

城南信用金庫におけるオンラインを用いた 理事長と全職員との座談会について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 庫内コミュニケーションの再強化、オンライン会議等、城南信用金庫

(視 点)

働き方改革の進展や働く職員の価値観の多様化、さらには新型コロナウイルスの感染拡大もあり、信用金庫の庫内コミュニケーションは転換点にあると言える。これまでのような業務時間外を含めたコミュニケーションスタイルを通じて密着した人間関係を形成するのは難しい状況となってきた。ウィズ／アフターコロナ時代の新しい人間関係形成に向け、信用金庫は庫内コミュニケーションの在り方を再構築する必要があるのではないか。

こうした状況下、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫はオンラインを介した各種研修や会議などを拡充しており、2021年6月には「全職員を対象とした理事長との座談会」を開催することにした。同座談会を通じて、①理事長の想いを職員一人ひとりに直接伝える、②若い職員のアイデアや意見・要望を経営に取り入れる、③同期や他部店との職員交流を活発化させる、という狙いがある。同金庫では、週2回、合計50人を目安に同座談会を続け、庫内コミュニケーションを再強化したいと考える。

(要 旨)

- 2021年度に入ってもコロナ禍が続くなか、信用金庫は庫内コミュニケーションの在り方を見直し、再強化する必要がある。
- 城南信用金庫は、2021年6月、「全職員を対象とした理事長との座談会」をオンライン上で開始した。理事長が一人ひとりの職員と交流を図る目的がある。
- 同座談会の参加者は、グループワークで意見を取りまとめ、理事長および他の参加者に披露する。実施にあたっては心理的安全性の担保に工夫を凝らした。
- 同金庫は、当面はオンライン開催を主としつつも、今後については対面で同座談会の開催を模索したい考えである。

はじめに

働き方改革の進展や働く職員の価値観の多様化、さらには新型コロナウイルスの感染拡大もあり、信用金庫の庫内コミュニケーションは転換点にあると言える。これまでのような業務時間外を含めたコミュニケーションスタイルを通じて密着した人間関係を形成するのは難しい状況となってきた。ウィズ／アフターコロナ時代の新しい人間関係形成に向け、信用金庫は庫内コミュニケーションの在り方を再構築する必要があるのではないかと考える。

こうした状況下、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫はオンラインを介した各種研修や会議などを拡充しており、2021年6月には「全職員を対象とした理事長との座談会」を開催することにした。同座談会を通じて、①理事長の想いを職員一人ひとりに直接伝える、②若い職員のアイデアや意見・要望を経営に取り入れる、③同期や他部店との職員交流を活発化させる、という狙いがある。同金庫では、週2回、合計50人を目安に同座談会を続け、庫内コミュニケーションを再強化したいと考える。

1. オンライン会議等の導入状況

ここ数年の業務効率化ニーズの高まりに加え、新型コロナウイルス感染症対策として信用金庫の間でオンライン会議等が急速に普及している。

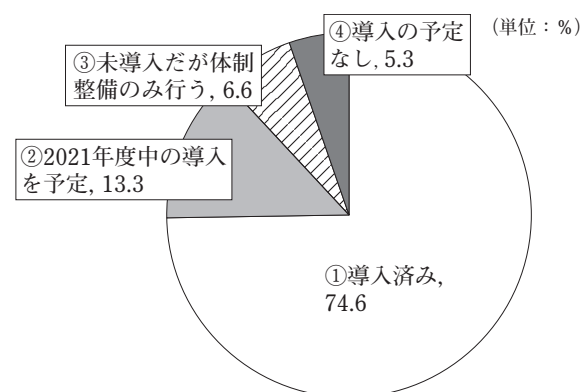
信金中央金庫 地域・中小企業研究所が

2020年度に実施した「経営戦略プランニング研修」受講金庫（75金庫）のオンライン会議等の導入状況は『導入済み』が74.6%に達した^(注1)（図表1）。『2021年度中の導入を予定』『未導入だが体制整備のみ行う』を加えると、受講金庫のうち9割超がオンライン会議等の導入に前向きである。2021年度に入ってもコロナ禍が続いていることから、多くの信用金庫がオンライン会議等の仕組みを整備したと考えられる。

