

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第34回 笑顔の配達人

栢木知恵 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



🌸 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、宮崎太陽銀行営業統括部CS向上室係長で、看護師でもある栢木知恵さんを迎え、金融機関の職員を笑顔にするこ

● 夢は看護師

栢木 笑顔の配達人、栢木です。

山口 アハハ。噂どおりの口上をありがとうございます。さっそくですが、この対談では、生い立ちからお聞きすることになっています。栢木さんは、どんな子だったのですか？

栢木 今思えば、親に対して良い子でいようとしていました。母は、介護福祉士として働いて

いて、夜勤もありました。母から「小さな母親がもう一人いてもらわないと困る」と言われていて、母がいないときは、母が作ってくれた料理を父と3つ下の妹に温めて出したり片づけをしたりしていました。私がちゃんとしなきゃいけない、と思っていました。

山口 看護師になろうと思ったのは、いつ頃からなのですか？

栢木 介護福祉士の母は、看護師よりも仕事ができるにもかかわらず、看護師からの指示がないとできない仕事があることを悔しがっていました。その母から、ずっと「看護師になりなさい」と言われていました。その影響もあって、保育園の卒業文集に将来の夢として看護師と書いています。

山口 銀行員になってしまったのは、どうしてなのですか？

栢木 高校3年の夏、進路を決める時期のことです。私は看護学校を受験するか、就職するか

で迷っていましたが、色々と考えた末に就職の道を選ぶことにしました。母からは当然のように看護学校を受験するものだと思われていたので、母には内緒で担任の先生に「就職します」と言ったところ、私が通う高校から宮崎太陽銀行への推薦枠が1名ありました。私の他にもその推薦枠を希望する子がいましたが、担任の先生が私のことを「普段から明るくて、人思いの子だから」と推してくれたおかげで銀行に行くことになりました。ただ母に内緒にしていたことは、その後の三者面談でバレました。当然、三者面談の後、母に怒られると思っていました。でも、母は「あなたが自分で決めたことであればそれで良いのに」と言ってくれました。そういう形で銀行員になりました。

● 接客日本一

山口 宮崎太陽銀行に入行された頃はどんな新人でしたか？



● 親切的接客と職場のチームワークの良さでCS日本一に輝いた栢木氏。

栢木 銀行が何をするとところかさえわからないなか、入行当時から「太陽銀行（地元の愛称）の窓口の華になります」と言っていました。当時の新人研修担当の方から、「あなたは銀行のムードメーカーだからね」と言われました。私はその期待に応えようとしていたと思います。営業目標は絶対にやらなければと思って、夢にも出てくるほどでした。最初に配属された京塚支店では、3人いた先輩全員が営業実績上位者として頭取表彰される人たちでした。そんな先輩方が、私が表彰されるように応援してくれて、押し上げてく

れました。先輩方にお礼を言うのと、「今度はあなたが同じように後輩にしてあげなさい」と言ってくださったのを覚えています。

山口 素晴らしい先輩方ですね。その後はどのような仕事をされたのですか？

栢木 入行3年目に出張所の新規開設の仕事に携わりました。その後1998年に、新たに始まる投信窓販の勉強をするために証券国際部に半年配属されました。その年の10月から、本店営業部で、たった一人の投信窓販担当になりました。銀行を辞めるまでの5、6年間、ずっと投信窓販担当でした。

山口 今では多くの行員が投資信託を売っていると思いますが、最初は本店営業

部の窓口で1人だけ担当をおいていたのですか？

栢木 はい。投信窓販担当の希望者を募集したところ、誰一人応募する人がいなかったそうです。当時の証券国際部の部長が、私が京塚支店にいた時の支店長で、私に白羽の矢が立った、という経緯でした。

投信窓販担当といっても、「え、なんで私が？」そもそも投資信託って何？という状況でしたので、窓販開始までの間は必死に勉強しました。太陽銀行としても全国の銀行窓口で一斉スタートするという大変重要な局面でしたので、最終テストとして実際に本店営業部の窓口を使用し、各役員など主要な方々が集まった前で、さらには当時の頭取がお客さま役をするという設定でのロールプレイングを披露しました。そういったシチュエーションでしたので、とにかく緊張しましたが、無事に銀行から合格をいただくことができました。

