



## 「従業員エンゲージメント」の改善策について

### 視点

近年、信用金庫の間で「従業員エンゲージメント」に注目が集まる。従業員エンゲージメントを高めることで、若手・中堅職員の離職防止や業績の向上、さらには組織活性化などが期待される。その一方で具体的な改善策となると、多方面からのアプローチが想定され、試行錯誤する信用金庫もみられる。

本稿では、従業員エンゲージメント改善の第一歩を職場内コミュニケーションの(再)活性化と捉える。役職員の価値観やライフスタイルの多様化に加えて、コロナ禍で多くの信用金庫は職場内コミュニケーションの維持に苦慮していると想像される。信用金庫は従業員エンゲージメント改善のためにもフェイス・トゥ・フェイスの職場内コミュニケーションを積極化させる必要があり、併せてITツールの積極的な活用による実効性の補完が求められよう。

### 要旨

- 従業員エンゲージメントとは、『従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされる。
- 2021年度の信用金庫の新規採用者数は5,211人(推計)となり、2000年度以降、増減を繰り返すものの、直近で特段の減少はみられなかった。
- 信用金庫は、従業員エンゲージメント改善への第一歩として、職場内コミュニケーションを(再)活性化させる必要がある。
- 足元の環境変化などを考慮すると、今後はフェイス・トゥ・フェイスの職場内コミュニケーション不足をITツールの活用で補うことが有効と言える。
- 本稿では、職場内コミュニケーション活性化などの従業員エンゲージメント改善に資するITツールを提供する3社の取組みを紹介する。

### キーワード

従業員エンゲージメント、職場内コミュニケーション、ITツールによる補完

## 目次

## はじめに

1. 信用金庫の採用・退職者数の動向（推計）
  2. 従業員エンゲージメント改善の目的
  3. ITツール活用による職場内コミュニケーションの補完
  4. 参考企業の紹介
    - (1) 株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」
    - (2) Unipos 株式会社「ピアボーナス®Unipos」
    - (3) 株式会社 KAKEAI「1on1 支援クラウドシステム Kakeai」
- おわりに

## はじめに

数年前から信用金庫の間で、「従業員エンゲージメントの改善」に注目が集まるようになった。従業員エンゲージメントとは、『従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされる。この背景には、職員数の減少に対する危機感が大きいと思われる。従業員エンゲージメントを改善させるなか、若手・中堅職員の離職防止に繋がりたいとの思いが強いようである。また、単なる従業員満足度の向上に留まらず、自発的な営業活動や自金庫の組織改革の活発化を期待する声もある。そこで本稿では、信用金庫の従業員エンゲージメント改善策について考えていきたい。

## 1. 信用金庫の採用・退職者の動向（推計）

従業員エンゲージメントの改善策を検討する背景として、近年、信用金庫から『新規採用で苦戦し、思うように採用できなかった』『若手・中堅職員の意図しない中途退職が増えている』との声を聞く機会が増えたことがある。そこで第1章では信用金庫職員の採用者数と退職者数の動向を確認することにした。

2020年度末の信用金庫の常勤職員数は10万1,002人となり、前年度末（10万1,932人）から930人の減少であった。退職者数が採用者数を上回ったため、10年連続で職員数が前年度末を下回った形である。

2021年度の採用者数を、 $2021\text{年}4\text{月末職員数} - 2021\text{年}3\text{月末職員数}$ で算出すると<sup>1</sup>、5,211人となり、前年度からプラスに転じた（図表1）。2000年度以降の採用者数は、2004年度の3,150人から2008年度の6,813人まで増減を繰り返しており、この20年

