

# 信用金庫の組織改革に向けて①

－株式会社クレディセゾンの「ダイバーシティ&インクルージョン」－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席調査役

とね かずゆき  
刀禰 和之

(キーワード) **組織改革、時代の変化に応じたコミュニケーションの仕組み、  
ピアボーナス制度、社内ベンチャー制度**

(視 点)

信用金庫に限られた職員数のなかで生産性の高い活動を実現するには、役職員の働き方や組織体制の見直しといった大胆な組織改革が不可欠である。組織改革を進めるうえでの第一歩が庫内コミュニケーションの活発化であると考え、わが国の社会環境が大きく変化するなか、旧来型の人間関係を前提としたコミュニケーションではなく、新しいコミュニケーションのあり方を模索する動きがある。

他業界をみると、社内コミュニケーションの活性化に向けた取組みが活発である。本稿では、クレディセゾンの社員同士が褒め合う仕組み「永久不滅チップ」および社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」を紹介する。同社は一人ひとりの社員の活躍拡大に熱心であり、信用金庫が今後の組織改革を考えるうえで参考となる。

(要 旨)

- 限られた職員数のなかで信用金庫が活動の生産性を高めていくには、時代の変化に応じたコミュニケーションの仕組みを整備する必要がある。
- クレディセゾンは、ダイバーシティ&インクルージョンを通じて一人ひとりの社員の活躍拡大に熱心である。
- 同社は、社員同士が褒め合う文化を醸成するため、2018年12月にピアボーナス制度「永久不滅チップ」を導入した。
- また同社は、2019年4月から社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」に取り組み、社員のアイデア実現をサポートしている。

## はじめに

信用金庫に限られた職員数のなかで生産性の高い活動を実現するには、役職員の働き方や組織体制の見直しといった大胆な組織改革が不可欠である。組織改革を進めるうえでの第一歩が庫内コミュニケーションの活発化であると考えられる。わが国の社会環境が大きく変化するなか、旧来型の人間関係を前提としたコミュニケーションではなく、新しいコミュニケーションのあり方を模索する動きがある。

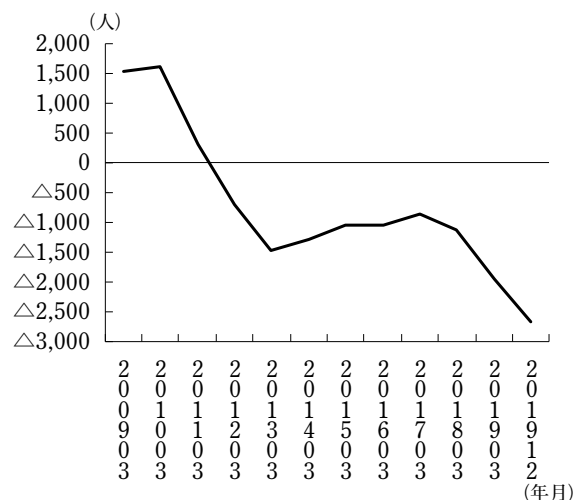
他業界をみると、社内コミュニケーションの活性化に向けた取組みが活発である。本稿では、クレディセゾンの社員同士が褒め合う仕組み「永久不滅チップ」および社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」を紹介する。同社は一人ひとりの社員の活躍拡大に熱心であり、信用金庫が今後の組織改革を考えるうえで参考となる。

### 1. コミュニケーション強化の必要性

信用金庫の2019年12月末の常勤役職員数は、前年同期比2.4%、2,653人減少の10万7,412人となった。近年の採用難や中途・定年退職の増加により、信用金庫の常勤役職員数は減少が続いている（図表1）。

なかでも男女別の職員増減状況を見ると、2019年12月末の男性職員は前年同期比で3.7%、2,505人減少しており、引き続き男性職員の不足感が強い。また、これまで増加傾向にあった女性職員についても、0.3%、128