次にオンライン会議等の利用目的をみると、『本部と営業店の会議・打合せ』や『職員向け研修』が5割を超えた（図表2）。物理的に距離の離れた本支店間の打合せや、大人数を集めて実施する集合研修の代替として積極的に利用されている。

2021年7月には東京都に4度目となる緊急事態宣言が発令されるなど、新型コロナウイルス感染症は引き続き厳しい状況にある。信用金庫はかつてのような活発な庫内コミュニ

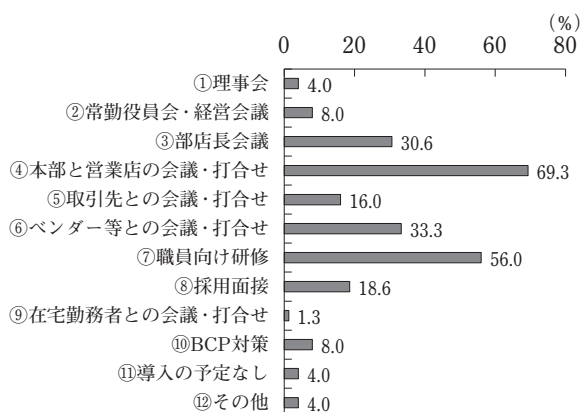
図表1 オンライン会議等の導入状況



(備考) 1. 対象は2020年10月実施の「経営戦略プランニング研修」を受講した75金庫
2. 図表1・2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 2020年10月調べ

図表2 主な利用目的 (3つまで回答可)



ケーションを実施できず、このまま庫内の人間関係が希薄化していく恐れもある。だからこそ、信用金庫は庫内コミュニケーションの在り方を見直し、再強化する必要がある。解決策の一つとしてオンライン会議等の活用拡大に期待が集まることから以下では、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫の取組事例を紹介する。

2. 城南信用金庫の「全職員を対象とする理事長との座談会」

(1) 経緯

城南信用金庫は、2021年6月から「全職員を対象とした理事長との座談会」を開催している (図表3)。

これまで同金庫は、人材育成や庫内コミュ

図表3 城南信用金庫の概要

創 立	1945年8月
店 舗 数	86店舗
従 業 員 数	2,117名
本店所在地	東京都品川区
預 金 残 高	3兆9,309億円
貸 出 金 残 高	2兆3,531億円

(備考) 2021年3月末

ニケーションに熱心に取り組んできたが、コロナ禍の2020年度以降、多くの集合研修や各種会議、業務時間外を含む内外イベントが延期・中止に追い込まれている。

フェイス・トゥ・フェイスの代替手段として同金庫は、各種研修や支店長会議などのオンライン化を進めている。例えば2021年度の新入職員研修は、集合研修とオンライン研修の併用とし、定期的に開催する支店長会議や経営会議の多くもオンライン上で実施している。しかしながら同金庫ではコロナ禍が長引く結果、理事長の想いが全ての職員に届きにくくなり、また経営陣と現場の若手職員との精神的な距離感も生じてしまうとの懸念を持っていた。そこで同金庫は、同座談会を実施し、理事長が直接、全ての職員と交流する場を設けることにした。

(2) 目的

同金庫が座談会を開始した目的の第1は、理事長 (経営陣) が金庫の理念や方針を直接、全職員に伝えることである。理事長が全職員に自身の想いを伝え、その反応を直接受ける仕組みを設けたかった。

第2の目的は、職員のアイデアや意見・要望を直接、理事長が吸い上げる仕組みの構築である。特に20代・30代の若い職員の発想には目を見張るものがある。現場目線・若手目線のアイデアを吸収し、今後の経営改革に活かしたかった。

