならない。また，お客様向けのサービスの質が低下しないよう留意しながら業務の割当や時間外管理を行う必要がある。よって適切でない。テキスト 2，P32 ～ 33,「お客様へのサービスの維持」参照。

以上のことより，適切なものはB．の 1 つであり，(1) が本問の正解である。

部 下 の 人 事 考 課

［問 20］　部下の人事考課について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．人事考課は，営業店の課長が一次査定を行い，その後，副支店長・支店長に渡るが，支店長の査定が最終であり，それ以降，変わることはない。

B．メンバーの能力評価と業績評価に差異がある場合，本人に要因はなく，景気動向などの外部要因，推進施策の変更・指示系統・管理体制の変更といった内部要因の２つが考えられる。

C．人事考課では「ほかの人との比較」が査定の中心であり，たとえばほかの人と比較して良いからＡ査定，ほかの人と比較して平均的だからＢ査定となる。

D．要領が良く管理者との関係づくりが上手な人が高く評価されている職場は，公正な人事考課が行われている職場といえる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（4）　　**正解率　85.4%**

解　説

A．人事考課では，営業店ごとの評価だけでなく，本部の人事部門において同年代･同資格･同職位の行職員の実績と比較や調整をしたうえで行われるため，営業店内のみに限定する考え方は適切でない。よって適切でない。テキスト 2，P34 ～ 35,「5 部下の人事考課はどのように行うか」参照。

B．家庭環境の変化，交通事故，病気などの本人要因も能力評価と業績評価にズレが生じる要因である。よって適切でない。テキスト 2，P40,「能力評価」参照。

C．ほかの人と比較すると不公平な査定となる可能性がある。たとえば，B 査定は他者との比較による評価ではなく，求められる基準に対して「期待どおり」であるといった，査定の水準を設けて査定する。よって適切でない。テキスト 2，P41 ～ 43,「●標準査定の水準を認識しないと不公平な査定になることも」参照。

D．要領が良く管理者との関係づくりが上手な人が高く評価されている状況は情実人事を生み，評価への不満が高まり，大きな問題となる可能性がある。よって適切でない。テキスト 2，P43,「●人事考課のルールと基準をしっかり守ることが重要」参照。

以上のことより，適切でないものはＡ．Ｂ．Ｃ．Ｄ．の４つであり，(4) が本問の正解である。

部 下 の 指 導 ・ 育 成

［問 21］　部下の指導・育成について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　新入職員の業務習得は，集合研修だけでなく，営業店で上司や同僚から実務を通じて学びながらじっくりと身につけさせることも重要とされている。

（2）　複数の案件の中で優先順位をつけて要領良く処理する技術は，上司からよりもマニュアル本やウェブサイトで勉強するほうが身につきやすい。

（3）　課内ミーティングでは，司会者や発表者を固定化せず，課のメンバー全員が当事者意識を持ちながら参加できる運営を行うことが重要である。

（4）　若手行職員の適性やキャリア形成について，課長だけで結論を出さないことは，課長としての役割を放棄していることにはならない。

正解（2）　　**正解率　94.0%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 2，P44 ～ 47,「●業務習得プログラムを踏まえて担当させる業務を考える」参照。

(2) マニュアル本やウェブサイトは物事の輪郭については学べるが，優先順位をつけて要領良く処理する技術は良い上司から指導を受けることで早く身につきやすくなる。よって適切でない。テキスト 2，P47 ～ 48,「●若手を指導できるかどうかで営業店の実績が変わってくる」参照。

(3) 適切である。テキスト 2, P48 ～ 49,「●ミーティングでは若手行職員に司会を任せよう」参照。

(4) 適切である。テキスト 2, P50 ～ 51,「●部下の行動を観察し適性を把握しておこう」参照。

以上のことより，適切でないものは（2）であり，（2）が本問の正解である。

コンプライアンスの遵守

［問 22］　コンプライアンスの遵守について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．取引時確認は，預貯金口座の不正利用を防ぐためにも必要であるため，預貯金口座開設時や大口の現金取引に限らず，通常と著しく異なる取引の際にも運転免許証などの公的書類を取り受けて確認する必要がある。

B．浮貸は，財務内容が脆弱で倒産する可能性が高いことを知りながら融資することであり，その融資金が回収できなくなった場合，罪に問われる可能性がある。

C．優越的地位の濫用に該当するかどうかは，金融機関側の意図的な強制があったかどうかによって判断されるため，お客様への威圧的な発言が存在しなければ問題視される可能性は低い。

D．ハラスメントはＳＮＳやリモートワークでは発生せず，営業店の現場や懇親会等で発生するので留意する。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（1）　　**正解率　34.0%**

解　説

A．適切である。テキスト 2，P56,「取引時確認の徹底」参照。

B．浮貸は，金策に困っているお客様に金融機関が資金を仲介することをいう。設問は，特別背任罪の説明である。よって適切でない。テキスト 2, P57 ～ 58,「融資予約･浮貸の防止」参照。

C．優越的地位の濫用は，直接的な強制や威圧的発言がなくても，金融機関の強い立場を利用して，お客様の要望とは異なる形でセールスを行うと問題視される可能性がある。よって適切でない。テキスト 2，P58 ～ 59,「優越的地位の濫用の防止」参照。

D．近年は SNS やリモートワークなどがハラスメントにつながる「新種のハラスメント」も増加している。よって適切でない。テキスト 2, P61,「●多様化するハラスメントの実態」参照。

以上のことより，適切なものはA．の 1 つであり，(1) が本問の正解である。

事務手続上の留意点

［問 23］　事務手続上の留意点について述べた次の文章のうち，適切なものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　管理者は，事務ミスをゼロにすることを目指すべきであり，ミスからの復帰を織り込むより，ミスを発生させないという取組みを徹底する。

（2）　本部からの通達や連絡文書の内容確認は支店長の役割であり，管理者は支店長の解釈のもと，メンバーに共有することが求められる。

（3）　管理者は，当日中に，取得した個人情報を保管すべきもの，すべきでないものに分け，保管すべきでないものは速やかにシュレッダーなどで破棄するなど，自金融機関で決められた対応が必要である。

（4）　融資金の横領や浮貸などによる不祥事は部下のプライベートの問題が原因となることも多いが，管理者は部下のプライベートに踏み込めないので，コミュニケーションはとらず，勤務態度や話し方の観察にとどめる。

正解（3）　　**正解率　80.6%**

解　説

(1) 事務ミスは必ず一定の割合で発生するため，日常業務の中にミスからの復帰を織り込むようにする必要がある。よって適切でない。テキスト 2, P68 ～ 69,「①事務ミスへの対応」参照。

(2) 支店長だけでなく管理者自身も内容を確認し，不明な点は問い合わせ，理解したうえでメンバーに共有しなければならない。よって適切でない。テキスト 2，P69,「②部下への連絡の徹底」参照。