図表1 信用金庫の常勤役職員数の前年同期比増減数



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

人の減少に転じた。信用金庫の常勤役職員数は、2019年度末で9年連続の減少が見込まれよう。

多くの信用金庫で人手不足が進むことが予想されるなか、限られた職員数で生産性の高い活動を実現するためには、役職員の働き方、組織体制、業務運営の仕組みなどの幅広い分野で大胆な組織改革が不可欠である。近年、普及が進むペーパーレス化やRPAの導入なども生産性を高める活動の一つと位置付けられる。

信用金庫が生産性の高い活動を実現するために不可欠なものがコミュニケーションの活発化であろう。少人数で日々の業務を回すためには、これまで以上に役職員間の相互理解や情報の共有が求められる。そこで近年は時代の変化に見合ったコミュニケーションの仕組みを模索する動きが強まっている<sup>(注1)</sup>。

(注)1. 例えば、信金中金月報（2019.12）『城南信用金庫の職場風土改革への取組み「ABC実践ミーティング」』を参照

## 2. クレディセゾンの概要

他業界をみると、各社コミュニケーション活発化に向けた取組みが活発である。本稿では、クレディセゾンの取組みを紹介したい。

東京都豊島区に本社を置くクレディセゾンは、「サービス先端企業」を経営理念に掲げる（図表2）。

同社は、この経営理念に基づく持続的な成長を実現していくため、社員一人ひとりが新たな価値の創造と提供に積極果敢に挑戦し、イノベーションを起こしていく必要があると考えている。社員全員が有する能力を発揮し、充実感を持ちながら活気に溢れて働きがいのある組織であり続けるため、ダイバーシティ&インクルージョンに熱心である。

具体的には、①成長と挑戦を支える仕組みとして〈SWITCH SAISON〉〈全社員共通人事制度〉などを、②一体感の醸成やエンゲージメントに繋がる取組みとして〈ピアボーナス制度「永久不滅チップ」〉〈CREDIT SAISON

図表2 クレディセゾンの概要

商号	株式会社 クレディセゾン
会社設立	1951年5月1日
本社所在地	東京都豊島区
資本金	759億29百万円
営業内容	ペイメント・リース・ファイナンス・不動産関連ほか
従業員数	3,239人

(備考) 1. 上記従業員のほかに嘱託、パートおよびアルバイトを雇用しており、その期中平均雇用人数は647人(1日7.5時間換算)となる。  
2. 2019年9月末

(注)2. 個々の施策については同社HPを参照

3. サンクスカードなどの呼び方もある。また、同社は仮想チップを用いて感謝の意思を伝えるが、目に見える形のチップを贈呈する企業もある。

AWARD)などを、③働き方の変革・多様な活躍を促す取組みとして〈オフィス環境の整備〉〈健康経営の推進〉〈セゾン・ワークライフデザイン部〉などが挙げられる<sup>(注2)</sup>。

本稿では、同社のダイバーシティ&インクルージョンのうち、特に信用金庫の関心が高いと想像されるピアボーナス制度の「永久不滅チップ」および社内ベンチャー制度の「SWITCH SAISON」を紹介する。

