



第5回

京都信用金庫 理事長

さかきだ たかゆき

# 榊田 隆之 さん

## 職員2000人でつくる 新しい金融機関への道

### 顧客支援のための組織

私が金融機関に提案しているのは、「顧客支援を全面展開するビジネスモデル」である。例えば、事業者支援などを、本部の専門部署ではなく、営業店の法人担当全員で行うためには、どういった仕組みが良いか。一案としては、現在の金融機関の組織を「ピラミッド型」から現場主導の「セルフマネジメント型」へ転換することだと思っている。

セルフマネジメント型組織の条件の一つは、「現場が情報を共有する」ことである。顧客支援であれば、具体的な事例に関する情報が重要になる。現在、多くの金融機関では、本部の顧客支援専門部署が、そうした事例情報を持っている。たまに営業店に

も「〇〇通信」といったかたちで情報を還元しているが、その程度では、営業店の担当者が顧客に何か提案できるようにはならない。本来、各営業店の担当者が、本部を経由せず、横で情報を共有する仕組みが必要なのだ。以前から、その点をうまくやってきたのが京都信用金庫だった。

### 「寄ってたかって」と「おせっかい焼き」

京都信用金庫には、フェイスブックのような形式の事業者支援に関する社内SNSがある。各店の職員が、写真なども添付し、自分の取組みについて書き込んでいる。顧客がどんな課題を持っていたか、自分たちがどうアプローチしたか、最後はどうなったかなどが書かれている。他店の職員が「いいね」を押して、「うちの店にも同じ

課題を持ったお客さまがいるので、同様のアプローチをしてみます」といった書き込みをしている。

「ビジネスマッチング掲示板」は、掲示板方式で営業店の担当者が情報をやりとりするシステムだ。スレッド（依頼の書き込み）に対するレス（返答の書き込み）の速さがすごい。その日の朝に書かれていた「当店の取引先が〇〇という素材を探しています」というスレッドに対し、2〜3時間間の間に、「うちの店の取引先の××が供給できそう」といったレスが3〜4カ店から書き込まれている。

こうしたITツールを導入している金融機関はほかにもあるが、うまく利用されていないケースばかり。営業店の職員がノルマを課せられた別の仕事に追われてしまっているからだ。京都信用金庫はすでに、収

金融経営研究所  
所長

山口 省藏

昨年6月から京都信用金庫の理事長になった榎田さん。榎田さんは「職員を主役にしたい。自分は京都信用金庫の風土を守る役になりたい」と言う。

益指標による評価を廃止している。しかし、仮にノルマがなくなるとも、縦のラインで仕事の評価される金融機関の職員にとり、所属の枠を超えて横で協力しあうのは難しい。理事長になった榎田さんが、よく使うフレーズに「寄ってたかって」と「おせっかい焼き」がある。それらは、各職員が自分たちの領域を超えた「親切」「チームワーク」を発揮することを期待した言葉だ。

先日、近年導入された「くらしのマッチング掲示板」を榎田さんに見せてもらった。主に窓口担当者が書き込んでいく。「スペース旅行に行くのだけれど、

以前の旅行で余ったドル紙幣は持っていったら使える？」とのスレッドがあった。それは、顧客がカウンターで何の気無しにつぶやいただけの疑問で、「どうでしょう……スペインだと通貨はユーロですしね」と答えるだけでいい話である。そのスレッドに、わずか数時間の間に、「私が以前スペインに旅行したとき……」といった職員のレスが2〜3件寄せられていた。

おそらく、この取組みの行く末は、「京都信金の〇〇支店の××さんは親切で気が利く」と店舗に来る顧客がファンになるということだろう。全店の仲間が互いに助け合ってそのファンづくりにいそしんでいる。

## 職員全員と対話×2

榎田さんの目標は、「京都信用金庫を日本一コミュニケーションが豊かな『会社』にすること」である。ピラミッド型組織である金融機関は、所属の枠を超えたコミュニケーションが弱い。日本一の金融機関では大した目標にもならないので、日本一の会社を目指している。

榎田さんは、昨年に理事長になったあと、職員全員と対話を行う「2000人のダイ

アログ（対話）」を2周行った。榎田さんは、「ダイアログで生まれたアイデアは、すべて実現する」と言っている。

「プロジェクト」も、榎田さんが理事長になってからの取組みである。現在、1チーム4〜5人規模で、約350のプロジェクトチームが自発的につくられ、3カ月で結果を出すことを求められている。プロジェクトのテーマは、「取引先〇〇の課題である××を解決したい」といった取引先支援が多いが、チームの対象を該当する取引営業店内に限定せず、本部の人も参加しているという。

驚いたのは、所属や職位に関係なく、希望者であれば、まったくの新人やパート職員でもプロジェクトリーダーになれることである。法人取引の経験のない人も事業者支援プロジェクトのリーダーになっている。経験不足をおそれず、熱い思いに期待を掛けている。

榎田さんの話を聞いてみると、「この人は、本気でセルフマネジメント型の金融機関をつくらうとしている」と感じる。私も、そうしたビジネスモデルの実現を金融機関に促したくて今の仕事を始めた経緯がある。熱く期待しないわけにはいかない。

◆ 毎月1回掲載します。