(3) 適切である。テキスト 2，P70 ～ 71,「④情報管理の徹底」参照。

(4) 不祥事の兆候は普段の勤務態度や言動に表れる場合があるため，管理者は適切な距離感で，日頃からコミュニケーションを行う姿勢が求められる。よって適切でない。テキスト 2, P71,「⑤部下のケアの徹底」参照。

以上のことより，適切なものは（3）であり，（3）が本問の正解である。

口座開設時の注意点

［問 24］　口座開設時の注意点について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．複数の口座開設を希望する，住所から遠隔地にある営業店で口座開設を希望する場合，資金管理を分ける必要性がある，勤務地が近いといった合理的な説明を受けられることが，口座開設の要件となる。

B．公的な書類で本人確認を行う場合，顔写真のあるもので行うことが原則である。

C．口座開設時点で反社会的勢力（反社）との関係がなく，口座開設後に反社であると判明した場合，口座を解約することはできないので，開設時点で反社チェックを徹底しなければならない。

D．ＦＡＴＣＡ（Foreign Account Tax Compliance Act）における口座情報の報告対象は，ＩＲＳ（Internal Revenue Service／米国内国歳入庁）であるため，ＣＲＳ（Common Reporting Standard）のように各国税務当局間で広く情報共有を行う制度とは仕組みが異なる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ（すべて適切である）

正解（3）　　**正解率　37.0%**

解　説

A．適切である。テキスト 2，P72 ～ 74，「①基本的な確認ルール」参照。

B．適切である。テキスト 2，P72 ～ 74，「①基本的な確認ルール」参照。

C．現在関与していなくても，過去にさかのぼって確認し，事後からでも反社会的勢力（反社）だと判明した場合には，口座を凍結・解約することに同意する書面等を口座開設時に提出してもらう必要がある。よって適切でない。テキスト 2，P74，「②反社・外国 PEPs など」参照。

D．適切である。テキスト 2，P74 ～ 75，「③ FATCA ／ CRS」参照。

以上のことより，適切なものはA．B．D．の 3 つであり，（3）が本問の正解である。

取　引　時　確　認

［問 25］　取引時確認について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．法人の取引時確認で活用する「実質的支配者リスト」については，株式会社であれば法務局への申出が義務となっているため，株式会社が申出を行っていない場合，違反となる。

B．非対面取引における本人確認では，運転免許証等の画像送信技術が高度化していることから，2027 年 4 月以降も本人確認書類の写真を撮影して，その画像を送信する方法が中心的手法として維持される。

C．運転経歴証明書は，運転免許証を自主返納した人などが交付を受ける本人確認書類で，発行が 2011 年であるなど，どんなに古いものでも本人確認書類として有効である。

D．マイナンバーカード裏面の個人番号は，取引時確認時に取得・記録することが禁じられている。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（1）　　**正解率　36.1%**

解　説

A．実質的支配者リスト制度は，株式会社側からの任意申出による制度であり，未提出が違反となるわけではない。よって適切でない。テキスト 2, P75 ～ 78,「②取引時確認」参照。

B．近年は，画像送信における偽造・変造リスクが問題視されており，2027 年 4 月からは，本人確認書類の画像送信による本人確認方法が原則廃止される。よって適切でない。テキスト 2，P75 ～ 78,「②取引時確認」参照。

C．運転経歴証明書は, 2012 年 4 月以降に交付されたものが対象となる。よって適切でない。テキスト 2，P78 ～ 79,「①運転免許証／運転経歴証明書」参照。

D．適切である。テキスト 2，P79 ～ 80,「②マイナンバーカード」参照。

以上のことより，適切なものはD．の 1 つであり，(1) が本問の正解である。

代筆，委任状・代理人届の受取対応

［問 26］　代筆，委任状・代理人届の受取対応について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．お客様へのサポートの一環でチェック欄だけに代筆を行ったとしても，結果的にできた書類は法的に捉えれば明確な委任が立証できない状況であり，行職員の無権代理行為が問われることもある。

B．委任と代理は異なり，基本的に今回の取引だけ代理人が行う場合は「代理人届」，今回の取引に限らず以後代理人が継続的に本人に代わり手続きを行う場合は「委任状」を提出してもらう。

C．身体的理由による代筆対応では，本人が契約内容を理解・了承していたことや，本人から代筆依頼があったことを，面談記録等へ具体的に残しておくことが求められる。

D．高齢者本人による代理人届への自署捺印が書面で確認できる場合には，高齢者の判断能力がきちんと備わっているといえ，金融機関側が追加確認を行う必要はない。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ（すべて適切である）

正解（2）　　**正解率　75.8%**

解　説

A．適切である。テキスト 2，P81 ～ 83，「③伝票の代筆」参照。

B．基本的に今回の取引だけ代理人が行う場合は「委任状」，今回の取引に限らず以後代理人が継続的に本人に代わり手続きを行う場合は「代理人届」を提出してもらう。テキスト 2，P83 ～ 84，「④委任状・代理人届の受取対応」参照。

C．適切である。テキスト 2，P81 ～ 83，「③伝票の代筆」参照。

D．高齢なお客様については，形式的な署名捺印だけでなく，代理人選任に関する理解力・判断能力や意思確認の適正まで確認する必要がある。よって適切でない。テキスト 2，P83 ～ 84，「④委任状・代理人届の受取対応」参照。

以上のことより，適切なものはA．C．の 2 つであり，（2）が本問の正解である。

払戻しにおける留意事項

［問 27］　払戻しにおける留意事項について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　高額の現金払戻しについては，金融犯罪被害防止の観点から，管理者はなぜ振込ではいけないのか質問したり，払戻し目的や現金で払い戻す理由を確認したりする必要がある。

（2）　口座名義人の配偶者による払戻しについて，払戻しの目的が食費や日用品購入などの日常家事の範囲内にあれば，代理権の範疇として対応できる。

（3）　金融犯罪の被害に遭う年齢層は高齢者層が多いので，払戻しの際は高齢者を重点的に確認する必要があり，若年層については高齢者ほど注意する必要はない。

（4）「通帳や証書を紛失したため手元にない」というお客様から払戻し依頼があれば，払戻し対応の前に，通帳や証書の紛失・再発行の手続きをとる。

正解（3）　　**正解率　92.8%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 2，P84 ～ 85,「⑤預金者本人による多額の払戻し」参照。

(2) 適切である。テキスト 2，P86 ～ 87,「⑥口座名義人の妻など親族による払戻し」参照。

(3) 高齢者層に限らず若年層に関しても，払戻しの理由を質問し，回答があいまいだったり，合理性に欠けていたりすれば，再確認を促す必要がある。よって適切でない。テキスト 2，P84 ～ 85,「⑤預金者本人による多額の払戻し」参照。

(4) 適切である。テキスト 2, P87 ～ 88,「⑦通帳を持参していないお客様への払戻し」参照。

以上のことより，適切でないものは（3）であり，(3) が本問の正解である。

相続預金払戻時の留意点

［問 28］　相続預金払戻時の留意点について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　法務局の保管制度を利用していない自筆証書遺言が存在する場合には，原本提示がなされていれば，金融機関は検認手続きを待たず払戻しに応じることができる。