## 3. ピアボーナス制度「永久不滅チップ」

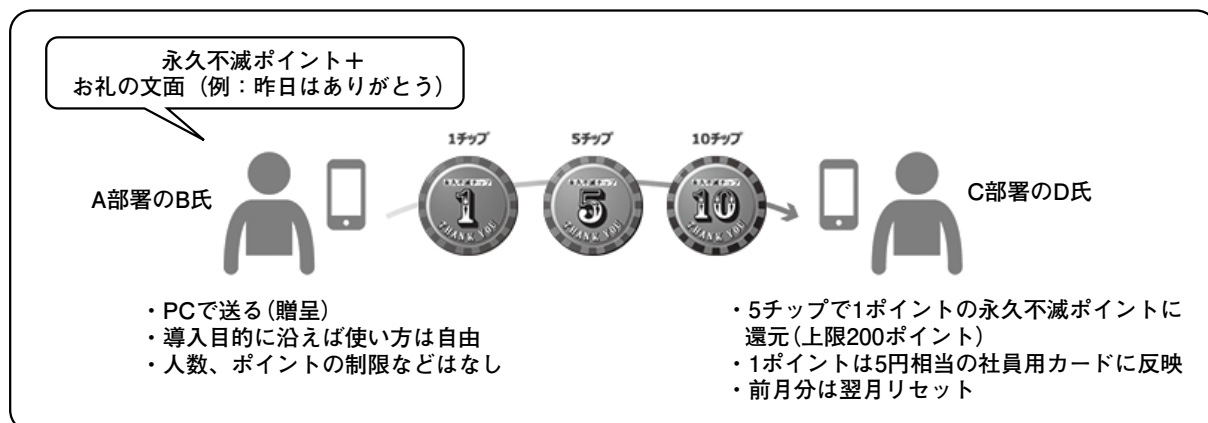
### (1) 導入の目的

クレディセゾンは、社員同士が褒め合う文化を醸成するため、2018年12月にピアボーナス制度「永久不滅チップ」を導入した（図表3）。「ピアボーナス」とは、仲間や同僚を意味するピアとボーナスが組み合わさった言葉で、日ごろ表面化しにくい仕事による成果や貢献などに対して社員同士が互いにインセンティブ(お礼)を送り合える仕組みを指す<sup>(注3)</sup>。同社は同制度を「永久不滅チップ」と命名した。

社会環境の変化などから、一般に多くの企業において人間関係が希薄化し、コミュニケーション不足が深刻とされる。同社は、社員の働きがいに繋がる社内コミュニケーションの活性化施策や事業部を超えたコミュニケーションの強化策を模索するなか、2018年12月に同制度を導入した。

導入にあたっては、同社の戦略人事部とア

図表3 永久不滅チップのイメージ



(備考) クレディセゾン資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ライアンス開発部が中心となり、自社内でプログラムを構築した。既存の社内ネットワークシステムを活用したため、初期投資を抑えられたほか、ランニングコストの負担も小さい。

同制度の導入目的は、①社内コミュニケーションの活性化による生産性向上、②賞賛の可視化による感謝された社員のフォーカスである。部門間やチーム内で「ちょっとお願い (またはお礼) したい」と思っても、近年はなかなか面と向かって言い難い雰囲気があるのも事実である。そこで気軽に感謝を伝え合

える仕組みが必要と考えた。また、通常の評価制度などでは可視化しにくい、日々の細やかな貢献を見落さず称賛することができる。

## (2) 仕組み

同制度は、同社の社員が同僚や上司、部下などに感謝を伝える際に「永久不滅チップ」を贈呈する (送る) 仕組みである (図表4)。永久不滅チップは、1チップ、5チップ、10チップの3種類からなるが、あくまでもシステム上の仮想チップである。

図表4 永久不滅チップの仕組み



(出所) クレディセゾン

受領した永久不滅チップは月次で集計され、5チップで1ポイントの「永久不滅ポイント」に自動変換される。この永久不滅ポイントは、1ポイント5円に相当し、翌月の社員用カード<sup>(注4)</sup>のポイントに反映される。ただし永久不滅チップの永久不滅ポイントへの変換は月間200ポイントまでであり、金額では1,000円が上限となる。また貯まったチップは毎月リセットされる。なお、永久不滅ポイントの原資は福利厚生費であり、同社が支出する（永久不滅チップを贈呈した社員に金銭的な負担はない）。

一人の社員が贈呈できる人数やチップ数に制限を設けていない。誰にでも、何人にでも、何チップでも贈呈できる。贈呈目的にそぐわない授受がないか事務局で管理するほか、授受枚数の上位者を定期的に社内で共有している。

### (3) 贈呈の方法

同社の社員は、パソコンの画面上で永久不滅チップを贈呈する。気軽に同制度を活用できるように、パソコン画面上の「感謝ボタン」で、贈呈先と贈呈ポイントを入力し、送信するだけである。その際、簡単なお礼コメントも入力可能である。

