

# 経営者は危機感だけではなく 進むべき道を組織に浸透させよ

信金中金月報掲載論文編集委員

家森 信善

(神戸大学 経済経営研究所教授)

地域金融機関が事業性評価の力を高めるには、個々の職員がやる気を持って仕事に打ち込んでいるかが肝要である。したがって、現場の職員がどのような意識でいるのか把握しておくことは重要である。そこで、筆者は、2019年12月に20～40代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）1000人（男性655人、女性345人）を回答者とする意識調査を行った。1000人の内、信用金庫の職員が229人、地方銀行が408人、都市銀行が250人などとなっている。ここでは、信用金庫経営のあり方のヒントにしてもらいたいと思い、信用金庫の職員の回答結果をいくつか紹介する。なお、調査結果については、家森信善・米田耕士「2019年実施の若年および中堅の金融機関職員の意識調査の結果概要—性別および年代別の特徴を中心に—」（RIEB DP2020-J10 2020年6月）として公表しているが、業態別の結果はここでは公表していない。

まず、様々な観点が自社の強みであるかを3段階（「重要な強み」、「強み」、「強みではない」）で尋ねてみた。「親身な姿勢」について「重要な強み」であるとの回答比率は、都市銀行の職員が22.4%、地方銀行が27.2%であるのに対して、信用金庫は45.0%と大きな違いがあった。また、「地域密着の姿勢」を「重要な強み」とする比率は、都市銀行が12.4%、地方銀行が41.7%であるのに対して、信用金庫は55.9%であった。読者が予想し、そして期待するように、若手・中堅の信金職員は「親身な姿勢」や「地域密着の姿勢」を自社の強みとしてしっかりと捉えているのである。

信用金庫が生き残っていくためには、この強みをもっと磨いていくことが必要だと考えるのは自然であろう。実際、各信用金庫の開示資料を見ると、どの金庫でもそうした姿勢は明確である。一方で、顧客企業向けのアンケートをみると、実際の取り組みの進捗には格差があるようで、しっかりと事業性評価ができていく金庫ばかりではないのが実情のようである。

この点は、職員の方々の実感にも表れている。たとえば、本調査では、「現在のあなたの事業性評価の能力の水準は、金融業界の平均と比較してどの程度だと評価しますか」と尋ねたところ、「優れている」は2.6%しかなく、「やや優れている」が14.8%、「平均的」が31.4%、「やや劣っている」が26.6%、「劣っている」が12.7%であった。「やや劣っている」と「劣っ

ている」の合計を比べると、都市銀行が12.0%、地方銀行が19.1%であるのに対して、信用金庫は39.3%と非常に高くなっている。もちろん、信用金庫の職員が慎重という可能性もあるが、やはり事業性評価の能力に自信が持てない職員が本当に多いのかもしれないと考えて、その理由を探ってみる必要があると思う。

その一つの理由として、評価や指導が十分ではない可能性がある。たとえば、「事業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務が増えています。これらの業務に対して、貴社では、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正当に評価をしていますか」と尋ねてみたところ、「適切に指導し、正当に評価している」との回答は20.6%にとどまり、都市銀行（29.7%）や地方銀行（27.4%）に比べて低く、逆に、「適切に指導してくれないし、正当に評価もしていない」の比率は30.7%と、都市銀行（15.3%）や地方銀行（18.9%）に比べてかなり高い。職員が自己肯定的になるような人材の育成・評価の仕組みの構築が課題だということになる。

こうした仕組みを作るのは経営陣の仕事である。経営陣に対して若手・中堅職員はどう思っているのだろうか。本調査では、「貴社の経営陣に関して当てはまるもの」を回答してもらった。「現状に強い危機感を持っている」との回答は信金職員の56.8%が選択しており、信金経営陣が危機感を持っていることは職員に共有されている。この数値は、都市銀行（59.6%）や地方銀行（59.1%）とほぼ同じ水準である。

一方で、都市銀行と信用金庫とで大きな違いがあったのが、「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」の選択率であった。すなわち、信金職員では26.6%しか選択しなかったのに対して、都市銀行では42.4%が選んでいる。職員に危機感を持ってもらうことは大事であるが、危機を乗り越えて成長していくビジョンを同時に提示しないと、職員は不安を感じるだけになってしまう。また、「経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している」と思うのは、信金職員では9.6%である。この数値自体は都市銀行（12.0%）や地方銀行（8.8%）とほぼ同じ水準ではあるが、信用金庫の良さは組織が小さくてトップから営業店までの階層が少ないことである。トップの思いが営業店に伝えやすいという強みが十分に発揮できていない。

どのように変わっていくべきかについて、現場の信用金庫の職員に十分に浸透していないようである。すなわち、「事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である」についての意見を尋ねたところ、信用金庫では、「強く共感」が15.4%、「ある程度共感」が58.5%、「共感しない」が26.2%であった。筆者は、信用金庫の生きる道は事業性評価にあると思っているし、信用金庫のトップの多くはそう考えておられるはずである。進むべき道を職員と深く共有して欲しい。