ＳＣＢ SHINKIN CENTRAL BANK

金融調査情報

２０１９－１８

（２０１９．１１．１）

信金中央金庫
地域・中小企業研究所
〒103-0028　東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL.03-5202-7671　FAX.03-3278-7048
URL　https://www.scbri.jp

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」

視点

厚生労働省の「平成 25 年若年者雇用実態調査の概況」によると、15 歳から 34 歳の若年正社員の 25.7%が定年前の転職を希望している。賃金や労働時間に対する不満もあろうが、その根底には職場の人間関係に関する不満が大きいと想像される。こうしたなか、風通しの良い職場づくりに向けた改革実施が多くの信用金庫で課題となる。職場の人間関係の改善を通じた若手職員のモチベーション向上や中途退職の未然防止が求められる。

そこで本稿では、城南信用金庫が 2019 年４月から開催中の「ＡＢＣ実践ミーティング」について紹介する。営業店の人員が減少するなか、職員間のコミュニケーションを密にするための施策として同金庫の取組みは参考となる。

要旨

- 厚生労働省の調査では、若手正社員の退職理由として『労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった』『人間関係がよくなかった』などが高い割合を占める。
- 若手職員のモチベーション向上および中途退職の未然防止に向け、信用金庫の間で職場の風土改革が求められている。
- 城南信用金庫は、職員間のコミュニケーションの活発化や相互理解の促進を目的に、2019 年４月から「ＡＢＣ実践ミーティング」を営業店単位で開催中である。
- 日常業務とは直接関係ないディスカッションを行うなかで、職員同士のコミュニケーションが広がり、新たな気付きや営業店の一体感の醸成がみられる。

キーワード

風通しのよい職場づくり、職場の風土改革、コミュニケーションの活発化、相互理解

目次

はじめに
１．若年層の転職・退職の状況
２．職場風土改革への取組み
３．城南信用金庫「ＡＢＣ実践ミーティング」
４．導入の効果等
おわりに

はじめに

厚生労働省の「平成 25 年若年者雇用実態調査の概況」によると、15 歳から 34 歳の若年正社員の 25.7%が定年前の転職を希望している。賃金や労働時間に対する不満もあろうが、その根底には職場の人間関係に関する不満が大きいと想像される。こうしたなか、風通しの良い職場づくりに向けた改革実施が多くの信用金庫で課題となっている。職場の人間関係の改善を通じた若手職員のモチベーション向上や中途退職の未然防止が求められる。

そこで本稿では、城南信用金庫が 2019 年４月から開催中の「ＡＢＣ実践ミーティング」について紹介する。営業店の人員が減少するなか、職員間のコミュニケーションを密にするための施策として同金庫の取組みは参考となる。

１．若年層の転職・退職の状況

人手不足を背景とする転職市場の活況、個人の価値観やライフスタイルの多様化などから、信用金庫の間でも若手職員の中途退職が問題となっている。

厚生労働省の「平成 25 年若年者雇用実態調査の概況」によると、15 歳から 34 歳の若年正社員が現在の会社から『定年前に転職したいと思っている』割合は 25.7%であり、前回調査（平成 21 年調査、24.9%）より上昇した。転職したい年齢では、30 歳か