山口 投信窓販開始時は、そんな感じだったのですか。その他にも投信窓販担当時代のエピソードがありますか？

な感じだったのですか。その他にも投信窓販担当時代のエピソードがありますか？

栢木 2002年のことです。日経ヴェリタスによる全国の銀行窓販の覆面CS調査において、宮崎太陽銀行が日本一になりました。ある日、上司から「栢木さん、こんなお客さんに接客した？」と聞かれました。顧客の特徴を聞いて、100万円ほどが入っているような封筒を出して「これで投信を買いたい」と言ってきたお客さまを思い出しました。2時間かけて説明した人です。その人が覆面調査員でした。その人のお話を聞いていた時、「この人には投資信託のリスクはとれない」と思い、投資信託の話をした後に、ほかに保険の商品がある、との説明もしました。当時、保険の取扱説明は特定の男性行員しかできなかったことから、その人と呼ばれる説明をしてみました。覆面調査で高く評価されたのは、当時の本店営業部全体の雰囲気良かったからだと思います。40名いた本店営業部の

中は、常に互いに助け合うチームワークがありました。その雰囲気を作り出したのは18歳の新人の女の子でした。その子は、何かをするたびに「ありがとう」と言うのです。自分が何かを頼まれた時でさえ、「私に頼んでくれて、ありがとうございます」と言っていました。その子の姿勢が周囲に影響を与えていました。誰かに仕事が集まれば、すぐに他の人がカバーに入るチームワークの良さは、「ありがとう」といつてもらえる嬉しさを共有できる組織だったからだと思います。

翌年の2003年の3月1日の土曜日に、地元新聞がその日経ヴェリタスの記事を取り上げました。なぜ、その日のことを覚えているかというと、同じ日に祖父が倒れたからです。祖父の家は私の家と同じ敷地内にあるのですが、父と祖母が祖父の家の勝手口でウロウロしていたのを見て、「どうしたの?」と尋ねたら、祖父が苦しがついて、と訴えてきました。私が祖父と祖母を車に乗せて、近くの病院に運んだのですが、その

とき祖父が車の中で、苦しみながらも、私に「立派やね。嬉しい」と言ったのです。「今日、新聞を見たよ。日本一になったことをなぜ言わなかった?」とも話していました。病院に運び込むと、心筋梗塞と診断されました。担当医から「運んでくる間に、何か話をしていましたか?」と聞かれたので、そのまま「話をしていました」と答えると、「そのおかげで、今まで息がつかなくなったと思います」と声をかけてくれて、日本一になったことで祖父の命が助かった、と思いました。

● 看護師への転身

山口 その後宮崎太陽銀行を辞められて、看護師になった経緯について教えてください。

栢木 結婚して臨月に入ったため、2004年の2月末で退職しました。出産後、子供が保育園に預けられるまで育った時、主人から「看護学校に通ってみたいかどうか」と勧められたので

す。主人は、高校時代の同級生で、その頃から私が看護師志望であることを知っていました。私は銀行に戻る気満々でしたが、主人から、「看護師という資格を持てば、自分に何かあったとしても、一人で子供を育てることもできる」と説得されました。看護学校の見学に行くと、私の先輩になる人たちが子連れの私を歓迎して、学校を案内してくれました。私は、「この学校なら良いかもしれない」と思い、受験して入学しました。

その時、私は32歳です。同級生の大半が14歳下でした。銀行員時代は、自分が正しいと思っただけをそのまま口にしていましたが、この時代に世代の異なる同級生と一緒に勉強や実習をしていくうえで、どう接すれば良いかを考えた時、相手がどう思っているのかを聞くだけ聞く、というスタイルに変わりました。

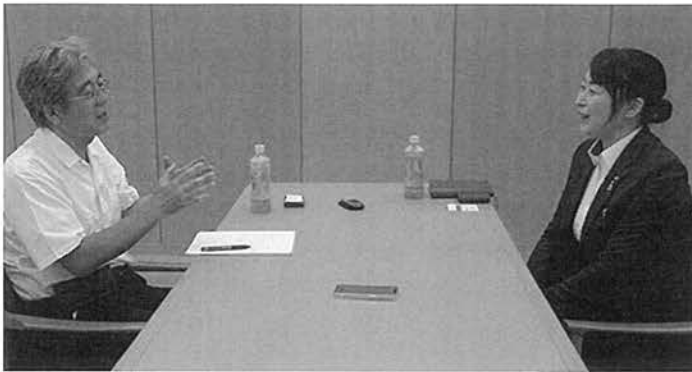
山口 看護師を始めた当初はどんな感じでしたか?