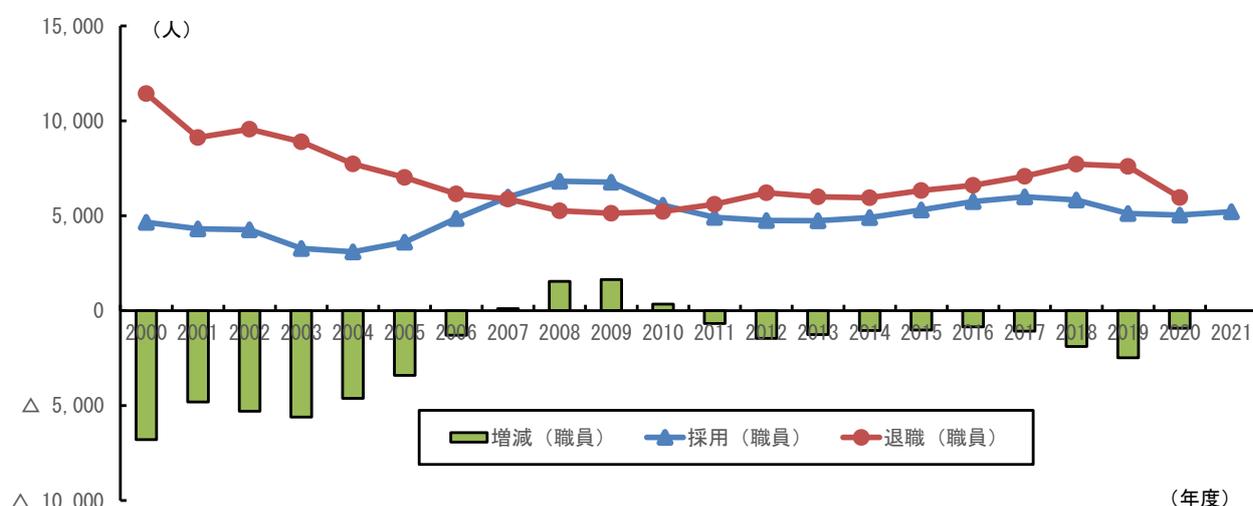
<sup>1</sup> 信用金庫の新規採用（中途採用等を含む）は年度初の4月入庫が一般的である。また4月中の中途・定年退職者数は少人数に留まると想像されるため、4月末の常勤職員数から3月末の常勤職員数を減じることで、当該年度の採用者数を推計した。

の平均採用者数（年間）は5,036人となる。

次に、前述の採用者数を用いて2020年度中の退職者数を推計する。2020年度中の退職者数を  $2020年3月末職員数 + 2020年度採用者数 - 2021年3月末職員数$  で算出すると、5,962人になり前年度（7,597人減）から減少した。信用金庫の退職者数は、2000年度の1万1,443人から減少傾向にあったが、2009年度以降、緩やかな増加に転じている。なお、2000年度以降の年間の平均退職者数は6,976人であった。

信用金庫全体でみた場合、この20年で採用者数が大きく減少したとまでは言えず、直近の10年は5,000人台前半で推移している。そのため近年の職員数の減少要因は、退職者数の増加の影響が大きいと考えられる。

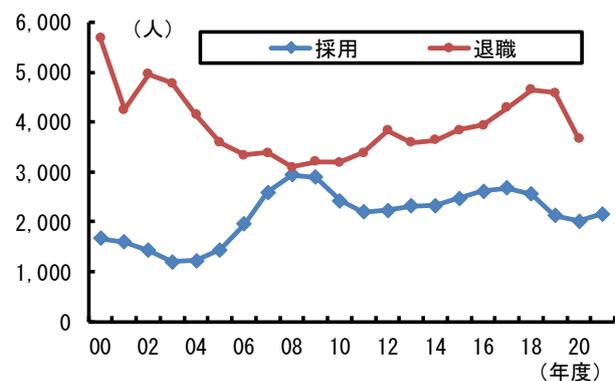
（図表1） 職員の採用・退職者数の推移（推計）



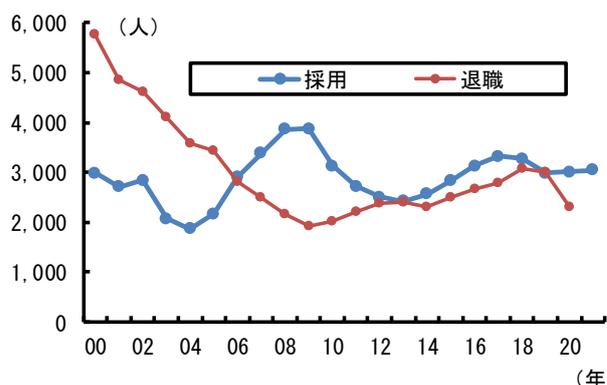
（備考）図表1から3まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

参考までに採用・退職者数を男女別に分けてみた。2021年度の男性職員の採用者数は2,157人となり、前年度から139人の増加であった（図表2）。2000年度以降の傾向をみると、2003年度の1,202人を底に2008年度には2,945人にまで増加している。

