

金融高度化セミナー「金融機関の働き方」

(2018年7月25日開催) 講演要旨

1. 開会の挨拶

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター センター長 家田 明<当時>

- 金融高度化センターでは、昨年7月のセミナー「業務改革」と、本年4月の「ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ」の第5回「ワークスタイル変革」で、「金融機関の働き方」について採りあげてきた。本日は、さらに一歩進めて、この「金融機関の働き方」を、生産性向上や働き方改革の観点だけではなく、働きがい、顧客視点、人事慣行という観点でも議論したいと考えている。



(撮影：野瀬 勝一<以下同じ>)

- この理由は、第1に、金融機関が収益力を向上させていくためには、働きがいや顧客視点という観点が欠かせないと考えたことによる。第2に、労働需給が一段と厳しくなるなか、金融機関が優秀な人材を採用し、その人たちに長く働いてもらうには、これまでの人事慣行を見直し、金融機関を魅力的な働き場所にする必要があると考えたことによる。
- 今回のセミナーでは、こうした観点での働き方の変革に真正面から取り組んでいる金融機関の方々にご登壇をお願いしている。本日のセミナーが、金融機関の働き方について、考えを深めるきっかけになることを期待している。

2. 講演「金融機関の働き方のデザイン」

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 岡 俊太郎

(1) 「業務改革」から「働き方」へ

- 今回のセミナーで「金融機関の働き方」を採りあげた直接のきっかけは、昨年7月のセミナー「業務改革」の調査をしているときに、「業務改革は働き方を変える」ことを目のあたりにしたためである。例えば、「ペーパーレス化」という業務改革を進めた北國銀行の事例を採りあげると、①机の上には、シンククライアント端末と電話のみが置かれており、②紙は使用せずに、電子ベースの資料で会議を行い、



③紙を使用しないため、外出先でも仕事ができる環境である。その結果、紙のファイリングや検索にかかる時間が削減され（業務が効率化し）、出張先での決裁が可能となるため意思決定も迅速化する。また、紙がなければ、場所・時間に捉われない働き方であるテレワークも可能となる。テレワークは、通勤時間短縮のほか、業務継続にも有効である。

- 今週（当セミナーが開催された7月23日週）は「テレワーク・デイズ¹」であり、多くの企業がテレワークを実施している。民間銀行でも、今日ご登壇のみずほフィナンシャルグループのほか、11行が「実施団体」に登録している。このように、「慎重な企業文化」と言われる金融業界でも、業務改革を行うことにより、業務の効率化や生産性向上を図り、職員に働きやすい環境を提供する動きが広がっている。こうした動きを加速するためにも、「金融機関の働き方」をテーマにセミナーを開催することは有意義であると考えた。
- しかし、実際に、金融機関の働き方についてのインタビューをはじめてみると、多くの金融機関の働き方のなかに、働きやすさの提供や生産性向上といった課題とは異なった課題が見えてきた。それは、職員の働きがい、人事慣行、顧客視点に関わる課題であり、「働き方改革」という言葉では捉えきれないものである。今日のセミナーの題名を、「金融機関の働き方改革」とせず、「金融機関の働き方」とした理由も、「金融機関の働き方」について広く問題提起をしたいという思いからである。

(2) 金融機関の「働き方」を取り巻く環境認識

（共働き世帯の増加を前提とした働き方の再設計）

- 金融機関の「働き方」を取り巻く環境のうち、過去から大きく変化した点は、これは日本企業の多くが直面している問題でもあるが、日本の、戦後定着してきた、「昭和的な」働き方が、制度疲労を起こしていることである。日本の戦後の働き方は、「メンバーシップ型雇用」、すなわち、定年までの雇用を保障する代わりに、職務内容、転勤、長時間労働は無限定という働き方だった。この制度の前提には、専業主婦の存在、家庭を守ってくれる女性の存在があった。しかし、専業主婦世帯と共働き世帯の推移をみると、いまや共働き世帯が圧倒している。金融機関は、他の日本企業同様、共働き世帯が働きやすいように、働き方のあり方を再設計しなければならない。

¹ 総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府は、東京都及び関係団体と連携し、働き方改革の国民運動を展開している。昨年（2017年）は、東京オリンピック開催日にあたる7月24日を「テレワーク・デイ」と位置付け、テレワークの一斉実施を呼びかけ。今年（2018年）は、7月23～27日の間で、7月24日とその他の日の計2日間以上を「テレワーク・デイズ」として、テレワークを実施するよう、企業・団体に呼びかけた。

(労働市場における競争激化)

- 次に、金融機関が、現在直面している環境は、労働市場が、企業にとっては非常に厳しい、人手不足になっているということである。今年になって、金融機関から「新卒者のエントリー数が減った」という話をよく聞いた。メディアが、金融機関の大胆なリストラクチャリングや人口減少による収益性の低下の話題をすることで、新卒者からの金融機関の人气が失われているとのことである。また、金融機関の離職率も高まっている模様である。よく「3年で3割が離職する」という話があるが、今の若い人たちは3年も我慢すればいい方で、1年未満で見切りをつける人も多いと言われている。こうしたなかで、優秀な人材を採用して、繋留していくためには、金融機関は自らの働き方を魅力的にしていかなければならない。

(生産年齢人口の減少)

- また、金融機関が、近い未来に直面する環境は、生産年齢人口が減少することである。これまでのように人手が潤沢に確保できることを前提に、働き方を組み立てることはできなくなっている。業務改革を進め、テクノロジーを活用して、少ない人数で多くの成果をあげる生産性向上が求められている。

(デジタル化の進展)

- そして、実際にデジタル化は進行している。定型業務は、RPA（デジタルレイバー：Robotic Process Automation）やAI（人工知能：Artificial Intelligence）により代替されていく可能性が高い。金融機関は、業務の手順がルール化されているため、RPAと親和性が高い。またAI技術に関しても、金融機関は、AI活用の基礎となるデータが豊富にあるため、「AIを適用できる範囲が広いのではないか」という見方もある。金融機関がデジタル化に真剣に対応すれば、定型業務は職員が行う必要がなくなり、それにより捻出された人員をどう活用するのかが、金融機関が取り組むべき課題となるだろう。

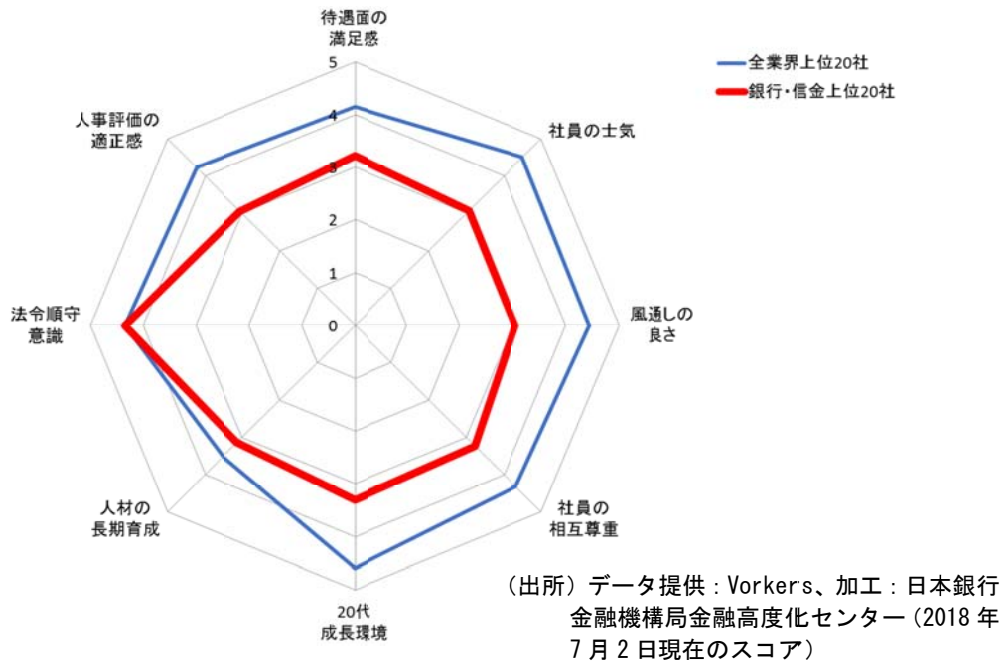
(金融機関の基礎的収益力の低下)