第3の目的は、庫内コミュニケーションの活発化である。現状、業務時間外を含めた対

面での職員間交流は難しいので、同座談会を通じて同期や他部店の職員とのコミュニケーションを活発化させたかった。

(3) 内容

同座談会の概要は以下のとおりである(図表4)。自由な議論の場とした場合、論点が散漫になる恐れがあったので、研修の一環として共通テーマを決めて実施することにした。また職員の心理的安全性の担保に留意し制度設計した。

① 座談会の名称

全職員を対象とした理事長との座談会の名称は、「ニューノーマルダイレクトダイアログ(NDD)共に～新常態における理事長との直接対話～」である。同金庫にとって新しい試みであり、若手職員の積極的な参加を意識した名称にした。

② 日程

週1回または2回、月曜日および水曜日

図表4 座談会の概要

座談会名	ニューノーマルダイレクトダイアログ(NDD)共に ～新常態における理事長との直接対話～
日程	週1～2回、1回1時間、約1年間
参加対象	全職員(各職場1人ずつ1回24人程度)
参加場所	各職場(自宅からの参加も可)
参加方法	iPadのWebexを利用して参加
経営陣	理事長のみ出席
共通テーマ	「困っている人を助けることが信用金庫の使命」を実現するために必要な施策とは
事務局	人財育成部

(備考) 図表3から6まで城南信用金庫資料より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

の9時から10時の1時間を同座談会に充てる。同金庫では1年間をかけて同座談会を一巡させる計画である。

③ 参加対象

全職員を対象とする(パート職員・派遣職員などを除く)。各部店から1人ずつ、1回につき24人を目安に参加者を決定する。職員同士の交流促進も開催目的にあるので、年次や役職を極力合わせて組み合わせる。

④ 参加場所

同座談会に参加する職員は、所属部店の会議室や応接室を使用する。ただし感染防止のための二班体制の実施時などは自宅からの参加も可能である。

⑤ 参加方法

同金庫はオンライン会議システムのWebexを全店に導入済みである。参加者は所属部店に備付けのタブレット端末(iPad)で参加する。役職員全員に貸与中の業務用スマートフォンを介して同座談会への参加も可能だが、画面サイズやバッテリーの問題からタブレット端末での参加を指示している。

⑥ 経営陣

座談会の出席者は理事長である(進行役およびシステムなどを担当する事務局を除く)。理事長と参加者の直接的な交流が目的であり、他の役員や本部部長、所属部店の上席者は同席しない。

⑦ 共通テーマ

グループワークの共通テーマに「『困っている人を助けることが信用金庫の使命』^(注2)を実現するために必要な施策とは」を設定した。参加者は、共通テーマについてグループワークを行い、アイデアを取りまとめるうえ同座談会の後半（各グループ発表のコマ）で発表する。

⑧ 事務局

同金庫の人財育成部が事務局を担当する。

(4) 工夫した点など

オンライン上とは言え、若い職員のなかには理事長との対話に緊張するケースも想像された。心理的安全性を担保した雰囲気づくりのため、同座談会は飲食可としている。参加者1人あたり500円相当の飲料と菓子を事務局が準備し、前日までに参加者の所属部店に配付して臨む（図表5）。

また、グループディスカッション・発表時のルールとして、①制限時間を守る、②相手の話を全力で聞く（意思表示をする）、③自分と違う意見を否定しない、④（グループワーク時は）1分間以上無口にならない、などを周知徹底している。

図表5 予算概算

1人500円×職員数2,167人=1,083,500円 ※職員数は2021年4月1日現在

(注)2. 2021年度の経営方針

3. 当日の流れ

座談会の当日は、最初に理事長による主旨説明（リードスピーチ）が行われる。その後、参加者は4～5人のグループに分かれ、共通テーマについてグループワークを行う。各グループは取りまとめたアイデアを3分程度で理事長および他参加者に発表する。発表の都度、理事長がコメントを行い、最後に総括する流れである（図表6）。