栢木 看護学校を出たのが35歳

でしたので、だいぶ年のいった新人看護師になりました。看護師はやはり厳しい世界です。命を預かっているがゆえに失敗は許されないので、10歳以上年下の先輩方から厳しい口調で注意されました。それでも辞めたいと思っただけではありません。

山口 看護師時代の思い出に残るエピソードを教えてください。

栢木 看護師になって、熊本で大きな地震があったとき、夜勤をしていました。まずは自分たちの命を守らないと患者の命は守れないと思って、机の下に避難して、揺れが治まるのを待ちました。手術が終わったばかりで、自分で動くことができない患者が何人かいました。そこに真っ先に行きました。60歳〜70歳の女性は、怖くて泣いていました。「来てくれてありがとうございます」と感謝されました。必要な機械が正常に動いていることを確認して「大丈夫ですよ」と伝えたら、「置いて行かれると思って不安だった」と言われました。



● 栢木氏の異色の経歴に興味津々で質問をする山口氏。

看護師に限ったことではないのですが、そばにいてあげることや人のぬくもりによって伝わる安心感や癒しが重要だと実感しました。

また、ある年配の女性の患者さんを担当した日のことです。私が病室に行くと、とても嬉しそうな顔をして、手を差し出してくれました。その手を握って、「今日は私が担当です」と返すと、「あなたが担当で良かった。」

ありがとうございます」と言ってくれました。その患者さんは、その日に亡くなられました。看護師は、亡くなる間際の人からも、亡くなられた方のご家族からも「ありがとう」と言っていただけじゃなく、こんなに素晴らしい仕事はないと思います。

山口 看護師にとっても、患者やその家族に寄り添うコミュニケーションが大切なのですかね？

栢木 熱を測るなどの処置だけでなく、一人数分で終わります。でも、入院されている人のベッド周りはその人の生活空間なので、より快適に過ごせるようにしようとするなら、できることはたくさんあります。入院しても家族になかなか来てもらえない寂しい人もいれば、仕事のことが気になる人もいます。誰かに話をすることで人は気持ち良くなります。「私で良ければ聞かせてください」と思っていました。でも、よく知らない人に、自分の話はしづらいですよね。なので、話をしない患者には、処置をしながら自分の話を

しました。

銀行員を辞めて看護師になった話をすると、「銀行で働いたの？」と聞いてくる男性患者がいました。「はい、太陽銀行です」と答えたら、「あのオンラインワンと言っているところ？」と聞かれました。当時、太陽銀行は地元でオンラインワンの銀行を目指していました。私

はお客さま一人ひとりに向き合い「あなたがいるから太陽銀行と取引したい」と思われるようにとの思いで銀行で働いていたことを話すと、「オンラインワンとはそういう思いで働いてたんだね」と言ってくれました。それまであまり話をしない人だったのですが、いろいろと話を聞かせてくれるようになりました。自分を知ってもらうことで相手も話してくれるようになります。だから話が長くなります。私は、病室に行くと、なかなか帰ってこないの、用件が済んだらすぐに戻るよう注意されることも度々ありました。

病棟は、複数のチームで運営されています。日中であれば、自分のチームの患者のことだけ

知っていれば仕事ができますが、夜勤でナースコールが鳴ったとき、日中担当外の患者の特徴も知らなければ適切に対応ができません。だから、知っておきたい。患者の家族のことも知っておきたい。銀行での経験のおかげで顔を覚えるのは得意になっていました。

