

金融高度化セミナー

「金融機関の人材戦略」

(2023 年 4 月 17 日開催)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

2023 年 7 月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2023 年 4 月 17 日に、「金融機関の人材戦略」と題するセミナーを、オンライン開催した。本稿（事務局編集）は、講演の模様である（肩書はいずれも講演当時）。

1. 開催挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 小牧 義弘）

金融高度化セミナー「金融機関の人材戦略」にご参加頂き、御礼を申し上げます。

最近、人材に関するニュースを見ない日はないというほど、企業における「人」を取り巻く環境は大きく変化し、注目が集まっている。金融機関の人材需給面の構造を大掴みに申し上げると、需要面では、金融機関業務は伝統的領域からデジタル化や気候変動への対応、地域経済の成長促進、顧客の経営課題の解決支援など、多様かつ専門的になってきており、これらを担う多様かつ専門的な人材の確保が必要となっている。他方、供給面では、生産年齢人口の継続的な減少に加え、金融機関が新たに取り組む分野や必要とする人材は、他業種とオーバーラップする部分も少なくない。このため、金融機関の皆様は、他業種も含めた厳しい争奪戦の中で、

必要な人材を惹きつけることが求められている。

この間、働き手サイドでは、若い世代を中心に、働き方やキャリア形成、処遇への考え方などが、明確に変化してきている。プロパー採用して育てるにせよ、中途採用するにせよ、働き手の変化を十分にくみ取って適切に対応しなければ、確保した人材の能力を十分に活かせなかったり、組織内に留められないといった事態を招きかねない。本日は人事関連の部署の方に多数ご参加頂いているが、皆様は、そうした状況を日々実感され、その対応に頭を悩まされていると思う。

今回のセミナーでは、まず当センターの岡がオリエンテーションを行った後、株式会社静岡銀行経営管理部理事部長の藤島秀幸様、京都信用金庫理事長の榊田隆之様に、それぞれ講演を頂く。静岡銀行様も、京都信用金庫様も、人材を巡る新たな環境にチャレンジすべく、多岐にわたる変革を行っていると同っている。本日のセミナーが皆様にとって有意義なものとなることを期待し、私の開催の挨拶とさせて頂く。

2. オリエンテーション「変化する金融機関の人材戦略と人材マネジメント」（金融機構局 金融高度化センター 岡 俊太郎）

(1)金融機関の人材戦略の変化を促す外部環境

近年、金融機関の人材戦略や人材マネジメント手法は大きく変化している。この変化を後押しした外部環境の1つめは、「働き方改革」である。「働き方改革」においては、日本の生産年齢人口が減少する中で、様々な事情を抱える多様な人材が労働参加しやすい環境を構築することが重要との認識が示された。また、「働き方改革」のもう一つの力点は、「正規」と「非正規」という2つの働き方の不合理な処遇の格差をなくし、非正規

職員のモチベーションを引き上げ、それにより労働生産性を向上させることであった。

外部環境の2つめは、「コロナ禍」である。未知の感染症が広がる中、金融機関には「職員や顧客の安全・安心を確保しつつ、業務を継続すること」が求められた。そうした中でテレワークが急拡大した。また、紙の書類やハンコの押印が、テレワークを阻害することが広く認識され、ペーパーレスやハンコレスなどの業務改革が進展するきっかけになった。

また、テレワークでは、上司が部下の仕事の進捗状況を的確に把握して、柔軟に仕事を割り振るということは難しい。このため、事前に「職務記述書（ジョブディスクリプション）」で職務を決めておく「ジョブ型雇用」の働き方が適格的ではないか、という見方が広がった¹。

外部環境の3つめと4つめは、「無形資産」を重視する考え方、特に「人的資本経営」を重視する考え方の広がりである。グローバルにみて時価総額が高いテクノロジーカンパニーの企業価値は、「アイデア、ブランド価値、サプライチェーンや社内構造、研修で構築した人的資本など²」の無形資産が支えている。そして、「無形資産」の中で、特に「人的資本」が中核的な位置づけを占めると考えられるようになってきた³。わが国企業の中にも、人材を「資本」として意識し、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げようとする動きが広がっている。

そうしたもとで、人的資本の開示に対する関心も高まっている。投資家の間でも、企業価値を知るためには「過去の結果」である財務情報のみならず、「将来の企業価値」に繋がる非財務情報も必要との認識が高まっており、人的資本の開示ルールの整備が内外で進んできている。

(2)金融機関に内在する課題①ジェネラリスト指向から専門人材へ

以上のような外部環境とは別に、金融機関に内在する課題があり、それが金融機関の人材戦略や人材マネジメント手法を変化させている。その1つめが「ジェネラリスト指向から専門人材へ」という課題である。この背景には、顧客の変化、顧客のニーズ変化がある。

法人顧客の変化について、特に中小企業では、経営者の高齢化により、金融機関に対するニーズが、後継者問題をどのように解決するか、事業再構築をどのように行うかなど、多様になってきている。金融庁が公表した企業アンケート調査の結果をみても、企業が金融機関から受けたいサービスは、実に多様なものとなっている。

個人顧客では、世帯構成が変化しており、今や最も多い世帯は単独世帯である。以前であれば、結婚して家族ができ、子供が二人生まれるという「標準世帯」に対するイメージがあり、世帯主の年齢が進むにつれて、マイカーローン、学資保険、住宅ローンをセールスすることができた。また、個人の所有の意識も変化している。最近では、サブスクリプションを利用してモノを所有しないなど、価値観は多様化している。今後は、こうした顧客の変化を踏まえた対応が一段と必要になってくる。

このほか、コロナ禍で非対面サービスが日常になる中、金融機関は、リアル接点とデジタル接点をどのように使い分けていくのかという、顧客接点の再構築に取り組む必要にも迫られている。

以上を踏まえると、金融機関の人材戦略上の課題は、①顧客の変化に対応し、デジタル化、コンサルティング業務など多様な分野で専門人材を整備すること、②顧客の価値観が多様化する中、顧客の課題をよく傾聴して、解決できる人材を確保すること、にあると考えられる。

それでは、専門人材を確保し、イノベーションを生み出していくために、

金融機関ではどのような人材戦略を採用しているのかをみていきたい。

まず、「リスキリング（学び直し）」である。専門人材の確保には中途採用という手法もあるが、デジタル人材は国内外の企業による獲得競争が激しく、容易ではない。また、中途採用者を受け入れる金融機関側にも、専門人材の処遇のあり方等を見直す必要も生じる。もちろん中途採用を上手く行っている金融機関もあるが、幾つかの金融機関では、専門人材確保のために、中途採用よりも、むしろ組織全体の「リスキリング」に取り組もうとしている。

次に、「職員のスキルの可視化」である。組織全体でリスキリングを行っていくためには、職員にどのようなスキルがあるかを可視化して、適切な学習カリキュラムを提供する必要がある。職員のスキルの棚卸しや可視化のために、幾つかの金融機関では「タレントマネジメントシステム」を導入している。

「ダイバーシティ & インクルージョン」の浸透も欠かせない。組織として、職員の専門分化による多様性を受け入れ、その多様性を積極的に活用していく必要がある。多様性というと、女性、障がい者、シニア層、外国人、性的少数者（LGBTQ⁴）などを受け入れて活用するという、「人口統計学的多様性（demographic diversity）」の確保が注目されているが、もう一つ重要な視点は、あらゆる業務領域に、多様な考え方の職員を受け入れ、多様な職員から生み出されるアイデアをより多くの場面で活用する「認知的多様性（cognitive diversity）」を重視することである。

そして、何よりも、多様な専門人材が、自由に意見を表明できる環境がなければ、組織にイノベーションは生まれにくくなる。このため、職場に「心理的安全性⁵」を確保することが重要となってくる。

他方、多様な人材が揃った結果、各人が多様な意見を言うばかりでは、職場に対立や遠心力を生みだしかねない。組織の求心力を高めるためには、「組織として何を社会で実現したいのか」というパーパスやビジョンを改めて明確に設定（再定義）することが重要になる。

最後に、専門人材をどのように処遇するかを考慮しなければならない。一部の金融機関では「複線型人事制度」を構築して、マネジメント人材と専門人材の両方を同等に処遇できる人事コースを整備している。

(3)金融機関に内在する課題②ワーク・エンゲージメントの向上

多くの金融機関において、若手職員の離職防止や定着率向上が引き続き大きな課題になっている。優秀な若手職員を繋ぎ留めておくためには、ワーク・エンゲージメントの向上が必要である。厚生労働省が公表したグラフをみると、ワーク・エンゲージメント・スコアが高い企業の方が、従業員の離職率が低下し、定着率が上昇するという分析結果になっている。

ワーク・エンゲージメントが高い状態とは、厚生労働省の資料では「仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て、いきいきとしている状態にある」と定義されている。ワーク・エンゲージメント向上のために組織ができることは、「仕事の要求度」を調整し、「仕事の資源」を増やすことである。

「仕事の要求度」とは、仕事の負担やプレッシャーのことを指す。職員の置かれている環境や心理状況を把握し、仕事の負担やプレッシャーの重さを軽減することで、ワーク・エンゲージメントの向上が期待される。一方、「仕事の資源」を増やすというのは、例えば、個々の職員に職場での裁量権を与えること、上司や同僚から適切な支援・フィードバック・コーチングを与えること、働きやすい環境を整備すること、キャリア開発の