- 金融機関の基礎的収益力の趨勢的な低下も、金融機関の働き方を変革させる大きなポイントになっている。なぜなら、それは、これまでの働き方を続けていては、十分な収益が得られないことを表しているからである。従来、金融機関は、預金と貸出の利鞘で収益が確保できていた。したがって、数値目標により貸出・預金を積み上げていくことが、収益を確保するための最大の手法であった。しかし、現在の収益環境のもとでは、他の産業と同様、「どうしたサービスを提供すれば、顧客は対価を支払ってくれるのか」を考えて、顧客のニーズを汲み取らなければならなくなっている。金融機関は、顧客のニーズを汲み取り、イノベーションや創意工夫が生まれやすい働き方に移行

することで、自ら提供するサービスを、今の時代の顧客にあったものに変化させていく必要がある。

(金融機関の「働き方」の評価・評判は決して高くない)

- 最後に、「金融機関の働き方を、もう少し数値化してみることができないか」という観点から、Vorkers²のご協力をえて、民間の銀行・信用金庫ベスト 20 社と全業界のベスト 20 社の「働き方」の評価・評判の数値を比較してみた。



レーダーチャートには、待遇面の満足感、社員の士気、風通しの良さ、社員の相互尊重、20代の成長環境、人材の長期育成、法令順守意識、人事評価の適正感の8項目が点数化されて表示されている。青色の線が全業界の上位20社、赤色の線が民間銀行・信用金庫業界の上位20社である。このチャートから言える特徴的なことは、一つはこの八角形の大きさが異なるということであり、それは、銀行・信金業界の上位20社の働き方の評価が、全業界の上位20社の働き方に比べて、低くなっているということである。もう一つの特徴的なことは、法令順守意識だけは、銀行・信用金庫業界の上位20社の評価が、全業界の上位20社とほぼ同じ水準であるということである。ある金融機関のコンプライアンスセクションの方から、「金融機関は、法令を守らなかった時のペナルティが大きいから、法令順守意識が高い代わりに、風通しの良さといった他の項目が犠牲になるのは仕方ないのではないか」という意見を頂戴したことがある。しかし、全業界の上位20社をみると、法令順守意識の高さと、社員の士気や風通しの良さの高さを並立させている。他の業界のエクセレントカ

² Vorkers（株式会社ヴォーカーズ）は、国内最大級の社員、元社員の口コミ情報を有する、転職・就職のための情報プラットフォームを提供している。

ンパニーと比較すると、金融機関は、法令順守意識以外の項目の点数を引き上げて、より魅力的な働く場所にする余地があると考えられる。

(3) 金融機関の「働き方」についての課題提示（「働き方」デザインのために）

- 以上の環境認識を踏まえ、金融機関の働き方の課題を4つ提示したい。金融機関の「働き方」をデザインするために、是非考えてほしいことである。

①「労働生産性向上」を意識した働き方

生産年齢人口の減少や労働市場の競争激化など、潤沢に人手を確保できないことを前提にすると、RPAやAI技術を導入し、また不要な作業は極力廃止するなど、定型業務の圧縮が必要となる。しかし、ここで終わると、単なる業務効率化、残業削減運動に止まってしまい、職員のモチベーションは下がり、収益力も一段と低下する可能性がある。職員のモチベーションをあげるべく、新規事業に投資することや、職員に研修などで新しい知識を学ぶ機会を与えることにより、付加価値の向上に取り組まなければならない。

②「働きやすさ」向上を意識した働き方

共働きの世帯があたり前になっているなかで、家事を分担して行なっている夫婦が働きやすい環境を構築するために、また、時間制約のある育児中の女性や介護負担のある中堅職員が参画しやすい環境を構築するために、長時間労働があたり前の環境を見直さなければならない。また、長時間労働をしている職員を高く評価する人事評価のあり方をやめなければならない。長時間労働をリスペクトしない環境を構築する、そしてテレワークを行える環境をつくる、こうしたことが働きやすい環境整備の第一歩と考えられる。

③「働きがい」や「エンゲージメント」の向上を意識した働き方、人事慣行の見直し

「働きやすさ」の提供だけでは、働くことの阻害要因（衛生要因）、マイナス要因を除去するのみであって、企業の付加価値の上昇、プラス要因をもたらすためには、職員の「働きがい³」を高める必要がある。また、「エンゲージメント（企業と従業員の相互理解）⁴」の向上が収益力向上につながるのと

³ 働きがいのある会社の国際的な調査機関である Great Place to Work 社によると、従業員からみた働きがいとは、従業員が経営層をどれだけ「信用」しているのか、従業員が経営層からどれくらい「尊敬・尊重」されていると感じるのか、従業員が経営層からどれくらい「公正」に扱われていると思えるのか、自分自身の会社や仕事にどれくらい「誇り」をもてるのか、一緒に働いている仲間と「連帯感」をもてるのか、といった要素が、働きがいの土台になる。

⁴ エンゲージメントとは、もともと「婚約」の意味。人事領域で使用される場合には、企業と従業員の相互理解、相思相愛度合いを意味する。具体的には、「個人の成長や働きが

研究結果もある⁵。収益力向上のためには、過度な年次管理、過度な減点評価主義、「総合職と一般職」という職種の区分など、職員の働きがいやエンゲージメントの向上を阻害している可能性がある人事慣行を見直す必要がある。

④「顧客視点」をもった働き方

金融機関は、他の産業と同じく、顧客との接点を増やし、顧客のニーズを汲み取り、そのニーズをデザインして商品やソリューションを提供する、そのようなあたり前のことが求められる時代になってきている。そうしたなかで、金融機関の働き方は、内部管理事務や組織内の調整に多くの時間を割いており、顧客と向き合う時間を減らしている。また、経済環境にそぐわない数値目標を設定し、金融機関都合の商品やソリューションを販売することで、顧客が真に必要な商品やソリューションを提供できていない可能性がある。そして、金融機関は、イノベーションや創意工夫により、顧客が必要とする商品やソリューションを提供しなければならないが、ジェネラリスト志向の強いローテーションが、専門性を軽視させ、イノベーションや創意工夫を生み出しがたい土壌を作っている。こうした働き方のありかたを、顧客視点の観点から見直す必要があると考えられる。

3. 講演「〈みずほ〉の人事改革～持続的な社員エンゲージメントの向上を目指して～」

株式会社 みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 人事グループ長
(グループ CHRO)、株式会社 みずほ銀行 常務執行役員 人事グループ長
小嶋 修司 氏

(1) 人事改革について

(人事改革の全体像)

- 〈みずほ〉では、約2年前から「人事改革」に着手している。ステップ1として、2016年度から、社員一人ひとりが100%能力を発揮し、絶えず成長し、活躍するための「人事運営の抜本的改革」をスタートさせた。さらに、ステップ2として、昨年(2017年)11月に発表した構造改革の一環として、5年後・10年後を見据えて人員の規模や構造を最適化していくための「抜本的構造改革」に着手している。



いを高めることで、組織価値を高める」、そして「組織の成長が、さらに個人の成長や働きがいを高める」という好循環が生み出されるとの考え方が社内に浸透し、働いている職員が好循環を実感できれば、「職員と組織がエンゲージメントされている環境」といえる。

⁵ 2017年11月14日株式会社リンクアンドモチベーション「エンゲージメントと企業業績に関する研究結果を公開」を参照。

(ステップ1:「人事運営の抜本的改革」)