（2）　遺産分割協議書が未作成の場合であっても，相続人全員の意思確認ができれば，金融機関所定の相続手続依頼書等を用いて払戻し対応を進めることができる。

（3）　相続預金の仮払い制度は，遺産分割の審判が家庭裁判所に持ち込まれていない場合であっても，一定の範囲内で相続人が金融機関へ直接請求できる制度である。

（4）　相続預金の払戻しは，所定の手続きを経て相続人全員の承諾があれば，その中の 1 人を代表者としてその者に相続預金を全額払い戻しても，何ら問題ない。

正解（1）　　**正解率　86.3%**

解　説

(1) 法務局の保管制度を利用していない自筆証書遺言については，家庭裁判所による検認手続きが必要となり，金融機関は検認確認後に相続手続きを進める。よって適切でない。テキスト 2，P91 ～ 93,「⑨相続預金の払戻し」参照。

(2) 適切である。テキスト 2，P91 ～ 93,「⑨相続預金の払戻し」参照。

(3) 適切である。テキスト 2，P91 ～ 93,「⑨相続預金の払戻し」参照。

(4) 適切である。テキスト 2，P91 ～ 93,「⑨相続預金の払戻し」参照。

以上のことより，適切でないものは（1）であり，(1) が本問の正解である。

預　貯　金　の　差　押

［問 29］　預貯金の差押について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．仮差押は，将来的な強制執行を見据えて財産を保全する制度であるため，裁判所命令が送達された段階で債権者による預貯金回収まで可能となる。

B．差押命令送達後であっても，差押を受けた債務者本人から問い合わせを受けた場合には，金融機関は差押状況や差押を行った債権者情報について速やかに説明する必要がある。

C．預貯金 100 に対して，A：仮差押 70，B：仮差押 60 のように仮差押同士が競合した場合には，現時点で直ちに強制執行可能な債権者が存在しないため，義務供託とはならない。

D．金額的に競合する場合でも租税が先で差押がかかった場合や，順番が逆で租税の差押のほうが後の場合，租税への支払いを優先的に行い，残額について供託することはできない。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　26.3%**

解　説

A．仮差押は，あくまで財産流出を防止するための保全手続であり，換価や資金回収は認められていない。よって適切でない。テキスト 2，P94 ～ 96,「⑨預金の差押」参照。

B．差押手続き中は，安易な情報開示は手続きや債権回収に影響する可能性があるため，差押を受けた債務者本人からの問い合わせに対しては回答を控える対応が求められる。よって適切でない。テキスト 2，P94 ～ 96,「⑩預金の差押」参照。

C．適切である。テキスト 2，P94 ～ 96,「⑩預金の差押」参照。

D．租税の後に信販などの預金が差押えられた場合，租税支払いを行い，残額を義務供託ではなく権利供託とすることができる。よって適切でない。テキスト 2，P94 ～ 96,「⑩預金の差押」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

融資可否の判断と謝絶，融資先の査定

［問 30］　融資可否の判断と謝絶，融資先の査定について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．経営者保証を締結する場合には，その必要性について金融機関側が具体的に説明することが求められている。

B．管理者は，融資謝絶時に内部的な与信方針や収益性による判断に起因する謝絶理由であっても，その謝絶理由を具体的に説明しなければならない。

C．自己査定は，単なる分類作業ではなく，自店の貸出資産の現状を把握し，将来の融資政策やリスク管理の方向性を検討するために行うことが必要である。

D．管理者は，自店の融資額に業種の偏りはないか，地域の不況業種向けの融資割合が高すぎないかなど，自店の貸出資産の内容を改善する観点から内容を分析する必要があるが，これは管理者が 1 人で行うことになる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（2）　　**正解率　74.6%**

解　説

A．適切である。テキスト 2，P99 ～ 100，「①融資可否の判断」参照。

B．謝絶理由を誠実に説明する姿勢は重要であるが，内部的な与信方針や収益性による判断など，開示してはいけない事項も存在するため，慎重に判断しながら対応する責任が求められる。よって適切でない。テキスト 2，P100 ～ 101，「②謝絶時の説明」参照。

C．適切である。テキスト 2，P102 ～ 103，「③自店における融資先の査定」参照。

D．チェックは 1 人で行うのではなく，メンバー全員で自店の資産全体の分析，問題点と今後のあるべき方向性について議論し，全体の重要な情報として蓄積していく。よって適切でない。テキスト 2，P102 ～ 103，「③自店における融資先の査定」参照。

以上のことより，適切なものはA．C．の 2 つであり，(2) が本問の正解である。

融資先のモニタリング，取引の推進，業績悪化先への対応

［問 31］　融資先のモニタリング，取引の推進，業績悪化先への対応について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．融資課長は，業績悪化先に対して試算表の提出頻度を高める等，担当者にモニタリング強化を具体的に指示することで，メンバーの行動も変わってくる。

B．金融機関から提案した融資案件では，保全や担保の条件を大幅に緩和することもあるが，こうした場合でも，総合取引体制の構築に努めるなど，新規融資取引を実のあるものにする必要がある。

C．業績悪化先に対しては，たとえ融資先の破綻リスクが高まっている場合であっても，担保処分や法的回収手続きは原則として行わず，事業継続支援を最優先に対応すべきである。

D．深刻な経営悪化先への対応は，経験の浅い若手行職員にとって大きな精神的・実務的負担となるため，管理者が主体的に関与する姿勢が求められる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（3）　　**正解率　52.2%**

解　説

A．適切である。テキスト 2，P103 ～ 104,「④融資先のモニタリング」参照。

B．適切である。テキスト 2，P104,「⑤総合取引の推進」参照。

C．金融機関には事業継続支援への配慮が求められる一方で，預金者から預かった資金を適切に管理・回収する責任もあるため，管理者には状況によって判断するバランスをとった対応が求められる。よって適切でない。テキスト 2, P104 ～ 105,「⑥業績悪化先への対応」参照。

D．適切である。テキスト 2，P104 ～ 105,「⑥業績悪化先への対応」参照。

以上のことより，適切なものはA．B．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

預かり資産業務の留意事項

［問 32］　預かり資産業務の留意事項について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　管理者は，預かり資産の販売において，金融サービス提供法，金融商品取引法等の複数の法律や規定のもと，担当者が勧誘時の説明義務を守っているか，確認する必要がある。

（2）　高齢のお客様へのリスク商品販売では，役席者による事前承認や翌日以降受注といったルールを守るだけではなく，可能な限り家族に対しても説明するなど，トラブルを防ぐための方策が求められる。

（3）　面談記録の確認時に，過去の面談記録と似たような内容の記録を見つけた場合は，内容が正確であっても過去の記録をそのまま写した可能性もあるため，担当者に経緯を確認し指導しなければならない。