機会を提供することなどであり、これらの「資源」が充実することで、ワーク・エンゲージメントの向上に繋がると言われている。

ワーク・エンゲージメント向上のために採用されている人材戦略や人材マネジメント手法としては、まず、キャリア自律の確保がある。これは、働き手が、当事者意識をもって、自らの責任でキャリアを築き上げられる人事制度や研修制度を整備することを指す。キャリアを「手挙げ」により自ら選択できる制度にする、あるいは希望するキャリアを目指して自ら学習できるオンデマンド型研修を整備することで、職員の裁量によるキャリア開発の機会が与えられ、ワーク・エンゲージメントが高まると考えられる。加えて、能力要件を明確にした公募ポストを大きく増やしていく必要もある。

「主体的な目標設定」と「権限の委譲」は、どちらも仕事の裁量を個々の職員に与えることで、ワーク・エンゲージメントを高める道筋になる。

過度な年功序列の見直し（若年層に対するポスト付与、評価や賃金の再考）は、若年層のワーク・エンゲージメント向上のために必要と思われる。今や「長く働けば処遇がよくなる」という年功序列のシステムにより、若年層の定着を促すことは難しくなっている。若年層の処遇の改善は、定着率向上のためには避けて通れないように思われる。

業務改革や働き方改革の推進も必要である。人材開発や組織開発を支援している会社の調査では、労働時間削減やデジタル化による生産性向上などの業務改革のほか、時間・場所の柔軟化などの働き方改革は、ワーク・エンゲージメントの向上にプラスの影響を与えているとされている⁶。服装の自由化も、自己の裁量の高まりを実感できるように思われる。

健康経営の実践やハラスメントの防止は、職員の肉体的・精神的な健康

管理や健康増進について組織が配慮するということである。こうした取り組みにより、職員の仕事の負担やプレッシャーの軽減、すなわち「仕事の要求度」が調整でき、職員が長く働ける環境が整備される。

コミュニケーションの見直しにより、上司や同僚が、適切な支援・フィードバック・コーチングを与えることは、大きな「仕事の資源」となる。多くの金融機関で採用されている 1on1（ワン・オン・ワン）は、人事考課や賞与の評価面接とは異なり、上司が部下の話を傾聴することを主に、2 週間や 1 か月に 1 回などの間隔で実施される面談である。この中では、部下が業務を通して経験したことを意識的に振り返ることで「経験学習」を促したり、部下にリアルタイムのフィードバックを行う。

従業員同士で感謝や敬意を伝えることも、ワーク・エンゲージメントの向上に役立つと言われており、こうした気持ちを気軽に送信できるようなシステムも、幾つかの金融機関で導入されている。

過去の日本企業のコミュニケーションは、ヒエラルキーが強い「上意下達」であったと言われているが、現在は、例えばデジタル分野では、部下の方に多くの知識や経験がある場合がみられるなど、部下の知識や経験を引き出すことが重要となっており、部下が委縮せずに話しやすい環境を作ることが求められている。こうした中、「さん付け」運動や、フラットにコミュニケーションができる社内 SNS を活用する動きも広がっている。加えて、幾つかの金融機関では、経営幹部と職員の距離を縮めるためのタウンホールミーティング⁷が頻繁に開催されている。

こうした職員のエンゲージメントの状態は職員向けのアンケート（エンゲージメントサーベイ）により定期的に計測し、必要な人材戦略や人材マネジメント手法の構築に活かしていくことが望ましいと思われる。

なお、資料 9 ページの「専門人材を整備するための人材戦略」と、資料 13・14 ページの「ワーク・エンゲージメント向上のための人材戦略」は相互補完的である。例えば「ダイバーシティ & インクルージョン」は少数派の職員のエンゲージメントを高めるほか、「キャリア自律」や「主体的な目標設定」は専門人材を育成し、イノベーションを生み出すのにも役立つだろう。

(4)最後に（金融機関の人材戦略の变革のために）

最後に、金融機関の人材戦略の变革のための、2 つの視点をお伝えしたい。戦略論の世界的権威とされるリチャード・P・ルメルトの著書『良い戦略、悪い戦略』では、良い戦略には、「診断」、「基本方針」、「行動」の 3 要素がある。人材戦略に課題を抱えていると思われる場合は、まず組織に対する的確な「診断」が大切である。適切な「診断」を行うことが、自社にふさわしい現実的な人材戦略の構築に繋がると思う。

また、人材は、組織が採用するマネジメント手法次第で、通常の 50% 増しの成果をあげることもできる。今日、ご聴講されている金融機関が「良い人材戦略」を採用し、職員のモチベーションを高め、組織として高い成果をあげることを期待してやまない。

（※ 本オリエンテーションの内容は、講演者個人の意見であり、講演者が所属する日本銀行の意見ではありません。）

3. 講演「静岡銀行の人事戦略 地域金融機関におけるビジネスモデルの变革に向けた取り組み」

講師 株式会社静岡銀行 経営管理部 理事部長 藤島 秀幸 氏

(1)静岡銀行の紹介

静岡銀行には、「石橋を叩いて渡るしぶぎん」というイメージが強いかもしれないが、新しいことにもチャレンジしている。

2022 年 10 月には持株会社体制に移行した。しずおかフィナンシャルグループを持株会社として設立し、その傘下で、グループ各社が、グループ機能を強化しながら、それぞれの業務に取り組んでいる。

ビジネス面でも、例えば、ベンチャーデット⁸は約 2 年前から取り組んでいる。「ベンチャービジネス PT（プロジェクトチーム）」を「ベンチャービジネスサポート部」に昇格させたほか、シリコンバレーに駐在員事務所を設置し、スタンフォード大学とも連携している。また、“TECH BEAT Shizuoka”を静岡県と共催し、都内のテクノロジー企業と県内企業を結びつけるイベントを行うなど、新事業に一所懸命に取り組んでいる。

(2)課題認識

（山積する課題）

数年前までは、採用の応募者が減少基調で、自己都合退職者も増加傾向にあった。休日に実施する教育セミナー（後述する「オープンカレッジ」）への参加者も伸び悩んでいた。

また、企業風土の課題も山積していた。「ロイヤリティの低下」により若年層を中心とした離職率も高まり、基本理念と日々の行動が乖離することで、短期思考・内向き志向となっていた。これは 2001 年に導入した「目標管理制度⁹」が約 20 年続いてきて、長期化の弊害も現れていたと考えている。更に、「一方通行のコミュニケーション」による上意下達の文化で、ボトムアップが難しい部分も少なからずあった。

人財育成に関しては、預貸金ビジネス中心で「プロダクト起点（プロダクトアウト）」の営業が多くなる中、「金融知識に特化した育成」に偏る傾向が強く、人間力やその他の課題解決スキルが十分身につけていない状況であった。

採用活動は新卒中心で、人財流動化等の環境変化への対応も遅れていた。また、「柔軟な働き方」の導入も遅れ、時代とのミスマッチも拡大していた。更には、「旧態依然とした文化・風土、慣習、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）^{10・11}」が根付いてしまっていた。

（収益構造の変化と求められるパラダイムシフト）

収益面では、既存の事業領域での収益が、マイナス金利等の影響もあり、右肩下がりであった。これを打ち返すべく、新たな事業領域を拡大していった。

こうした中、今までどおりのピラミッド型の組織・意思決定では、新たなビジネスモデルを作ることができないのではないかと考え、オープン型の組織・風土にしていくことを決めた。すなわち、同質性の高い人達が、同じような場所で、決められたことをこなしていく「経路依存性¹²」が極めて高い業界風土を変えて、異質な人達が、最適な時間と場所で、自ら考えて自ら行動する、そして成果を出していくパラダイムシフトを起こしていくことが必要と考えた。

（3）人事制度改革に至るまで

（全部変え）

ただし、われわれ金融業界は、経路依存性が高く、何か新しいことをやろうとして会議等で発言すると、必ずもっともなリスクを挙げ、「リスク

を指摘した人のほうが強い」風潮がある。こうした文化の中で、このパラダイムシフトを起こすためには、人事制度だけを変えても十分ではないと考えた。従って、キーワードとして「全部変え」を掲げ、人事制度だけではなく、銀行経営に関する様々なルールや慣習を「全部変え」することとした。

（様々な仕掛け）

人事制度改革の前に、色々な「仕掛け」に取り組んだ。例えば、渉外・ローン・預かり資産担当というチャネルや商品名で分けられた職務を、「コーポレートコンサルタント」や「ライフプランコンサルタント」に変え、お客さま視点での職務に再編した。営業体制も、個店主義¹³から、エリア営業体制へ改革した。業務計画も、従来は、半年毎に本部がガイド（指針）を各店・各エリアに割り振っていたものを、1年に変え、自主的に立案できるようにした。システムの更改（基幹系システムのオープン化）についても、いち早く対応し、一昨年度に完了した。また、グループ間の人事交流は、持株会社体制に移行するまでの3年間で、200人規模で実施した。