受領した永久不滅チップの永久不滅ポイントへの変換も自動で行われるので、特に社員が手続きなどを行う必要もない。実施にあたっては、社員向けに手順書を社内通知した程度である。

(注)4. 社員用カード…共済会の会員証を兼ねた社員用クレジットカード

### (4) 評価等

導入から約10か月が経過した2019年10月時点の利用状況をみると、全社員の3分の1に相当する1,000人が同制度を利用している。利用例では、個人間、部門間、部門（チーム）内での贈呈など多岐に亘る。永久不滅ポイントへの換金額は10万円強となる。1人あたり金額換算で数円～数十円だが、金額ではなく感謝されることに価値を見出す社員が多いようである。

導入効果として、社内コミュニケーションが格段に向上したと同社では評価する。感謝の気持ちを表すことで、良い関係性が築け仕事の質も向上している。また、他部署の社員に関心を持つ社員が増え、上司と部下との距離が縮まったとの意見もある。

一方で、未利用社員もまだ多いことが課題である。同社では、さらなる活用拡大に向け周知を図っていく。

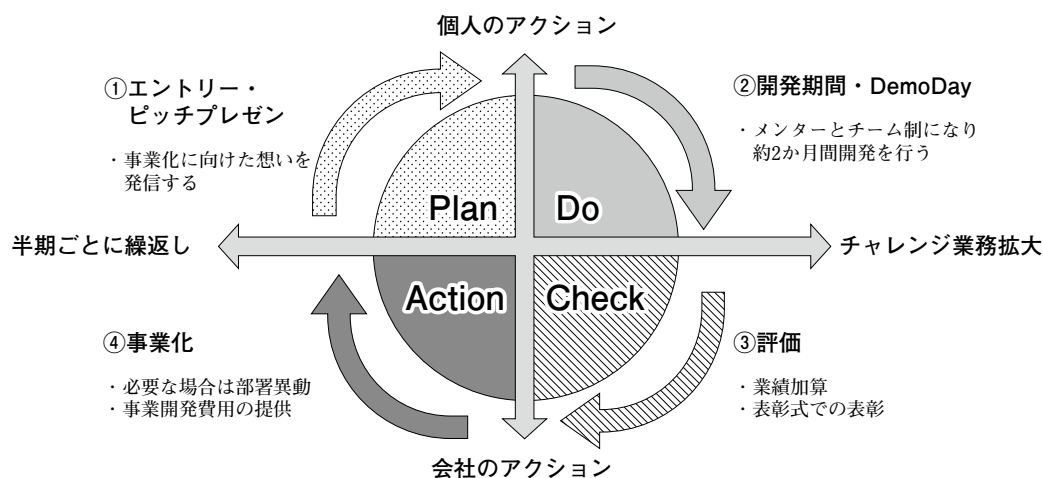
## 4. 社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」

### (1) 導入の目的

クレディセゾンは、2019年4月に社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」を導入し、社員のアイデア実現のサポートを開始した。

もともと同社には「ドリームプラン」と言う名称の社内提案制度があったが、近年、応募が伸び悩んでいた。この要因の一つに、ドリームプランにおいて社員は「提案すること」だけに注力し、実現させたいという本気

図表5 SWITCH SAISONの全体像 (PDCAサイクル)



(備考) 図表5～7までクレディセゾン資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

度や、会社のバックアップ体制に課題があると同社は考えた。また、提案を行った社員の多くは、報奨金のためにアイデアを提案するのではなく、「会社を良くしたい」「自己実現をしたい」などの想いが強いようであった<sup>(注5)</sup>。

そこで同社は、ドリームプランを見直し、新たに社内ベンチャー制度「SWITCH SAISON」を導入した。導入目的は、①現場の社員のアイデアを吸い上げ経営に役立たせること、②社員のモチベーション向上や企画立案などのスキルを磨くことである。会社を良くしたいと言った社員のニーズに応えることで個々人の満足度を高めると同時に、同社の成長に繋がる新規事業・サービスの立上げを期待する (図表5)。