- ステップ1の「人事運営の抜本的改革」では、人事の目指す姿として「持続的な社員エンゲージメント（社員と会社がお互いの成長に貢献し合う関係）」の向上を掲げ、その実現に向け様々な「重点戦略」を策定し、取組みを展開している。
- この改革は、まず、「目指す姿」と「現状の姿」との「ギャップ」を正面から捉えることからスタートしている。例えば、「社員が100%の力を発揮できていないのではないか」、「多様な人材の力を十分に引き出せていないのではないか」、「強い経営リーダーが育成できていないのではないか」、「グローバル化の対応に遅れがあるのではないか」といった、「目指す姿」と「現状の姿」の「ギャップ」を浮き彫りにし、共有することが出発点であった。
- その上で、「こうしたギャップを生み出している背景は何なのか」という点について議論を重ねた結果、人事運営において、長年にわたって積みあげてきた「旧習（古い慣わし）」や、「ルールには書かれていないけれども、実際はこうだよね」という「不文律」が存在しており、それが問題なのではないかという認識をもつに至った。例えば、①入社年次に基づく管理が余りにも厳格に行われているのではないか、②過去に蓄積された評価にこだわり過ぎており、それゆえに（一度失敗するとその評価が将来にわたって蓄積されるゆえに）失敗を恐れてしまい、チャレンジできない文化が醸成されているのではないか、③過去に蓄積された評価を重視するあまり、将来どのような活躍ができる人材なのかといった評価視点が欠けているのではないか（過去の蓄積を重視し過ぎることで、適材適所の人事が実現できていないのではないか）、④グローバルに“One MIZUHO”戦略を進めていく必要がある中で、依然として、「銀行員・男性・日本人」中心の人事運営がなされているのではないか、といった点である。こうした旧習や不文律を変えていくためには、何らかの仕組みや仕掛けといったものが必要であるという考えのもと、この改革に取り組んでいる。

(ステップ2:「抜本的構造改革」)

- ステップ2の「抜本的構造改革」は、5年後・10年後を見据えた、「持続的な成長」と「競争優位性」確保に向けた取組みである。単なる人員削減や経費削減ではなく、組織・人員、システム、チャネル等の構造そのものを変革し、「稼ぐ力（基礎的収益力）」を高めていこうというプランである。この「抜本的構造改革」の中での人事面の取組みが「人員の最適化」であり、具体的には、①現在、連結ベースで約8万人のグループ社員の約6万人規模へのスリム化と、②バックや本部から、よりお客さまに近いフロントへの人員シフトを同時並行で行っていく方針である。現在の基幹職系の人員構造をみると、

40代後半から50代中盤の大量採用世代に大きな人数の「山」があり、そこから急速に就職氷河期世代という「谷」があるが、こうした人員構造・人材ポートフォリオを、5～10年をかけて適正化していくことも取組み課題として掲げている。

（「人事運営の抜本的改革」と「抜本的構造改革」の最終的なゴール）

- ステップ1の「人事運営の抜本的改革」、すなわち旧習や不文律からの脱却と、ステップ2の「抜本的構造改革」は、アプローチは違うかもしれないが、2つの施策とも、最終的に目指すゴールは「社員1人あたりの生産性の向上」にある。2つの改革を通して、人事の面から競争優位性を確立し、企業価値の向上につなげていきたいと考えている。

(2) 人事改革の具体的取組み

- 以上が人事改革の全体像であるが、本日は、こうした取組みの中から、「『個』を尊重する人事運営」、「多様な人材の活躍推進」、「ワークライフマネジメント改革」の3点について詳しく説明したい。

① 「個」を尊重する人事運営

（過去の蓄積評価や年齢等にこだわらない昇進）

- 「個」を尊重する人事運営の取組みのうち、核（コア）になるものは、先述したとおり、過去の蓄積評価や年齢・入社年次に捉われすぎない人事運営である。過去の蓄積評価によらない人事運営として、例えば、過去に昇進が遅れてしまったが、その後の能力伸長の加速が認められ、「キャッチアップ」して昇進した者は、この数年で飛躍的に増えてきている。また、年齢にこだわらないという点では、「シニア層の昇進」も進めている。50代になった社員について、「まだまだ将来、こういった分野で活躍できる」といった点を見極め、年齢的な制約は払拭して積極的に昇進させており、この結果、50歳以上で経営職階に昇進した人数は、数年前の数倍になっている。また、「複線型人事」ということで、ジェネラリスト・管理型人材に偏重しない人事運営にも取り組んでおり、総合職系以外の昇進も増加してきている。
- こうした人事運営を行っていく上で大切なのは、人事セクションと、部店長や各ラインのヘッドとのコミュニケーションを徹底的に行うことだと思っている。もし、部店長と人事セクションの意見が異なれば、人事は対象者本人に対して改めて面談を行うほか、部店長の言っていることが正しいのか、人事セクションの考えていることが正しいのか、お互い「腹落ち」するまでコミュニケーションする。こうしたコミュニケーションを時間をかけて行った結果として、社員の「現在価値」が明確になり、そして将来、どういう分野

で、どういう活躍をしてもらえるのかといったイメージも明確になってくると感じている。

(若手登用・シニア登用)

- 登用といった切り口でみると、2002年4月の3行統合⁶以降、社内公募（ジョブ公募）は、累積で約5,000人が手をあげて、1,600人以上が実際に登用されている。
- このほか、支店長や若手課長の公募制度のように、自らが手をあげ、活躍できる機会を掴みにいくシステムが非常に活気づいてきている。その結果、例えば、34歳の若手支店長の抜擢登用や、逆にシニア層である50代の支店長登用など、年齢にとらわれない、幅広い人事運営につながっている。

②多様な人材の活躍推進

(女性・外国人の活躍推進)

- 「ダイバーシティ&インクルージョン⁷」の取組みも、随分と歴史を重ねてきた。「女性の活躍推進」の観点から「女性管理職比率」、また「外国人の活躍推進」の観点から「海外拠点における外国人スタッフ管理職比率」について、数値目標も掲げ、継続的に取組みを推進している。

(有期契約社員の活躍推進)

- 金融機関には、パートタイマーで働いている方も含め、有期契約の社員が数多くいると思う。〈みずほ〉にも、全体で1万人以上の有期契約社員がいる。労働契約法改正に伴う無期雇用転換の義務化や、同一労働・同一賃金への対応を契機に、本年（2018年）4月にこの有期契約社員の活躍促進に向けた制度改定を行った。特に、パートタイム勤務者について、これまでフルタイム勤務になる「横の動き」だけだったものを、パートタイム勤務のままでも能力に応じて昇格・昇進しステップアップしていくという「縦に上がる動き」ができるよう制度を整え、多様な働き方を許容しながら一層活躍できるフレームワークを構築した。

(コネクティビティの強化)

- 「多様な人材」の「つながり合い」— これを「コネクティビティ」と称しているが — このつながり合いをより強くして「インクルージョン」を高めていくために、会社が多様な人材のネットワークづくりを支援するという取

⁶ 第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行統合。

⁷ 多様性（ダイバーシティ）がある人材を、組織が包摂（インクルージョン）することによって、人材一人ひとりの働きがいが高まり、組織の持続的成長につながるという考え方。

組みも行っている。例えば、M-WIN（みずほ・ウィメンズ・イニシアティブ・ネットワーク）。全世界の〈みずほ〉の女性社員が、それぞれの拠点、国、地域で、主体的にこのネットワークに参画し、「自分たちはどのように成長するのか、そして会社をどのように変えていくのか」といったことを議論しており、運動として非常に盛り上がっている。

- また、キャリア採用者（中途採用者）向けのコネクティビティ・イベントも開催している。人事セクションが側面支援する形で懇親会を行ったり、ロールモデルとなる社員（例えば、30代で支店長になった中途採用の社員）に話をしてもらおう等といったことを行っている。新卒採用者と違い、同期同士のつながり合いも少ないため、そうしたつながりをもってもらうために会社として積極的にサポートしており、さらなる活躍に向けた動機づけにしたいと考えている。