人事面においては、銀行業務検定試験中心の資格取得モデルを刷新するなどの「スキルの改革」を実施した。更に、「コミュニケーション改革」として、1on1ミーティングを5年前からスタートしたほか、業務用スマートフォンによるチャットでの会話や、自由投稿可能なチャットルームも始めた。「ダイバーシティ推進」を掲げ、副業も推進した。

また、「ミートアップ制度（異業種交流会や地域イベント等への参加を金銭面で支援する制度）」や、専門学校や大学院、語学学校に自ら通う際の学費を銀行側が負担（現在は半額）する「バリューアップ制度」を新設

した。

このほか、「地域企業派遣」という形で、お客さまの会社に1~2年間出向して経営計画の策定、工場の新設、お客さまの事業そのものに従事できる制度を創設した。更に、「グループ内副業」（例えば、営業店の社員が、週に一回、本部の経営企画部門等で働く）制度も作ったほか、グループ会社間の転籍制度も拡充した。

（ワークスタイル・イノベーション）

これらは全て、コロナ禍の前から実施してきたものである。その中で象徴的なものが「ワークスタイル・イノベーション」である。従来は「働き方改革」と呼んでいたが、単なる長時間労働の是正に止まらず、「働き方そのものを、自ら考えて行動できるような働き方に変えなければいけない」という目標を掲げ、2019年7月に、「ワークスタイル・イノベーション」と呼び名を変えて、様々な施策に取り組み始めた。例えば、ドレスコードの廃止、フルフレックス制度¹⁴の導入、副業の促進など、コロナ禍の前から、多様な働き方をスタートした。2023年3月には、「パートナーシップ制度（性的少数者<LGBTQ>のカップルに対し、婚姻と同等の権利を保障する制度）」を導入し、LGBTQへの対応にも取り組んでいる。

ワークスタイル・イノベーションは、「1.0」、「2.0」、「3.0」、「3.1」というようにバージョンを進化させながら、毎年、働き方、ワークスタイルを変えていく形で取り組んでいる。

（4）人事制度改革

（外部人財を活用して変革を行う）

メルカリの池田早紀さんを紹介したい。彼女は、当行が受け入れた副業

者第一号であり、人事制度改革を行うにあたって、人事部門で副業をしてもらった。現在は、経営企画部で、経営計画に関する意見を頂いている。

4年前に、「OKR（詳細は後述）」の先進導入企業であるメルカリの事例を聴くために、私は池田さんを訪問した。当行の現状や取り組みを説明したところ、全否定され、「そんなことやっているから、しずぎんがイノベーションを起こせないのですよ」とまで言われた。外からの意見で銀行を変えてくれる、そうした人を副業者として雇い、人事制度変革の支援をしてもらったということである。

こうした外部人財を活用するほかにも、色々なことにチャレンジした。例えば、何か新しい取り組みを検討したいときに、稟議書や企画書を作成して、それを順番に、階層別に組織の中を通していきやり方ではなく、ランチミーティングで検討することとした。そのランチミーティングでは、音楽をかけながら行った。参加メンバーには、「音楽を聴きながら会議をすれば、否定的なことは言いにくいですよ」と伝えた。そのような今までにない雰囲気を作りながら、多くの改革に取り組んできた。

その後も、様々な人事制度改革の施策に取り組んだが、「これまでと違うことを実現したかったら、異なる分野の人達と、違うやり方でやらないと上手くいかない」ことを実感している。

（人事制度改革をコンフリクトなく推進）

こうした取り組みを踏まえ、3年前に人事制度改革をスタートした。人事制度改革は、「自律」、「挑戦」、「ダイバーシティ」というキーワードを掲げ、「一人ひとりが自ら考えて行動し、多様な意見を認めあいながら挑戦し続ける人財集団を築くことで、ビジネスモデルの変革を実現する」ことを目的とした。

人事制度改革をすれば、様々な利害が生じるためコンフリクトが起こるように思われるが、職員は「総じて賛成」であった。当行では、10年以上前から「10年委員会」という「10年後の静岡銀行を考えよう」という若者の組織、「F＊F」（今は名称が変わっているが）という女性役職員が将来の静岡銀行を考える組織があり、その二つの組織の中で、課題や「こんなことをやったらどうだ」という提言を出してもらい、それらを人事制度改革で実現した。こうした形態を取ったため、あまり反対意見とかコンフリクトが起きずに推進できた。

（人事制度改革の内容）

人事制度改革では、まず、「意識・行動の変革」を促し、基本理念と日々の行動と評価とを一致させるために、評価制度を刷新し、「OKR」と「Value」により評価される新しい制度に変えた（詳細は後述）。

また、「組織のフラット化」を実現するため、これまで3階層あった階層をマネージャー（管理職）とクルー（一般）という2階層にした。

ほかにも新たなキャリアルートを設け、「多様な働き方」を実現することとした。一般的なジェネラリスト的なキャリアとは別に、成果を上げるとインセンティブ（賞与）が倍になるようなキャリアを創設したほか、年俸契約の制度も設けた。また、副業・兼業の拡大や、社内ベンチャー制度も新設した。

更に、「ライフスタイルセレクト制度」も導入した。これは、広域に事業展開する当行では転居を伴う転勤があるが、「住む場所や通勤形態などのワークスタイルは、職員個々人が決めてよい」としたもので、ライフスタイルを自分でセレクト（選択）できる制度であり、転居可否も自分で決めてもらっていて、クルーについては新幹線通勤も認めている。

このほか、「健康経営の実践」のため、ウェアラブルデバイスをパートタイマー含めた全役職員 6,000 名以上に配布し、これと健康アプリを連動させ、健康行動をするとポイントが貯まり、カフェテリアポイントとして、福利厚生制度に使用できることにして、役職員の健康行動を促している。

加えて、「休職制度の拡充」として、妊活や、学び直し、「里親になりたい」など、個々人の事情に応じて、休職できる仕組みも導入し順次拡大している。「採用チャネルの多様化」では、高卒者が大学に通いながら銀行に勤務できるとか、アスリートで競技活動を続けながら銀行員活動も頑張りたい人を採用した。外国籍の人財も毎年採用している。

（新たな評価制度 OKR の導入）

銀行は、従来の金融サービスだけの業態から、多様な課題解決を行う業態に変わっていかないといけない。馴染みが深い分野の「知の深化」のみを行うのではなく、「知の探索」も同時に行い、「両利きの経営¹⁵」を実践する必要がある。こうした考えのもと、「目標管理制度」を廃止した。

「目標管理制度」は、ビジネスモデルが確立しているときに、組織から与えられた「決められた枠組み」の中で、パフォーマンスを極大化することには向いている。しかし、金融業界において「決められた枠組み」がどんどん縮小しているにもかかわらず、枠組みの外側に出ていけないことに目標管理制度の限界を感じていた。他方、OKR を活用すれば、従来の枠組みを飛び出して、新しいことにチャレンジしやすくなる。この VUCA（ブーカ）¹⁶の時代にふさわしい制度として、OKR（Objectives and Key Results）¹⁷を導入した。

（OKR のポイント）

OKR は、目的（Objective）と成果指標（Key Result）とを分けて設定する。目的（Objective）は、職員一人ひとりが、ステークホルダーの幸せの状態を考えて設定する。当行は、4 つのステークホルダー（お客さま、地域社会、役職員、株主。今年度から、未来世代を加え 5 つとした）を定めており、そのステークホルダーがどういう状態にあれば幸せになるかを考えて、目的（Objective）を掲げる。

成果指標（Key Result）は、「今のままでは届かないのであるが、もしかしたらやれるかもしれない」というムーンショット¹⁸水準を掲げる。従来の「目標管理制度」においては、業務計画を個々の職員に割り振っていくため、「100%やってくれよ」という水準の目標を掲げていた。従って、目標が実現可能な水準である一方、OKR で掲げる Key Result は、「夢見心地のようなものだけでも、頑張れば達成できるかもしれない」水準である。

本制度では、部店の OKR と職員個人の OKR を設定する。例えば、個人 OKR では、目的（Objective）を「担当する××業の縮小に歯止めをかけて、V 字カーブに反転させるような方策を実現する」とし、成果指標（Key Result）は「自身の担当する××業の 10 社の取引先に対して、課題解決と価値創造に向けた提案または相談を毎月▲件以上行って、1 年以内に●件以上の実現をする」を掲げる。

（評価制度の見直し）

従来の目標管理制度と OKR の評価制度の差異であるが、目標管理制度の場合、目標達成度が 75%、目標以外の業績貢献度で 10% と、両者の合計 85%が、実績で測られていた制度であった。これを完全にやめ、OKR 導入後の新しい評価制度では、「OKR 評価」が 50%、「Value 評価」が

50%、ということにした。ただ、この両者は、達成しなくても評価される仕組みにしている。OKR で掲げたことのうちの半分は達成度合いで評価するが、残りの半分はチャレンジしたかどうかで評価する。達成していなくても、チャレンジしていれば評価する仕組みである。