患者さんと無駄話をしていないで、処置をしたらすぐに帰ってくるよう、私のことをよく注意していた先輩が、ある日、病院を退職する時に、「あなたは、誰よりも患者やその家族のことを知っていたわ。無駄話はない無駄話があるのだということを教えてくれてありがとう」と伝えてくれました。

相手を知ることの大切さは、銀行で窓口の担当をしていて身についたものです。他にも、銀行員であったことは役に立ちました。例えば、「電話に出たら最初と最後の2回名乗りなさい」というのは、銀行で教えてもらったことです。病院でもそれを続けていました。師長は、院長から「最初に名前を名乗る看護師はいるけど、こちらから

の指示に、『栢木が承りました』と最後にもう一度名乗る看護師は初めてだ。良い指導をしているね」と褒められたそうです。師長はその時「彼女を育てたのは宮崎太陽銀行です」と言ってくれました。

●銀行に戻るのか、病院に残るのか

山口 再び銀行に戻ったのはなぜですか？

栢木 その頃、太陽銀行では、CS向上の外部講師の先生が辞めることになり、後任を探していました。その先生は、私も過去に教えてもらったことがある人です。その先生が私のことを覚えていて「あの人に後任を任せたい」と言ってくれたようで、そういう経緯で声をかけていただきました。

最初に連絡が来た時は、「もう一度、接客日本一にしたいから、戻ってくれ」というお話でした。しかし、過去に太陽銀行が日本一となった日経ヴェリタスのCS調査の評価は、お客さ

まに喜んでもらうことの積み重ねの結果であって、それ自体を目標にするものではありません。そもそも太陽銀行は、オンラインワンと言っていて、ナンバーワンを目指しているわけではありませんでしたので、私も色々な葛藤を抱えていました。

ただそのようななかで、みんなが「ありがとう」と言い合いつながりながら仕事をしていただいていた本店営業部時代のことを知っている人から連絡があつて、「あの当時の雰囲気を知るあなたに戻ってきてほしい」と言われたときに、気持ち揺れました。実は看護師になってからも、太陽銀行のことが好きだったので、銀行に用事があれば、色々なお店に顔を出し、いろんな人に声をかけていました。そう考えてみると、私の心のどこかに、自分に何か一度働いてみたい気持ちがあるのかも感じていました。私の看護師としての基盤を作ってくれた最初に赴任した病棟の師長に「銀行から誘われて気持ち揺れました。そんな気持ちになったことが看護師とし

て育ててくれた方々に申し訳ないと思つています」と打ち明けると、「あなたはいつも、『今の私があるのは太陽銀行のおかげ』と言っているわ。銀行から戻つて来てほしいと言われるあなたと一緒に働けたことを私は誇りに思います。恩返ししておいで」と言ってくれました。これを聞いて、私は、銀行に戻ろうと決心しました。

病院の同僚にも銀行に戻る話をしました。「太陽銀行はあなたを取り戻したいと思つているけれど、私たちもあなたのことをとでも必要しているから引きとめたい」と言われて、私は泣きました。すると、みんなは「あなたを苦しめたくはないの。銀行にいつてらっしゃい」と言ってくれました。最後は、病院のみんなに背中を押してもらいました。

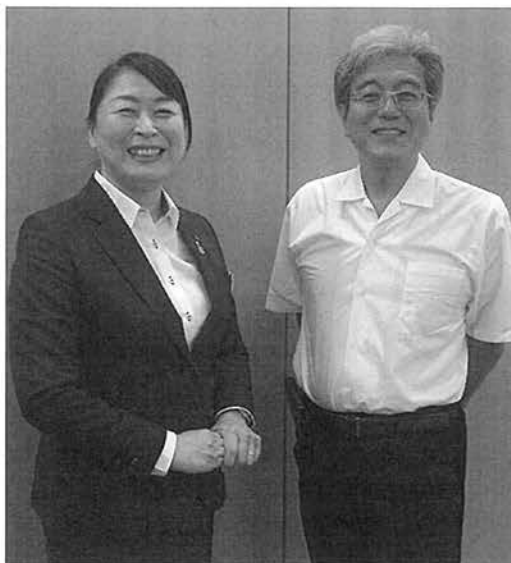
●笑顔の配達人

山口 銀行に戻られてからの仕事について教えてください。

栢木 2017年の1月に銀行に戻りました。その4月に営業統括部の中にCS推進室（現CS向上室）ができました。CSはお客さまの満足度を対象にしています。私はES（従業員満足度）が上がれば、CSも上がると思っています。そこで、ESを上げるにはどうしたらいいかを考えた時、愚痴でもなんでもいいので、みんなの心の声を聴くことだと思いました。