③ワークライフマネジメント改革

（制度の変遷と定着、テクノロジーの重要性、従業員意識調査の推移）

- 家庭と仕事の両立支援、柔軟な働き方の実現といった観点から、10年以上前から、フレックスタイム勤務制度の導入や半日休暇制度の拡充、育児・介護両立支援制度の拡充、事業所内保育所の設置など、本当に様々な施策を展開してきた。人事担当者として振り返ると、制度を変えることは意外と簡単だが、制度を組織に根付かせ、本来の狙いを実現するためには、時間と努力と工夫、何よりも現場の納得感や社員の理解、これが不可欠であると感じている。10年以上前になるが、育児休業者や短時間勤務者が増えたときに、現場の支店長から「趣旨はわかるけれど、現場は大変だ」という声を多く聞いた。しかし、足許の状況を見ると、お子さんを育てながら短時間勤務で働き、さらにその方が短時間勤務を終えて通常勤務に戻ってくる等といった姿が日常のものになり、「やはりこういった取組みが大事である」という納得感が現場に定着してきている。
- また、時間や場所に捉われない働き方を行い、生産性向上を図っていくためには、テクノロジーという武器が必要であると実感している。例えば、〈みずほ〉では数年前に、タブレット端末を全社員に配布している。この端末により「ペーパーレス会議」や「リモートワーク」が可能となっている。また、RPAを業務にどのように取り込んでいくのかということも、具体的に進みはじめている。
- 約15年前から従業員意識調査を行っているが、こうした取組みの積み重ねの結果、ワークライフバランスに関する社員の受け止めは、意識調査のスコアをみても、比較的高いレベルに上がってきていると認識している。

(育児・介護両立支援)

- 育児・介護の両立のためには、制度の充実のみならず、両立を支援するための一人ひとりに寄り添った取組みが重要である。一例として、育児支援制度を利用している社員に対しては上司が必ず「定例面談」を行うようにしており、働き方や今後のキャリアについて悩みがあればきめ細かく相談に乗れるような態勢を整えている。
- また、育児・介護と仕事を両立させている当事者へのサポートだけでなく、その当事者を支える周囲の社員に対する様々な工夫も必要であると考えている。当事者を支える周囲の社員に対して賞与で報いるといった仕組みも設けているが、こうした取組みによって現場の納得感も高まっていくのではないかと考えている。

(場所に捉われない柔軟な働き方)

- 柔軟な働き方という観点で、最近の取組みとして挙げられるのが「リモートワーク」である。いわゆる在宅勤務・テレワークである。〈みずほ〉では、2016年度から導入している。当初、利用者は育児と仕事の両立者が中心だったが、昨年度(2017年度)、グーグルとタイアップして「リモートワークトライアル」を展開し、グループ全体で約1,000人の幅広い社員に「場所に捉われない働き方」を実際に体感してもらった。また、その参加者の声も踏まえ、今年度(2018年度)は個人所有のパソコンからも業務ができるようにする等、インフラの拡充や手続きの簡素化につなげ、取組みを推進している。

(「健康経営⁸」の推進)

- また、最近力を注いでいることの一つに、「健康経営」の取組みがある。社員に成長・活躍してもらう前提は、社員が心身ともに健康であることであり、会社として、そのような環境を確りつつつくっていく必要があると考えている。生活習慣病の改善、早期癌の発見プログラム、メンタルヘルス対策のさらなる充実等、会社・健康保険組合・産業医が「三位一体」となって取組みを推進している。

(3)最後に

- 最後に申し上げたいことは、こうした取組みを実践し、浸透させ、定着させていくために必要なことは、経営層や人事セクションが、社員や現場と徹底的に向き合い、コミュニケーションを深めていくことにあるという点である。

⁸ 従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される(経済産業省HP参照)。

2年前から人事改革に取り組んでいるという話をしてきたが、この間、人事セクションのメンバーは総出で現場を訪問し、説明や議論を繰り返してきた。その結果が、まだ道半ばであるが、いろいろな成果につながっていると感じている。こうしたスタンスを大事にして、これからも改革を続け、挑戦していきたいと考えている。

4. 講演「『東邦銀行の働き方大改革』～職員総活躍実現に向けて～」

株式会社 東邦銀行 取締役頭取 北村 清士 氏



(1) 最初に

- 金融高度化センターが主催するセミナーへの登壇は、今回で2回目となる。6年前は、「東日本大震災に際しての、厳しく貴重な体験を発表してほしい」という要望を受けて講演した⁹。今回は、“働き方改革”というテーマでの講演の機会をいただいた。
- 講演のタイトルは、単なる「働き方改革」ではなく、「働き方大改革」という名称にすることで、働き方改革に対する「経営の思い」を込めた。さらに、「大」のうえに“ポチ(●)”を付けることで、大胆な改革を推し進める「決意」を強調している。

(2) 長期目標（人を大事に）

- 当行（東邦銀行）の新中期経営計画（「とうほう“健康バンク・健全バンク”計画¹⁰」）において、長期ビジョンとして、「地域（ふるさと）を豊かに・お客さまの繁栄のために・私たちの成長で～より大きく・より強く・よりたくましく～」を掲げた。当行の成長、すなわち業容の拡大や収益性・健全性の良化を前提に、当行が地域やお客さまのために汗をかくことで、地元経済の発展に貢献していこうという趣旨である。
- こうした地域経済の発展に貢献するためには、最終的には、発展を担う当行の「人材」が大切である。このため、“人を大事に”という視点から、新中期経営計画の5つの基本方針のうち2つの方針を、①人材の育成（「地域・お客様の成長を担う人材の育成」）と②職場づくり（「働き方大改革推進によるいきいき職場づくり」）とした。

⁹ 2012年3月1日開催の大規模セミナー「東日本大震災を踏まえた今後の業務継続体制について」のなかで、「震災・原発事故における業務継続マネジメント～すべてを地域のために～」というタイトルで、北村頭取にご講演いただいた。

¹⁰ 計画期間は2018年4月～2021年3月。

(3) 働きやすい職場環境づくり

(ダイバーシティ推進プロジェクト)

- 現在、採用人数の半数以上が女性である。また、在籍ベースでも4割が女性職員となっている。「女性職員の活躍なくして、当行の業務は成り立たない」との認識のもと、10年前に「女性活躍」というキーワードでのプロジェクトを立ち上げた。もっとも、「女性活躍推進」だけでは不十分であり、「さらに進化させなければならない」との問題意識のもと、若手層やシニア層のメンバーも含めた「ダイバーシティ推進プロジェクト」に進化させた。
- 経営陣がプロジェクトチームにテーマを与えてしまうと、プロジェクトメンバーの主体性が削がれるため、経営陣はテーマに口出しせず、「報告会だけ聞く」というスタンスに徹している。その結果、働き方や子育ての問題について、自ら考えるようなプロジェクトチームになってきた。毎年1回は、経営陣や本部の幹部職員がプロジェクトチームの活動内容をヒアリングして、しっかりと経営の施策に取り入れ、PDCAを回すということをしている。

(女性のキャリア形成支援)

- 女性活躍の実現には課題が多く、行内では女性活躍に対する「偏見」もあったが、「大胆にやっ払いこう」という方針のもと、キャリアをしっかりと身につけてもらうためのプログラムを実施してきた。例えば、銀行外部に出て行って経験を積んでもらうため、保険会社、メーカー、証券会社など、女性が最先端で活躍されている企業に派遣をした。そうしたところ、女性の役席者がこの4年間で70名増加し、女性役席者比率も大きく上昇している。幹部職員への登用についても積極的に行っており、役員クラスまでには至っていないが、本部の部長を含めて相当数の女性職員が活躍するようになっている。また、新任の役席昇格者の半数は女性が占めるようになってきている。女性職員の平均勤続年数も14年となっており、業界平均を上回るようになっている。ただし、この取組みは、あまり無理をせず、時間をかけてやっ払いこうと考えている。
- また、嘱託職員やパートナー職員（パート職員）¹¹から正社員、あるいはパートナー職員から嘱託職員に移行可能な制度も従前から取り入れており、多様な働き方ができる仕組みを整備している。

(若手の活躍支援)

