

2018年10月3日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

## 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) パネル・ディスカッションの様様<sup>1</sup>

### 【パネリスト】

新田 信行 氏 (第一勧業信用組合 理事長)

野田 純一 氏 (浜松信用金庫 専務理事)

横山 貴一 氏 (株式会社 東邦銀行 常務取締役)

### 【モデレータ】

岡 俊太郎 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)



(撮影：野瀬 勝一、以下同じ)

<sup>1</sup> パネル・ディスカッションにおけるパネリスト等の発言要旨を論点毎に取りまとめたもの。  
なお、パネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

## 1. 本日のパネル・ディスカッションの進行、討議の内容

(岡) 本日のパネル・ディスカッションでは、まず、東邦銀行からは、既に、北村頭取から「働き方大改革」に関する取組み内容をご講演いただいたため、第一勧業信用組合、浜松信用金庫の順に、それぞれの金融機関の働き方、あるいは働き方の変革の取組みやその考え方についてご説明頂く。



その後の討議では、「働きがい」と「顧客視点をもった働き方」に絞って議論をしたい。これは、「生産性向上」という課題や、「働き方改革」を通じての「働きやすさ」の提供については、認識がかなり浸透してきているが、「働きがい」や「顧客視点をもった働き方」の浸透は十分でないと感じているためである。また、本日のパネリストは、全員、各金融機関の経営陣にお願いしているため、組織変革にあたっての必要な要素（リーダーシップ、エンゲージメントの重要性）についても議論したい。

## 2. 各金融機関の働き方の紹介

(新田氏) … 資料「第一勧業信用組合の働き方」参照



### ① 「満足」から「幸せ」へ

昨年4月に「よみがえる金融<sup>2</sup>」という本を書いたが、1年以上経過をして、私自身(新田理事長)も刻々と進化している。同書のなかで「ES<sup>3</sup>なくしてCS<sup>4</sup>なし」というフレーズを入れたが、従業員満足や顧客満足では足りないと感じはじめ、「満足」という言葉を「幸せ」に変えよう取り組みはじめた。これは慶應義塾大学の前野教授<sup>5</sup>からの受け売りの部分もあるが、従業員満足だけでは従業員のパフォーマンスは十分には出ない。経営者にとって最も望ましいことは、自分の企業の全従業員が生き生きと働き、モチベーションも高く、パフォーマンスもよく、創造性の高い仕事をする事だろう。統計的な数字をいうと、「幸せな従業員」は、そうでない従業員より、創造性が3倍高いほか、生産性が33%アップするようだ。私どもの経営理念は「地域とのふれあいを大切にし、皆さまの幸せに貢献いたします。」である。組合員の「幸

<sup>2</sup> 「よみがえる金融 ― 協同組織金融機関の未来」(ダイヤモンド社、2017年)。

<sup>3</sup> 従業員満足度。Employee Satisfaction の略。

<sup>4</sup> 顧客満足度。Customer Satisfaction の略。

<sup>5</sup> 前野隆司教授(慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科)。著書に「幸せのメカニズム 実践・幸福学入門」(講談社現代新書、2013年)があり、このなかで“幸せの四つの因子”を紹介している。

せ」が経営理念である以上は、職員の「幸せ」も謳わざるを得ない。「幸せの金融機関」、「幸せのコミュニティ」、これが今の目標であり、夢である。

## ②幸せの4因子

職員の幸せ（従業員幸福度）について、前野教授の話そのまま引用すると、人は4つの因子が満たされた時に幸せだと感じるのだそうである。

第1因子は、自己実現と成長の因子、「やってみよう因子」である。夢や目標を持って成長している人は幸せと感じる。逆に、やらされ感のある人は不幸だと感じる。したがって、ノルマは禁止である。やらされ感というのは職員のモチベーションを下げる。自律的に、前向きに取り組んでいる人は幸せ感がある。

第2因子は、つながりと感謝の因子、「ありがとう因子」である。親切な人、利他的な人、多様でたくさんの友達がいる人は幸せである。一方で利己的な人、友達の少ない人は不幸な感覚を持つ。つながりと感謝の因子を持つような組織にしていかなければいけない。

第3因子が、前向きと楽観の因子、「なんとかなる因子」である。楽観的でポジティブな人、細かいことを気にしない人は幸せである。反対にネガティブで、人の悪口ばかり言っている、細かいことを気に病む人は不幸である。

最後が第4因子で、独立と自分らしさの因子、「ありのままに因子」である。自分の意思で、自分らしく生きている人は幸せである。一方で、人の目を気にする人は不幸である。

## ③「自己実現と成長」についての取組み

第1因子である「自己実現と成長」についての取組みであるが、まず教育態勢の充実が必要である。職員が「もっと新しいことをやってみたい」と考えて、「こういう勉強をしよう」と思った時に、その勉強を実践し、その勉強の成果を仕事に活かせるような態勢を整備する必要がある。