（図表１）定年前の希望する転職年齢階級別若年正社員割合

（単位:%）

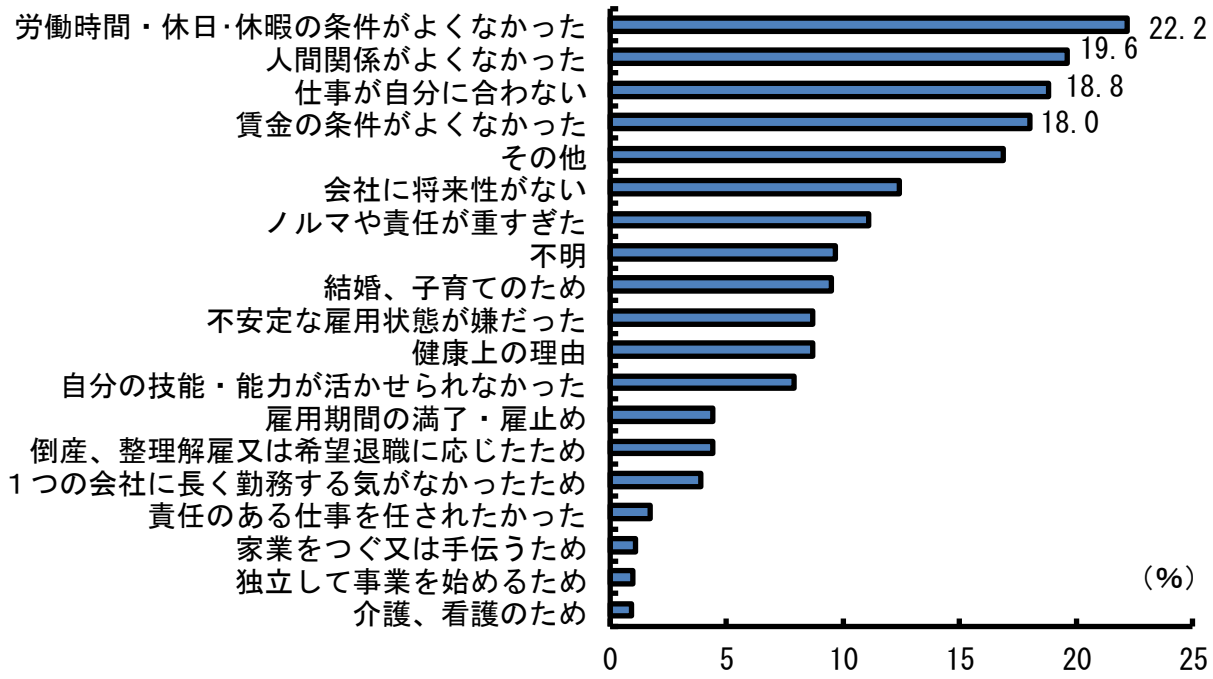
定年前に転職したいと思っている若年正社員計	希望する転職年齢階級					
	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50歳以上	未定	不明
〔25.7〕　100.0	30.7	38.7	3.8	1.2	8.9	16.8

（備考）1. 若年正社員とは 15 歳～34 歳を対象とする。
2. 〔〕は、若年正社員を 100 とした定年前に転職したいと思っている若年社員の割合
3. 図表１、２とも康生労働省「平成 25 年若年者雇用実態調査の概況」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ら 39 歳が 38.7%と最も高く、転職を希望する若手・中堅の正社員が多いことが窺える（図表１）。

また、同調査では、初めて勤務した会社をやめた理由として、『労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった』が 22.2%と最も高く、『人間関係がよくなかった』の 19.6%、『仕事が自分に合わない』の 18.8%が続く（図表２）。

（図表２）初めて勤務した会社をやめた主な理由（３つまでの複数回答）



２．職場風土改革への取組み

2019 年９月末の信用金庫の常勤役職員数は 10 万 8,805 人となり、前年同月末（11 万 1,412 人）から 2.3%、2,607 人減少した。金融機関の就職人気の低下などもあり、多くの信用金庫で職員不足が顕在化しつつある。

こうしたなか、若手職員のモチベーション向上および中途退職の未然防止に向け、社会環境の変化に合わせた職場の風土改革が叫ばれるようになった。かつては業務時間外の活動を含めて職場内の人間関係が形成されてきただろうが、近年は業務時間外の人間関係の構築は難しい時代である。社会全体として人間関係が希薄化しており、上司・部下や同僚との適切な人間関係の形成、距離の置き方に苦慮する役職員は多いと考えられる。

こうした状況を受け、職場風土の改革に乗り出す信用金庫が増えてきた。職員間のコミュニケーションを強化し、風通しのよい職場づくりを進める必要がある。ひいては若手職員のモチベーションが高まり、中途退職の未然防止も期待されよう。

３．城南信用金庫「ＡＢＣ実践ミーティング」

本稿では、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫が、営業店職員のコミュニケーションの活発化や相互理解を促すため、2019 年４月に開始した「ＡＢＣ実践ミーティング」を紹介する（図表３）。

（１）導入の目的

城南信用金庫は、2019 年４月に「ＡＢＣ実践ミーティング」を開始した。導入目的は、職員間のコミュニケーションの活発化や相互理解の促進である。

働き方改革の進展や個人のライフスタイルを重視した社会環境への変化などから、近年、業務時間外の職員同士の交流は減少傾向にある。また営業店人員の減少により、日中は通常業務に専念しなければならない状況も強まりつつある。