（4）　管理者は，リスク商品を保有しているお客様のうち，担当者による訪問頻度が高い先は問題ないと考え，訪問頻度が低い先，ゼロの先について原因を究明し，訪問するよう指導する。

正解（4）　　**正解率　95.2%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 2，P106 ～ 108,「①販売ルールの遵守の確認」参照。

(2) 適切である。テキスト 2，P108 ～ 109,「②高齢のお客様へのセールス」参照。

(3) 適切である。テキスト 2，P109 ～ 111,「③書類や面談記録の確認」参照。

(4) 管理者は，訪問頻度が高いからと担当者に任せきりにせず，お客様のアフターフォローの状況を確認し，必要に応じて同行訪問するなどして把握しておくことが大切である。よって適切でない。テキスト 2，P112 ～ 113,「⑤販売後のアフターフォロー」参照。

以上のことより，適切でないものは（4）であり，(4) が本問の正解である。

営業店における業務の効率化

［問 33］　営業店における業務の効率化について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．業務の効率化と収益性の改善は別問題であり，管理者は無駄な作業や重複した作業を省き，作業に優先順位をつけることが大切だが，そこにコスト削減という観点は不要となる。

B．金融機関はサービス業であり，目に見えにくい付加価値を提供することが最終的な成果だが，目に見える製品を対象とする製造業よりも，業務の効率化に取り組みやすい。

C．金融機関の営業店では，預金，融資，預かり資産などの業務が相互に関連しているため，管理者には，各担当者が保有する断片的な情報を整理・集約し，営業店全体の業務効率化につなげる役割が求められる。

D．営業店の業務効率化を推進するには，あらゆる業務を拾い上げ，行職員全員から公平に意見を募る必要があるため，効率化委員会のような組織を設置し一括的に改善方針を決定する方法が最も効率的である。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（1）　　**正解率　63.9%**

解　説

A．業務の効率化は，複雑な業務の中の無駄な作業や重複した作業を省き，すべての作業に優先順位をつけることで，全体のコストを減らし，収益性の改善を目指すものである。よって適切でない。テキスト 2，P115 ～ 116，「●業務の効率化には部下の声をまとめる管理者の存在が不可欠」参照。

B．金融機関はサービスが形として目に見えないことから取り組むことが難しく，業務効率化を進めるには，現場で働く部下の声を整理し，まとめあげることが不可欠である。よって適切でない。テキスト 2，P115 ～ 116，「●業務の効率化には部下の声をまとめる管理者の存在が不可欠」参照。

C．適切である。テキスト 2，P115 ～ 116，「●業務の効率化には部下の声をまとめる管理者の存在が不可欠」参照。

D．効率化委員会のような大規模な組織運営は成果が見えにくいため，課長クラスの管理者が個別に実態を観察し，細かな意見を吸い上げながら方向性を整理することが必要である。よって適切でない。テキスト 2，P116 ～ 117，「●立場の弱い人や普段目立たない人の意見を優先的にくみ上げる」参照。

以上のことより，適切なものはC．の 1 つであり，（1）が本問の正解である。

業務効率化のフレームワーク

［問 34］　業務効率化のフレームワークについて述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．管理者は，支店長から一般行職員までの縦のつながりを意識することが必要で，営業担当，融資担当，渉外担当の有機的な連動といった横のつながりは，支店長に任せる。

B．組織はＰＤＣＡサイクルを繰り返すことによって，より効率的・効果的な方法を考え次の計画に展開していくことができるが，管理者が取り組むべきＰＤＣＡサイクルにおける「Ｐｌａｎ」は，部下に向かって「住宅ローンの取扱件数を増やしなさい」などとただ鼓舞することである。

C．ＰＤＣＡにおける「Ｃｈｅｃｋ」で，立案した計画（Ｐｌａｎ）と実行（Ｄｏ）の成果のギャップを確認したら，すぐにもう一度実行して上手くいくまで試すことが重要である。

D．当初策定した計画は重要なので，計画自体を上方修正もしくは下方修正することはできない。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ（すべて適切でない）

正解（4）　　**正解率　81.5%**

解　説

A．管理者は，支店長から一般行職員までの縦のつながりだけでなく，他部署の管理者などの横のつながりも意識して動く必要がある。よって適切でない。テキスト 2, P120 ～ 121,「管理者の役割を認識」参照。

B．PDCA における「Plan」では，支店長や本部等が示した組織目標を基に，その達成に向けた具体的な道筋を作り込む必要がある。よって適切でない。テキスト 2, P122 ～ 124,「計画すること」参照。

C．計画したこと（Plan）と実行（Do）の成果とギャップは，確認するだけでなく，分析し原因を究明したうえで取り組まなければならない。よって適切でない。テキスト 2, P124,「評価すること」参照。

D．本来の目的（組織の進むべき目標）に近づけるのかどうかを見直すことが改善であり，場合によっては計画を修正（上方・下方）することも必要である。よって適切でない。テキスト 2, P124 ～ 125,「改善のために取り組むこと」参照。

以上のことより，適切でないものはＡ．Ｂ．Ｃ．Ｄ．の 4 つであり，(4) が本問の正解である。

ステップアップに必要なスキル

［問 35］　ステップアップに必要なスキルについて述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．経営学者，未来学者であるピーター・ドラッカーによれば，組織に成果を上げさせるのがマネジメントであり，周りの企業や個人，地域社会全体への貢献より，自らの成果を目指すことが求められる。

B．ある人は支店長として営業店をマネジメントすること，別の人は専門的知識を身につけ資格を取得することなど，部下が「自己実現の欲求」としているのは一人ひとり異なるので，管理者は部下の考えや立場をよく理解したうえで自己実現を応援する。

C．管理者は，部下がどのような欲求を持っているか，どのような努力を重ねているかを理解し，支援していくことが大切である。

D．人はたくさん給与をもらったら必ず満足し，給与が上がればやる気が起きるとされている。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（2）　　**正解率　77.6%**

解　説

A．ピーター・ドラッカー（経営学者，未来学者）は，組織は存在そのものではなく，組織の成果を通じて社会や個人のニーズに貢献することがマネジメントであると述べている。よって適切でない。テキスト 2，P126 ～ 127，「①マネジメントの本質を理解する」参照。

B．適切である。テキスト 2，P127 ～ 129，「②モチベーションとは何か理解する」参照。

C．適切である。テキスト 2，P127 ～ 129，「②モチベーションとは何か理解する」参照。

D．給与や作業条件の向上といった衛生要因は一時的に不満を覚えるのを防ぐだけであり，満足感ややる気を引き出すには達成や承認といった動機づけ要因が必要である。よって適切でない。テキスト 2, P129 ～ 131,「●給与が上がっただけでは動機づけは起きない」参照。

以上のことより，適切でないものはA．D．の 2 つであり，(2) が本問の正解である。

職　場　環　境　の　向　上

［問 36］　職場環境の向上について述べた次の文章のうち，適切なものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　少ない人員の中で，短時間で大きな成果を上げるためには，部下が常に緊張感を持ち，自らの役割に集中できる職場環境を整えることが重要であり，心身の負担はある程度避けられない。

