## 日本銀行金融高度化セミナー「金融機関の人材戦略」

# 働く人の幸福感を企業経営に!

京都信用金庫 理事長 榊田 隆之

2023年4月17日

### 自己紹介

#### 榊田 隆之 京都市出身、62歳

- 京都信用金庫 理事長
- 公益社団法人 下京納税協会 会長
- 一般社団法人 ソーシャル企業認証機構 代表理事
- 特定非営利活動法人グローカル人材開発センター 相談役
- 一般社団法人 京都経済同友会 副代表幹事、スタートアップ・エコシステム研究委員会 委員長
- 仁和寺門前まちづくり協議会 理事長
- 一般社団法人 Design Week Kyoto 理事











Kyoto Association of Corporate Executives 一般社団法人京都経済同友会



仁和寺門前 まちづくり協議会









## 京都信用金庫の概要

預金積金 2兆8,710億円

貸出金 1兆8,472億円

常勤役職員数 1,597人





本店(京都市下京区)

店舗数	9 4 店舗	2023年3月末時点	T /A (SCHETE 1 SC
1971年	日本で初めて「コミ	ミュニティ・バンク」宣言	
2008年		計画」で地域の絆づくり(人と人との関 性化や暮らしの豊かさにつながること	
2017年	ノルマ(個人業績評	平価)を廃止	
2020年		創発拠点「QUESTION」を新築 忍証制度 S認証」を創設	
2 0 2 2 年	お客様の想いを地域	或の企業に託す「克信ソーシャル・グ <i>、</i>	ッド預会」を発

# 働く人の幸福感を企業経営に!

## 時代の潮流変化

これまで	これから	これまで	これから
排除	→ 包摂	ブラック企業	<b>ホワイト企業</b>
業績優先 —	→ 顧客本位	成長型社会 ——	▶ 課題解決型社会
大量生産 —	→ 少量多品種	自分だけ 良ければいい	人に優しい 地球に優しい
モノ —	→ ¬ ト	お金持ち ——	→ 信用持ち
自社利益 だけの経営	世の中の 役に立つ会社	単純作業 ——	→ 知的労働
競争	共創 コラボ	働き方に合わせた くらし方	<ul><li>くらし方に合わせた 働き方</li></ul>
社内完結  一	→ 社外ネットワーク	^ <b>-</b> ^ <b>-</b>	<b>→</b> ワクワク

## QUESTION

人はどうしたら、育つのか?

## 人はどうしたら、育つのか?

1 事業のゴールをお客様の「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

### これまでの取り組み

平成16年 ビジネスマッチング掲示板の運用開始

> 全職員が社内のネットワークを通して情報交換でき る掲示板を作成。お客様が持つ、「モノ・技術・情 報しをつなぎ、課題を解決するためのツール。

19年



松井山手支店のオープン

が目的ではなく、「おもてなし」をすることを追求。 全窓口をローカウンターにし、お客様が落ち着ける空間に。

門真支店のオープン

融資量ではなく企業と企業をつなぐマッチ

25年

23年

26年

29年

マイナス金利政策の導入 28年

営業ノルマの撤廃

お客様の喜びの声 を事業のゴールと

するために、厳しい営業ノルマを完全に撤廃。 ノルマ達成を業務の目的とせず、お客様の 『課題解決』に注力することに力を入れる。



意見を述べるプログラムを

全役職員が主体的に参加し

創設、エピソードを共有する取組み。全部室店から募集、 大賞を選考。





ングに注力。大阪と京都や滋賀の間でビジ

ネスの橋渡しを行うのが役割の支店。

C・ダイアログ

ダイアログ (対話を通じた 価値観の共有) アログーを開催。 ディスカッション (意見の正否・妥当性を競い、

預金を集めること

一つの最適な解への同意を得る)