次に、「やらされること」は不幸につながるから、ノルマは禁止である。また、セールス禁止というのは、セールスをするとう顧客とのつながりが冷える。「あなた（顧客）のために」という利他的な考え方が、顧客との関係を深める。利己的に、自分の儲けのために商品売りつけることは、第2因子の「つながりと感謝の因子」、利他的因子も削ぐことにもなる。ノルマではなく、顧客が喜んでくれるプロセス、職員自身が前向きになっていくプロセスを評価することが大事である。メーカーで一番幸せを感じていない職種の人は工場の単純労働者である。金融機関でも、事務を担当している人は一番幸せを感じにくい。そうした環境に置かれている職員に対しては、トヨタ自

動車のように、「QC サークル」や改善運動などで、職員の自発性を発揮させることが重要である。

また、“product out<sup>6</sup>”ではなく、“customer in<sup>7</sup>”が重要である。取引先を訪問して、その社長に対して、「定期預金をお願いします」とか「お金を借りてください」ではなくて、「御社の社是は何ですか」、「経営者としてどのような経験をされて、何を悩んでいらっしゃいますか」、「会社の製品の特徴や素晴らしさは何ですか」と相手のことを聞き、「目利きシート」に書く。この「目利きシート」が業績評価につながる。工場見学に行き、工場のことをたくさん聞くと顧客は大変喜ぶ。そのことを書いた「工場見学シート」に対して評価をつける。「ふれ愛カード」は、顧客に対する質問カードである。顧客の将来の不安などを、「ふれ愛カード」をみながら会話していく。これらの「目利きシート」、「工場見学シート」などをもとに、職員の行動のプロセスをすべて評価していく。営業店の業績評価の 16,000 点中、定性評価は 8,800 点と半分以上である（定量評価の点数はゼロにしようとしたが、猛反対を受け、これは断念した）。人事評価についても「数字の実績は含めるな」と言っている。リレーションシップ・バンキングの基本は、「リレーションの深さが、長期的には計数や収益とリンクする」という考え方である。数字は結果であって、リレーションを深めることが目的である。職員がお祭りに出たこと、工場を見学したことを評価していく。リレーションがないのに、計数や収益だけを追い求めると、結局、将来的に収益が削られるか、他の金融機関に取引を肩代わりされると思った方がよい。松下幸之助氏の言葉を借りれば「利益は社会貢献の証である」ということである。「私たちの仕事は社会貢献である」と言われた方が職員は「幸せ」を感じる。

#### ④「つながりと感謝」についての取組み

第 2 因子の「つながりと感謝」については、まず、地域のイベントにたくさん参加する。去年だけでも 619 件の地域イベント（祭礼行事や町内会行事など）に参加している。当組合（第一勧業信用組合）は「お祭り組合」として定着している。地元のお祭りに参加すると、大勢の地域の人と知り合いになれるし、地域の人に喜ばれる。

#### ⑤「前向きと楽観」についての取組み

第 3 因子の「前向きと楽観」については、「かんしん Smile」、「笑顔の信

---

<sup>6</sup> プロダクト・アウトとは、企業が商品開発や商品販売を行ううえで、作り手や売り手の理論や計画を優先させること。買い手（顧客）のニーズよりも、「作り手がいいと思うものを作り、売り手がいいと思うものを売る」という考え方である。

<sup>7</sup> カスタマー・インとは、顧客一人ひとりが望む商品やサービス内容に応じて、これに沿ったものを提供していくという考え方である。

用組合」というのが、当組合のキャッチ・コピーである。笑顔を増やすために、表彰制度はたくさん増やし、何かあればすぐに表彰する。また、よっぽどのがなければ人事処分はしない。従業員がビクビクするような、怖い思いはさせない。また、事務手続きの簡素化と合わせ、業務監査の監査内容を全面的に見直した。「細かいことを指摘するな」と指示している。権限移譲などもしながら、楽観的でポジティブで、細かいことでくよくよしない組織文化にしたい。

#### ⑥「独立と自分らしさ」についての取組み

第4因子の「独立と自分らしさ」については、ダイバーシティの推進や、フレックスタイム制度の導入などを行っている。「相談員認定制度」というのは、チームプレーによる総合力でお客さまのあらゆるニーズにお応えしていこうという体制で、各人が興味のある分野を選び専門的に深く学んでいる。副業については、年配の方を中心に、外の方をどんどん受け入れている。若い人でも、他の業務に従事しているために、「当組合での勤務は週1日だけ」という方も受け入れている。今後、多様性を得るよう、当組合の職員の副業も進めていきたいと考えている。