（2）　もともと最小限の人員構成で業務をこなしている場合，仮に何らかの事由で欠員が発生したとき，ほかのメンバーの負荷が大きくなることは，管理者の管理疎漏とはいえない。

（3）　資料の整理といったオフィスの環境整備は，管理者が積極的に関与し，主体的にチェックする仕組みが必要である。

（4）　資料の保管や廃棄方法で不明な点は部下自身に調べさせ，分かったら全体に共有するよう促すことが大切である。

正解（4）　　**正解率　47.5%**



解　説

(1) 昨今は短時間で成果を上げることを求められているが，管理者は部下の心身を健全に保つ労務管理も必要である。よって適切でない。テキスト 3，P6，「1 職場の環境を良くして業務を効率化しよう」参照。

(2) もともと最小限の人員構成で業務をこなしている場合，仮に何らかの事由で欠員が発生したとき，ほかのメンバーの負荷が大きくなることは，管理者の管理疎漏であり，それによってさらに欠員が出るようなことがあったら目も当てられない。よって適切でない。テキスト 3，P7 ～ 8，「●部下の悩みを解決する体制作りが求められる」参照。

(3) 管理者がチェックする体制にすると業務が増えてしまうため，部下自身が適切な保管や廃棄方法を理解し，部下同士がチェックし合う仕組みにすることが求められる。よって適切でない。テキスト 3，P8 ～ 9，「●オフィスの整理は部下同士でチェックさせるのがよい」参照。

(4) 適切である。テキスト 3，P8 ～ 9，「●オフィスの整理は部下同士でチェックさせるのがよい」参照。

以上のことより，適切なものは（4）であり，（4）が本問の正解である。

部下の状況を見極める方法

［問 37］　部下の状況を見極める方法について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．管理者は，部下が心身ともに健全な状態で業務に取り組めているかを日々観察し，おかしいと思ったら早めに対応する必要がある。

B．部下とお客様との間に信頼関係があれば，軽微なクレームや不満については担当者自身に解決を委ね，管理者は関与しないことが望ましい。

C．お客様への対応時間が長いことは，それだけで担当者の対応に問題があるとはいえないが，管理者は状況を確認したうえで判断する必要がある。

D．部下の中にはお客様からの依頼事項についてすぐに着手しない人もいるが，そのような傾向がある部下には仕事の手順を徹底することが，トラブルの未然防止につながる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（3）　　**正解率　84.8%**

解　説

A．適切である。テキスト 3，P11，「①普段の状態を見極める」参照。

B．軽微に見えるクレームであっても，対応が遅れることで重大なトラブルへ発展する可能性があるため，部下の普段の様子から変化を読み取り，早めに対応を行う姿勢が求められる。よって適切でない。テキスト 3，P11 ～ 14，「②お客様との間でトラブル等が発生していないかチェックする」参照。

C．適切である。テキスト 3，P11 ～ 14，「②お客様との間でトラブル等が発生していないかチェックする」参照。

D．適切である。テキスト 3，P11 ～ 14，「②お客様との間でトラブル等が発生していないかチェックする」参照。

以上のことより，適切なものはA．C．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

仕事が遅れている部下への対応

［問 38］　仕事が遅れている部下への対応について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．効率的な労働が奨励され，時間外労働が難しくなっている現在の環境では，管理者には，業務配分や進め方を工夫し，効率化を図る役割が求められる。

B．セールス活動を優先させることでペンディング事項が増えている担当者については，期日が近づいた段階で管理者もフォローして集中的に処理させることが望ましい。

C．部下が実施している業務について，残業してまでやらなければならないものか，重要性や緊急度を踏まえて部下自身が判断するよう指示し，コントロールしてもらう視点が必要である。

D．部下を早く退社させることは時間外労働の削減に資するので，部下が残業してまで何をやっているのか把握せず退社させることが，労務管理上求められる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　45.4%**

解　説

A．適切である。テキスト 3，P19 ～ 20，「●無駄な仕事を減らす取組みも積極的に行おう」参照。

B．ペンディング事項を後回しにすると，必要な確認や関係者への依頼が遅れ，期日直前に対応不能となるおそれがあるため，管理者には，期日や手順を明確にしたうえで，前倒しで処理できるよう進捗を管理する役割が求められる。よって適切でない。テキスト 3，P16 ～ 18，「●余裕を持って仕事をするよう部下に指導する」参照。

C．部下自身が判断するのではなく，管理者が課として対応すべきことの優先順位や緊急度を見極めたうえで，いつやればよいかコントロールする視点が重要である。よって適切でない。テキスト 3，P18 ～ 19，「●仕事の内容によっては翌日に回させるなど具体的な指示も必要」参照。

D．管理者は部下が遅い時間まで何をしているかチェックし，部下の業務の進捗を把握したうえで早く退社させることが重要となる。よって適切でない。テキスト 3，P18 ～ 19，「●仕事の内容によっては翌日に回させるなど具体的な指示も必要」参照。

以上のことより，適切でないものはB．C．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

訪問計画の立案方法

［問 39］　訪問計画の立案方法について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．効率的な訪問活動を実現するためには，限られた時間でたくさんのお客様にアプローチし，案件数を見つけることを最優先とする。

B．管理者は，担当者が作成した訪問計画について，アポイントの有無や訪問目的が具体的かどうかを確認し，計画的な活動となっているかを継続的に管理する必要がある。

C．担当者が外訪活動よりも営業店内での事務処理や来店応対を優先してアポイントが極端に少ない場合には，本人の能力に比して担当先が多いということなので，担当先を減らすことが必要である。

D．管理者には，部署全体の進捗を踏まえ，1 人の担当者の案件だけで部署の目標が達成できそうなら，ほかのメンバーには部署の目標が達成できていない項目に回すなどの指示が求められる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（2）　　**正解率　50.4%**



解　説

A．たくさんのお客様へアプローチして案件を見つけるよりも，「これは」というお客様を見極めて徹底的にアプローチし，成約を獲得する活動が求められる。よって適切でない。テキスト 3，P21 ～ 22，「4 業務を効率化する訪問計画の立案方法」参照。

B．適切である。テキスト 3, P22 ～ 24,「●アポイントが少ない担当者には注意が必要」参照。

C．アポイントが極端に少ない担当者には，訪問活動から逃避したり，お客様との関係構築が不十分だったりする等の問題が潜んでいる可能性があるため，アポイントが取れない原因を把握し，必要に応じて同行訪問や再教育を行う視点が求められる。そのうえで本人の能力に比して担当先が多いということなら，担当先を減らす。よって適切でない。テキスト 3，P22 ～ 24，「●アポイントが少ない担当者には注意が必要」参照。