- 入社した若手職員を支援するための仕組みとしては、「メンター制度」を導

¹¹ 嘱託職員・パートナー職員とも非正規であるが、嘱託職員はフルタイム勤務、パートナー職員は勤務時間が短い。

入して、一番不安な時期に、様々なことを相談できる体制を整えている。また、仕事を覚えることへの不安感があると思うため、最大6年間の範囲内で、幅広い分野を習得してもらうジョブローテーション制度を設けている。こうしたきめ細かい配慮により、3年以内の離職率は13.5%と、金融業界平均よりかなり低い水準にとどめることができている。今の若年層は、お金よりも「働く環境」や「やりがい」を重視する傾向があるようだが、当行としては、そうした若い職員の気持ちにある程度応えられているのではないかと考えている。

- このほか、キャリア形成の観点から、銀行外部に武者修行に出て行ってもらっている（官公庁や異業種への出向をしてもらっている）。また、公募制、手を挙げてもらうということにも取り組んでいる。さらに、審査・企画・推進といった難しい業務についても、キャリア形成のため、女性にも必ず取り組んでもらう。融資審査における第1次審査担当者も、毎年、数名は女性に担当してもらっており、相当、層が厚くなっていると思う。企画部門や営業推進部門についても、意識して女性に活躍の場を提供している。
- 人事制度も改訂して、最低在位年数（1つの資格に止まる年数）を撤廃した。この結果、飛び級的な感じになるが、能力ある人は早くチャンスをつかんでもらうということにしており、柔軟かつ幅のある登用を進めている。

（ベテラン層の活躍機会拡大）

- 組織内での一つの大きなテーマが、ベテラン層の活躍であり、これもダイバーシティの促進につながる。「65歳まではライン職（部長や支店長等の役職に登用すること）」というのが基本的な考え方であり、現実に60歳以上の部長・支店長も登用している。65～70歳の層は、希望すればパートタイマーなどいろいろな選択肢を準備しているが、若手の教育等で活躍してくれている。ベテラン層は、親の介護が一番大きな負担になっているが、当行では、相当数の介護休暇の取得実績がある。また、「イクまご休暇」という制度も設けた。共稼ぎの息子・娘夫婦のいる家庭において、取得ニーズが高い。

（障がい者の活躍機会拡大）

- 障がいのある人の活躍もダイバーシティの推進であり、活躍の場を提供する必要があると考えている。当行では、100%出資の特例子会社を設立している。ここでは、障がいをもっている約20人の若い職員が活躍してくれており、ハンデがありながらも、本当に感動するくらい成長している。特定の業務では、素晴らしい能力を発揮する社員も多い。この特例子会社の設立は、私（北村頭取）が頭取になってから一番よい仕事であったと認識しており、これからも積極的にこういった場を作っていきたい。

（仕事と家庭の両立支援、事業所内保育施設の設置）

- 職員が仕事と家庭を両立できるよう、休暇・手当、働き方、サポート体制にわたって、法定を上回る手厚いサポート・対応が必要であると認識しており、出産、育児、介護、一時的な休暇取得などについても、フレキシブルにやっていく方針としている。例えば、短時間勤務制度でいうと、1日あたり4時間、5時間、6時間のいずれかの選択肢から選べるようにしているほか、週4日勤務制度も設定している。
- また、共稼ぎ世帯の増加への対応は柔軟に行っている。最近は、「銀行の論理」ではなく「働き手の論理」が優先するとの考えのもと、配偶者（夫）の異動があり、かつ継続して働きたいのであれば、職員である妻を最寄りの店舗へ配属するといった対応をとっている。配偶者の転勤が発生したが、当行の最寄り店舗がないというケースでは、3年間の休業制度を利用してもらい、休業前の処遇で復職してもらうといった対応もとっている。
- 今年3月に、3か所目となる事業所内保育所を開所した。現在、全体で80名の職員の子弟を預かっている。共稼ぎ世帯が増加傾向にあり、当行行員同士が結婚して共働きをしている数も60組を超えてきた。いずれ全行員の10人に1人は、職員同士の結婚で共働きという状況になる。職員同士が結婚し、共稼ぎしている場合は、銀行に対するロイヤリティが高まるものと考えている。また、共稼ぎのため所得水準が高くなり、持ち家比率や子供の教育水準も高めることができ、この面でもメリットがあると考えている。

（朝型勤務へのシフト）

- 朝型勤務については、伊藤忠商事の取組みからヒントを得た¹²。伊藤忠商事では、毎朝5時台から勤務でき、軽食まで用意しているという話であった。「これはすごい」と思い、伊藤忠商事にヒアリングしたうえで、当行でも、本部は、7時30分からの朝型勤務とし、その後、営業店にも適用範囲を拡大したうえで、勤務開始時間も6時30分に前倒しした。現在、本部職員の大半が7時台から出勤しており、朝型勤務の1か月あたりのべ利用者数は約6,000人となっている。一方で、19時以降の勤務者が激減しており、夕方頃になると職員がほとんどいない。伊藤忠商事の事例を謙虚に学んで取り入れたことが奏功したと認識している。

¹² 伊藤忠商事は、かねてより社員の健康管理や効率的業務推進の観点から残業削減に努めてきたが、より効率的な働き方の実現に向けて、残業ありきの働き方を今一度見直すため社員の意識改革が必要と判断し、夜型の残業体質から朝型の勤務へと改める朝型勤務制度を2013年10月より導入した（伊藤忠商事 HP 参照）。

(完全フレックスタイム制の導入)

- 当初は 11～16 時をコアタイムとする制度を導入したが、現在は、完全フレックスタイム制（勤務時間はすべてフレキシブルタイム）に移行し、そのうえで、完全に所属長にマネジメントを任せる権限移譲を行った。私（北村頭取）からも「朝 9 時に窓口担当も含め全職員が揃っている必要はない」と呼びかけており、所属長は、その時の事務の繁閑等にあわせ、フレックスタイム制を十分に利用しながら、職場運営を進めることが可能となっている。職員に聴いても「非常に働きやすい」との声が聞かれている。

(ペーパーレス化の取組み)

- 職員が作成する稟議書や報告書、システムから還元される帳票、お客さまに記入してもらう書類を中心に、大胆にペーパーレス化を推進している。加えて、部長会・常務会・取締役会など本部諸会議でも、資料は原則「A4 版 2 枚以内」というルールを徹底している。

(時間外休日勤務¹³の削減)

- 時間外休日勤務は、減少傾向にある。以前は 1 人 1 か月あたり平均 30 時間程度であったが、足もとでは同平均 13 時間となっている。これに伴い生じたコスト面の余力は、銀行の収益に反映させるのではなく、できるだけ職員に還元する扱いとしており、研修センターの充実や保育所の建設に充て、好循環が生まれるようにしている。

(4) 働きがいの向上

(人事制度の改訂)

- 人事制度は、経年劣化のおそれがあることから、適宜、メンテナンスを行う必要があると考えている。2003 年以來 14 年ぶりとなる全面改訂に際してのキーワードは、国の政策にならって「総活躍」とした。長い期間にわたって多様な働き方をしてもらうため、様々な施策を講じている。

(コース制度の見直し：総合職への一本化)

- まず、コース制度の見直しである。これまでは、総合職、専門職、一般職の 3 つのコースとしていた。これを、「総合職」と、地域限定勤務ながらも部長・支店長までの昇格が望める「エリア総合職」の 2 コースに改めることで、職員の動機づけを高めることとした。

¹³ 時間外労働と休日労働の合計。

(賃金カーブの見直し)

- 賃金カーブも見直した。従前は、中間層の賃金が高く、一方で 55 歳を迎えると急に賃金が減額される賃金体系となっていたが、65 歳まで長く働いて貰うためには、相応のポストと処遇が必要であると考え、組合との交渉を経て、生涯賃金を維持しながら、中間層からベテラン層へ配分する扱いとした。

(人材育成の PDCA 強化)