対話を通じた価値観の共有を図る

ために、役職にかかわらず「ダイ



## 「真の顧客本位」のために必要なこと

おせっかいを焼いたり親身に接することを通じて、お客様の喜びの声 (クレド

ストーリー)を一つ一つ積み重ねる。そのことが**社員の喜び**にもつながる、 というような**サイクル**を生み出すこと。

## 業績優先の場合

顧客本位の場合

ノルマ 業績優先

お客様に想いが親身になる伝わらない

親身になる おせっかいを 焼く



お客様の喜びの声

社員の喜び

社員のモチベーションが 上がらない これまでの社内の常識、従来の概念をひっくり返さないといけない

## 顧客本位・お客様の喜びの声

**| 新業・マハ**|

### 自律型人材を育成するために

## ノルマの廃止(顧客本位を軸に自分たちで考え、自分たちで評価する(2020年7月~))

過去

計数目標

 $\rightarrow$ 

結果に応じて所属長が評価

プロセス評価 例)ビジネスマッチング成約件数、事業承継提案件数等

プロセスに応じて所属長が評価

現在

活動目標シート

Bossミーティング

 $\rightarrow$ 

1on3ミーティング



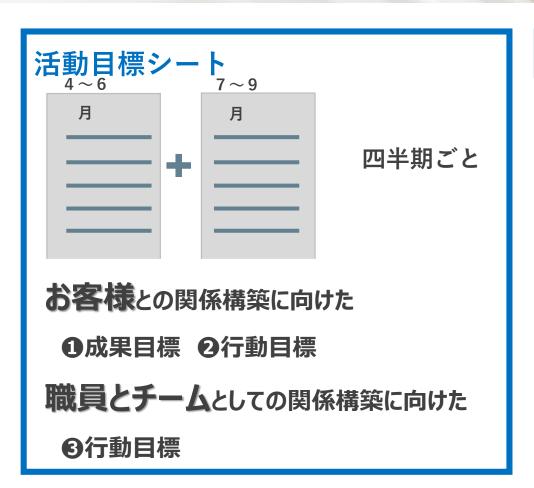
360度評価







## 活動目標シート(目標を自分で決める)



#### 自ら目標を設定し評価する 『活動目標シート』の導入



自分で考える

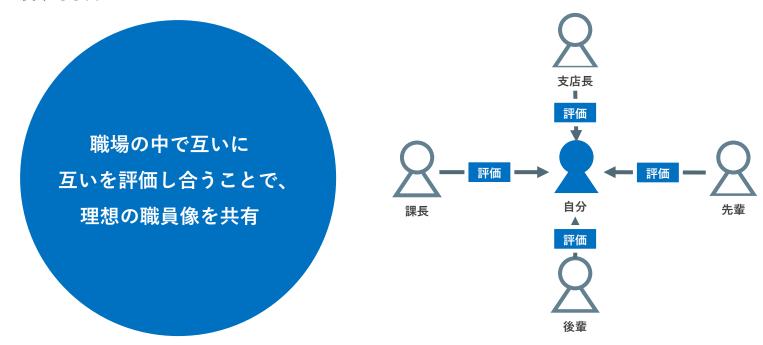
ONE TEAMとして みんなで作り上げる 本部から与えられない

自主性を持たせる

店舗特性に応じたお客様との関係性強化策の 策定を自ら考え責任感を持って実践する

## 360度評価 (職場の仲間が評価する)

お客様や地域との関係性を高めていくためには、職員一人ひとりが、「真のバンカー」としてお役に立とうと誠実に無心に業務に取り組む必要がある。こうした姿勢や熱い想いを、職員間で共有し高め合うことを目的に、360度評価を導入。「真のバンカー」を目指す活動が出来ているかを、半期(9月、3月)に一度確認し合う。



## ほめる文化・風土づくり



ナイスマッチング賞 (2009年~)



(2017年~) 想いをつなぐ賞 (2021年~)