（図表2） 男性職員の採用・退職者数の推移



（図表3） 女性職員の採用・退職者数の推移



その後数年にわたり減少し、2010年代は2,000人台前半となる年度が多くなっている。一方の退職者数は20年超に亘り採用者数を上回っており、近年は乖離幅の拡大がみられる。2021年度の女性職員の採用者数は3,054人となり、2年連続で前期を上回った（図表3）。女性職員の退職者数は2009年度まで減少していたが、その後は緩やかな増加傾向を辿っている。ただし2006年度以降は、退職者数が採用者数を下回っており、結果として女性職員数は増加方向にあると言える。

いずれにせよ、近年の職員の減少要因の大宗は、採用者数の減少というより、想定を上回る退職者数の増加にあると考えられる。となると信用金庫は、若手・中堅職員の処遇改善やモチベーション向上などに取り組み、中途退職に歯止めをかける方を優先した方が良いのではないか。また、モチベーションが向上すれば、労働意欲も高まり、限られた役職員数でも高い成果を得られるだろう。

本稿で取り上げる従業員エンゲージメント改善策もこうした問題意識のなかから浮上した経緯がある。

## 2. 従業員エンゲージメント改善の目的

### （1）従業員満足度との違い

近年、若手・中堅職員の離職防止などを目的に信用金庫の間で「従業員エンゲージメントの改善策」に注目が集まる。従業員エンゲージメントとは、『従業員の一人ひとりが企業の掲げる戦略や目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲』とされる。従業員エンゲージメントは愛社精神に近いもので、従業員のエンゲージメントが高い企業ほど、離職率が低く、業績に対するモチベーションも高いと言われる。

一般に普及する従業員満足度が待遇改善などで従業員の満足度を高めることを目的とするのに対し、従業員エンゲージメントは貢献意欲を引き出すことが目的であり、両者は異なる概念とされる（図表4）。

（図表4）従業員満足度と従業員エンゲージメントの違い（例）

分類	従業員満足度	従業員エンゲージメント
目的	社員満足を生み出す	貢献意欲を引き出す
項目	Privilege（待遇）に関すること	Privilege（待遇）に加えて、Philosophy（目標）、Profession（活動）、People（風土）に関すること
関係	会社から一方的に社員に提供する	社員が期待しているものを会社から提供する
効果	業績に結び付きにくい	業績に直結する
分析方法	従業員満足度調査	エンゲージメントサーベイ

（備考）株式会社リンクアンドモチベーション資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## （２）期待される効果

従業員エンゲージメントの改善で期待される効果を挙げると、①離職率の低下、②業績の向上、③組織の活性化などとされる（図表５）。

### ① 離職率の低下

自社に対する愛着心の向上や組織内コミュニケーションの活発化により、若手・中堅従業員の離職率が低下する。特に優秀な従業員の離職防止が見込まれるほか、採用面での好影響も期待される。

### ② 業績の向上

従業員の自社に対する貢献意欲が高まり、主体的に活動するようになるため、業績の向上に繋がる。企業業績の向上は、従業員の貢献意欲にプラスに働くため、さらなる好循環サイクルの実現が期待される。

### ③ 組織の活性化

仕事へのモチベーションが高まり、一人ひとりが主体的に自社に関わることで、組織の活性化やイノベーションの創出に繋がる。職場内の雰囲気も明るくなり、自社に対するネガティブな感情が生まれにくくなるとも言われる。

（図表５）従業員エンゲージメント改善の効果

離職率の低下	自社に対する愛着心の向上や組織内コミュニケーションの活発により、若手・中堅職員の中途退職が減少する。
業績の向上	従業員が主体的となって活動するようになるため、業務効率が改善し、自社の業績も向上する。
組織の活性化	仕事へのモチベーションが高まるなか、一人ひとりが主体的に自社に関わることで組織の活性化やイノベーションの創出が期待される。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 3. ITツール活用による職場内コミュニケーションの補完

### （１）職場内コミュニケーションの活性化

従業員エンゲージメントに対する関心が高まるなか、多くの信用金庫がエンゲージメントの改善を目標に掲げるようになった。ところが具体的な改善策となると、多方面からの施策実施が想定され、優先順位付けで試行錯誤する信用金庫も多いようである。

本稿では、職場内コミュニケーションの（再）活性化を従業員エンゲージメント改善の第一歩と位置付ける。働き方改革や役職員一人ひとりの価値観、ライフスタイルが重

視される現在、かつてのような業務時間外を含めた同調的な集会などの開催は困難となりつつある。加えてコロナ禍による勤務体系の多様化（二班体制など）および対面からオンラインへの移行（研修など）もあり、顔の見える距離でのコミュニケーション機会は大幅に減少したと想像される。職場内コミュニケーションの減少が役職員間の人間関係の希薄化、さらには相互理解の低下を招き、結果としてエンゲージメントの低下に繋がっているのではないかと懸念されている。