- 人材育成については、期初に立てた目標を期末にフィードバックするだけでなく、期中に(1か月に1回は)、都度評価・指導を行い、PDCA サイクルをしっかりと回すこととした。加えて、私(北村頭取)からも「声かけを通じて、絶えず部下に関心を持つようにしてほしい。そうすれば不祥事も防げる」と支店長会議等で呼びかけている。

(従業員意識調査)

- 従業員意識調査については、外部の法律事務所に委託しており、2015 年から既に 4 回実施した。取締役会では、実施を検討するにあたり、社外取締役等から懸念が示されたが、「調査を実施しない限り、組織の実態は分からない」という考えにもとづき、実施に踏み切った。同調査は、ウェブ回答方式で法律事務所と職員が直接やり取りする仕組みとなっており、当行を一切経由せず、経営陣は結果だけを知らされる形になっているため、従業員の本音がわかる調査となっている。回答率も 90%と非常に高い水準となった。1 回目の調査では、やはりセクシャルハラスメントやパワーハラスメントはゼロではないことがわかり、粘り強く改善に努めた結果、直近実施した 4 回目の調査ではセクハラ・パワハラをほぼ皆無にすることができた。このように外部機関による調査は、大きな決断を要するが、やってよかったと思っている。

(5) お客さま志向の取組み

(業務改革の取組み)

- 業務改革(BPR: Business Process Re-engineering)については、経営の最重要課題の一つとして、私(北村頭取)が総責任者を務めている。しっかりとした経営的判断を下すために、トップがリーダーを務めることとした次第であり、現在、改革達成に向けてプロジェクトが進行中である。これを進めないと、これだけ厳しい経営環境下では生き残れないと自覚している。
- 様々な業務を見直すなかで、戦略的人員を創出し、それを成長分野に振り向けていく方針としている。「リストラを目的とするのではなく、活躍の場を変えていく」ということを、私自身(北村頭取)が行内に呼びかけている。

(CS 向上の取組み)

- 次は、CS（顧客満足：Customer Satisfaction）向上への取組みである。月一回の頻度で会議を開催しており、苦情対応と CS を担当するセクションの報告は、必ず常務会メンバーが確認している。苦情から得られるヒントは多く、改革できる部分もたくさんある。また、常務会メンバーが関与することで、すぐに改善の指示をするため、やるべきことがすぐにできる。

(お客さま志向の評価制度)

- 表彰制度は、ややもすると定量的な業績の部分の評価に偏りがちになるが、当行では、定性的な部分での表彰に重きを置いている。例えば、事業承継等は、結果がでるまでに 3~5 年を要するが、成果を“刈り取った”支店長だけでなく、“種をまいた”支店長や、“水をやった”支店長なども評価される仕組みにする必要がある。数字に表れた成果だけを評価するのではなく、数字に表れない業績も評価の対象にしていく必要があるということである。そうした数字に表れない業績については、「頭取特別表彰」というかたちで表彰の対象としている。

(6) 人材育成の取組み

(研修所の全面改装)

- 従前から保有していた研修所（「とうほう庭坂キャンパス」）を、2016 年 2 月に全面改装した。女性職員の比率が高まり、女性活躍の場が広がるなかで、風呂場の大きさを、従前の男女 2:1 から 1:1 に改装する工事に最もコストがかかった。新任窓口担当者の研修のための模擬店舗も新設した。

(研修派遣)

- 武者修行は大事である。外部派遣経験者が、当行に戻ってきて貢献してくれることを狙って、メガバンクをはじめ、様々な組織や機関へ、若手から中堅の職員を幅広く派遣しており、東京地区だけでも常時 20 名程度の職員を外部派遣している。
- また、当行では、毎年、銀行独自の海外研修を行っており、支店長層はある程度指名するものの、中堅・若手層については公募制としている。体験すべきは「米国の土を踏む」ということであり、ニューヨーク、ワシントンなどの東海岸を中心に派遣している。

(“自ら学ぶ” 機会の拡充)

- 業務開始前または業務終了後の時間を有効活用してもらうために、自己啓発

の場を提供している。各部門がメニューを用意するモーニングスクールやイブニングスクールを多数の職員が受講しており、心強い限りである。

(7) 働き方大改革の次のステージ

(新たな働き方へのチャレンジ：テレワーク、副業)

- 働き方改革にあたり、当行もまだまだ検討していかなければならない事項が残されている。例えば、育児休業後の復職・育児との両立支援をさらに強化すること、次期情報タブレット端末の有効活用（テレワークの実施）、法律でも認められている副業なども重要なテーマであり今後、しっかりと向き合っていく方針である。

(働き方の改革に取り組む意義と経営陣の心構え)

- 以上のような取り組みを行っているが、現在の金融環境下でどのように業績に結び付けていくかが課題である。もっとも、今年の新卒採用活動では、「ほとんど苦労することがなく採用ができた」と人事部門から聞いている。最近の学生は、働き方改革に非常に高い関心をもっており、ここ数年では、隣接県の学生も当行に就職してくる状況となっている。優秀な人材を惹きつける観点からも、こうした働き方改革に地道に取り組んでいくことは重要であると考えている。
- そして、働き方改革における重要なポイントは「実行力」である。“やる”ということよりも“やりきる”といった気持ちを経営陣がもつことで、組織全体の本気度が高まっていくものと認識している。

5. 講演『人を大切にする経営』『思いやりを大切にする経営』の実践』 城南信用金庫 理事長 渡辺 泰志 氏

(1) 当金庫の経営理念（当金庫の歴史を踏まえて）

(加納久宜子爵の遺言)

- 当金庫（城南信用金庫）の前身である「入新井信用組合」の創始者である加納久宜子爵は、江戸時代末期には上総一ノ宮藩藩主、明治時代には鹿児島県知事に就任し、知事退任後、入新井（大田区大森）に居を構えたが、住民の貧しさをみるに見かねて、1902（明治35）年に私財を投じて入新井信用組合を設立し、産業の振興や貯蓄の奨励に励んだ。加納子爵は、遺言に「一にも公益事業、二にも公益事業、ただ公益事業に尽くせ」という言葉を残している。この言葉は、信用金庫の持つ公共的使命、つまり「信用金



庫は利益を優先せず、皆の幸せのためにある」という考え方を示しているものである。

(小原鐵五郎元会長の「3つのビジョン」)

- また、当金庫の経営理念は、1968（昭和 43）年に、当時の当金庫会長の小原鐵五郎が、信用金庫業界全体の理念として打ち出したものと同じであり、「中小企業の健全な育成発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」という3つのビジョンからなっている。この3つのビジョンは、「信用金庫の最大の使命は、地域に根差した金融機関として、地域の皆さまの事業の発展、そしてお客さまの豊かで潤いのある生活を実現することである」ことを意味している。小原は、後に全国信用金庫連合会と全国信用金庫協会の会長として活躍し、3つのビジョンのほかにも、「貸すも親切、貸さぬも親切」という有名な言葉を残した。そのほか、信用金庫は「世の為、人の為に尽くせ」、「信用金庫は公共的な使命を持った金融機関」という言葉も残しており、信用金庫の「誇り」、「気概」、「あるべき姿」を明確に表現した。

(2) 経営理念に基づく経営方針の実践

①3つの経営方針

- 次に、当金庫の経営方針について説明したい。①「人を大切にする経営」、「思いやりを大切にする経営」の徹底、②「健全経営」、「堅実経営」の徹底（間接金融専門金融機関を貫く）、それから、③「お客様本位」に基づいた取り組みの徹底の3つである。いずれも先述した経営理念、「3つのビジョン」に基づいた経営方針である。

(「人を大切にする経営」、「思いやりを大切にする経営」の徹底)

- 戦後、アメリカなどから来た個人主義の考え方が行き過ぎてしまい、自分の利益ばかり優先する風潮が蔓延して、「思いやりや助け合いの精神」が薄れてしまったように感じられる。その結果、人と人との信頼関係が失われ、「自分さえよければ他の人はどうなっても構わない」というようなモラルの低下など様々な問題が発生していると捉えている。当金庫では、こうした状況も踏まえ、地域のお客さまの役に立つべく、信用金庫の原点に立ち返り、「人を大切にする経営」、「思いやりを大切にする経営」を掲げている。