## (2) 仕組み

同制度は、ボトムアップ型イントレプレナー (社内起業家) 制度である。「イントレ

プレナー」とは、企業内で新規事業を立ち上げる「社内起業家」のことで、一般的な外部起業家の「アントレプレナー」と使い分けられる。

同制度のコンセプトは、①マネージャーが本気になり社員をリードする、②イントレプレナー育成の場を提供する、③提案内容を実現するため、会社がサポートするである。会社を良くしたいと言う社員の想いに対し、会社として本気で応える仕組みであり、新規事業・サービス提供の模索と同時に、社員の育成やモチベーション向上に資する施策と位置付けられる。同制度の概要は次のとおりである (図表6)。

エントリーから最終審査、採択までの期間は、6か月を1期間とし、年2回実施する。業務の一環として取り組むものであり、業務時間中に企画やブラッシュアップを行う。

提案は、同社社員であれば新入社員や嘱託

(注)5. ドリームプランでは、採用された提案に最高100万円の報奨金を支給した。

図表6 SWITCH SAISONの概要

名 称	社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」
期 間	半年で1期（4～9月、10～翌3月）
応募資格	同社社員（嘱託社員などを含む）
テ ー マ	新規事業・サービスに関する提案（原則として制限なし）
事 務 局	戦略人事部およびアライアンス開発部
位置付け	提案、ブラッシュアップなどは業務の一環として実施
そ の 他	採用（事業化）の件数制限などはない（絶対評価による審査の実施）

社員なども可能である。個人での応募のほか、部門単位や有志によるグループでのエントリーも認める。

提案内容は、新規事業・サービス提供に関するものを中心に、特に制限は設けていない。ただし同制度の趣旨に則り、単なる事務改善の提案ではなく、次世代の会社を支える事業やサービスを求めている。

同制度の事務局は、戦略人事部とアライアンス開発部である。

同制度の提案について、件数ノルマなどはない。提案が実現した場合、ドリームプランのような報奨金は支給しないが、当該提案者の個人業績に加算され、また社内に周知・表彰式で表彰される。社員にとっては、提案したアイデアを自らブラッシュアップし、さら

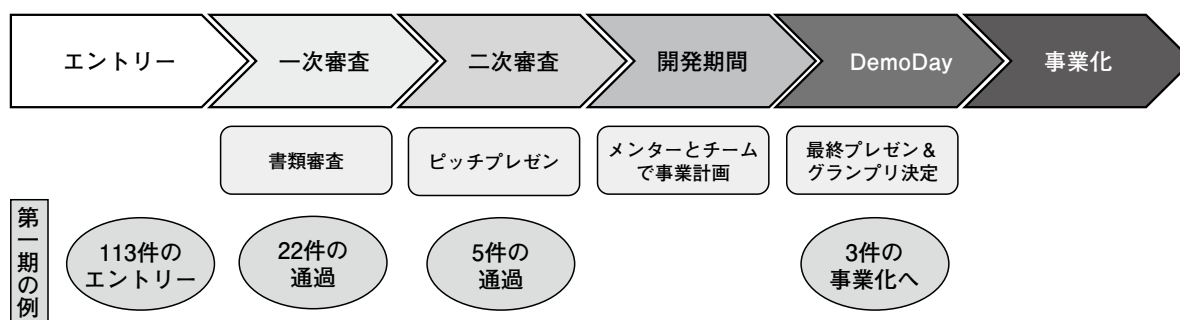
に希望すれば提案した新規事業・サービスの担当部署に異動できるなど、積極的に関わることがインセンティブになるとみられる。

同社は、社員のチャレンジ意欲を促したいため、途中で状況が変化し提案を取り下げることにも認めている。また、最終的な採択について件数制限は設けていない。絶対評価で審査が行われるので、極論すると10件や20件採択する可能性もあるし、逆に0件となるケースもあり得る。