こうした課題は、コロナ禍の特殊事情ではなく、中長期的に続くと予想され、信用金庫の強みであった先輩社員によるきめ細かいOJTなどを機能させにくくさせる。信用金庫を対象を絞った訳ではないが、株式会社リクルートワークス研究所の調査では、コロナ禍により職場のコミュニケーションが変化したことによる中長期的な課題として『仕事のノウハウが継承されない』などが挙げられている（図表6）。

（図表6）職場のコミュニケーションが変化したことによる中長期的な課題（単位：％）

仕事のノウハウが継承されない	29.7
職場の一体感やチームワークが弱くなる	28.9
離職者ややる気のない人がでてくる	22.1
非効率な会議や無駄な出社が続く	16.6
職場全体の仕事の効率や生産性が下がる	16.5
あてはまるものは特になし	26.6

（備考）株式会社リクルートワークス研究所「「職場における集まる意味の調査」調査結果」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## （2）IT活用による補完

今後、信用金庫は職場内コミュニケーションを早急に（再）活性化させ、従業員エンゲージメントの改善に取り組むことが求められる。その際、ITツールの活用によるフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション不足の補完が必要になると考える。

かつてのように業務と直接関係ない雑談や情報交換を行にくい業務環境なら、ITツールで積極的にコミュニケーションを図っていく必要もある。これによって、コミュニケーション機会や時間を確保でき、また品質を高める効果も期待されよう。

## 4. 参考企業の紹介

本稿では参考までに、ITツールを活用した職場内コミュニケーション活性化策のうち、近年、地域銀行などで広がりが見られるシステム（仕組み）を紹介する。具体的には、①エンゲージメントサーベイ、②ピアボーナス、③1 on 1 ミーティングのシステムを提供する3社を取り上げる。

## (1) 株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」

### ① 同社について

株式会社リンクアンドモチベーションは、『モチベーションエンジニアリング<sup>2</sup>によって組織と個人に変革の機会を提供し意味のあふれる社会を実現する』を企業ミッションに掲げる(図表7)。同社は、企業経営において最も重要なのは「従業員エンゲージメントの向上である」という一貫した考え方を軸に、組織状態の診断に留まらず、採用・育成・制度・風土のワンストップでのコンサルティングや、イベント・メディアも含めた真のエンゲージメント向上を支援する。

(図表7) 会社概要

社名	株式会社リンクアンドモチベーション
本社所在地	(東京統合拠点) 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー15階
設立	2000年3月27日(創業は2000年4月7日)
ホームページ	<a href="https://www.lmi.ne.jp/">https://www.lmi.ne.jp/</a>

(備考) 図表7・8ともに同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

従業員エンゲージメントの診断や改善策を提供する企業は複数存在する。これらの競合他社に対する同社の強みは創業以来培ってきた膨大なデータ蓄積とコンサルティングノウハウであり、より客観的・多面的な従業員エンゲージメントの診断および改善提案を可能としている。そこで以下では、同社の提供する「モチベーションクラウド」について紹介する。

### ② 「モチベーションクラウド」の概要

同社は、2016年7月、国内初の従業員エンゲージメント向上クラウドサービス「モチベーションクラウド」(以下「同サービス」という)の提供を開始した。同サービスは、これまで同社が手掛けてきた8,740社・237万人のデータベースをもとに組織状態を診断し、具体的な施策提案を行えることを強みとする。

同サービスの主な特徴は、(イ)国内最大級のデータベースをもとに従業員エンゲージメントを可視化、(ロ)創業以来20年間の実績のあるコンサルティングノウハウをツール化、(ハ)具体的な組織改善施策を提案するコンサルタントが実際の変革まで並走、である(図表8)。具体的には、従業員に対しオンライン上の調査を実施し(組織診断サーベイ)、診断結果に基づいたアクションプランを設定する。そのうえで進捗確認のサイクルを回すなか、従業員エンゲージメントの向上を図っていくものである。

<sup>2</sup> 「モチベーションエンジニアリング」とは、同社の独自性と競争優位性を創り出している基幹技術で、「診断技術」と「変革技術」によって構成される。