## 職員の働き方の変化

■ 平均退店時間

平均退店時間	2011年度	2016年度	2021年度
	19:04	19:16	17:50

## ■ 新卒の3年以内離職率

3年以内離職率	2010年度	2015年度	2020年度
	16. 6%	13. 2%	10. 8%

## 人はどうしたら、育つのか?

**事業のゴールをお客様の「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



### 私が考える"良い会社"

理念

企業がめざす経営ビジョンやミッションが明確である。

風土

職員同士がお互いを尊重し、明るい職場の雰囲気を皆で醸成する。

人

職員一人ひとりが高い使命感を持って働いている。

「理念・風土・人」のトライアングル

優れた「**風土**」は、 しっかりした「**理念**」 から醸成される



「**理念**」を活かすには、 志高い「**人**」が必要

「**人**」の能力を活かすためには、コミュニケーション豊かな「**社内風土**」が必要

「しっかりした理念」「優れた風土」「志高い職員」の3要素が 「良い会社」につながる

## 良い風土とは?

- 1 コミュニケーションが良いこと
- 2 透明性が高く情報共有ができていること
- 3 自身の将来を考える場があること
- 4 褒める文化があること
- 5 ありがとうと言う風土があること

『**対話**』 を通じて相互理解を深める、コミュニケーションが豊かな職場

チームとしての一体感が生まれ、新しい価値を創造する原動力に!

## これからの働き方のキーワード

# 対話型経営

2000人の職員との対話を通じて

「職場のあるべき姿」を考える

## 対話型経営を実践するためのポイント

スピード感



## 毎朝の経営戦略会議



## 対話型経営を実践するためのポイント

スピード感



## 職員との対話『2000人のダイアログ』

ーオープンで話しやすい環境の金融機関を目指す! ー



コミュニケーション

「ゆたかなコミュニケーション室」設置上司から先に笑顔で挨拶! (あいさつ運動) 顔写真入り名刺 役員との交流イベント 職員ポータルサイト開設 京信 F E S (京信若葉会運営) 「さん」付け呼び



## 人づくり



### 金融のプロを目指す

マイスター制度 社内公募制度の拡充 グループ内自由異動制度 他流試合サポート制度

#### 人間の幅を広げる

青年重役会制度 ヤングアドベンチャー

**異業種交流会** (Around 30 CO-LABセミナー)

## 働き方

バースデー休暇 (特別休暇) 窓口休業時間 (一斉昼休み) 職場の参観日 (特別休暇) 早帰り奨励手当の支給シャワールームの設置

カジュアルフライデー (私服デー)



## 早帰り奨励手当の支給

## 職員が努力し労働時間を短縮することで 生み出した利益を、職員へ還元する









職員のライフスタイルを より健康的で豊かに









やりがいを感じながら 充実した働き方ができるように

## 職員ポータルサイト 『TUNAG』



☆ タイムライン

SHARE



#### SHARE

プライベート、生活の中での気づき、セミナー感想等 、職員の交流を目的とした制度



#### サンクスメッセージ

日々の業務の中での、感謝の気持ちを社内メンバーに 示しましょう! 【こんなサンクスをおくろう】・...



#### つなごう2000人の輪

役職員によるリレートークです!



#### 同好会活動報告

同好会の活動報告をぜひ投稿してください!

2019年4月に導入

各部室店の良い事例を瞬時に投稿し、シェア 『**共感のシェアリング**』

デジタルが社内コミュニケーションを飛躍的に加速



#### 023\_梅津支店

4月4日 16:32

職場のSTORYを利用しました!

#### タイトル

第2回うきょう街ぐるみプロジェクト

本文





詳細を見る



#### 025\_北伏見支店

4月3日 10:59

職場のSTORYを利用しました!