#### ⑦「第二創業」、「志の連携」

以上の取組みを「第二創業」といっている。私（新田理事長）が来てから全てを変え、昔の第一勧業信用組合は跡形もない。顧客から「第一勧業信用組合は明るくなった」といわれる。今年会社説明会には昨年の1.5倍の学生がきた。退職者はほとんどいないし、うつ病に罹った職員は全くいない。

また、「志の連携」ということで、この2年半で、調印式だけで50回以上行った。北海道から沖縄まで、他業態、あらゆる人と連携し、つながっている。そんなことも、職員が元気になってきた要因の一つと考えている。

（野田氏）… 資料「浜松信用金庫の働き方改革」参照

#### ①浜松信用金庫の長期ビジョンを担う改革3本セット

当金庫（浜松信用金庫）は、「BPR<sup>8</sup>の推進」、「時間管理の徹底とWLB（ワーク・ライフ・バランス）向上による生産性向上」、「プロセス重視の新業績評価、人事制度改革」という3つの改革を進めてきた。この3つの改革が、「地域・顧客に向かい合う時間創出」、お



<sup>8</sup> ビジネスプロセス・リエンジニアリング。Business Process Re-engineering の略。企業活動の目標（売上、収益率など）を達成するために、既存の業務内容、業務フロー、組織構造、ビジネスルールを全面的に見直し、再設計（リエンジニアリング）することをいう。

よび「質の高い提案能力や信頼される人間力形成」という目標を実現させるためのエンジンという位置付けである。この3つの改革は、お互い関連しており（支え合っており）、目標を達成するためにはすべてが欠かせないと考えている。

## ②BPRの推進

まず「BPRの推進」であるが、当金庫は10年以上をかけて、営業店事務の本部集中化を進めてきた。この背景には、金融機関を取り巻く環境の変化が大きかった。営業面では、投信や保険商品の窓販解禁により業務範囲が拡大された。他方、個人情報保護法、預金者保護法、金融商品取引法、犯罪収益移転防止法など、毎年のように法令が出され、これらの法律に確実に対応しなければならなかった。これらにより、営業店の管理業務が飛躍的に増加した。営業店からは「人が足りない」という悲鳴が毎日のように本部に寄せられてきており、営業店の業務を本部に吸い上げることが喫緊の課題になっていた。そのため、営業店の事務集中化に取り組んだ。

そして、3年前から漸く前向きなBPRに取り組みはじめたが、この目標は「ペーパーレス」である。電子稟議はこの8月に全店展開が実現し、窓口タブレット端末は既に稼働している。顧客との接点増加のため、「働き方改革」を進めるために必要不可欠な施策として、BPRを推進している。

## ③ワーク・ライフ・バランスの向上

次に、ワーク・ライフ・バランス向上である。単に「早く帰ればよい」ということではない。職員一人ひとりに自分の働き方を見直してほしいということである。製造業では当たり前のことであるが、ムリ・ムダ・ムラをなくす。これを自分の仕事のなかでどのように実現するか、その方法がわかるのは職員本人だけである。時間に対する意識を強く持ってほしいため、「定時に帰ろう」ということを、理事長から直に全職員に伝えてもらった。ただし、現場は混乱した。これまでと仕事量は変わらないのに、「10の時間を掛けていたことを8の時間でやる」ということになるからである。そのなかで現場はよく考えてくれた。また、早く帰ることで家族との時間を持つことや、自己啓発を図ることにより、職員自身が「働くことの意味」を考えるきっかけになった。

## ④プロセス重視の新業績評定

プロセス重視の新業績評定は、経営からの最大のメッセージであった。営業店や職員にとっては、目の前のゴールがなくなったような感じであったと思う。何をしたらよいのか、かなり詳細に説明を行った。具体的には、先ほど新田理事長が言われた「プロダクト・アウトではなく、カスタマー・イ

ンである」ということ、当金庫では「金庫目線ではなくて、顧客目線でなくてはならない」ということを繰り返し説明した。この価値観が共有できたため、「数値目標が欲しい」という方向には後戻りしなかった。

#### ⑤人事制度改革

人事制度改革については、複線化していた女性職員の職種を、基本的に総合職へ一本化したということである。以前から課題になっていたが停滞していたため、営業店から特に優秀な支店長を人事部長に抜擢し、担当役員を含めて人事部門を一新した。当金庫を、「浜松で一番就職したい企業にしたい」、「一日でも長く働きたい企業にしたい」という考えのもと、新しい制度を導入した。全職員に対し説明し、スムーズに受け入れられ、全体の一体感が得られた。