D．適切である。テキスト 3，P24 ～ 26，「●時期によってメンバーの動きを調整することが重要」参照。

以上のことより，適切なものはB．D．の 2 つであり，(2) が本問の正解である。

プレイングマネージャーとして活動する際に構築する体制

［問 40］　プレイングマネージャーとして活動する際に構築する体制について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．プレイングマネージャーとして活動する場合，トラブルが発生した先，新規先の開拓を行うケースなど重要なお客様は部下に任せて，管理者自身が担当するお客様の数は必要最低限にする。

B．問題が発生した際に早めに対処するためには，部下の当日の行動は当日中に報告させる習慣をつけることが大切である。

C．プレイングマネージャーの場合，営業活動に時間を割く必要があり部下との接点を持つことが困難になることもあるため，毎日必ず少しの時間でも部下の教育を行う体制を整えることが必要である。

D．プレイングマネージャーである管理者が不在時の対応をほかの部署や管理者に任せる場合は，管理者自身が日頃から部下への指導・教育を行っていることが前提となる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ（すべて適切である）

正解（3）　　**正解率　71.3%**

解　説

A．プレイングマネージャーとして活動する場合，管理者が担当するお客様の数は必要最低限とし，部下では対応が困難と考えられる担当先や案件に限定する。よって適切でない。テキスト 3，P28 ～ 30，「●担当者の力量を踏まえて引継ぎの方法を考える」参照。

B．適切である。テキスト 3, P30 ～ 31,「●部下に当日の行動を報告させる体制を作る」参照。

C．適切である。テキスト 3, P31 ～ 33,「●営業推進と管理･教育は一体化させることが重要」参照。

D．適切である。テキスト 3, P31 ～ 33,「●営業推進と管理･教育は一体化させることが重要」参照。

以上のことより，適切なものはB．C．D．の 3 つであり，（3）が本問の正解である。

プレイングマネージャーのスケジュールの立て方

［問 41］　プレイングマネージャーのスケジュールの立て方について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　期末に実績を上げたいと思っても案件がなければ実行できないため，発掘から成約まで時間を要する案件については，期の早い段階からお客様へのアプローチを開始しなければならない。

（2）　管理者は，地域の不動産会社やハウスメーカー，法人会等との関係をつくり，新たな確実性の高い案件を期待して営業活動をしなければならない。

（3）　優先度の高いお客様との面談は相手に合わせて柔軟に対応すべきではあるが，一定時刻には帰店することを意識し，管理業務との両立を図らなければならない。

（4）　定期的に訪問する重要なお客様や新規先の選定などについては，日々の訪問計画をまず決めて，それを毎週，毎月と積み重ねていき，期全体のスケジュールを把握する。

正解（4）　　**正解率　46.9%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 3，P34 ～ 35,「2　効果の上がるスケジュールの立て方」参照。

(2) 適切である。テキスト 3，P35 ～ 36,「●案件のルートを新たに作ることもスケジュールに組み込む」参照。

(3) 適切である。テキスト 3，P36 ～ 39,「●大まかなスケジュールを理解したうえで詳細を決める」参照。

(4) 日々の訪問計画を積み重ねていくのではなく，期全体のスケジュールを把握したうえで日々の訪問計画に落とし込んでいくことが必要である。よって適切でない。テキスト 3，P36 ～ 39,「●大まかなスケジュールを理解したうえで詳細を決める」参照。

以上のことより，適切でないものは（4）であり，(4) が本問の正解である。

ほかのメンバーへの協力依頼

［問 42］　ほかのメンバーへの協力依頼について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．プレイングマネージャーである以上，プレイヤーとして専念する時間帯を持つことはできず，管理とプレイヤーを常に両立しなければならない。

B．プレイングマネージャーは，営業活動に必要な準備や調整に一定の時間を要することを踏まえ，上司の理解を得ながら，自身が不在のときは回覧や面談は他のメンバーに任せて在席のときはするといった業務の整理をしておく必要がある。

C．プレイヤーとしての業務を行う管理者は，他部署へ発生し得る負担や役割分担について事前に共有したうえで，必要に応じて協力を得られる関係を構築しておくことが望ましい。

D．管理者は自分しかできない業務に専念することが大切で，そのためにはパート職員を活用することも必要だが，パート職員である以上，定例的に発生する業務を担当してもらい，新たな業務を習得させることはできない。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　6.6%**

解　説

A．プレイヤーとして動く場合，プレイヤーとしての仕事に専念する時間帯を決めて，その時間に発生したほかの業務はほかの人が受け持つ体制にすべきである。よって適切でない。テキスト 3，P40 ～ 41，「3 ほかのメンバーにどう協力してもらうか」参照。

B．不在のときと在席のときとで対応を変えてしまうと，管理者はプレイヤーとしての時間がとれないため，最初から上司に相談して自身が関わらなくてもいいものを決めるべきである。よって適切でない。テキスト 3，P42，「①支店長など自身の上司」参照。

C．適切である。テキスト 3，P42 ～ 43，「②ほかの部署の管理者」参照。

D．限られた人員で効率的に業務を遂行するためには，パート職員にも定例的に発生する業務だけでなく，新たな業務を習得してもらうなど，今いる人材を最大限活用する視点が求められる。よって適切でない。テキスト 3，P43，「④パート職員」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

若手行職員への理解

［問 43］　若手行職員への理解について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．管理者の言動は部下に強い影響を与えるため，否定的な対応を取ると，部下からの重要な情報が共有されなくなる可能性がある。

B．風通しのよい組織にするには，メンバーの意見を吸い上げることが大切だが，最終的な方針決定についてはコアメンバーの意見を必ず通す体制が効率的である。

C．部下に周囲の見本になるような人物になってもらうためには，管理者が手取り足取り丁寧に業務を教え，部下が迷う余地を残さない形で指導することが望ましい。

D．人員が少ない中，若手行職員には早期に戦力となってもらうため，初めての業務は厳しく，慣れてきたらねぎらい，優しく指導することが望ましい。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（3）　　**正解率　72.8%**

解　説

A．適切である。テキスト 3，P46 ～ 48,「1 若手の環境や立場を理解してあげよう」参照。

B．特定のコアメンバーの意見が優先される状況では，職場の風通しが悪くなるため，メンバー全員で価値観や方針を共有できる体制構築することが求められる。よって適切でない。テキスト 3，P46 ～ 48,「1 若手の環境や立場を理解してあげよう」参照。

C．管理者は，部下へ手取り足取り教えて一方的に答えを与えるのではなく，自ら考えさせながら成長を支援しなければならない。よって適切でない。テキスト 3, P48,「●部下のキャリアアップのためにもコミュニケーションを図る」参照。

D．若手行職員には早期に戦力となってもらうことが求められるが，初めからねぎらいもなく厳しく指導することは, 部下の心を傷つけることになる。よって適切でない。テキスト 3, P48 ～ 49,「●業務の手順だけでなく理由も教える必要がある」参照。