#### タイトル

店内キャンペーン表彰式®

本文







## 人はどうしたら、育つのか?

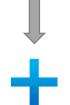
1 事業のゴールをお客様の「喜びの声」とする

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

## 自律型人材を育成するために

ルーティンの仕事 100%



ルーティンの仕事

### 企画の仕事

(自分が主役になれる仕事)

仕事の割合	ルーティンの仕事	企画の仕事
営業店	8 0 %	20%
膳所支店	5 0 %	5 0%
QUESTION	2 0 %	8 0 %

## プロジェクト - 自分が主役になれる仕事-

### <プロジェクト (例) >

- 高槻グルメピクニック
- いちごの庭プロジェクト
- 梅小路エリア活性化プロジェクト
- 子ども宅食プロジェクト
- ソーシャルグット預金プロジェクト
- QUESTIONフレンド
- 伏見みなとあかりプロジェクト
- 扇子の新商品開発プロジェクト







灯ろうに絵を描いて

伏見みなと橋を絵と光で彩る

#### プロジェクト組成件数

・2020年度

308件

・2021年度

434件

・2022年度

251件

合計 993件

## 金融のあり方

お金の融通をする

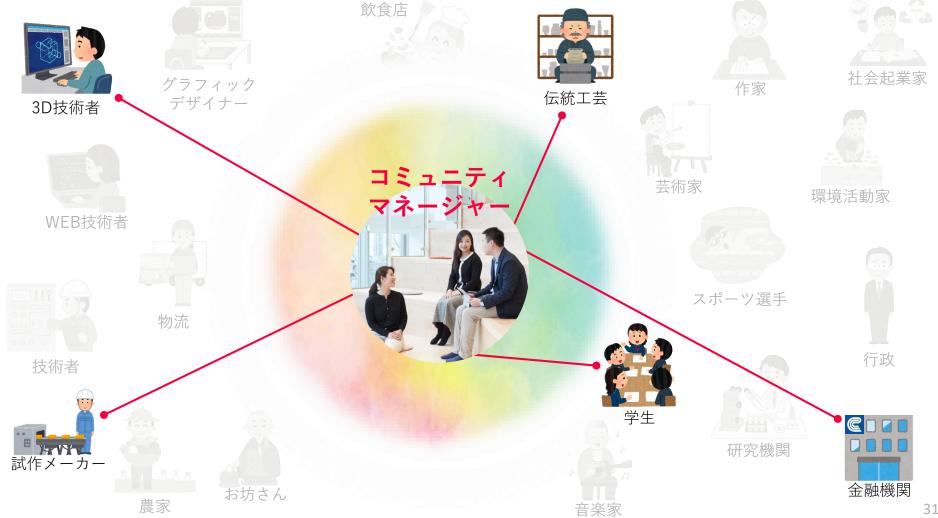


ビジネスマッチングを仲介する 事業革新にかかわる知恵や情報を提供する

知識・情報・つなげる力(ネットワーク)を兼ね備えた、

地域の人と人を繋げる

人と人を繋げるコミュニティマネージャーが求められる























## QUESTIONのコンセプト

## 様々な人の 『 **』** が集まる場所

QUESTIONは地域の人と人、事業と事業をつなぐ温かい交流の場になりたい。そんな想いが詰まった全く新しいコンセプトの建物です。

地域にある様々な社会課題や中小企業の皆様が抱える事業の課題。創業間もない起業家の皆様の課題。将来に希望と不安を抱える学生さんの課題。どんなQUESTIONでも結構ですので、皆様もQUESTIONに様々な課題を投げかけてみてください。

コミュニティマネージャーが地域のネットワークを活かし、様々なジャンルの先駆者の皆様と力をあわせ、課題解決にあたります。人々が 集う対話の場があって、そこにお節介焼きのコミュニティマネージャーがいて、皆で寄ってたかって課題解決にあたります。

QUESTIONを通じて、一人でも多くの皆様に新しい気付きや出会いを体験していただき、地域全体をクリエイティブでイノベーションが起こりやすい場所に変えていきます。