### (3) 第1期の流れ

第1期の流れは以下のとおりである。①エントリー、②一次審査、③二次審査、④開発期間、⑤DemoDay、⑥事業化からなる（図表7）。

図表7 第1期の流れ



（備考）第2期以降も同様の流れで実施予定である。

① エントリー（応募）…2019年4月1日  
～4月30日

エントリーでは、より多くの社員がアイデアを提案できるようにエントリーシートをA4版1枚とした。この段階では、詳細な提案内容より事業化に向けた想いを発信してもらうのが目的である。第1期の場合、113件のエントリーが寄せられた。

② 一次審査（書類審査）…2019年5月上旬～中旬

集まったエントリーについて、事務局と関連部門長が書類審査した。審査基準は事業としての実現可能性や同社との親和性などである。日常業務を抱えつつの審査であるため、第1期では1週間程度を要し、最終的に22件が通過した。

③ 二次審査（ピッチプレゼン）…2019年6月12日

一次審査を通過した提案は、一次審査通過から1か月後に開催する二次審査（ピッチプレゼン）に進むことになる。この間、提案者は業務時間などを工夫して提案内容をブラッシュアップする必要がある。

二次審査は、1案件4分間のピッチプレゼンを行うものである。会場は、本社会議室で、役員、新規事業の担当者、事務局などが審査を担当する。第1期では22件のうち5件が二次審査を通過した。

④ 開発期間…2019年6月下旬～9月

二次審査を通過した提案は、実現性が見込める内容のため、同社が全面的にサポートする。提案者に「メンター」を付け、チームとして約2か月程度をかけて本格的な事業化案にまでブラッシュアップする。ここで言うメンターとは、提案内容を事業化するためのサポーターであり、提案内容が実現可能なレベルに達するよう関連部門の社員などが協力している。業務の一環であり、メンターも業務時間中にサポートする。

⑤ DemoDay…2019年9月25日

最終審査がDemoDayで、同社オープンフロアを用いてプレゼンを実施する。第1期は業務時間中の開催にかかわらず100人を超える社員が見学・応援した。同社の役員が最終審査を行い、採択された提案について事業化のゴーサインが出る。第1期の場合は5件中3件が採択され、現在、事業化に向けた準備が進められている。

(4) 評価等

2019年10月から実施中の第2期には、200件近いエントリーがあり、同制度に対する社員の関心の高さが窺える。

エントリー内容をみると、新規事業関連やポイント関連の割合が高い。社員の属性では、本社よりも支社からのエントリーが多く、本社では吸い上げられないアイデアの発掘に繋がっている。エントリーしてきた社員の年齢構成は30～40代が中心だが、なかに



は60代社員からの提案などもあり、同社では会社を良くしたいと言う問題意識を持つ潜在的な社員は非常に多く、また同制度が彼(女)らの想いの発信の場になりつつあると評価する。

今後の課題として、エントリー内容の質にバラツキがみられたことが挙げられる。なかには同制度の趣旨と異なる提案もみられた。ただし同制度の導入初年度であり、社員が自身の想いを声に出すといった風土づくりに重点を置きたかったため、提案の質よりエントリー件数を増やし、新制度を周知させることに力点を置いた。今後、社員および事務局の双方が制度運営のノウハウを蓄積し、提案の質と量の改善を図りたい意向である。

## おわりに

常勤役職員数の減少を受け、信用金庫の本部、営業店の双方で日常業務に追われる状況に陥りつつある。人間関係が希薄化の方向にある現在、面と向かって感謝を伝えにくい職員も増えているのではないだろうか。だとするならば、本稿で紹介したクレディセゾンのように仕組みとして感謝を伝え合う制度の導入は、信用金庫においても検討する余地があると考えられる。

また、自金庫をより良くしたいと言う職員の想いに応える制度として、同社のように提案した職員を金庫が全面支援する仕組みを取り入れても良いのではないかと考える。