以上のことより，適切でないものはB．C．D．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

若手行職員とのコミュニケーション

［問 44］　若手行職員とのコミュニケーションについて述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．部下の報告を聞くときに重要なのは，部下の意見であり，管理者には経緯も含めた事実よりも，部下がどう思っているのか，今後どうしたいのかを徹底的に聞き取る姿勢が求められる。

B．渉外活動において明確な目的をもたず飛び込み訪問を行うことも，新規獲得では有効であり，アポイントがなく自由に外訪することも必要である。

C．若手行職員が期限を守れなかった場合であっても，心理的な負担を与えないよう配慮し，期日を過ぎても本人から説明があるまでは管理者から進捗確認を行わないことが望ましい。

D．部下が，営業成績が上がらないことについて悩んでいたら，準備不足であったり，知識が不足していたりするケースが多いので，指導すればすぐに改善する。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（4）　　**正解率　67.5%**

解　説

A．的を射た報告というのは，事実と意見がはっきり分かるものであり，事実は事実として正確に伝えてもらい，そのうえで部下の意見を話してもらうことが必要である。経緯も含め事実を正確に把握しないと，その後の対応を誤ってしまうこともある。よって適切でない。テキスト 3，P54 ～ 57，「②報告の内容が的を射ていない」参照。

B．飛び込み訪問を行うと，初めて訪問したお客様にも目的のないセールスを実施しがちになり，お客様にも敬遠されるという悪循環に陥る。よって適切でない。テキスト 3，P69 ～ 73，「⑦渉外担当者が外出するケースが少ない」参照。

C．管理者には，進捗状況を適切に確認し，期日を守ることや進捗状況を報告するよう指導する役割が求められる。また，期日を設定したうえで期日に間に合わない場合は事前に報告することを義務づける。よって適切でない。テキスト 3，P67 ～ 69，「⑥責任感を持ってもらいたい」参照。

D．営業成績が上がらない背景には準備不足や知識不足があることが多いため，指導すればすぐに改善するものではなく，管理者には，前日準備や日々の学習，同行訪問などを通じて，きめ細かく教育することが求められる。よって適切でない。テキスト 3，P59 ～ 64，「④仕事のことで相談を受けた」参照。

以上のことより，適切でないものはA．B．C．D．の4つであり，(4) が本問の正解である。

部下のメンタルケア

［問 45］　部下のメンタルケアについて述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．若い世代は，大きな成約を獲得するのが難しいので，毎日朝礼で当日の獲得目標を宣言させ夕礼で獲得実績を発表させるなど，毎日少しでも成約を獲得することを求めるとよい。

B．部下の成長を促すためには，業績不振やミスに対して指導することも必要であるが，その目的が単なる叱責になっていないか，部下の成長を目的としているか，管理者自身が振り返ることが重要である。

C．仕事が順調でなくメンタル面で深く悩んでいる部下は，自ら話しかけようとしてくれるため，管理者から接点を持とうとはせず，部下から話しかけてくるのを待つ。

D．管理者は，部下の様子に異変を感じたら，本人が申し出てくる前に業務量を減らしたり異動させたり，周囲のメンバーに話して問題を抱えていることを認識してもらい，部下の負担を減らす対応が必要である。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（1）　　**正解率　67.8%**

解　説

A．毎日朝礼で当日の獲得目標を宣言させ夕礼で獲得実績を発表させると，実績の不芳が長引くと上司に批判され，メンタル面に悪い影響を与える。よって適切でない。テキスト 3，P76 ～ 77，「3 部下のメンタルにも十分注意を払おう」参照。

B．適切である。テキスト 3，P76 ～ 77，「3 部下のメンタルにも十分注意を払おう」参照。

C．仕事が順調でなくメンタル面で深く悩んでいる部下は，自ら話しかけようとしないため，管理者から接点を持つための仕組みを作っておかないと，部下との関係が疎遠になってしまい，部下は一人で思い悩む結果となる。よって適切でない。テキスト 3，P77 ～ 78，「●観察し話をこまめに聞くことで部下の様子を把握」参照。

D．部下の状態に応じて業務を配分することは大切だが，必ず本人の了承のもとで行う必要がある。よって適切でない。テキスト 3，P78 ～ 79，「●業務負担を減らしたり有給休暇の取得を促すことも考える」参照。

以上のことより，適切なものはB．の 1 つであり，（1）が本問の正解である。

パート職員のモチベーション向上

［問 46］　パート職員のモチベーション向上について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．金融機関における人件費抑制や事務処理の機械化の進展により，窓口業務や渉外業務に携わるなど，パート職員の役割は年々拡大している。

B．パート職員は基本的に正行職員のような昇給や昇格，ボーナス支給などがないため，管理者はパート職員のモチベーションを上げる工夫が必要である。

C．ＯＢ・ＯＧとして復帰した経験豊富なパート職員に対しては，実務知識を活用できる役割や新人教育を任せることで，ほかのパート職員よりも一段高い仕事を任せるとよい。

D．パート職員との良好な関係を築くには，業務経験やスキルのみを確認し，私生活や家庭事情など業務外の背景には踏み込まないことが望ましい。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（3）　　**正解率　64.8%**

解　説

A．適切である。テキスト 3，P82，「1 職員のことを理解しモチベーションの向上を」参照。

B．適切である。テキスト 3，P83 ～ 84，「③パート職員のモチベーションを上げる」参照。

C．適切である。テキスト 3，P83 ～ 84，「③パート職員のモチベーションを上げる」参照。

D．業務経験やスキルだけを確認するのではなく，私生活や家庭事情など業務外の背景や価値観を把握したうえで対応を考えることが，パート職員との良好な関係づくりにつながる。よって適切でない。テキスト 3，P82 ～ 83，「①パート職員のことを理解する」参照。

以上のことより，適切なものはA．B．C．の 3 つであり，(3) が本問の正解である。

パート職員や再雇用者への対応

［問 47］　パート職員や再雇用者への対応について述べた次の文章のうち，適切なものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．高い成果を上げているパート職員であっても，職場内の人間関係を悪化させる発言が見られる場合には，管理者が背景を確認したうえで適切に指導する必要がある。

B．管理者が年上のパート職員に対して控えめな態度を取ることは，相手への配慮として周囲の職員にも好意的に受け止められやすい。

C．定年退職を迎えた後，再雇用された元管理者の行職員が，自身の経験を踏まえて管理者を超えて部署の運営や業務方針に意見を述べている場合には，他の職員の前で今の役割を明確に指摘することが望ましい。

D．再雇用された元管理者の行職員に関しては，年長者であっても，現在は立場が違うので，仕事を依頼する際は，上下関係をはっきりさせるため命令や要求という形で仕事を依頼することが望ましい。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切である)

正解（1）　　**正解率　66.3%**

解　説

A．適切である。テキスト 3，P91 ～ 93,「②正行職員との関係が良くない」参照。

B．管理者が必要以上に控えめな態度を取ると，本人だけでなく周囲のメンバーにも影響を与えるおそれがある。よって適切でない。テキスト 3，P93,「①相手が年上であることを過度に意識しない」参照。