（Value の制定と Value 評価）

当行では、「中計ビジョン」や「10 年ビジョン」を実現するために、「基本理念」や「行動指針」があるが、「行動指針」をもっとわかりやすい言葉で、「ビジョン」や「基本理念」を実現するための言葉に集約しようと、3 つの言葉にまとめた。“Go Wild!”、“Be Innovative!”、“Do Collaboration!”、である。“Go Wild!”は、「変革に向けた野望」を掲げ、「挑戦と失敗からの学び」を繰り返しているか。“Be Innovative!”は、「知の探索」を繰り返し、破壊からの創造を目指す「自己変革」を継続しているか。“Do Collaboration!”は、「フラットな関係で自由な意見」が飛び交い、「協働による付加価値」が生まれ続けているか、を意味する。これらが実現できているかどうかで、「Value 評価」を行う。ちなみに、この「Value 評価」も、実現できているか、チャレンジしているかの 2 つに、評価を半分ずつ割り振っている。

（評価プロセス）

この新しい評価プロセスは非常にアナログである。従来の「目標管理制度」では、期初に目標を数字で掲げるので、「何%達成したから、このような評価だ」というデジタル方式だった。一方、新たな評価制度では、「ネゴシエーション」という形で、上司と部下が交渉して、納得するまで申請評価はあげない。従って、この交渉が成立したところで申請評価をあげるが、この評価が適切かどうかは、人事セクションが検証するのではなく、

部店を跨いで評価者が集まり横串で検証する。例えば本部のライン長（グループ長クラス）の評価であれば、本部の部長が全員集まって評価を決める。エリア傘下の支店長の場合は、エリアの統括支店長以上同士が集まって評価を決める。

そして、この横串検証で出てきた評価に対して、「外部の声」を反映する。Unipos 社が提供する社内 SNS を活用した“しずぎん Cheer* Chat”というシステムを導入し、この社内 SNS で他の職員を褒めることができる。例えば、私の部下に対して、「今日、これをやっておいてくれてありがとう。本当に助かったよ。いつも頼んだことを気持ちよくやってくれてありがとう」ということを文字で打って、「ポイントをあげるよ」といって、ポイントを付与する仕組み¹⁹である。それを全職員が同時に見ることができる。そして、「この“ありがとう”の言葉はいいね」と共感した職員は拍手ができる。こうした職員の声（拍手）のほかにも、「お客さまの声カード」も評価に反映する。このように外部の声を評価に反映するようにしている。

(5)取り組みの効果

これらの取り組みは、新卒採用の応募者数の増加や自己都合退職者も減少傾向に繋がった。自己都合退職者は直近では増加しているが、当行のことを理解できなくて、嫌で辞めていく退職者は減っている。キャリアアップや人財流動化という観点で、他業界に移っていく退職者はウェルカムである。前向きに転職する退職者とは、今後も一緒に仕事していければいいと思っている。

また、「マイキャリアデザイン制度」の申込者数は2倍を超えた。幅広い層の役職員が研修を受講しているほか、研修以外にも、「この部署に行

きたい」、「この会社に出向でいってみたい」、「副業をやってみたい」と手を挙げるようになった。多くの職員が自分の希望で人事異動していく世界が実現できるようになってきている。

「オープンカレッジ」の受講者数も、かつてに比べ倍増した。自ら学び始める職員が増えているということである。

エンゲージメント調査もずっと継続して行っているが、従業員エンゲージメントは高水準を維持している。人事改革でキーワードに掲げた「自律・挑戦・ダイバーシティ」に関する職員の認識も、右肩上がりで浸透してきている。

(6)新中期経営計画スタート

(パーパス経営や SX 経営への移行)

それでも、われわれの静岡銀行が本当にいい状態かということ、まだまだ課題がある。「人事セクションの言うことは理解できるが、現場は数字の獲得がラップで求められている」とか、「OKR と業績獲得の両方をやらされている」という若手の声も聞かれている。それらを踏まえて、2023 年 4 月からの第 1 次中期経営計画（持株会社移行後初の中期経営計画）では、経営計画にもパーパス経営²⁰や SX²¹経営の考え方を取り入れた。当グループのミッションは、あくまでもステークホルダーの幸せとサステナブルな地域を作ることであり、これらを目的とした経営計画とした。「社会へのインパクト」を掲げ、会社もそこに向かって取り組んでいく。その結果として、社会価値を創造して、企業価値を向上していく。こういう考え方で経営計画を作成した。

(パーパス経営等を役職員に浸透するための仕掛け)

単に経営計画を変えて、OKR を実施するだけでは、役職員にはなかなか浸透しない。このため、色々な「仕掛け」を作っていこうと思っている。

「インパクトロードマップ」を作ったり、経営陣と役職員の「タウンミーティング²²」を行ったり、サステナビリティに関する研修（「サステナ研修」）を行う。更に、OKR と 1on1 ミーティングの効果を極大化して、経営計画と役職員一人ひとりの行動が一致していく仕組みを実現するための本、「マイ・サステナブック〜Xover」を作った。「われわれのゴールは何なのか」、「社会価値と企業価値の両立とはどういうことなのか」を勉強しながら書き込んだり、修正したり、（重要なページに）付箋を貼ったりして使用する、全部で 260 ページの本である。オリジナルで作って先日完成し、現在印刷中の段階であるが、これをグループ全役職員に配り、1on1 で上司と対話をしながら、サステナブルな世の中をつくり、職員一人ひとりがステークホルダーの幸せのために行動できる銀行を目指していきたいと考えている。

（カルチャー＆ウェルビーイング・イノベーション 1.0）

更に、「ワークスタイル・イノベーション」を完結し、この 4 月から、次のステップとして、「カルチャー＆ウェルビーイング・イノベーション 1.0」に発展させ、カルチャーを変えていく取り組みを始めた。例えば、「さん」付け運動を開始し、八木頭取に対しても、「八木さん」と呼ぶようにした。また、先述のタウンミーティングのほか、静岡銀行の歴史や文化、静岡県の経済の成り立ちを勉強することとした。

また、今まで何か物事を決めようとする際は、せっかく組織をフラットにしたのにも拘わらず、「××さんに了解をもらって、次に▲▲さんにあげて、その次に■ ■課長にあげて、その後● ●部長にあげて」という「多

層的な意思決定」であったが、これをやめて、その場で物事を決めていこうとしている。このほか、「上意下達」の意識を払拭しようとか、「所属意識」を撤廃して、お互いに「認めあう」組織にしようと取り組んでいる。

（オープンカレッジ）

最後に、ご参考までに、「オープンカレッジ」の取り組みを紹介したい。平日夜間や休日に全役職員が聴講できる、大学のようなリカレント教育の場である。各界の著名人をお呼びして、1 時間程度講演をしてもらい、そのあと、30 分間、質疑応答を行う。これは、「両利きの経営」の中の「知の深化」と「知の探索」で分けると、「知の探索」の方になる。

極力、銀行業務から遠い領域の講師を呼んでいる。例えば、トップインフルエンサーの山口周氏、自動運転ソフトウェアを開発した加藤真平氏、元バトミントン日本代表の潮田玲子氏、ワークマン専務の土屋哲雄氏、映画「ビリギャル」の主人公のモデルになった小林さやか氏、経営学の入山章栄氏、予備校講師の林修氏、元アナウンサーで弁護士の菊間千乃氏、脳科学者の中野信子氏、「はやぶさ 2」プロジェクトを率いた津田雄一氏、去年は、なかやまきんに君に登壇頂いた。今後も「新たな領域への学び直し」の機会を提供し、役職員の「知の探索」や人財としての魅力向上を促していく。

ご清聴、ありがとうございました。

4. 講演「働く人の幸福感を企業経営に！」

講師 京都信用金庫 理事長 榊田 隆之 氏

(1)はじめに

(本日の講演のテーマについて)

本日は、「金融機関の人材戦略」ということで講演をさせて頂くが、タイトルは「働く人の幸福感を企業経営に！」とさせて頂いた。先程は、静岡銀行の藤島さんの方から、非常に示唆に富んだ話を頂戴し、その話とオーバーラップする部分もあるが、私ども京都信用金庫が取り組んでいる、企業経営の中での「人」に対すること、あるいは「コミュニケーション」に対することを中心に、皆様にご紹介させて頂きたい。

私は4年前(2018年)から、京都信用金庫の理事長をさせて頂いており、「日本一コミュニケーションが豊かな会社」を目指そうということ、理事長に就任した時の第一声として掲げて、今日に至るまで、京都信用金庫をその方向で導こうとして仕事を進めている。

また、私自身は、信用金庫の仕事をしながら、地域の様々な役職をさせて頂いている。私の天職としては、信用金庫の理事長ということもあるが、地域のこと、まちづくりのこと、地域の未来を支える人づくりのこと、「こういったことが自分自身のライフワークなのかなあ」と思っている。

(京都信用金庫の概要)

京都信用金庫は、100年前に、京都に設立された、もともとは信用組合を起源に持つ信用金庫。94店舗を、京都府を中心に、滋賀県・大阪府に展開している。1971年に、日本の金融機関として初めて「コミュニティ・バンク」という言葉を使って、「コミュニティ・バンク宣言²³」という理念を発信した金融機関である。以来、50年以上にわたって、私どもは、ただ単に「バンク」ではなくて、「コミュニティ・バンク」、コミュニティのためのバンクを目指そうということを理念としてやってきた。2017年にはノルマを廃止、そして2020年にはイノベーションの創発拠