#### ⑥「はましん<sup>9</sup>大変身」

新業績評定および時間管理の徹底や定時退行は、2016（平成28）年4月に導入したが、その4月1日の地方紙2紙の朝刊に「はましん大変身」という一面広告を出した。顧客に対しては「カスタマー・インに徹する」という意思表示、当金庫の職員に対しては「われわれは変わらなくてはいけない。顧客にとってなくてはならない金融機関になろう」という、経営からの強いメッセージであった。180度の大改革であったが、効果があった。ただ、まだまだ途上にあるし、最終的な目標達成のために、手を緩めずにやっていかなければならない。

### 3. 「働きがい」

#### (1) 女性職員の働きがいの向上（一般職の総合職への一本化）、中高年齢層の働きがいの向上

(岡) 本日の講演のなかで、「職員総活躍」（東邦銀行）、「全社員が活躍」（みずほフィナンシャルグループ）という言葉が出てきた。これは、金融機関の多くが、男性・正社員だけを考えた働き方となっており、女性社員や契約職員が参画しにくく、十分に活躍できていないため、女性職員や契約社員の「働きがい」の低下につながっていることが課題になっているためと思われる。また、多くの金融機関で、年齢構成の歪みもあって、中高年齢層の「働きがい」も課題になっているように窺える。

こうした課題に取り組むため、東邦銀行や浜松信用金庫では人事制度を改訂したように思われる。人事制度改訂から時間が経過して、その効果をどの

---

<sup>9</sup> 浜松信用金庫の略称。

ように感じているか。また、東邦銀行・浜松信用金庫とも、一般職が総合職になることに抵抗もあったのかもしれないが、どのように円滑に制度を導入したのか、お話し頂きたい。

(横山氏)「働き方大改革」の全体像をつくるまで、経営トップから一般行員、関連会社の職員に至るまで、現在の人事制度についての課題や要望を幅広く集約し、1年半ほどかけて議論してきた。方向性として確認できたことは、1 つめが「長きにわたり安心して活躍できる環境の整備」、2 つめが「多様な働き方の推進と働きがいの向上」、3 つめが「人材育成への取組み強化」である。この3つをしっかりと考えて、人事制度の改訂を進めることとした。また、女性職員や中高年齢層の活躍は、人事制度改訂における大きな目的のひとつであった。



中高年齢層に対しては、今回の人事制度の改訂前にも、60歳以降の再雇用や最長70歳まで働くことができるシニアサポーターなど、ある程度、整備をしてきた。今回の改訂に当たっては、処遇の問題が取り上げられた。55歳から60歳に定年を引き上げた影響で、55歳時点でかなり給与水準が下がるという賃金体系となっていたため、この是正が課題となった。全体の賃金カーブを見直し、55歳以降の賃金の底上げを図ることとした。これにより、目指した方向性の一つの「長きにわたり安心して活躍できる環境」が整ったと感じている。従業員の多くから「長きにわたって活躍する」という意欲が感じられるようになったほか、実際、60歳以降でも部長や支店長として活躍している行員も出てきている。

女性職員の活躍ということでは、女性職員は、自らのライフプランを踏まえ、勤務エリアが限定される一般職を選択している行員が多かった。一方で、要望を吸い上げてみると、一般職でも「業務の幅を広げたい」と考えている職員が多いということが確認できた。これらを踏まえて、一般職を総合職へ一本化するとともに、地域限定の「エリア総合職」を設けたことで、一般職の職員の総合職への移行が抵抗なくできたと考えている。職務・昇格の違いがなくなり、誰もが幅広い分野の業務に挑戦できるようになったことで、女性職員の潜在的な意欲を引き出すことができるようになった。また、エリア総合職でも「支店長まで」ということではなく、部長にも役員にもなれる。実際に、エリア総合職の部長もいる。制度改訂を受けて、キャリアビジョンを明確に考える若手女性行員や、経験を積んで部長や支店長等の重要なポストで活躍している女性行員が増えている。今後、こうした女性職員をロールモデルとして、後輩たちが後に続いていくことを期待している。



(野田氏) 一般職の総合職への一本化についてであるが、それまで女性職員は、総合職、一般職、契約職員、パート職員と複線化していた。しかし、営業現場は忙しいため、結局は、同じ業務を、様々な職種の女性職員が担当することになってしまう。そのために現場で色々な形での歪みや不満が出てきた。また、一般職は、業種の限定、昇進の天井があり、この制度があるがために、そこに安住してしまうという傾向もみえてきた。むしろ、機会均等、同一待遇である総合職に一本化した方がよいという判断になった。ただし、育休明けや介護などの理由による時短勤務希望者のために、その受け皿として、「事務職」コースという職種を設けた。