（図表３）信用金庫の概要

信用金庫名	城南信用金庫
本店所在地	東京都品川区
設立	1945 年 8 月
預金残高	3 兆 6,609 億円
貸出金残高	2 兆 1,972 億円
店舗数	86 店舗
常勤役職員数	2,135 人

（備考）2019 年 3 月末

同金庫についても同様で､職員間のコミュニケーション不足の拡大に懸念を持っていた。なかでも１階にお客様窓口課（いわゆる預金窓口）、２階にお客様応援課（いわゆる融資渉外）が配置された営業店では、職員の一体感が薄れつつあった。朝礼や夕礼も時短職員の増加やフレックスタイム制度の普及により機能しにくくなっていた。

こうしたなか、同金庫は新たなコミュニケーション機会を創出するべく、「ＡＢＣ実践ミーティング」を開始することにした。なお、ＡＢＣの由来は、A:Action→行動を起こし、Ｂ：Break through→殻を破って一歩前に進み、Ｃ：Change→自分を変革していく。から採用したものとなる。理事長（現相談役）の発案によるキャッチフレーズより命名した。

（２）仕組み

（図表４）ＡＢＣ実践ミーティングの概要

対象者	営業店の職員
会場	営業店の会議室等
進行役	男女１人の２人（若手・中堅職員から選定）
開催頻度	毎月１回
開催時間	１回３０分以内（原則として業務時間中に開催）
テーマ	営業店の任意（日常業務と直接関係ないテーマから選定する）
報告	Ａ４版１枚の報告書を人財育成部に報告

（備考）図表４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

同金庫の開始した「ＡＢＣ実践ミーティング」は、営業店単位による自由な意見交換会で、研修の一環と位置付けられる（図表４）。営業店は、毎月１回、日時を決めて同ミーティングを行う。職場内研修の一環での実施なので、原則として業務時間中に開催し、業務終了後に開催の場合は時間外勤務の取扱いとなる。進行役（ファシリテーター）は、教育の意味も込めて各営業店の若手・中堅職員から男女２人を選定する。

同ミーティングのテーマは、日常業務と直接関係ないキーワードから選ぶ必要がある。第１回は「私の夢、私の趣味」とし、２回目以降のテーマは、各営業店の任意で決定される（図表５）。

（図表５）ミーティングのテーマ例

・私の夢、私の趣味（第１回、共通テーマ）	・小学生の頃なりたかった職業
・私の尊敬する人	・人生で最も感動した瞬間
・私が今、興味あること、やってみたいこと	・私の社会貢献
・最近私が嬉しかったこと	・私が住んでいる町の自慢
・学生時代の部活動	・○○支店ビジョン「ありがとう」　等

（３）ミーティングの流れ

ＡＢＣ実践ミーティングの当日の流れは次のとおりである（図表６）。通常は繁忙日を除く 16 時などから開催する営業店が多いようだ。場所は各営業店の会議室やロビーなどで、進行役の司会のもとディスカッションが進められる。

人数の多い営業店の場合、４～６人の複数グループに分かれ、当日のテーマについてフリーディスカッションを行う。参加者の意見・コメントなどはノート型付箋に記入し、適宜ホワイトボードに貼り付ける。

（図表６）ミーティングの流れ

①　４～６人のグループに分かれて、営業店統一テーマについて自由に意見交換する。
②　まとまった段階でノート型付箋に意見を記入する。
③　各グループの意見をホワイトボードに貼り付ける。
④　グループ単位で意見交換の内容などを発表する（発表終了ごとに拍手をする）。
⑤　全員の発表が終了したら、他グループの発表を踏まえた全体での意見交換を行う。
⑥　今回の営業店統一テーマについて取りまとめる。
⑦　人財育成部に報告する（毎月）。

同ミーティングの後半では、各グループの代表がディスカッション内容などを発表し、さらに参加者全員で意見交換を行う。ただし同ミーティングは、営業店としての明確な回答やゴールなどを求めている訳ではない。また実施時間が 30 分に制限されるので、進行役の取り回しが重要となる。

（４）報告

ＡＢＣ実践ミーティングの企画にあたり、同金庫は営業店への負担軽減に注意を払った。同ミーティングの実施報告書はＡ４版１枚とし、さらに内容には実施風景とホワイトボードの写真の貼付のみとしている（図表７、８）。コメント欄も「今回のミーティングでよかった点」「今回のミーティングの反省点」の合計４行に留める。