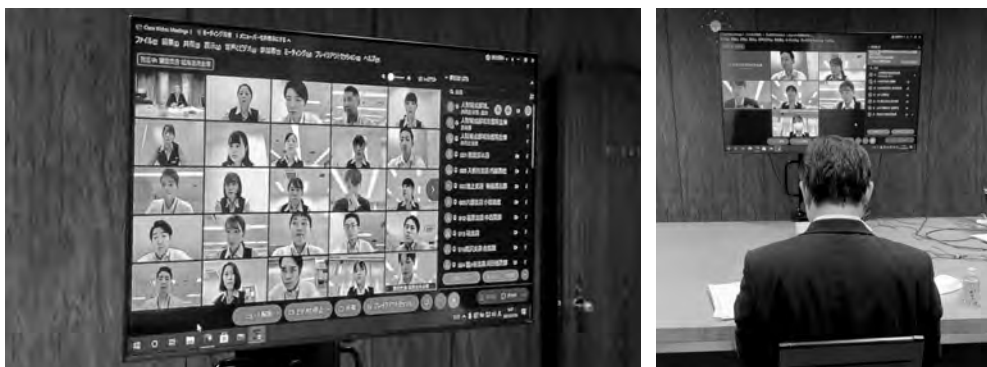
なお、グループワークはWebexのブレイクアウト・セッション機能を用いて行われる。理事長は各グループを巡回して、意見交換に参加することも可能である。

当研究所が視察した2021年7月5日（第4回）は新入職員を対象とした回であり、各支店より24人が参加した（図表7）。新入職員は、学生時代や新入職員研修でオンライン会議等を使いこなしており、同座談会は混乱なくスムーズに進んだ。オンライン上のグループワークにも慣れているようで、自身の意見を述べ、また他者の意見を傾聴してアイデアを取りまとめていた。

図表6 当日のスケジュール

開始時間	実施内容
9:00～9:10	主旨説明（理事長）
9:10～9:35	グループワーク ①テーマについてアイデアを出し合う ②発表に向けてまとめる ③発表者を決める
9:35～9:50	各グループ発表（1グループ／3分程度） 理事長によるコメント（アイデアの深掘りなど）
9:50～10:00	総括（理事長）

図表7 当日の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影 (2021年7月5日)

グループワーク後の発表では、同金庫ホームページやインターネットバンキングの改善、SNSの積極的な活用、マスメディアを含めた広報活動の強化などが提言され、新入職員ならではの斬新なアイデアもみられた。

4. 今後の展開

同金庫では、限られた時間ながらより多くの職員が理事長と対話する機会を確保でき、職員の経営に対する理解促進や満足度向上に繋がる施策だと評価している。理事長も同座談会で得た職員発のアイデアを経営のヒントに活用したいとする。

足元の新型コロナウイルス感染状況を勘案すると、当面はオンラインでの開催が避けられないものの、同金庫では今後の感染収束状況によって集合型の座談会への切替えや、2巡目以降は対面型にするなどを検討していく。

また同金庫は、全役職員が参加するSNS上のグループ構築も検討俎上に載せており、

庫内コミュニケーションの活発化に向け、オンラインを活用しつつ、さらに取り組んでいく方針である。

おわりに

2021年9月末で東京都などに発令されていた緊急事態宣言およびまん延防止等重点措置は解除された。しかしながら、今冬に向け感染再拡大も懸念されており、多くの信用金庫で対面での庫内コミュニケーションを取りにくい状況が続くだろう。今後は職員同士の人間関係形成を個々人の自発性に任せるのではなく、信用金庫として能動的に取り組む必要がある。

こうしたなか信用金庫は、本稿で紹介した事例のように職員研修や各種会議だけでなく、庫内コミュニケーション・職員間交流の分野でもオンライン会議等の有効活用が求められるのではないかと。

〈参考資料〉

・城南信用金庫ディスクロージャー誌等