一般職が総合職に転換することをためらう大きな理由は、営業ノルマがきつくなるのではないかと、外回りに出ることになるのではないかと、ということであった。新人事制度が導入される前の2013(平成25)年11月に、当金庫では初の女性だけの店舗を開店した。開店前の店周活動や開店後の運営を女性職員6人だけでやったが、預金店舗ながら、大変よい成績を上げた。この店舗の大きな意味は、その実績以上に、女性に新しいロールモデル — 女性だけで支店を運営できる、女性職員一人ひとりが顧客と向き合い成績があげられる、女性でも支店長にもなれる — を示せたことである。今ではこの店舗への配属を希望する女性職員も出はじめている。

(岡) 今の横山常務取締役、野田専務理事のお話を踏まえると、東邦銀行は「エリア総合職」という職種を設け、また、浜松信用金庫では「事務職」という職種を設けたほか、「ロールモデル」をつくる工夫をしていた。このような工夫により、女性の一般職職員から、大きな抵抗はなく、一般職から総合職への移行が図られてきたものと考えてよいだろうか。

(野田氏) 人事制度改革を行う際に、人事部長が、全職員に対して、何回かに分けて説明会を開催した。そのなかで、人事制度の変更によって、一般職の処遇がどのように変わるのか(処遇面は維持もしくは若干向上することを説明した)、現在の金庫を取り巻く環境がどうなっているのかについて、時間をかけて丁寧な説明を行った。そうした説明のなかで、「みんなが働いてよかったと思える金庫にしたいね」ということが人事制度改訂の趣旨であることを、一般職の職員に汲み取ってもらえたと思う。また先ほどお話した女性だけの店舗は、女性が活躍できる具体的な事例として認識されていた。これらの結果、移行は非常にスムーズで、対象となる一般職の87%が総合職に移行した。

## (2) 全職員の働きがいの向上(期中フィードバックの回数の増加)

(岡) 次に、全ての職員の「働きがい」の向上のためには、上司が部下の働きぶりをきちんと見て、部下にきちんとフィードバックすることが大事であると

考えられる。実際、人事制度の先進的な企業では、半年あるいは1年に1回のフィードバックでは効果がうすいため、リアルタイムフィードバック<sup>10</sup>や1on1（ワンオンワン）<sup>11</sup>を行うことが広がっている。東邦銀行でも、1か月に1回、上司と部下が面談することになったが、導入したことによる効果を教えて頂きたい。

（横山氏）1か月に1回、もしくはそれ以上の回数で、上司が部下と面接を行うが、この制度は、「人材育成のために、単に半期末の人事考課結果のフィードバックだけではなく、期中にPDCAを回していく」というところに特徴があるといえる。まず毎月、部下の「行動計画」の進捗管理を実施する。さらにその期間の部下の「目標」に対して、部下がどのような行動をとっているかをフィードバックしていく。この面談を行うため、新しく構築した「考課システム」に、部下（被考課者）の普段の「行動記録」を都度入力し、あわせて、その行動の「積極性」、「取組み姿勢」、「問題意識」、どんな点が良かったか悪かったかについて評価をして、記録をしておく。ここでのポイントは、上司が部下に対して関心を寄せて、部下との接点をいかに多く持つか、そして部下の行動をいかによく見るかということである。この行動記録を踏まえて、上司が部下に適切に指導やアドバイスを行うことで、部下の育成につなげていきたいと考えている。今年4月から正式に運用を開始したが、上司が部下の行動に関心を持つことで、コミュニケーションが生まれ、よりきめ細やかな指導や配慮につながっている。

#### 4. 「顧客視点をもった働き方」

##### (1) ノルマや数値目標をどう考えるか

（岡）「顧客視点をもった働き方」を考えようとする、ノルマや数値目標の話がどうしても避けて通れない。第一勧業信用組合のプレゼンテーション資料には、「ノルマ禁止、セールス禁止」、「customer in ○、product out×」という表現が出てくるが、こうした考え方や仕組みを採用されている理由、ノルマではない形で職員のモチベーションやインセンティブをどのように維持しているのか、ご説明いただきたい。

（新田氏）先ほど説明したとおり、ノルマというのは職員のモチベーションを下げるし、場合によっては、職員がうつ病になるなど、マイナスの効果しかない

<sup>10</sup> 海外の企業を中心に、従業員のモチベーションやエンゲージメントを高めるためには、半期末に1回のフィードバックではなく、上司や関係者から都度フィードバックが行われる「リアルタイムフィードバック」が有効であると認識されており、実際にそのような運用がされている。