（図表７）報告の例（その１）

人財育成部 御中

「ABC 実践ミーティング」報告書

店番(○○) ○○○ 支店

テーマ 「私の学生時代」

開 催 日	令和１年９月２６日

◎今回のミーティングで良かった点

皆さんの学生時代の思い出や印象深い出来事を聞き、コミュニケーションを図ることができました。皆さん思い出に花が咲き、楽しい青春を送ってきたのだと思いました。

◎今回のミーティングの反省点

今回も休みや研修が多く、開催が遅れてしまいました。

提出期限：毎月月末 １便メールまで

（備考）図表７、８とも城南信用金庫提供

（図表８）報告の例（その２）

「ABC 実践ミーティング」報告書

店番（○○）　○○支店

テーマ　「私の元気の源」

開　催　日	2019　年　10 月　10 日

◎今回のミーティングで良かった点

・今回のテーマである「私の元気の源」では、それぞれに心の拠り所となるものがあり、それにより、またもう一度頑張ろうとモチベーションをあげることができるという意見が多くありました。
・グループを４つに分けたことにより、各グループで話し合う時間も短縮でき、時間配分が良くなりました。

◎今回のミーティングの反省点

・各班の意見をまとめた付箋が薄くて見づらかったので、次回発表する際は事前に太めのマーカーを用意して、全員が見やすいように工夫します。

・各班のまとめを発表する人がだいたい決まってしまっているので、全員が発表する機会が持てるよう、次回よりファシリテーターから発表者を指名しようと思います。

提出期限：毎月月末　１便メールまで

同ミーティングを主管する人財育成部は、営業店の報告書を取りまとめるものの、具体的な内容集計・進捗管理などを行わない方針である。参加職員数の把握についても貼付写真による確認に留め、全員の出席や欠席者への追加フォローなどを求めていない。これは、報告書の提出が目的化してしまうと、コミュニケーションの活発化といった本来の趣旨を逸脱し報告書を作成するためのミーティング（研修）となってしまう恐れがあるためである。

４．導入の効果等

（１）金庫の評価

開始から半年間が経過し、同金庫ではＡＢＣ実践ミーティングの開催が職員のコミュニケーション向上などに寄与すると評価している。これまで職員が一堂に会し日常業務以外のテーマについてディスカッションする機会は少なかったし、最近は業務に関係ない会話も減っていたので、職員間の相互理解や営業店の一体感の醸成につながったとみている。お互いの考え方などを知るなか、同僚を思いやる気持ちも高まり、若手職員のモチベーション向上の面でも効果が現れてきた。

（２）職員の反応

日常業務では知りえなかった同僚の性格や人となりを理解できたなど、営業店の職員の反応は好意的である（図表９）。職員の趣味や価値観を共有でき、新しい気持ちで人間関係を再構築できたなどの前向きな意見もあった。

本部報告に関する事務負担が小さいことも営業店から評価を得ている。

（図表９）感想等

・プライベートで感動した出来事を皆が生き生きと話し合っていた。
・全員の夢について「いいね」と皆が温かい気持ちで拍手していた。
・仲間の想いや考えを深く知ることができ親しみが深まった。
・全員が意見を自由に言える場が少なかったので、職員間の理解・共感が深まった。
・それぞれの人の価値観や大切にしていることを知ることができた。

（備考）城南信用金庫ヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（３）今後の計画等

同金庫では、導入効果を踏まえ引き続きＡＢＣ実践ミーティングを開催していく考えである。今後、仮に同ミーティングへの参加人数が極端に少ない営業店や、自由なディスカッションを阻害するような営業店が現れた場合、人事部による臨店などを通じて改善を促していく。

おわりに

近年、職場での会話（雑談を含む）が組織の活性化や生産性の向上に重要であるとの意見がみられるようになった。一見無駄と思われる日常会話のなかから、組織を変革するような新しい気付きやイノベーションが生まれる可能性もあるのではないか。しかしながら、現実の日常業務を鑑みると、職員が日常会話を行う時間的な余裕が乏しくなっているのも事実である。会話が難しくなっているとするなら、本稿で取り上げた「ＡＢＣ実践ミーティング」のような研修について導入を検討するのも一手だと考えられる。