(図表8) モチベーションクラウドの特長

<p>国内最大級のデータベースをもとに従業員エンゲージメントを可視化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モチベーションクラウドでは、国内最大級の8,740社・237万人のデータベースをもとに組織状態を可視化・分析可能</li> <li>●期待度と満足度の2軸アンケート調査により、どの組織課題から優先的に取り組めば良いかが分かりやすい</li> <li>●他社との比較、部署・階層別での比較、過去との比較といった様々な角度からの組織分析や、パルスサーベイによる月次や週次での進捗把握が可能</li> </ul>
<p>創業以来20年間の実績のあるコンサルティングノウハウをツール化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●心理学・行動経済学などを基盤としたコンサルティングノウハウを用いて、創業以来、多くの企業の組織変革を支援</li> <li>●モチベーションクラウドでは、これまで蓄積してきたノウハウを用いて、再現性と実効性のある組織変革をサポート</li> </ul>
<p>具体的な組織改善施策を提案するコンサルタントが実際の変革まで並走</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モチベーションクラウドによる組織変革が円滑に行われるように、コンサルタントが随時アドバイスを実施</li> <li>●現場で多くの組織を変革まで導いてきたコンサルタントが組織変革をサポート</li> </ul>

### ③ 取組状況

同サービスの導入企業は、これまで東京や大阪といった大都市部に立地し、従業員規模で30～300人の企業を中心であった。しかしここに来て、金融機関を含む大手企業や地方企業にも導入事例が広がりつつある。コロナ禍による在宅勤務の増加や懇親会の自粛で職場内コミュニケーションが減少するなか、従業員エンゲージメントの低下が懸念される。まずは現状を把握し、優先度の高い課題から改善に取り組むべく同サービスを導入する企業が増えている。

従業員エンゲージメントの改善が注目を集めるなか、同社は同サービスの全国展開にも力を入れており、2021年1月には地方専任営業部隊を設置するとともに、地域金融機関に対するセールスに乗り出した。2021年9月には阿波銀行が地方銀行で初めて同サービスを導入するなど<sup>3</sup>、従業員エンゲージメントに力を入れようとする地域金融機関から照会が増えている。

### ④ 今後の展開など

同社は、地域金融機関のネットワークを介した取引先ビジネスマッチングにも期待する。ただし同社はビジネスマッチングによる連携を主目的とせず、地域金融機関に同サービスの導入を提案し、活用メリットを実感するなかで取引先ビジネスマッチングにも繋げたいと考える。

<sup>3</sup> 2021年9月3日付 株式会社阿波銀行ニュースリリースを参照。同行は、CIS（お客さま感動満足）とES（従業員満足）の好循環を目的に同サービスを導入した。

## (2) Unipos 株式会社「ピアボーナス®Unipos」

### ① 同社について

2012年に設立のFringe81株式会社が2017年6月に開始したサービス。2021年10月に社名変更を行いUnipos株式会社に。以降、『感情報酬を社会基盤に』をコーポレートミッションに掲げ、HR (Human Resources) 領域のソフトウェア「ピアボーナス®Unipos」の開発・提供を行う(図表9)。

(図表9) 会社概要

社名	Unipos 株式会社
所在地	東京都渋谷区神宮前 5-52-2 青山オーバルビル 7F
設立	2012年11月(旧Fringe81株式会社。2021年10月社名変更)
ホームページ	<a href="https://www.unipos.co.jp/">https://www.unipos.co.jp/</a>