<sup>11</sup> 部下の進捗状況を確認し、問題解決をサポートし、部下の目標達成と成長支援を行うための上司と部下の定期的なミーティング。

い。また、顧客からも嫌がられる。職員にとっても顧客にとっても不幸なことはやめた方がいいのに決まっている。リレーションシップ・バンキングの役割は、リレーションを深めることである。若い職員に対しては、「あなたの仕事は、顧客と仲良くなることだよ」と言っている。これを数値化するために、「目利きシート」や「工場見学シート」で報告をしてもらう。また、セールスを禁止したのは、顧客のところに行って、「定期預金をお願いします」と言うと、顧客との関係が冷えてしまうためである。だから「セールスするのではなくて、お客さんの話を聞きなさい」と職員には言っている。顧客が求めているのは、金融機関から、金融機関の勝手な（自己都合な）数字を押し付けられることではなく、自分の話を聞いてくれることである。この顧客の話をたくさん聞いた職員を数値化して評価する。基本的な考え方はそういうことである。

割り切って簡単に説明すると、8,800点ある定性評価の中身は、地域のお祭りに参加したかどうかである（お祭りに参加したことが評価になる）。私（新田理事長）が当組合に来たときには、当組合の職員はほとんどお祭りに参加していなかった。3年目で300件、4年目で460件、去年が619件である。お祭りに参加するとどういふことが起きるかという、顧客からお礼を言われる。当組合の本業は、金融機関である前に、「地域の組合」であるから、「お祭りに出ることも、ゴミ拾いすることも、当組合の本業である」と言い切っている。本業であれば、その本業でやったことを業績評価しないわけにはいかない。そうすると、「隣のお祭りにも出た。あっちのお祭りにも出た。こっちの行事にも出た」ということで、職員は、どんどん地域の人たちと仲良くなっていく。これが好循環を生み出していると思う。そして、取引先の社長から「また来いよ。うちの製品の話をしてやるよ」というふうにいわれると、喜びにつながる。これが、第1因子（やってみよう因子）や第2因子（ありがとう因子）であり、これらが職員を幸せにするし、顧客も幸せにする。これが目指すべき「幸せのコミュニティの形」と思っている。

（岡）浜松信用金庫では、プロセス重視の新業績評定を導入し、「計数中心の評価制度（金庫目線）から、顧客目線の評価制度へ」変更した。この背景を教えてください。

（野田氏）環境の変化が大きかったことが背景にある。浜松は製造業の街、モノづくりの街であるが、リーマン・ショックの後、製造品出荷額が直前の3兆2千億円から1兆8千億円まで落ち込み、倒産や廃業も相次いで、明らかに市場が縮小した。そのなかで、当金庫の業容を維持・拡大しようとするれば、安易に数字が取れる住宅ローンのセールスに傾斜をしてしまう。実際にそうなってしまい、現場は、住宅ローンの数字だけを追いかけるようになった。数年経つうちに、現場の企業を見る目、事業性評価の力が明らかに落ちてい

ると感じられるような事例が出てきて、経営としては「これではいけない」と非常に強い危機感を持った。

そこで、「数字は追うな」という方針を示した。われわれの仕事は、お客さまとの接点があってこそ成り立つものである。「とにかくお客さまのところに行き、話を聞いてこい。お客さまが何を考え、何を求めているか、それがスタートだ」と言い聞かせた。こうした方針を踏まえ、計数目標は一切なくした。

ただし、現場のことは現場が一番よく分かっているため、営業店ごとに「自主目標」は立ててもらった。業績表彰では、「顧客との接点強化活動」、「顧客の属性・ニーズ把握活動」、「ソリューション提供活動」など、プロセス評価を重点においたものに変更した。

また、プロセス重視の新業績評定を導入するに先立ち、先進金融機関を視察させて頂いた。導入に当っては理事長から、6回に分けて全職員に趣旨を説明し、質疑応答も行った。また各役員からはことあるごとに話をした。それでも混乱はあったが、経営の本気度は伝わったと思う。

## (2) 新しい働き方 — 副業・兼業

(岡) 東邦銀行のプレゼンテーション資料には、副業・兼業は「専門スキル活用による地域・お客さまへの貢献」と記載されている。これから導入する制度であるが、副業・兼業導入にどのようなことを期待しているのか。

(横山氏) 副業・兼業は、新中期経営計画の基本方針のなかに、「地域・お客さまの成長を担う人材の育成」があり、これを実現するためには、職員の「新たな経験・スキルの獲得」のための環境整備が必要であるという判断のもと、導入を検討しているものである。なお、労働時間管理、情報管理、業法上の抵触の問題など、色々な面での課題をクリアする必要があると考えている。