C．以前は上司であった相手を，ほかの行職員がいる場で直接注意すると，相手のプライドを著しく傷つけ，職場の雰囲気悪化につながるおそれがあるため，周囲の目に触れない場で配慮をもって行う必要がある。よって適切でない。テキスト 3, P94 ～ 96,「③以前上司だった相手への対応に留意する」参照。

D．年長者に仕事を依頼する場合には，「若手のお手本になってほしい」など，相手への要望という形で依頼したほうが，反発されづらくなる。よって適切でない。テキスト 3，P94 ～ 96,「③以前上司だった相手への対応に留意する」参照。

以上のことより，適切なものはA．の 1 つであり，(1) が本問の正解である。

商品や手続きの理解

［問 48］　商品や手続きの理解について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．昨今の金融機関では，商品やサービスの多様化に伴い，従来は他部署へ依頼していた業務についても自分で幅広く対応しなければならない場面が増えている。

B．新商品の理解を営業店全体へ浸透させるためには，早期成約者を表彰する等，全員が早期の成約を目指すような仕組みを考えることも有効である。

C．手続きやルールが変更された場合，メンバー全員に徹底するということが大切だが，当事者意識の薄い部下については理解するまではその業務から外すなどの工夫が必要である。

D．預かり資産商品の手続きや販売ルールについては変更頻度が高いため，現場で混乱を防ぐため，管理者が内容を正確に理解するまで部下への周知を控えることが望ましい。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（2）　　**正解率　71.6%**

解　説

A．適切である。テキスト 3，P98 ～ 99，「1 商品や手続きを理解し部下に徹底しよう」参照。

B．適切である。テキスト 3，P99 ～ 100，「●勉強会の開催を任せるなどして部下の意識を高める」参照。

C．当事者意識の薄い部下には口を酸っぱくして手続きやルールを理解することの重要性を説明しなければならないほか，勉強会の開催や帳票の入替を任せるなどして意識を高めさせる。よって適切でない。テキスト 3，P98 ～ 99，「1 商品や手続きを理解し部下に徹底しよう」参照。

D．ルール変更を迅速に共有しなければ，現場で旧ルールによる誤対応が発生するおそれがあるため，管理者は，変更内容を正確に把握したうえで，速やかに周知徹底する責任がある。よって適切でない。テキスト 3，P99 ～ 100，「●勉強会の開催を任せるなどして部下の意識を高める」参照。

以上のことより，適切でないものはC．D．の 2 つであり，（2）が本問の正解である。

商　品　知　識　の　習　得

［問 49］　商品知識の習得について述べた次の文章のうち，適切でないものを（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

（1）　投資信託は日々の勘定処理や証券取引に関わるため，商品知識だけでなく，申込締切や必要書類など基本的な事務手続きも把握しておかなければならない。

（2）　管理者には，部下が成約したお客様の商品理解度を，同行訪問したり，個別に直接訪問等したりして把握することが求められる。

（3）　相続案件では税法や不動産等関連知識も習得したうえでお客様対応を行うよう部下に指導することが求められる。

（4）　住宅ローンのセールスを行う場合，担当者は不動産全般の知識が必要であるが，登記関係について説明することは司法書士法に違反するおそれがあるため，専門の司法書士につなげることが好ましい。

正解（4）　　**正解率　65.1%**

解　説

(1) 適切である。テキスト 3，P102 ～ 103,「①投資信託」参照。

(2) 適切である。テキスト 3, P101 ～ 102,「2 どのような商品知識を習得すればよいか」参照。

(3) 適切である。よって適切でない。テキスト 3，P103 ～ 104,「ケース 1 ●相続関連のセールスを行う場合」参照。

(4) 実際に登記手続きを行うなど，個別具体的な事項でなければ司法書士法違反にはならないため，管理者は部下に一般的な範囲で対応するよう指導する必要がある。よって適切でない。テキスト 3，P104 ～ 105,「ケース 2 ●住宅ローンの提案を行う場合」参照。

以上のことより，適切でないものは（4）であり，（4）が本問の正解である。

人脈を活用した情報収集

［問 50］　人脈を活用した情報収集について述べた次の文章のうち，適切でないものはいくつあるか，（1）～（4）の中から 1 つ選びなさい。

A．営業店の運営については，自店の事情が他店と異なることも多いため，他営業店の成功事例を参考にする姿勢は望ましくない。

B．地域の不動産会社とも関係を築いておけば，お客様の了解がなくても不動産会社のお客様を紹介してもらえることが期待できるため，積極的に関係を構築する。

C．人脈を広げるためには，相手に自身の能力や実績を積極的にアピールすることが最優先であり，相手の要望を聞くよりもまず自分自身の強みを理解してもらうことが重要である。

D．人脈の作り方については，配属された部署で仕事を着実にこなしていても意味はなく，外に出て関係を構築する姿勢が求められる。

（1）　1つ
（2）　2つ
（3）　3つ
（4）　4つ(すべて適切でない)

正解（4）　　**正解率　80.0%**

解　説

A．管理者には，他店の優れた運営方法を柔軟に取り入れ，自店に活用する姿勢が求められる。よって適切でない。テキスト 3, P106 ～ 107,「3　人脈を活用して商品知識等を補おう」参照。

B．管理者には，自身のネットワークを活用して適切に人脈を活用することは，早期解決や業務効率向上にもつながるが, お客様の了承は必ず得たうえで行わなければならない。よって適切でない。テキスト 3，P106 ～ 107,「3　人脈を活用して商品知識等を補おう」参照。

C．良好な人間関係を築くには，自分を一方的にアピールするのではなく，相手の話を熱心に聞き，適切な質問を通じて関係を深めることが求められる。よって適切でない。テキスト 3, P107 ～ 108,「●相手の欲しがるものを提供すれば要望に応じてくれることも」参照。

D．困ったときに助け合える関係になるため，外だけでなく配属された部署でも出会いを大切にして，その後もお付き合いできる関係に発展させることが大切である。よって適切でない。テキスト 3，P106 ～ 107,「3　人脈を活用して商品知識等を補おう」参照。

以上のことより, 適切でないものはA．B．C．D．の 4 つであり, (4) が本問の正解である。

正解一覧表

問題	正解
問 1	3
問 2	2
問 3	1
問 4	4
問 5	2
問 6	3
問 7	2
問 8	3
問 9	4
問10	2

問題	正解
問11	4
問12	2
問13	3
問14	2
問15	4
問16	2
問17	3
問18	2
問19	1
問20	4

問題	正解
問21	2
問22	1
問23	3
問24	3
問25	1
問26	2
問27	3
問28	1
問29	3
問30	2

問題	正解
問31	3
問32	4
問33	1
問34	4
問35	2
問36	4
問37	3
問38	3
問39	2
問40	3

問題	正解
問41	4
問42	3
問43	3
問44	4
問45	1
問46	3
問47	1
問48	2
問49	4
問50	4