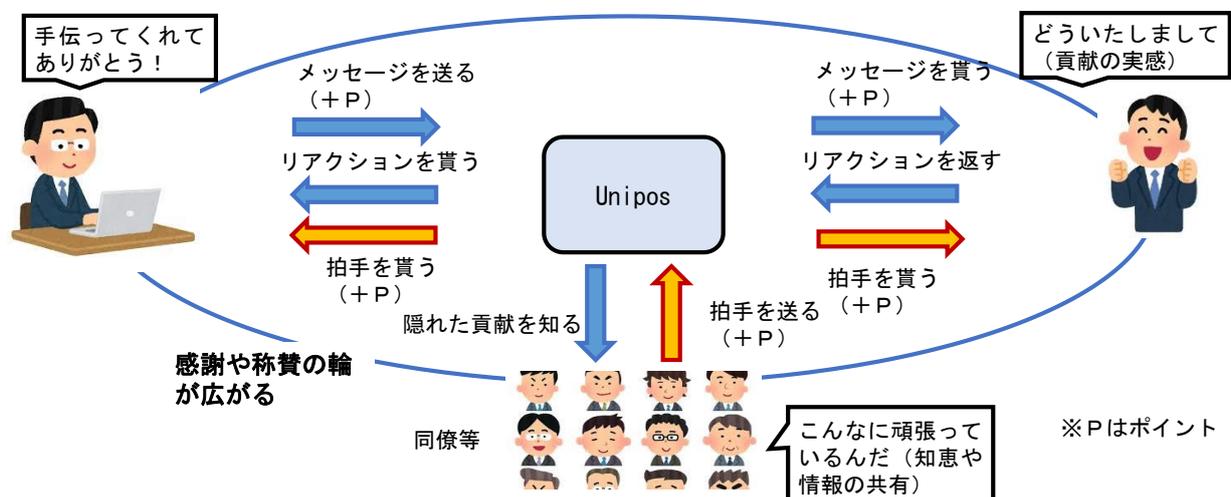
(備考) 図表9から11まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ピアボーナスとは、仲間や同僚を意味するピア(peer)と報酬(bonus)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に対して従業員同士が互いに感謝のメッセージと報酬(ポイントなど)を送る仕組みのこと。対面によるウェットな職場内コミュニケーションが減少し、また実施が困難になるなか、ピアボーナスを導入し感謝や称賛を制度化・オープン化する企業が増えている。

### ② 「ピアボーナス®Unipos」の概要

同社の提供する「ピアボーナス®Unipos」(以下「Unipos」という)は、従業員が日々の業務における貢献などに対して、フィードバック・称賛と少額のポイントをオープンな場で送り合うことで、ポジティブな組織文化や風土づくりを目指すWEBサービスである(図表10)。

(図表10) Uniposの仕組み(イメージ)



かつてのように個人対個人で感謝や称賛を完結させるのではなく、オンライン上のオープンな場で伝え合い、一人ひとりの行動を組織全体に周知する狙いがある。これによって知恵や情報の共有が進み、さらに感謝や称賛といったポジティブな習慣を備えた組織風土への改革が進む。Unipos は、バリューに紐づく活動や部署間の連携・共有の増加を目指す仕組みと言えよう（図表 11）。なお Unipos で受け取ったポイントは、導入企業の負担で当該従業員の給与に加算する以外に、ポイント相当分を社会貢献活動に寄付することなども可能である。

（図表 11）Unipos の目指すところ

特 長	内 容	期待する効果
称賛が習慣化する	自然と称賛を送りたくなるシンプルで使いやすい設計を採用。称賛される機会が増え、従業員の貢献・挑戦意欲が高まる。	エンゲージメント向上 離職率の低下
貢献が見える・活かせる	タイムライン上で部下の貢献を把握し、拍手ボタンで称賛できるので、忙しいマネージャーも無理なくチームのマネジメントを改善する。	マネジメントの強化 心理的安全性の向上
組織風土が変わる	#ハッシュタグで「行動指針に沿った貢献」を目にする機会が増えるので組織全体への企業理念・行動指針（バリュー）の浸透が自然と進む。	バリューに紐づく活動増加 部署間の連携・共有増

### ③ 取組状況

わが国を取り巻く社会・経済が大きく変わるなか、自社のビジネスモデルや組織改革に取り組む企業は多い。そこで組織風土を変える「きっかけ」に、Unipos を導入する企業が増えている。

導入企業の傾向をみると、従業員数が 30 人から 3,000 人超までの幅広い業種・業態で導入が進んでおり、2022 年 1 月には累計導入社数が 600 社を突破した。また地域金融機関の導入状況をみると、静岡銀行（対象は約 3,000 人）が 2021 年 5 月より Unipos を導入しており<sup>4</sup>、今後も導入行の増加が見込まれる。

### ④ 今後の展開など

同社は、2022 年 1 月にグループ内企業間の閲覧範囲指定機能を提供開始したほか、2 月には個人対個人だけでなく組織やチームに対しても感謝や称賛を送ることが可能な「複数人投稿機能」を追加するなど、Unipos の機能拡張に取り組んでいる。

また同社は、資本業務提携する Sansan 株式会社との連携を強化していく考えである。

<sup>4</sup> 2022 年 1 月 24 日付 株式会社 Unipos ニュースリリースを参照。なお信金中央金庫も 2021 年 5 月に Unipos を全社導入済みである。