副業・兼業は、職員一人ひとりのキャリア形成を促し、幅広い分野で専門性を持ち、幅と厚みのある人材育成につながる制度と捉えている。また、地域貢献の観点からいえば、銀行という組織だけでなく、職員個人としても地域との関わりを持つことができるし、そのことが、本人のやりがいや、人間としての成長につながるものと考えている。また、当行としても、地域社会や取引先とのリレーション強化、あるいは人脈の拡大につながる制度になると期待している。

(岡) 第一勧業信用組合では、他の企業で仕事をされている方が、第一勧業信用組合で働く形での副業を導入されているが、なぜこうした形での副業を導入されているのか、考え方をお教えいただきたい。

(新田氏) まず、当たり前のことであるが、顧客に「最高のサービス」を提供するという事を考えたときに、私どものような信用組合が「自前主義」をとれるわけがないということが前提にある。あらゆる人の力を借りて、顧客に対していいサービスを提供したい。だから、多くの方と業務連携契約を結んで、副業というかたちで、当組合の名刺を持ってもらっている。大学の先生、士業（さむらい業）の方、いろいろな人が当組合の仕事を副業としていただいているが、そうした方は、信用組合の名刺を持つことを喜んでくれている。「自分も金融機関の一員だ」ということで、名刺を配って歩いてくれる。

もう一つの狙いは、副業している方が周囲にすることで、当組合の職員に刺激を与えたいということである。信用組合は小さな組織なので、「タコツボ」に陥りがちである。小さな組織のなかで、職員同士でぐちぐちやっていると、上司の悪口とか仲間の悪口とかばかり言い合って、不幸になっていく。多様な友達がたくさんいる人が「幸せ」であるので、「幸せの信用組合」にするために、オープンにいろいろな方に来てもらい、当組合の職員もその方と交わる。

## 5. 組織変革に必要な要素、従業員意識調査の効果

### (1) 組織変革に必要な要素

(岡) 今日は、各金融機関から経営層の方にお越しいただいている。働き方を変革することはまさしく組織変革にあたるため、経営の観点から、組織変革にあたって必要な要素についてご説明いただきたい。

(新田氏) 私が理事長になって以来、当組合は実質的な創業（第二創業）を行っており、新しい信用組合を作っている。世の中の環境が全く変わっているなかで、今までの組織のあり方では制度疲労を起こして、環境変化に耐えらなくなってきた。そう考えて、組織のなかの一つの部分を変えると、結局は、全部を変えるということになる。人事制度も、業務推進も、数値目標も、監査も、事務手続きも、コンプライアンス・マニュアルも、全て変えてきた。それだけ、経営としての覚悟が必要だったということである。企業文化を変えるということは、当組合でいうと、370人の職員すべての心を変えることであり、毎日が闘いである。私（新田理事長）は絶対には折れないし、変化しないと当組合は未来に存続できないと思っている。そんな覚悟と忍耐でやり続けている。

(野田氏) 大きな組織変革を実行するにあたっての最大のポイントは、「従業員が経営陣をどれだけ信頼しているのか」ということであり、それは同時に「経営陣がどれだけ従業員のことを考えているか」ということと裏表の関係だと思ふ。まさしく「エンゲージメント」が重要である。地域金融機関に就職し

てくる職員は、皆、「地域のために働きたい」という思いを持っている。「経営陣が本気で地域のことを考えている」、また「経営陣が自分たち職員のことを考えている」ということを職員が理解すれば、組織全体のベクトルが一致する。大きな組織変革には、職員全員の意識改革が必要であるが、経営陣・職員間に相互の信頼感があれば確実に前に進む。だから私ども経営陣は非常にオープンにしている。情報は経営陣だけで保持するのではなくて、職員に対してオープンにしているし、同時に私ども経営層もどんどん職員のなかに入って行って、職員のいろいろな声を吸い上げていく。できるだけそういった環境を維持していくことが、組織変革を進めていくうえでのベースであると考えている。

## (2) 組織変革の効果の測定（従業員意識調査）

(岡) 組織変革の効果をはかるために、従業員意識調査は有効であると考えられる。東邦銀行では、従業員意識調査を毎年実施しているとのことであるが、その内容と効果をもう少し詳しく教えてほしい。

(横山氏) 委託先（外部の法律事務所）が従業員意識調査の実施主体となることから、職員が安心して本音で回答を寄せるため、当調査の目的である、潜在的な組織内の問題をいち早く察知することに一定の成果を上げている。