(「健全経営」、「堅実経営」の徹底)

- 金融自由化によって、多くの金融機関が「貯蓄から投資へ」、「間接金融から直接金融へ」というキャッチフレーズのもと、投資信託など価格変動リスクのある商品の販売を積極的に行っている。こうした金融機関の行動は、顧客

に損害を与えてしまう可能性を生み出しているが、私どもは、こうした姿勢は、「責任ある金融機関としての正しい姿勢ではない」と考えている。

- 当金庫では、顧客に損失を与える可能性のあるリスク商品は一切取り扱っていない。安全確実な預金商品の提供に努め、健全な融資の取扱いを通じて、お客様を支援している。また、融資についても、カードローンなど用途不明となる消費者金融業務も一切行っていない。当金庫には「貸すも親切、貸さぬも親切」という融資の原則がある。「顧客のためにならない融資は絶対に行わない」という原理原則を貫いており、それはバブル期においても同様で、株、土地、ゴルフ会員権などへの投機を目的とした融資は、その当時、一切行なわなかった。それゆえ、バブルが弾けた時の損失も非常に軽くすんだ経緯がある。

（「お客様本位」に基づいた取組みの徹底）

- 信用金庫は地域の皆さまの発展・繁栄と幸せな暮らしの実現を目的として設立された、協同組織の金融機関である。地域の皆さまが会員であると同時に、取引先でもあるということなので、仕組み上、本当の意味での「お客様本位」に徹した経営が可能となっている。お客さまに向けた当金庫独自の商品・サービスの提供に努めるとともに、一人ひとりの顧客への相談を通じて、困りごとがないかを真剣に考え、それを解決するために全力をあげるなど、常に「お客様本位」で誠実で真心を込めた取組みに徹している。

②経営計画（数値目標は立てない）

- 当金庫の経営計画は、『経営理念』、『経営方針』は基本的に不変である」という考え方から、金庫の「理念」、「方針」、「価値観」をベースにして、毎年、新たな要素を取り入れながら、バージョンアップする形で策定している。そして、各営業店は、その金庫全体の経営計画をベースにして、各営業店がそれぞれ置かれている地区特性を踏まえながら、「夢」、「ビジョン」、「方針」、「具体的な施策」、「人材育成」、「社会貢献活動」など、店舗独自の目標を策定する。
- なお、当金庫の経営計画本体では数値目標を立てることはしていない。営業店は、自店の地区特性やお客様の特性を把握したうえで、計数目標をつくるが、本部はその営業店の計数を取り纏めるだけであって、営業店に対して「こうしろ、ああしろ」、「数字はこれだけ達成しなければダメだ」ということは言わない。営業店も、計数目標がないと、「目に見えない」、「分かりづらい」ところもあるため、営業店毎に「無理のない」、「これだけは何とかやれる」といった数字はつくるが、本部示達形式で「これだけの目標はやらなければダメだ」とか「お前のところは何やっているんだ」という話は一切

しない。経営計画として数値目標を立てると、職員に対して余計なプレッシャーを与えてしまい、「お客さまを幸せにする」、「お客さまの悩みごとの解決に取り組む」ということを忘れてしまう惧れがある。やはり、職員には「今日はお客さまに喜んでいただいた。明日はもっとたくさんの人に喜んでもらおう」というように、やりがいを持って仕事にあたってもらいたいと思っている。このため、本部からの数値目標の示達はしないことにしている。

③人事考課基準（あるべき職員の姿）

（人事考課基準の6項目）

- 次に、当金庫の職員は「どのような人であるべきか」、「どのような人を求めているのか」ということであるが、これは「人事考課基準」をご覧いただきたい。当金庫の「人事考課基準」については、役席用と一般職員用の2つに分けており、それぞれ人間性、人間の中身に重点を置いた6項目の基準となっている。役席者の「人事考課基準」は6項目よりなるが、1番目は「リーダーシップ」、2番目は「人材の育成」、3番目は「コミュニケーション能力」、4番目は「謙虚さ・公平さ・協調性」、5番目は「コンプライアンスの遵守・リスク管理対応能力」、6番目は「お客様の笑顔を目指して」である。
- 1番目の「リーダーシップ」では、「役席者として体を張って職員を守ることができるか」、「人格に優れ度量があるか」など、上司として頼りになり、かつ人格的に優れた人物であることを求めている。2番目の「人材の育成」では、「部下職員の成長を自分の喜びと感じ、骨身を削って部下の成長のために尽くす姿勢」を求めている。いくら業績を沢山あげている人物でも、人格的に優れていなければ、役席者として失格だと考えている。
- 3番目の「コミュニケーション能力」では、「いつも笑顔で明るい挨拶ができてくるか」とか、「人に対して優しく接することができるか」など、他人に対する正しい振舞いを求めている。これらは、顧客とお付き合いをするうえではあたり前のことであるが、人間というのは、仕事に忙殺されたり、切羽詰まったりすると、妙に怒りっぽくなったり、自分の考えを押し通すようなことをしてしまう。役席者たるもの、どのような状況でも、落ち着いて冷静でなければならないと考えている。4番目の「謙虚さ・公平さ・協調性」も、「周囲の人にいつも感謝して、他の人が嫌がることでも厭わずに行う」姿勢を求めている。謙虚に公平に和をもって組織を纏め上げられるといった人間が「優れた役席者」であると考え、そうした人間であることを求めている。
- 5番目の「コンプライアンスの遵守・リスク管理対応能力」では、「常に沈着冷静、部下職員から何でも相談してもらえ頼りになる人物であること」が、結果として風通しのよい環境づくりにつながっていくと考えている。6

番目の「お客様の笑顔を目指して」では、「自分の損得勘定抜きに、いかにお客さまのための行動ができるか」ということを求めている。

(人事考課基準に「数値化された定量的な評価基準」がない理由)

- 当金庫の「人事考課基準」は、項目が非常に定性的であり、数値化された定量的なものはない。「これで果たして正確な人事考課ができるのか」と疑問に思われるかもしれないし、数値目標の達成状況といった項目がないため、「頑張って数字を達成した職員が報われないのではないかと」思われるかもしれない。しかし、当金庫では、数字を達成さえすれば、単純に高い人事評価につながるといったことはしていない。先ほどの経営計画と同じで、数字を基準にしてしまうと「自分だけのことを考える。他人のことは顧みない」という、自分勝手な発想に陥ってしまうことになるためである。
- 当金庫にとって大切なことは「お客さまに喜んでいただく」ことである。個人が成績を上げることについて「全く興味がない」とまでは言わないが、「お客さまの方を向いた仕事」が一番大切なことであり、みんなで一丸となってチームワークで取り組むことこそが、お客さまの悩みごとや困りごとの解決につながるわけである。そのため、お客さまに対しても、他の職員に対しても、周囲の全ての人々に対して心から「感謝」と「思いやり」の気持ちを持つ職員が最も評価されるわけである。

(3)「お客様応援企業」としての取組み

- これまで述べてきたとおり、当金庫では「人を大切にする、思いやりを大切にする経営」を最も重視している。こうした考えのもと、当金庫では、顧客に対して、金融業務のみならず、さまざまなサービスや社会貢献活動を展開することにより、「お客様応援企業」となることを目指している。

①「城南信金ガイド」の発刊

- 当金庫には、顧客の事業や生活を応援するための様々な施策がある。それらの施策をすべて集約して、32頁の冊子にした「城南信金ガイド」を発刊している。このガイドは、渉外活動をしている職員が必ず携行しており、顧客に困りごとや悩みごとがあった場合に、当金庫のソリューションの全体像を提示して、タイムリーに課題を解決できるようにしている。

②“よい仕事おこし”フェア

- 当金庫では、「信用金庫による地方創生」、「日本を明るく元気にする」をテーマに、「よい仕事おこし」フェア」を毎年開催して、顧客のビジネスマッチングの手伝いをしている。昨年8月に開催したフェアは、全国47都道府県