### (3) 株式会社 KAKEAI 「1on1 支援クラウドシステム Kakeai」

#### ① 同社について

株式会社 KAKEAI は 2018 年に創業したベンチャー企業で、「1on1 支援クラウドシステム Kakeai」（以下「同システム」という）の開発・運営を行う（図表 12）。また同社は『あなたがどこで誰と共に生きようとも、あなたの持つ人生の可能性を絶対に毀損させない。』を企業ミッションに掲げる。

(図表 12) 会社概要

社 名	株式会社 KAKEAI
所在地	東京都港区赤坂 8-5-6 IPIAS AOYAMA 206
創 業	2018 年 4 月
ホームページ	<a href="https://kakeai.co.jp/">https://kakeai.co.jp/</a>

(備考) 図表 12 から 14 まで同社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

新型コロナウイルスの影響が深刻化するなか、企業と従業員および従業員同士の物理的・心理的距離には拡大がみられる。こうした状況下、業務マネジメントの一環として部下に対して行う指示・指導中心のミーティングではなく、部下視点に立った支援<sup>5</sup>や理解を目的とする「1on1 ミーティング」の導入企業が急速に増えている。

その一方で、1on1 ミーティングの実施にはいくつかの課題が散見される（図表 13）。この対応策として、上司向け研修の実施や応対マニュアルの整備などを行う企業もあるが、上司・部下ともに負担感を感じることなく高品質のコミュニケーションを継続的に実施していくため、新たに支援システムを導入する企業が増えてきた。

(図表 13) 1on1 ミーティングの課題（例）

- ・話したいこと、話すべきこと、話して良いことがお互いにわからず、噛み合わない。
- ・業務の進捗確認だけで終わり、腹を割って本音の話ができず、プライベートの話は事務的なことしか報告できない雰囲気がある。
- ・日頃大切にしている考え方や価値観の共有ができず、業務もスムーズに進みづらい。

#### ② 「1on1 支援クラウドシステム Kakeai」の概要

同社の提供する同システムは、1on1 ミーティングに特化しており、スムーズな対話、対話の質の向上、心理的・物理的な対話負担の軽減など、現場の使いやすさを重視する（図表 14）。そのため、システムユーザーである現場からの評価が高く、競合他社に対する優位性を発揮している。

<sup>5</sup> 短期的視点に限らず、中長期的視点での成長も含む。

なお、ユーザー企業が同システムの導入を検討する際の評価ポイントは、(イ)上司の負担軽減、(ロ)コミュニケーションの質の維持、(ハ)本音を言い合える仕組みの構築（心理的安全性の確保）などとされる。

(図表 14) Kakeai の特長（シーン別）

1on1 の前	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1on1 の効率を大きく変える、とても簡単な前準備。メンター（上司）やメンティ（部下）が主体的にストレスなく話したいことを本音で決められる、相手に期待している対応を遠慮なく簡単に伝えられる。</li> <li>● 予定表やテーマが設定されたら、マネージャーやメンターには Teams・Slack・メール等でお知らせする。</li> <li>● メンター（上司）には、トピックや「期待されている対応」だけではなく対応のヒントを提供する。</li> </ul>
1on1 の「実施」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リモートでも対面でも、とにかくズレない、次に繋がる、積み上がる。</li> <li>● ビデオ通話内蔵、リアルタイムに共有されるメモ、自分だけのメモ、宿題や約束事の管理</li> </ul>
1on1 の「後」DATA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネージャーやメンターには、社会全体の傾向も踏まえて改善の材料を提供する。</li> </ul>
1on1 シーン以外/ ナレッジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネージャー個人が持つ具体的な工夫を組織知へ。社内だけではなく、社外のマネージャーのナレッジも表示する。</li> </ul>
1on1 シーン以外/ 実態を踏まえた現場 支援サポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エグゼクティブや人事・経営のシステム管理者へは、マネージャーやメンター自身が確認できる情報に加えて、担当組織や全社のサマリーも確認可能である。</li> </ul>

### ③ 取組状況

2020 年以降の社会全体の急速な在宅勤務・テレワークへの移行と、そこから生じた職場内コミュニケーションに関する課題も相俟って、同社にはコロナ前と比較し約 50 倍の引合いがあるとのこと。足元では 1on1 ミーティングを導入したものの、運用面で課題を抱える大手企業などからシステム導入に関する照会が寄せられている。また導入企業からの口コミで同社に関心を寄せる企業も多い。