従業員意識調査の効果の1点目は、専門家が調査結果を分析することにより、客観的かつ中立的な形での評価や課題の把握が可能となるということである。効果の2点目は、継続実施を行うことにより、把握された課題について、前回と比較して良くなっているのか、悪化しているのかを確認することができることである。悪化している課題や、新たに発生した課題については、テレビ会議システムによる頭取からのメッセージ発信や、全行員向け説明会により、経営陣から職員に直接伝えられ、行内での課題共有を図っている。効果の3点目は、調査の継続実施をすることが、全職員のコンプライアンス意識醸成にも大きな効果があるということである。実際、1回目の調査においては、パワーハラスメントやセクシャルハラスメントに関して意見が多数寄せられたが、経営陣が結果に対してしっかりと向き合い、真摯に対応を行い、その内容についても職員に開示してきた。そのような取組みの積上げにより、本年の委託先からの総括評価において、「行員のコンプライアンス意識は比較的高い水準を維持している」とのコメントを頂いた。

こうした従業員意識調査の取組みを踏まえて、組織変革に必要な要素をあげると、経営の本気度を示すこと、理解と改善が進むまで何回も何回も発信していくこと、すべてオープンにして取り組むということだと思う。

## 6. ラップアップ

(岡) 最後に、パネリストの方々から、一言ずつメッセージをいただきたい。

(新田氏) 高度成長時代から成熟社会に、世の中の環境は完全に変わっている。こうした環境変化に適応できない組織は生き残れないという危機感がある。一言でいうと、「お金やモノの時代」から「ヒトの時代」になってきた。均一性から多様性の時代になってきた。組織の「歯車」みたいな職員を要求する時代から、一人ひとりが個性を発揮できる、そういう職員が必要な時代になってきた。しかし、中小企業は、今、人が採用できなくて潰れかねない。信用組合も、ハローワークに頼んでも、人が採用できない先があるようだ。そうした時代に、本気で、「ヒトを幸せにするコミュニティ」を作っていきたいと考えている。

そして、そうした環境変化への対応において、金融業界以外の業界に比べて、そして世界に比べて、金融業界は遅れていないだろうか、こうした問題意識を持っている。私どもは、先般、GABV(The Global Alliance for Banking on Values。持続可能な経済・社会・環境の発展に対して融資をするという使命を有する銀行及び協同組織金融機関で構成される団体)に加入した。このネットワークに、世界で55の金融機関が加盟しているが、日本で参加している金融機関は当組合だけである。世界の55の金融機関がどういうことをしているのか、今、一所懸命調べている。自分たちがもっと変わらないと、世の中の最先端から遅れるのではという危機感を、経営者として常に感じている。

最後に、今日お越しの皆さんともぜひ協力しながら — 地域金融機関はみな仲間なので — 地域社会のみんなを元気にして、未来の日本を創るために力を合わせていきたいと考えている。

(野田氏) 結局、組織変革をやるか、やらないか、どうやるか、そういう問題であるという気がしている。最終的には、経営陣の覚悟だと思う。ただ、環境は日々大きく変わっているし、金融機関の経営は一時も気が許せない。「あんな偉そうなことをいっていた『はましん』が・・・」と言われたいよう、この先も、気を引き締めて組織の変革に取り組んでいきたい。

(横山氏) 金融機関を取り巻く環境は大きく変わっており、非常に厳しい状況にある。当行も、働き方も含めて大きく変わっていかなければいけないと感じている。一人ひとりが主体的にいろいろなことを受けとめて、自ら変わっていくということに本気になって取り組む必要がある。

また、営業力を高め、企業をより一層成長させていくためには、働き方の変革が必要不可欠である。当行でも、取引先企業の成長や地域貢献のため、

経営方針として「働き方大改革」を行ってきた。しかし、組織を変えるためには大きなエネルギーが必要である。施策の主旨の理解・浸透があって初めて組織全体が動くので、仕組みをつくと同時に、「何のために取り組むのか」、「どのような成果につながるのか」といったことを、職員に対して発信する必要がある。経営として方針を繰り返し発信し、また職員の声を広く聴いて新たな施策につなげていくことが、働き方の変革を進めていくうえでのポイントだと考える。

- (岡) 僭越ながら、最後に2点だけ申し上げたい。1つは、金融機関は、環境変化への対応が必要だということである。今日は、「金融機関の働き方」をテーマにしたセミナーであったが、同時に「組織変革」もテーマであった。環境変化に合わせて、慎重さも必要であるが、自由な発想や大胆なアイデアで、組織を変革して行ってほしいと思う。2つめは、職場で働いている一人ひとりの職員に思いをはせてほしいということである。現在の経済環境のもとでは、金融機関が新しい価値を生み出すためには、個々の職員への管理を強化することではなく、個々の職員の強み、潜在的な価値を最大限に引き出すことが重要になっていると思う。個々の職員の「働きやすさ」や「働きがい」に思いをはせ、今までにない新しい働き方をデザインし、組織のパフォーマンスを引き上げて行ってほしいと思っている。

以 上