点としての「QUESTION」という建物(後述)を新築、同年ソーシャル企業認証制度²⁴を、当金庫と京都北都信用金庫と湖東信用金庫と共同で設立するなど、コミュニティやソーシャルに関する取り組みを進めていきたい、そういう思いで仕事をしている。

(2)時代の潮流変化

様々な変化が進んでいるが、特に働き方の変化としては、資料5ページの青い部分から赤い部分への時代の潮流変化が挙げられる。これは単なる循環的な変化ではなく、人々の行動や価値観の変化、あるいは、人々が企業経営に求めている変化、国づくりやまちづくりの変化、様々な変化が今起こっている。日本は、高度成長時代から、課題解決型の社会・時代に大きく移り変わってきている。それに伴い、企業経営においても、こういう時代の潮流の変化に、どのように柔軟に対応していくのかが、今強く求められている。

そうした中、「単純作業」から「知的労働」へ、「働き方に合わせたくらし方」から「くらし方に合わせた働き方」へ、「ヘトヘト」から「ワクワク」へ、これらのキーワードが、私が思いつく、時代の潮流の変化の中における働き方の変化である。

(3)「人はどうしたら、育つのか？」という問い

本日は、人材戦略がテーマであるため、私はあえて一つの問いを立てさせて頂きたい。働き方に関して「人はどうしたら、育つのか?」。ご聴講されている皆様にも、たぶん共通のテーマだと思う。

そして、私のほうから、本日は、「人はどうしたら、育つのか?」というテーマに対して、現在、当金庫で取り組んでいる3つのことについて

話をしてみたい。具体的には、①事業のゴールをお客さまの「喜びの声」とする、②「明るい職場風土」が人を育てる、③「自分」が主役になれる仕事をする、である。これら3つの観点で話をしてみたい。

(4) 事業のゴールをお客さまの「喜びの声」とする

(不祥事件の教訓)

まず1つ目の「事業のゴールをお客さまの「喜びの声」とする」ということから入っていきたい。

今から25年前(1996年)、大きく新聞紙上を賑わせた、非常に不本意な事件についてお話しする。元幹部職員が25億円という多額の資金を横領したということで、逮捕された。この事件を皮切りに、「この近畿の京都という地域において、この金融機関と取引してよいのか」という声が、広く地域のお客さまから出た。そして、われわれは「明日にでもなくなってしまふべき金融機関だ」というレッテルを貼られた。そういう大きな事件が起こった。

そして、この事件は、もう一つの事件に発展した。先程の横領事件が発覚してわずか半年後の話であるが、私どもの役員会や理事会において役員への解任動議が提出され、役員同士が真二つに割れて大紛糾した。こうした事実が、社内だけにとどまらず、地域の方々にも知られることになった。当金庫は、信用金庫でありながら、その信用は地に墜ちるという状態に陥った。

われわれはその時に思った。「二度と、このように地域からの信用を失墜するようなことをしてはいけない。この信用を回復するには大変長い時間がかかるが、これから時間をかけて、この失われた信用を回復する

ため、仕事に集中していこう」。そしてもう一つ思ったことは、「社内の雰囲気極めて悪く、正しいことが正しく伝わらない。こうした社内風土に二度とならないように、透き通ったオープンでフェアな社内風土にしよう。みんながお互いリスペクトできるような、そういう信用金庫にしよう」ということであった。こうしたことを強く思って、不祥事件以来、25年間、改善のための活動をずっと続けてきた。

(営業ノルマの廃止)

当金庫では、いわゆる「王道の金融」を貫いていきたいとの考えのもと、お客さまにどのようなサービスを提供すれば信頼頂けるのかということを一所懸命考えてきた。ただ一つ、腑に落ちない、ジレンマがあったのは、営業ノルマであった。すなわち、お客さまに対していいことをしようすればするほど、営業ノルマにジレンマを感じていた。つまり「内向的な社内主義」というもの、すなわち信用金庫の業績を上げるために営業ノルマを掲げて、そして場合によっては、お客さまに押し売りをする、パワーセールスをする。そういったことが横行していた。こうしたことを何とかやめたかったが、なかなか踏み切れなかった。

その後、平成28年(2016年)にマイナス金利政策が導入され、この時に当金庫は「これ以上、営業ノルマを続けることはやめよう」と決断した。つまり、マイナス金利下で金融のコモディティ化が進み、多くの金融機関の競争が激しくなる中において、当金庫は、他の金融機関と同じようなことを目指すのではなく、あえてリスクをとって、ノルマを廃止して、全てのことをお客さまの喜びの声、つまりお客さま本位に集中する、そういう信用金庫を作っていこうと考えた。業績優先から、真の顧客本位への大転換ということであった。

（「真の顧客本位」のために必要なこと）

私は、営業ノルマの廃止は、すぐく密接に人づくりに関係していると考えている。具体的には、業績優先の場合、ノルマがあり、そのノルマにより、時と場合によって、お客さまに想いが伝わらない。プッシュセールスをするので、お客さまがそのことに気づいて、非常に不快な思いをする。結果的に、職員のモチベーションダウンに繋がるということである。職員は「こんな仕事の仕方をしたくない」と思っても、会社の業績を優先しなければならず、負のスパイラルを強要される。職員はだんだんやる気がなくなっていく。このジレンマが営業ノルマにはある。

当金庫が目指そうと誓ったことは、真にお客さま本位であること、お客さまに親身なって仕事をするということである。手間暇もかかるが、お客さま思いで、おせっかいを焼きながら、親身になることから始めようということ、当金庫は大事にしている。親身になる仕事の仕方をしていたら、必ずお客さまに伝わる。お客さまの喜びの声を頂いた時に、私たち金融機関の職員は、真の喜びややりがいを感じる。つまり、親身になることが、お客さまの喜びの声に繋がり、お客さまに喜んで頂くことが、実は、職員のやりがいや喜びになる。このサイクルを回していくこと、（資料9ページの）左側の「業績優先」をやめて、右側の「顧客本位」に集中していく経営をしていこうと誓った。ノルマ・業績重視だった従来の常識を全てひっくり返す。お客さまのこと、顧客本位、お客さまの喜びの声に、経営資源を集中させていこう。これが、当金庫が現在目指している経営である。

（自律型人材を育成するための新しい目標制度）

もともとは、当金庫も計数目標があり、結果に基づいて全店の成績が比較され、評価や最終的な人事考課もこれに連動するという、一般的なノル

マの目標制度があった。これを7年前にやめて、プロセス評価に移行することとした。結果を評価するのではなくて、その過程でコツコツと仕事をしているプロセス（例えば、事業承継提案件数等）を評価しようというものであった。何度かプロセス評価の評価項目を変更しながら続けたものの、なかなか職員に腹落ちしない。計数目標をプロセス目標に変えたところで、目標はやはり目標である。他人から与えられる目標は、やはり面白くない。こういったことに気がついて、今から3年前にプロセス評価も含めて全部やめ、現在の目標制度に切り替えた。

現在では、期初に「活動目標シート」を作り、所属長である上司との「Boss ミーティング²⁵」を行う。そこから先は、毎月、所属長だけでなく、所属単位で職場の同僚と毎月メンバーを変えながら「1on3 ミーティング²⁶」を行う。単に仕事の確認だけではなくて、当該職員が課題に思っていること、個人的に課題と感じている悩みや将来叶えたい夢など、お互いテーマを変えながら、「1on3 ミーティング」で話しあっていく。そして、期末に、「360度評価」を行い、全員で全員の人事考課を行って、最終評価にする。そこには、相対的な他店舗との比較評価とか順位争い、本部から与えられる目標は一切ない。自分たちで考えて、自分たちで自分たちを最終評価する。これが今の私どものノルマ廃止後の評価制度である。

（活動目標シート、360度評価）

「活動目標シート」は四半期毎に作成して、皆で確認しあう。「今期、どのような目標を掲げるか」は、必ずしも成果目標ではなくて、行動目標でもよい。職員毎に課題は異なるし、目指したいものも違って来る。曖昧ではあるが、あえて曖昧さを残して、自分で自分の目標を決めるというやり方をしている。

そして、お互いでお互いを評価する「360 度評価」では、上司評価はもちろんであるが、全員が全員を理解したうえで、相互理解のもと、対話を通じて、理解しあった者同士が、最終的に評価しあう。これにも色々な紆余曲折や賛否両論があるが、ノルマをなくす以上は、透明で公正な評価制度を目指して 360 度評価を導入している。