2022 年 2 月現在の同システム導入企業は 100 社程度となり、企業規模では従業員数が数十人から数千人規模まで幅広い。現状は東京に本社を置く大企業の導入が中心だが、同システムの認知度向上もあり地方企業の導入も増えてきた。また直近では、2022 年 1 月に朝日生命保険相互会社が全社向け（3,300 人）に導入したほか<sup>6</sup>、大手金融機関でも同システムの導入予定がある。

### ④ 今後の展開など

同社では、引き続き同システムの機能拡張などに取り組んでいく。ただし過度な人事管理システムとの機能統合までは考えておらず、むしろユーザー企業は用途に応じて各種システムを使い分けた方が便利だと同社はみている。

<sup>6</sup> 2022 年 1 月 13 日付 株式会社 KAKEAI ニュースリリースを参照

## おわりに

信用金庫は役職員同士の顔が見えるアットホームな職場環境なので、ITツールを用いてまでコミュニケーションを行う必要性は乏しいとの意見が聞かれる。しかしながら働き方改革が進み、個人の価値観やライフスタイルが重視される現在、仮に新型コロナウイルスの感染対策が緩和されたとしても、かつてのような業務時間外の私的交流などは再開が難しいのではないかと懸念される。役職員が一堂に介するような研修やイベント、各種会議も対面ではなく、オンライン開催が続くと思われる。効率性や生産性向上をより重視する業務運営が求められるなか、営業現場ではちょっとした雑談も難しい状況にあるかもしれない。

こうした状況を勘案するならば、今後は信用金庫においてもITツールを活用してフェイス・トゥ・フェイスの職場内コミュニケーション不足を補完することが必要になると言えるだろう。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

### 〈参考資料〉

- ・株式会社リクルートワークス研究所 ニュースリリース
- ・株式会社リンクアンドモチベーション ニュースリリース等
- ・株式会社阿波銀行 ニュースリリース
- ・Unipos 株式会社 ニュースリリース等
- ・株式会社 KAKEAI ニュースリリース等

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】（2021年度・下期～）

号 数	題 名	発行年月
2021-20	最近の信用金庫と国内銀行の地区別貸出金増加率の動向	2021年10月
2021-21	地域金融機関による不動産の有効活用 - 発注者支援の手法も活用した川崎信用金庫の事例 -	2021年10月
2021-22	大和証券グループのSDGsへの取り組み	2021年12月
2021-23	信用金庫の個人ローン残高の動向	2021年12月
2021-24	やさしく読み解くSDGs（3） - ESG投資の潮流と今後の課題 -	2022年1月
2021-25	地域金融機関による補助金申請支援の取組事例 - 外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ -	2022年1月
2021-26	経営指標の変化から見えるコロナ禍含む3年間の 信用金庫業界の構造変化	2022年1月
2021-27	三島信用金庫の共同店舗化への取り組み	2022年3月
2021-28	信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について - 株式会社ライフシフトの取り組み -	2022年3月
2022-1	灰色のサイー不動産バブルの持続的拡大と中国債務の現在－	2022年4月
2022-2	「従業員エンゲージメント」の改善策について	2022年4月
2022-3	「越境学習プログラム」への取り組みについて	2022年4月

## 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2022年3月実績)

### ○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
22.3.3	内外金利・為替見通し	2021-12	3月会合でも、日銀は金融政策を特段変更しない見通し
22.3.4	金融調査情報	2021-27	三島信用金庫の共同店舗化への取組み
22.3.4	金融調査情報	2021-28	信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について －株式会社ライフシフトの取組み－
22.3.11	ニュース&トピックス	2021-85	2022年2月末の信用金庫の預金・貸出金動向（速報） －リーマン・ショックを超え長期化する中小企業の資金確保の動き－
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-87	地域銀行における本部DX担当者の育成策について
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-88	大手金融機関における「社内副業制度」の導入について
22.3.17	ニュース&トピックス	2021-89	最近の新卒・中途採用の動向について
22.3.25	ニュース&トピックス	2021-90	ITスキル等のリスクリング策について
22.3.29	ニュース&トピックス	2021-92	2022年3月時点における信用金庫の店舗内店舗数
22.3.30	産業企業情報	2021-12	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④（飲食・宿泊業編） －新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例－
22.3.31	内外経済・金融動向	2021-9	コロナ禍で進む消費のデジタル化 －拡大余地が大きいシニア世帯のネットショッピング－

### ○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
22.3.23	信用金庫における収益と資産の分散が経営健全性に与える影響	日本金融学会関東部会	品田雄志
22.3.24	国内外の経済・金利見通し	いちい信用金庫	奥津智彦

### <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)