以　上

（刀禰（とね）　和之（かずゆき））

（参考文献等）

・厚生労働省「平成 25 年 若年者雇用実態調査の概況」

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号　数	題　　名	発行年月
2019-1	信用金庫の小売業、飲食業、宿泊業向け貸出動向	2019 年 4 月
2019-2	信用金庫の若手職員育成事例④　－新宮信用金庫－	2019 年 5 月
2019-3	福井信用金庫の２支店の平日休業について	2019 年 5 月
2019-4	女性職員の活躍拡大への取組み　-湘南信用金庫の制服廃止-	2019 年 7 月
2019-5	高齢社会に対応した成年後見サポートへの取組み －沼津信用金庫の事例から考える信用金庫による地域貢献－	2019 年 7 月
2019-6	ＳＢＩ証券による地域銀行との共同店舗開設について	2019 年 8 月
2019-7	人口減少・高齢社会の店舗展開　-おかやま信用金庫「内山下スクエア」-	2019 年 8 月
2019-8	空知信用金庫の「健康企業宣言」	2019 年 8 月
2019-9	信用金庫における純資産の充実動向とその意義について ―配当政策等における地域銀行との比較―	2019 年 9 月
2019-10	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2019 年 9 月
2019-11	信用金庫統計でみる 2018 年度と 2019 年度（７月まで）の動き	2019 年 9 月
2019-12	信用金庫の事務合理化への取組み（その２）－経営戦略 23－	2019 年 9 月
2019-13	信用金庫における製造業への支援方法－支援体制の強化－	2019 年 9 月
2019-14	信用金庫のＡＴＭ効率化への取組み　-経営戦略 24-	2019 年 9 月
2019-15	信用金庫の貸出金利回り改善への取組み　-経営戦略 25-	2019 年 11 月
2019-16	信用金庫の手数料収入強化への取組み　-経営戦略 26-	2019 年 11 月
2019-17	蒲郡信用金庫の未利用口座管理手数料	2019 年 11 月

＊バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
（2019 年 9 月実績）

○レポート等の発行状況

発行日	分　類	通巻	タ　イ　ト　ル
19.9.3	内外金利・為替見通し	2019-6	市場の動き次第で、日銀が欧米中銀の緩和政策に追随する可能性も
19.9.9	金融調査情報	2019-9	信用金庫における純資産の充実動向とその意義について ―配当政策等における地域銀行との比較―
19.9.10	金融調査情報	2019-10	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向
19.9.11	金融調査情報	2019-11	信用金庫統計でみる 2018 年度と 2019 年度（７月まで）の動き
19.9.13	金融調査情報	2019-12	信用金庫の事務合理化への取組み（その２）ー経営戦略㉓ー
19.9.25	金融調査情報	2019-13	信用金庫における製造業への支援方法ー支援体制の強化ー
19.9.25	ニュース＆トピックス	2019-34	さわやか信用金庫の創業支援セミナーについて
19.9.27	産業企業情報	2019-5	中小企業の「継続力」を考える② ーファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとはー
19.9.30	金融調査情報	2019-14	信用金庫のＡＴＭ効率化への取組みー経営戦略㉔ー

○講演等の実施状況

実施日	講　演　タ　イ　ト　ル	主　催	講演者等
19.9.11	次世代経営者の挑戦 ー環境変化に挑む！全国の地域企業の経営事例ー	留萌信用金庫	鉢嶺実
19.9.13	消費税増税の影響と当面の経済展望	岐阜信用金庫	角田匠
19.9.18	ＩｏＴと企業経営 ーＩｏＴは“第４次産業革命”のキーテクノロジーー	青い森信用金庫	鉢嶺実
19.9.27	企業の「稼ぐ力」 ー「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心にー	京都北都信用金庫	松崎英一
19.9.29	環境変化に挑む！中小企業の経営事例 ー変化に挑む！中小企業の熱き経営者たちー	吉見町商工会	鉢嶺実

＜信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先＞
〒103-0028　東京都中央区八重洲１丁目３番７号
TEL：03-5202-7671（ダイヤルイン）　FAX：03-3278-7048
e-mail：s1000790@FaceToFace.ne.jp
URL　https://www.shinkin-central-bank.jp/（信金中央金庫）
https://www.scbri.jp/（地域・中小企業研究所）