（ほめる文化・風土づくり）

相対評価を社内から一切なくすため、計数とか実績の評価はしないが、毎月のように、色々な賞により職員を表彰している（受賞者は、理事長と昼食をともにする）。私主催の「月間 MVP」の顕彰制度を設けて、きらりと輝く職員を、毎月、皆で選んでいる。具体的には、「ナイスマッチング賞」（ビジネスマッチングで課題解決を行った事例を表彰）、「クレド²⁷大賞」（全職員の模範となるクレドエピソードを顕彰）、「くらしのサポーター賞」（お客さまのくらしのしあわせづくりに貢献した事例を表彰）、「ナイスリカバリー賞」（業績の落ち込んだ企業の再生に貢献した事例を表彰）、「C ノーベル賞」（年に二度、特に全社で共有すべき好事例を表彰）、「創業サポーター賞」（お客さまに寄り添い、創業をサポートした事例を表彰）、「職場の KANAME 賞」（事務の効率化や職場環境の良化に貢献し、職場の仲間から多くの共感を得た職員を表彰）、「想いをつなぐ賞」（事業承継の課題解決を行った事例を表彰）がある。「想いをつなぐ賞」は、事業承継において、親子承継だとか第三者承継とか様々な形態で事業を繋いでいくことに対して、親身になって対応して、結果的にお客さまから「ありがとう」と感謝された職員を表彰する制度。本当にたくさんの表彰をしながら、職員が自らお客さまに親身になって仕事をする動きを社内であげていく。これが当金庫のスタイルである。

（職員の働き方の変化）

結果的に、社内風土の変化とともに、平均退店時間も大きく変化している。本部の一部の部署を除き、94 店舗ほぼ全店、残業をしない職場になっている。プレッシャーを与えられて、ノルマの中で仕事をするという働き方ではなく、自分たちで退店時間も決めていく。こういう考え方の中で、基本的に「くらし方に合わせた働き方」を皆で尊重しあいながら、また「1on3 ミーティング」で確認しながら、18 時までには全店が灯りを消すといった考え方になってきている。

また、キャリアアップのため、自分自身で積極的に「京都信用金庫を退職して、新しい仕事を始めたい」という離職は大いにウェルカムである。それ以外の（職場が嫌になっての）離職は、年々、低下傾向にある。

（5）「明るい職場風土」が人を育てる

（私が考える“良い会社”、“良い風土”）

2 つ目の、「明るい職場風土」が人を育てる、ということに移っていきたい。まず、私が考える“良い会社”について述べたい。“良い会社”の定義は色々あると思う。業績が良い会社、売上が伸びている会社、大きな会社。色々な定義があるが、私が考える“良い会社”は、理念と風土と人、この 3 つのバランスがきちり整った、三角形がきれいに整った会社のことだと思う。つまり、優れた理念のもとで、人は育つ。優れた風土は、優れた理念の中から醸成される。そして、優れた人は、優れた理念と優れた風土の中から生まれる。この 3 つが絡みあって、良い会社が生まれるということであろう。

ただし、先程申し上げたように、当金庫は、私が「日本一の理念」だと

思う「コミュニティ・バンク」という立派な理念を 1971 年に制定しておきながら、以後、世間様をお騒がせする大変大きな不祥事件を起こすなど、社内の雰囲気も含めて、決して良い会社とは言えなかった。従って、私は、理念だけでは良い会社は生まれないということに確信を持っている。理念と風土と人、特に優れた風土と志の高い職員、このことを醸成することが、良い会社に繋がる大事な要件ではないかと思っている。

特に風土が大事である。人の能力を生かすためには、コミュニケーション豊かな社内風土を醸成することが、絶対に必要だと思う。“良い風土”とは、当たり前のことばかりであるが、コミュニケーションが良いこと、透明性が高く情報共有ができていること、自身の将来を考える場があること、褒める文化があること、そして、「ありがとう」という風土があること。“良い風土”の定義は幾つもあるが、私は、「対話」を通じて相互理解を深めることが重要と考えている。コミュニケーション豊かな職場を作ることとは、「対話」から始まるのではないかと思っている。

（対話型経営）

当金庫が今掲げているものは、「対話型経営」である。職員約 2,000 人が、お互いの対話を通じて、「職場のあるべき姿」を考える。誰かから言われるのではなくて、自らがあえて発言し、お互い対話をしながら相互理解を深める。これが、当金庫の今のスタイルである。

（スピード感と距離感）

「対話型経営」においては、「スピード感」と「近い距離感」が絶対に必要になる。「スピード感」の一例であるが、当金庫では、毎朝、経営戦略会議（一般的には、月に 1 回程度行われる常務会のような経営幹部の会議）を実施している。朝の 8 時から 40 分間、全役員と幹部職員クラス

である全部長が集まり、昨日の出来事や今後の予定を話しあう。従来、月次で実施していた会議を、毎日行うので、PDCA サイクルを 30 倍高めることになる。

もう一つの「近い距離感」は、より重要である。2,000 人の職員が皆で対話する「2,000 人のダイアログ」を頻繁に行っている。コロナ禍によりオンライン開催が続いていたが、来月（2023 年 5 月）から、リアルで再開するよう準備・予定している。部署の違う職員が 20 会場に集まり、小さな車座で、色々な課題を共有しながら、皆で未来のことを考える。つまり、当金庫の事業計画とか中期計画を含む未来のあり方に対して、意見を言う場がある。「課題も答えも現場にある」という言葉を、当金庫は大事にしているが、職場から生まれる不満、職員が普段から思っている「こんなの理不尽だ」とか、「こんなのおかしい」という不満を、定期的に「ダイアログ」を行うことによって、全員で共有して、共有したことを書き出して、皆でシェアしながら改善行動に繋げていこうという取り組みである。

（職員からの提案を実行に移す）

例えば、資料 24 ページでは、第 1 回目の「ダイアログ」で出てきた幾つかの提案を示している。以降、当金庫はこの提案を矢継ぎ早に施策として実行に移してきた。本部が作った計画や施策ではなく、職員 2,000 人の誰かが言ったことを取り上げて経営に反映させていくのが、当金庫のスタイルである。「コミュニケーション」、「人づくり」、「働き方」において、それぞれを職員が提案する。このような提案が職員からいっぱい出てくる。そしてそれらを「行動に移そう」と決めるのが、唯一、私の仕事である。

（早帰り奨励手当の支給）

「早帰り奨励手当の支給」は、私ども経営側からは決して出てこないアイデアであった。「17 時には帰宅しよう」という活動により残業が減少し、職員の生活が厳しくなっているという声があり、複数の職員が「残業見合い手当を出そう」という提案をした。当初、私ども経営陣は「なんだ、それは」と思ったが、「よくよく考えてみると、この提案は極めて現実的な提案だ」ということになり、「早帰り奨励手当」（残業が減った部分の一部を、残業が減った職員に還元する手当）を施策として実施した。これには職員も「まさかこんなことを提案して、やってくれるとは思っていなかった」とびっくりした。職員の提案が、現実そのまま施策として展開されていくという実例である。

（職員ポータルサイト「TUNAG」）

職員ポータルサイト「TUNAG」は、社内 SNS である。94 店舗・約 120 の職場に分かれ、情報や共感のシェアリングが困難だったことへの対応として、職員皆が繋がれるような社内 SNS を導入・スタートしようという提案が多く職員からあり、開設した。職員が自分の心に響いたことを日々投稿し、それに対して他の職員が「いいね」をクリックするほか、コメントを返信する。「TUNAG」を通じて、「サンクスメッセージ」を伝えていく。このように、2,000 人が共感で繋がっていくことが、いかに会社を変えていくのか。当金庫の 2,000 人は、このことを痛感しながら、いい会社になることを目指そうと、確認しあって行動している。

（6）「自分」が主役になれる仕事をする

（ルーティンの仕事と企画の仕事の両立）

最後に、3 つ目のテーマ、「自分」が主役になれる仕事をするに移りたい。「自分が」という言葉で始まる、そういう仕事をしていこう、ということである。「自律型人材を育成する」ということであろうかと思う。

当金庫においても、営業店は預金・為替・融資・預かり資産販売の仕事、本部は人事部、経営企画部と、色々なルーティンの仕事がある。ただし、このルーティンの仕事を 100% ずっと続けていると、どのようなクリエイティブな発想をしている人でも、やはりマンネリ化してくる。

当金庫では、今、少しではあるが、この仕事のプロポーション（比率）を変えていこうとしている。ルーティンの仕事に、プラス、自分で考えて企画する仕事＝自分が主役になれる仕事をやっていく（一般の営業店においては、ルーティンの仕事を 8 割、企画の仕事を 2 割にする）ことを目指している。のちほど紹介する膳所支店（ぜぜしてん）では、この比率が 50% : 50% に、また「QUESTION」では、20% : 80% になっている。

（プロジェクトベースの仕事の推進）

自分が主役になれる仕事として、プロジェクトベースの仕事を進めている。すなわち、お客さまの課題解決、地域のコミュニティ活動、店内の改善活動など、全職員が、例えば 4 人 1 組でプロジェクトを組成し、地域の方々やお客さまと一緒に、課題解決の仕事にあたっていく。こうしたプロジェクトベースの仕事が、約 3 年間で 1,000 件近くになっている。「自分で考えていいんですか」と、職員皆が私に質問してくる。「自分で考えるんです」と答える。「自分がリーダーになっていいんですか」と質問してくる。「自分がリーダーになるんです」と答える。そういう仕事の仕方を続けていくうちに、職員は、上から与えられて仕事をこなすことから抜け出し、自分で物事を考える癖がつく。私は、こういった仕事の仕方