の129信用金庫に協賛いただき、来場者数は2日間で41,000人、商談件数は5,703件となり、非常に盛況であった。このフェアは、東日本大震災で甚大な被害を被った東北地方の復興支援を目的に、2012（平成24）年11月に開始したものである。

③「城南なんでも相談プラザ」、「ものづくりコンシェルジュ」

- 当金庫本店に、売上増加、販路拡大、創業支援、技術開発など、顧客の相談にワンストップで応えるための相談所として、「城南なんでも相談プラザ」を設置している。非常に盛況であり、昨年度の相談件数は2,979件、紹介件数は2,460件となっている。
- このプラザで活躍している職員のなかには、「ものづくりコンシェルジュ」という、メーカーで様々な経験をしてきた方がいる。例えば、電気機械業の顧客からの相談となると、私ども金融機関の人間では詳しくは分からないが、「ものづくりコンシェルジュ」を顧客のところへ連れて行くと、すぐに対応ができる。現在、製造業の技術者や生産管理に精通している方（年齢は70歳を過ぎている方もいる）を嘱託職員として採用し、活躍してもらっている。他の金融機関においても、経験豊富な、ノウハウを沢山持っている異業種の方々を見つけ出して顧客の問題解決に利用されると、業績が著しく伸びると思われる。これは当金庫で最も成功した事例かもしれない。

④ビジネス商談会・同業種交流会

- 当金庫では、商談意欲に溢れる顧客や、全国各地の信用金庫の取引先にも広く参加を呼びかけて、雑貨商品や食品など品目を絞った形で、様々な「ビジネス商談会」を開催している。これまで5回開催しており、延べ参加者数473先、面談件数1,126件を数えるなど非常に順調である。
- また、「異業種交流会」は他の金融機関でも開催されているが、当金庫では「同業種交流会」を開催している。例えば、プラスチックの射出成形の分野では、当金庫の顧客のなかには、「小物」の得意な方と「中物」の得意な方がいる。そうすると、「小物はできるが、もう少し大きなものを作りたい」とか、「中物はできるが、小物を作りたい」といった悩みがあり、「同業種交流会」は、情報交換に非常に効果があがっている。これは、プラスチックの射出成形の分野だけでなく、金属加工業でも同様のことがいえる。

⑤創業支援施設「J-Create+」

- 地域経済の発展と雇用創出に寄与するため、当金庫の蓮沼支店（大田区内）に、24時間利用可能な創業支援施設「J-Create+¹⁴」を、この4月に開設した。

¹⁴ 起業家が当施設に入居すると、当施設専属のインキュベーションマネージャーが定期

「伴走型」の創業支援を、顧客と一緒にやっていきたいと考えている。また、若い方の創業よりも、製造業に勤めていてリタイアされた、技術力のある方から、「是非会社を起こしたい」という相談を数多く受けている。大田区は「モノづくりの拠点」といわれるが、事業所数が非常に減ってきている。創業支援に加え、事業承継やM&Aも活用し、技術を承継していけるようにしたい。

(4) 職員がもっと働きやすい職場をめざして

- 職員一人ひとりが、もっと顧客のために活躍してもらうためには、仕事も家庭も充実した人生を送ってもらい、「明日もお客さまのために頑張るぞ」というようなモチベーション、「やりがい」、「働きがい」をもって業務に取り組んでもらうことが何よりも大切だと考えている。そこで、「働きがいの提供」という側面から当金庫の取り組みを紹介したい。

①「城南働き方大改革」の実現

- 当金庫では、女性、高齢者、障がい者など、全ての人々が尊重され、互いに仲良く協力することで、皆が夢と勇気と笑顔に溢れ、「やりがい」を持って、生き生きと楽しく働ける企業を目指す「城南働き方大改革」を実行している。この「城南働き方大改革」については、東京都が選定している「TOKYO働き方改革宣言企業」として、昨年採択されている。

②「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」

- 当金庫では、昨年3月に、多様性を認める新たな文化の確立を、計画的・積極的に推進していくために、「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」を立ち上げた。このチームでは、女性の活躍、障がい者の雇用促進、子育て支援体制の整備などのテーマ別に現状を分析して、「どうすれば職員にとって働きやすい職場になるか」を目指して議論を重ね、具体的な施策につなげている。

③社内報「しらうめ」の発刊

- 当金庫では、金庫内で起きた出来事、職員の現状などを紹介するための社内報「しらうめ」を4半期に1回発行している。新入職員の紹介であったり、結婚したとか、子供が生まれたとか、お子さんの写真を載せるなどして、職員間のコミュニケーションを図っている。

④「全員渉外」活動の推進

- 2015（平成27）年1月より、女性職員の活躍の場をより一層広げていくた

面談を実施してくれる、創業期・成長期に合せた専門家や事業者のネットワークを紹介してくれる、当金庫から資金調達のアドバイスを受けることができるなどのメリットがある（J-Create+HP 参照）。

め、店内で事務をしている女性職員を含め、全員が渉外活動をして顧客のために団結して取り組む「全員渉外活動」を推進している。また、2016（平成28）年7月には、個人のお客さま向けの渉外を行ってもらう女性職員を「ライフアドバイザー」として活動を行う「LA制度」を導入し、各店舗に配置している。

⑤「男性の育児休業の特例」の創設

- 当金庫では、女性職員は、育児休業をほぼ100%取得しているが、男性職員はほとんど取得していなかったため、出産後すぐ（8週間以内に）10日の範囲内であれば複数回に分けて連続して休暇をとれる制度を、昨年8月に整備したところ、100%取得してもらえるようになった。ただ休暇を与えればいいということではなく、「使い勝手」を良くすることが非常に大切なことであると考えている。

⑥「育児休業」の最長期間の延長

- 昨今、保育所に入所できない方々が沢山いるため、お子さんが3歳に達するまで育児休業を取得できるよう、昨年8月に育児休業制度を変更した（法定の期間である「最長2年まで」を超えて育児休業を延長した）。2歳では保育所への入所が難しいという環境であるため、現状を踏まえ素早く対応していくことが必要だと考えている。

⑦障がい者の就労施設「J&F ワークス」開設

- 社会福祉法人福栄会と協力して、障がい者の方を嘱託職員として採用し、品川支店内に、粗品づくりや花壇の清掃業務などを行う、障がい者の就労施設を、本年4月に開設した。他の職員と同じように、「自分が行った仕事で他の人に喜んでもらえる幸せ」を感じてもらっている。

⑧時間外労働の削減、年次有給休暇の取得推進

- 時間外勤務削減については、当金庫の勤務時間は8時30分から17時であるが、8時前に出勤している職員がいた。私（渡辺理事長）の方から「8時30分前に入ってはダメだ。ルールだよ。守っていきこうね」と発信して、こうした早出を減らすこととした。私がこのメッセージを発信したのが昨年11月であるが、昨年度の時間外労働は前年に比べて1時間5分も少なくなった。やはりトップがきちんと「これでやっていきこうね」、「『早く入った方が偉いんだ』』というのを止めよう」ということを宣言しないと、職員の行動はなかなか変わらない。
- 年次有給休暇の取得率が非常に低かったため、時間外の削減と同じように昨年11月に私から積極的に年次有給休暇を取得するようメッセージを発信する

とともに、「具体的に、こんな形で休暇をとれば、取得できるのではないか」という事例を紹介した。これにより、昨年度の年次有給休暇取得率は前年度と比べると5.4%増加することとなった。

(5) 最後に

- こうした数々の働き方改革の施策については、経営トップが常に前向きに考えて発信し続けることが大切であり、職員全員に対し「経営陣が本気で取り組んでいる」ことを周知することが最も肝要であると考えている。特に、育児休業や年次有給休暇取得については、職員は「本当に休んでいいのかな」、「休んだら将来の処遇に響くのではないか」というような不安を抱えている。こうした不安を払拭することが非常に大切であり、これは「トップの責任だ」と考えている。

以 上