山口 CSと聞くと、「お客さんにどう対応するか」がイメージされますが、栢木さんのアプローチは、行員の声を聴くということなのですか？

栢木 前任の外部講師の先生は、「CSを教える人」だつたと思います。私は、銀行の窓口から11年離れていたの、窓口対応で教えられることは、そんなにありません。私は、みんなの笑顔を見たいのです。「お客さまのために何ができるか」を楽しめるようになってほしいのです。そのために、行員みんなの声を聴こうと思いました。



●「笑顔の配達人」の周りには自然と笑顔が伝播する、そんな対談であった。

「幸せ配達人〇〇です」と名乗る会社がありました。これはいいなと思いついて、「笑顔の配達人」と自分につけてみました。誰の承認も取っていないので、ドキドキしながら使い始めました。研修の場で言ってみ

たところ、けっこう笑ってもらえて、自分を覚えてもらいやすくなりました。電話で「CS向上室の栢木です。〇〇さん元気ですか?」と言うと、電話口の声が入って、「笑顔の人ですよね」と言ってくれます。顔は見えないけれど、きつと笑顔になっていけると感じます。最近では、取引先企業の経営者からも「太陽銀行さんには笑顔の配達人がいるそうですね」と言われるようになりました。

また、「笑顔の配達人」が来たとなれば、「自分は笑顔を作っているかな」という意識を持つてもらいやすいのです。私は、他人の悩みをずっと聴いているので、それを受けとめずぎて、気持ちにへこむ時があります。それでもみんなを笑顔にしたい私は、いつも笑顔でなければいけません。「笑顔の配達人」と自称することは、自分自身の意識づけでもあります。

栢木 最後、栢木さんの目標を教えてください。

栢木 自分がかかわるすべての

看護師をしていたので、仕事だけでなく、身体や病気のことで、恋の悩みだって聴けます。

山口 6年間、行員の話聞いてきて、何か変化はありましたか?

栢木 行員は全部で700人ほどです。全員とはいきませんが、延べでは、かなりの話を聞かせてもらいました。私に言うだけ言ってすっきりして、「また一日頑張れます。ありがとう」と言ってくれる人たちがいます。話を聴くことで、いっぱい

なっていた気持ちが楽になって頑張れるのなら、それでいい、と思っています。今、「心理的安全性」という言葉がよく聞かれるようになりましたが、それ以前に誰かの心の安全基地になりたい、という思いで取り組んできたことが、少しずつ広がってきている気がします。

山口 「笑顔の配達人」というのは、いつ頃から言い始めたのですか?

栢木 ここ5年くらい言っています。あるとき電話をしたら、「幸せ配達人〇〇です」と名乗る会社がありました。これはいいなと思いついて、「笑顔の配達人」と自分につけてみました。誰の承認も取っていないので、ドキドキしながら使い始めました。研修の場で言ってみ

たところ、けっこう笑ってもらえて、自分を覚えてもらいやすくなりました。電話で「CS向上室の栢木です。〇〇さん元気ですか?」と言うと、電話口の声が入って、「笑顔の人ですよね」と言ってくれます。顔は見えないけれど、きつと笑顔になっていけると感じます。最近では、取引先企業の経営者からも「太陽銀行さんには笑顔の配達人がいるそうですね」と言われるようになりました。

また、「笑顔の配達人」が来たとなれば、「自分は笑顔を作っているかな」という意識を持つてもらいやすいのです。私は、他人の悩みをずっと聴いているので、それを受けとめずぎて、気持ちにへこむ時があります。それでもみんなを笑顔にしたい私は、いつも笑顔でなければいけません。「笑顔の配達人」と自称することは、自分自身の意識づけでもあります。

栢木 最後、栢木さんの目標を教えてください。