が人を育てることに繋がるのではないかと考えている。

（金融のあり方＝コミュニティマネージャー）

もはや金融機関は、従来のお金を融通するだけの金融装置ではなく、ビジネスマッチングや、様々な事業革新に関わる知恵や情報やネットワークを提供し、地域の人と人々を繋げて、「コミュニティマネージャー」になっていくことが求められている。「コミュニティマネージャー」が、これから 21 世紀の金融業務に携わる全ての者に対するキーワードではないか。「コミュニティマネージャー」は、地域の色々な人をよく知り、親身に適切に繋げていく。こういったことがこれからの金融に携わる人に求められる領域の仕事であり、（多くの業務がコモディティ化やデジタル化する中で）人には唯一ここしか残らない仕事であると思う。

（膳所支店の特徴）

当金庫は、そういった観点で、昨秋から 1 つのチャレンジをしている。滋賀県大津市にある膳所支店をリニューアルし、コンセプトも尖がらせようということで、職員を全て 20 代（支店長と課長だけが 30 代）の若手で構成した。膳所支店が位置する地域は、非常に高齢化が進んで活気がなくなってしまった町である。営業時間は午前中のみで、昼の 12 時には店を閉め、地域の方々と訪問し、徹底的に話をする。地域の中だけでは解決できない問題は、地域外の人を巻き込みながら、地域活性化に取り組む。こうした「コミュニティマネージャー」に特化した仕事を、お昼の 12 時以降、行っている。店舗内のロビーも活用しており、シャッターを閉めたあと地域の方々に集まって頂く集会所としている。

（「QUESTION」の設計とコンセプト）

「QUESTION」（2020 年のコロナ禍にオープン）は、地域の人々が課題を持ち寄って、皆でこの地域のクエスチョンに対して答えを探しているというコンセプトで作った店舗である。

もともと河原町支店が入居するビルで、1 階はバンキングフロアだった。しかし、もはや 21 世紀の金融において、人と人々を繋げたり、創造力により事業を作ったり、課題を解決していくためには、バンキングフロアは 1 階になくてもいい。こうした考え方で、このビル「QUESTION」では、バンキングフロアを 1 階から 6 階に移した。

1 階は、昼間はカフェ、夜はバーになる。奥は「チャレンジスペース」として、地元の中小企業の方々が自由に使って、自身の商品やサービスを展示したり、販売したりする場所とした。2 階と 3 階は小さなコワーキングスペース。4 階は「コミュニティ・ステップス (Community Steps)」として、階段型のセミナールームと京都の目抜き通りのど真ん中の眺望をハイブリッドで組み合わせた場所である。5 階は「スチューデントラボ (Students Lab)」という、学生であれば、朝から夜まで無料で自由に使用できるフリースペースである。そして 8 階は、食のことを考える、あるいはコミュニケーションのことを考えるために作った「台所 (DAIDOKORO)」である。

一見、金融機関とは全く関係ない建物に見えるが、当金庫では、「自分で考えることが、これからの金融業務に携わる人がすべき仕事になる」ということを思い描きながら、そして、20 年後には、もしかしたらこの「QUESTION」が、金融機関の建物の標準形になっているのではないかなと思いながら、スタートした。

「集い、対話し、気付き、共感する」。当たり前のことであるが、こう

いう連鎖を回していくことが、豊かなコミュニティを形成することに繋がる。そこに「コミュニティマネージャー」がいて、お客さまにおせっかいを焼きながら、地域の人と人とをどんどん繋げていく。「QUESTION」を通じて、こうしたことをやっていきたいと考えている。

（目指したい組織のあり方）

働き方は大きく変わってきている。当金庫は、「大きな一つのピラミッド」を崩すことを目指している。小さいが、皆が主役になっていい、自分が主語になっていい。理事長を中心とする大きなピラミッドを意図的に崩し、フラットで、双方向で、そして職員一人ひとりが小さなピラミッドのリーダーや主役になれる、そういう組織を目指していきたい。

（7）最後に

最後に、私が投稿した新聞記事を紹介したい。「働く人の「やりがい」を感じる企業文化を！」ということで、地元の新聞に掲載して頂いた記事である。先程からずっと申し上げているが、これからの働き方は大きく変わっていく。こうした変化に柔軟に対応していかないと、誰も働いてくれない企業になってしまう。ステークホルダー主義や株主資本主義から、人的資本を重視する考え方、特に職員がファースト、職員が幸せになる会社作りに移行することが、私は絶対に必要ではないかと思う。

働く人の「働きやすさ」だけではなくて、「働きがい」を大事にする企業風土が必要ではないか、ということが1つ目。

お客さまに心から接する親身な姿勢や、真のお客さま本位が重要である。親身になってお客さまから喜んで頂くことに自ら仕事のやりがいを感知することが、職員のモチベーションに繋がる、ということが2つ目。

3つ目は、働く人がもっと幸福感を得られるような働き方にシフトするという。金融機関に限らず企業経営者は、そうした働き方を重視する経営にシフトしていくことが必要ではないかと強く考えている。

本日の「金融機関の人材戦略」というテーマからは、少し角度が違う話をさせて頂いたが、人材戦略、すなわち、人を育てるためには、やはり優れた理念と風土が必要であり、そして風土は、職員全員で作るものである。トップダウンではなく、皆で考える。そういう全員参加型の経営が重要である。そして全員参加は、対話から生まれる。皆で話しあって、お互いを理解しあい、お互いが自ら主語になるような働き方をする。こういう職場を作ることが、結果的に、どんな知識教育をするよりも、人を育てることに繋がる。そういうことが、人材戦略として、見直されるべき時期に来ているのではないかと考えている。

ご清聴頂き、ありがとうございました。

5. 閉会挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 小牧 義弘）

本日は金融高度化セミナーにご参加頂き、感謝申し上げます。また、株式会社静岡銀行の藤島秀幸様、京都信用金庫の榎田隆之様には、お忙しい中にもかかわらずご講演頂き、深く御礼申し上げたい。

両講演とも大変刺激的で示唆に富み、非常に勉強になった。静岡銀行様の「全部変え」、京都信用金庫様の「真の顧客本位を実現する。そのために働きがいを感じる企業風土を作る」という、思いの強さや熱意に圧倒された。

そのうえで重要だと感じた点を、3点申し上げたい。1点目は、正確な現状認識と、それに基づく危機感がスタート台になっている、ということ

である。正確な現状認識なくして、正しい危機感を持てないし、正しい危機感を持てば、それが改革へのエネルギーになるということだと思う。

2点目は、自分たちのあるべき姿、なりたい姿、すなわちゴールを明確化し、それを組織内で共有する努力をされ、共有しているということである。そして、ゴールを目指して行うべき施策が導かれている。施策ありきではない、とうことだと思う。

3点目は、経営層自らが強い意志を持って、施策を推進されているということである。単に制度を導入しても、やはり職員の方の意識が変わらなければ、魂は入らない。経営の本気度を見せることが重要なのだと思う。逆にいうと、一度職員の意識が変わっていくと、そこから、好循環が起こっていく。職員の方々が自ら考え、自ら動くようになっていく。それらのことが重要であると感じたところである。

各金融機関が置かれている状況は各々異なるため、本日お話し頂いた人材戦略をそのまま行えば、必ず上手くいくというものではない。しかし、自らの人材戦略を立案、実行していく際に、これらの点を念頭に置きながら、本日のご講演を参考にして頂ければ幸いである。

これにて閉会とさせて頂く。本日は、どうもありがとうございました。

以 上

-
- ¹ 例えば、デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会「DX（デジタルトランスフォーメーション）レポート2（中間とりまとめ）」（令和2年12月28日）26ページを参照。
- ² ジョナサン・ハスケル/スティアン・ウェストレイク「無形資産が経済を支配する 資本のない資本主義の正体」（山形浩生訳、東洋経済新報社、2020年）7ページ参照。
- ³ 令和2年9月に経済産業省から公表された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」の中で、研究会座長の伊藤邦雄氏は、「重要な事実は、企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産に移行していることである。無形資産の中でも人的資本は経営の根幹に位置づけられるべきものである。その意味で人的資本の価値創造は企業価値創造の中核に位置する」と述べている。
- ⁴ LGBTQ とは、Lesbian（レズビアン＝女性同性愛者）、Gay（ゲイ＝男性同性愛者）、Bisexual（バイセクシャル＝両性愛者）、Transgender（トランスジェンダー＝心と体の性が異なる人）、Queer/Questioning（クィアまたはクエスチョニング＝性的指向・性自認が定まらない人）の頭文字を繋げた略語。いわゆる性的少数者（セクシュアルマイノリティ）の総称。
- ⁵ 「心理的安全性（psychological safety）」とは、組織行動学を研究する、ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソンが提唱した心理学用語。この概念が注目されたのは、グーグル（Google）が、2016年に「心理的安全性が、チームのパフォーマンスを左右する中で飛び抜けて重要である」ことを公表してからである。
- ⁶ 佐藤裕子「一般職員 624 名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態」（リクルートマネジメントソリューションズ、RMS Message vol.57、2020）参照。
- ⁷ タウンホールミーティング（town hall meeting）とは、社長などのトップ経営陣と、現場で働く職員とが一堂に会して、直接対話できるようなかたちで進められるミ