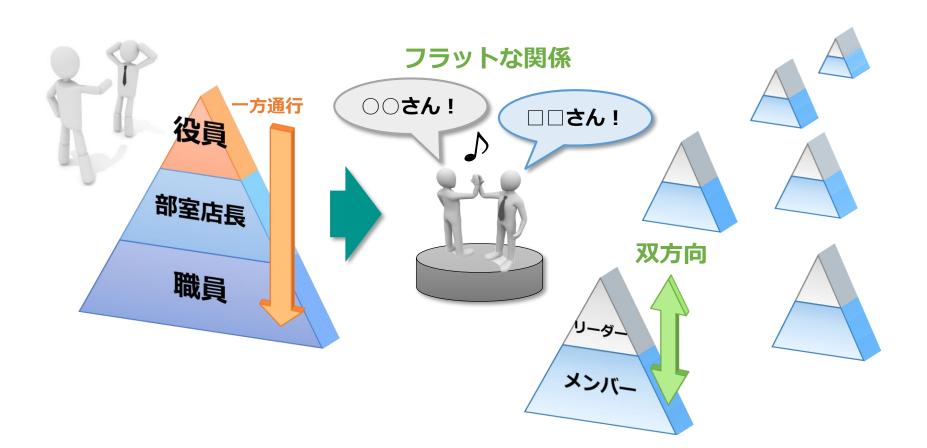
対話

気付き

集い

この循環が豊かなコミュニティを形成する原点だと信じ、 豊かな地域社会の共創を目指します。 共感

## 「大きな一つのピラミッド」ではなく、 「小さなたくさんのピラミッド」型の組織を目指したい。



## 人はどうしたら、育つのか?

1 事業のゴールをお客様の「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

れ、動く土量も「・特に働き方に焦点があてら の役に立つ事」が重んじられ 感じるのではないでしょう と感じる時に「やりがい」を 気持ちになるものです。 けられると、 る「従来型の資本主義」から、 へきく変化し、「業績優先」、 しい資本主義」へと変化して **介に優しく、地球に優しい「新** 社会との調和」、 自分だけの利益」を是とす 人は誰かの役に立っている 誰でもうれしい 「世の中

### 働く人が「やりがい」を 感じる企業文化を!

単なる「働きやすさ」だけ を感じる企業文化を創ってい ではなく、社員が「働きがい」 これからの企業経営は、 人の幸福感に着目す

の利益を追求するあまり、

はないでしょうか。 形成していく必要があるので

京都信用金庫は今年創立1

近年、多くの経営者は会社

であると考えます。 及を高めていくことが最優先

場とは、
社員が幸福感を得られる職 く必要があるのではないでしょうか。 客様の「喜びの声」よりも業 標を優先してしまい、社員に

ョンを下げてしまう傾向が多 具が働くことへのモチベー ルマを押し付けることで社

> 新しい価値を創造する仕組みて地域が互いにつながり合い て地域との交流・共創、 ユニティ・バンク京信」とし 〇〇周年を迎えます。

|働きやすさ| だけではなく、 働きがい」を感じる企業風土 を作っていくことが必要!

お客様に心から接客する親身な姿勢を 持ち、一人でも多くのお客様の を自らの喜びとすること。 が計員のモチベーションにつながる!

働く人がもっと**幸福感**を得られる働き 3 方に変えていかなければならない!

くことが必要だと感じていま

京都信用金庫理事長

①コミュニケーションが良

榊田

ら「暮らし方に合わせた働きき方に合わせた暮らし方」か

あること

へと急速に変わっていま

あること

られる働き方に変えていかな

人がもっと幸福感を得

いればならないと思います

り、社員がイキイキと働ける

この5つが大切な要素であ ⑤ありがとうと言う風土が ④褒める文化があること

場を創ることで社員の満足

ション豊かな社内風土を醸成

お客様の喜びの声に 」を感じる企業文化を

# 働く人の幸福感を企業経営に!