ーティングのこと。

- ⁸ 転換社債や新株予約権付融資など、エクイティとデット両方の性格を持った金融商品の総称。
- ⁹ MBO（Management by Objectives）ともいう。アメリカの経営学者、ピーター・ドラッカーが、1950年代に提唱したマネジメントの概念であり、本来は個人の自律性や主体性を重視したマネジメント手法であったが、トップダウンカルチャーの強かった米国において、会社全体の目標を、部門の目標、チームの目標、個人の目標へと割り振り、個人目標の達成度によって人事評価を行うという方式に変貌した。日本企業では、1990年代前半から採用された。このマネジメント手法は圧力的動機付けが高いとされ、ワーク・エンゲージメントにはマイナスに作用するとも指摘されている。この点についての詳細は、松丘啓司「エンゲージメントを高める会社 人的資本経営に関するパフォーマンスマネジメント」（ファーストプレス、2023年）26～29ページを参照。
- ¹⁰ 内閣府男女共同参画局の広報誌「共同参画」（令和3年度）の特集において、一般社団法人 アンコンシャスバイアス研究所代表理事の守屋智敬氏は、「アンコンシャス・バイアスとは、具体的にはどういった事例がありますか」という質問に対して、「①血液型をきいて、相手の性格を想像することがある、②性別、世代、学歴などで、相手を見ることがある、③“親が単身赴任中です”と聞くと、まずは「父親」を思い浮かべる（母親は思い浮かばない）、④「性別」で任せる仕事や、役割を決めていることがある、⑤男性から育児や介護休暇の申請があると、「奥さんは？」と咄嗟に思う、⑥子育て中の女性に、転勤を伴う仕事の打診はしないほうがいいと思う」という事例を挙げている。
- ¹¹ 令和4年11月8日「令和4年度 性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バ

イアス)に関する調査研究 調査結果」(内閣府男女共同参画局)によると、『アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)』という言葉の認知度は21.4%に留まる」
とのこと。

¹² 過去の経緯や歴史によって決められた仕組みや出来事に縛られている状態。または、昔は上手くいっていた仕組みが、時代や環境の変化によって機能しなくなっているにもかかわらず、一部だけ修正しようとしても、全体に影響してしまうため修正できず、その結果、従来の仕組みを継続している状態。

¹³ 全ての支店が独立して、全ての業務を行う店舗運営。

¹⁴ 従業員が勤務時間を決められる制度であり、スーパーフレックスとも呼ばれる。1カ月のように、1日より長いスパンを清算期間と定め、それを基本単位として総労働時間を設定しておく。通常のフレックスタイム制度と違ってコアタイムが存在しないため、従業員は勤務時間の設定に関して、完全に自由な裁量を持つことになる。

¹⁵ チャールズ・A・オラリー、マイケル・L・タッシュマン「両利きの経営―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く」(東洋経済新報社、2019年)の006~007ページの入山章栄氏による解説によれば、「「両利き(ambidexterity)」とは、まるで右手も左手も利き手であるかのように、それぞれを上手く使える状態を意味する。そして企業活動における両利きは、主に「探索(exploration)」と「深化(exploitation)」という活動が高い次元で取れていることを指す」、「なるべく自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうという行為が「探索」である。探索によって認知の範囲が広がり、やがて新しいアイディアに繋がるのだ。しかしその一方で、探索は成果の不確実性が高く、その割にコストがかかることも特徴だ」、「一方、探索などを通じて試したことの中から、成功しそうなものを見極めて、それを深掘りし磨き込んでいく活動が「深化」である。深化活動があるからこそ、企業は安定して質の高い製品・サービスを出したり、社会的な信用を得て収益化を果たすことができる」、「このように不確実性の高い探索を行いながらも、深化によって安定した収益を確保しつ

つ、そのバランスを取って二兎を追いながら両者を高いレベルで行うことが、「両利きの経営」である」とされている。

¹⁶ Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとった言葉で、変化のスピードが激しく、予測が難しく、ビジネスの複雑さが増し、その結果、様々な事象の因果関係がはっきりしない(曖昧な)環境を指す。冷戦終結後の状況や当時のアフガニスタン紛争を表現するために使用され始め、その後、現代のビジネス環境を形容する用語に転用された。

¹⁷ もともと、インテル(Intel)で活用されていた目標管理手法で、グーグル(Google)が活用して、多くの成果やイノベーションを生み出したことから広く知られることになった(詳細は、ジョン・ドーア「Measure What Matters[メジャー・ホワット・マターズ] 伝説のベンチャー投家がGoogleに教えた成功手法OKR」(土方奈美訳、株式会社日経BP 日本経済新聞出版、2018年)を参照)。到達したいゴールである“Objective”と、その実現のための「測定可能で、期限のある、結果指標」である“Key Result”を組み合わせることで目標を設定する。職員一人ひとりが主体的に目標を定めることで、職員の当事者意識や熱意を高める一方、会社全体のビジョンや目標やOKRとアラインメント(連携)することで、会社全体が目指す方向に、職員全員のベクトルを合わせることができる。詳細は、脚注11で紹介した、松丘啓司「エンゲージメントを高める会社 人的資本経営に関するパフォーマンスマネジメント」(ファーストプレス、2023年)第2章(47~76ページ)を参照。

¹⁸ 米国のジョン・F・ケネディ大統領が、1961年に「アポロ計画」を発表し、1960年代のうちに人類を月に着陸させると宣言したことで、イノベーションが促進され、アポロ11号は月面に着陸した。このように、初めに壮大な目標を掲げることで、それに必要なイノベーションを起こしていくことを「ムーンショット」という。

¹⁹ 会社が与える報酬と異なり、職員同士で贈りあうことができる報酬を「ピアボーナス」という。

²⁰ パーパス (Purpose) とは「目的」や「意義」の意味。パーパス経営とは、自社の存在意義や志 (こころざし)、社会的な貢献や社会との繋がりの方針を明確にして、それを企業経営の根幹にして事業を行うこと。

²¹ サステナビリティ・トランスフォーメーションの略。経済産業省の「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」中間取りまとめ (2020 年 8 月 28 日) で提唱された。同中間取りまとめの中では、「環境変化の不確実性の高まりとともに、社会のサステナビリティの要請の高まりという二つの大きな外部環境の変化の中で企業のサステナビリティを高めていくためには、現在の経営資源を出発点に、競争優位を築いて顧客に価値を生み出し、また、将来にわたって、その競争優位を維持・強化していくとともに、不確実性に備え、長期的な社会の要請と一致した経営・対話を行うことが必要であり、そのためには、前提としている時間軸を 5 年、10 年という長期の時間軸に引き延ばした上で、「企業のサステナビリティ」と「社会のサステナビリティ」を同期化させた経営戦略の立案とその実行が必要である」とされる。

²² 脚注 7 を参照。

²³ 当金庫の「地域密着型金融推進計画」(平成 17 年 8 月)の中で、「当金庫は『コミュニティ・バンク宣言』(昭和 46 年 3 月)において、3つの「C」(Customer 顧客, Company 職員, Community 地域社会)からなる現在のシンボルマークを制定し、単なる中小企業専門金融機関でもなく、単なる地域金融機関でもないコミュニティ・バンクとして、地域経済・地域文化形成に不可欠な金融機関となることを行動理念として現在に至っています」とされている。また、同計画の中で、昭和 48 年の「コミュニティ・バンク論 (地域社会との融合を求めて)」において「地域社会の個人と事業に資金を提供するばかりでなく、資金と共に情報を、資金と共に知恵を、資金と共に人

を、資金と共にシステムを地域に提供することを通じて、地域の人と事業との接触をあらゆる面で深め、地域社会との真の意味での共栄をはかるのがコミュニティ・バンクの使命である」と述べられている。

²⁴ ソーシャル企業認証制度(通称、S 認証)は、ESG 経営や社会課題の解決を目指す企業に対し、経営方針や事業内容、社会的インパクトなどを基準に、評価・認証を行う制度。

²⁵ 所属長が定期的に部下職員と行う「1on1 ミーティング」の手法に則った面談。このミーティングは所属長が部下職員の数値目標の達成度を定量的に確認するといった一方向的な面談ではなく、部下職員の考えや想いをしっかりと聞き理解をしたうえで、今後の活動目標等について一緒に考える、双方向コミュニケーションの場。部下職員の主体性を大切に、所属長と部下職員との相互理解を深め、納得感やモチベーションの向上を図ることを目的としている (京都信用金庫公表資料「おせっかいバンカーが考える金融のベンチマーク 2021 年度」より)。

²⁶ 職員が同じ職場の仲間と 4 人 1 組となり、自身の活動目標や仕事への想い、その他様々なことについて本音で意見を出し、それに対して同僚からアドバイスをを行う、職場内ミーティング。同僚同士がお互いのことを知り、目標達成のサポートを行ったり、相互理解を深めることで、コミュニケーション豊かな一体感のあるチーム作りを目的としている (京都信用金庫公表資料「おせっかいバンカーが考える金融のベンチマーク 2021 年度」より)。

²⁷ 「信条」、「志」、「約束」を意味するラテン語 (Credo) に由来し、企業の経営理念を従業員が体現するための行動指針、企業内で共有されている価値観や信念を意味する。