

金融機関の組織の課題

株式会社 金融経営研究所
山口省蔵

2019年9月26日

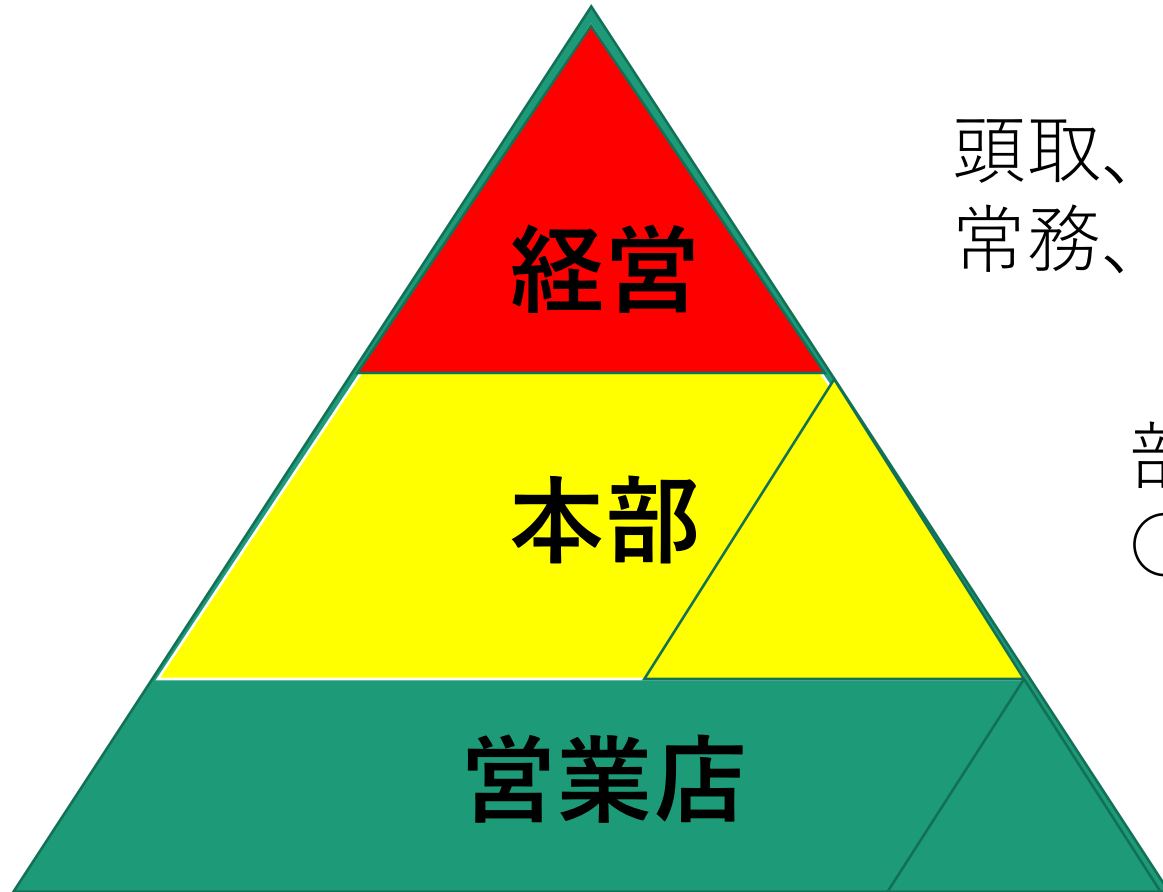
なぜ金融マンは冷めているのか？

人は**組織**の影響を受ける

目次

1. 金融機関の組織の特徴
2. 組織選択の考え方
3. 金融機関の経営環境
4. ビジネスモデルの提案と組織
5. 参考事例（海外他業種）

1. 金融機関の組織の特徴



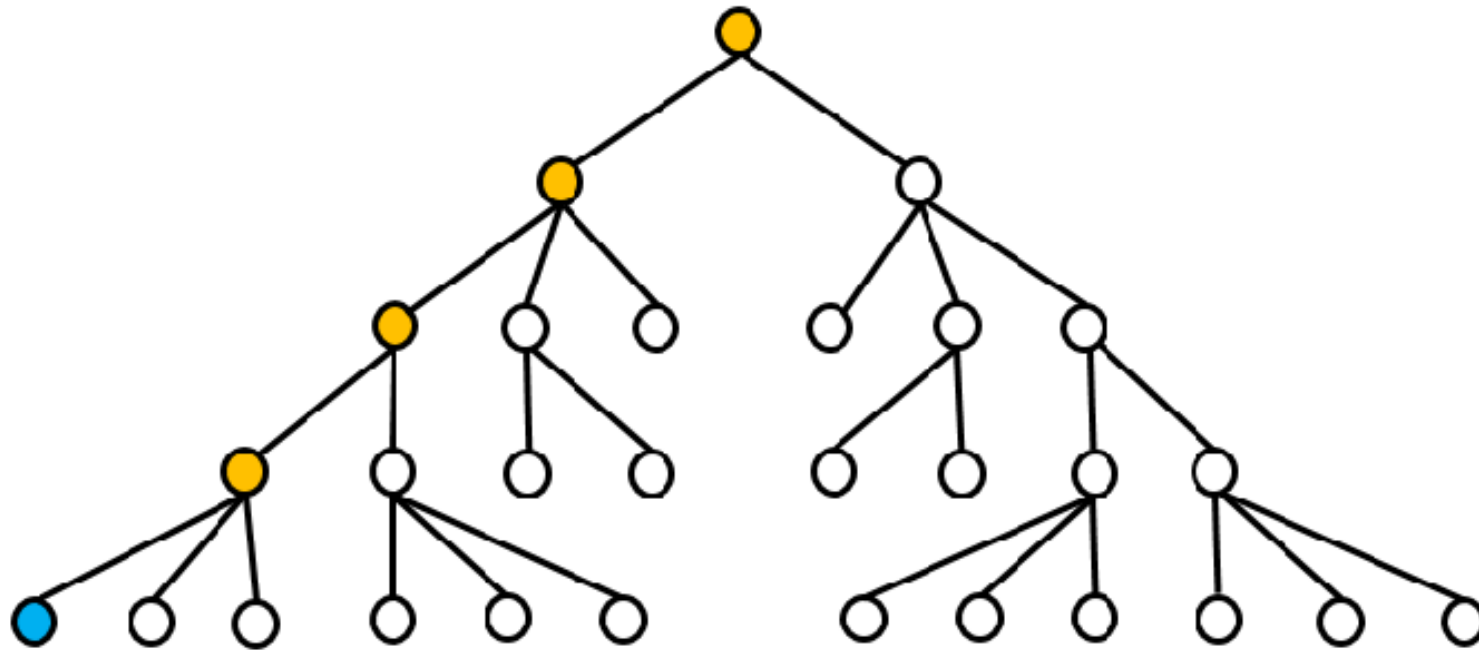
頭取、副頭取、専務、
常務、取締役、執行役員

部長、副部長、課長、
〇〇役、担当者

支店長、次長、課長、
担当者

ピラミッド型組織の特徴（権限）

- ①「ヒエラルキーの圧力」による**上位からの命令**。
- ②**意思決定**（階層上位）と**遂行**（階層下位）の分担。



意思決定の分業による責任の希薄化①

「エルサレムのアイヒマン」

(著者：ハンナ・アーレント<米国の政治学者、哲学者>)

アイヒマンは、ナチスドイツによるユダヤ人虐殺計画において、主導的な役割を果たした人物。その裁判の傍聴記録。

アイヒマンは、気の弱そうなごく普通の人物であった（悪人にはみえなかった）。純粹にナチス党で出世するために、与えられた任務を一所懸命にこなそうとして、大量虐殺を犯すに至った。

その他の大量虐殺に関わっていた人達のほとんども、分業的な官僚体制に組み込まれた普通の人々だった。

意思決定の分業による責任の希薄化②

「アイヒマン実験」 (スタンレー・ミルグラム：米国社会心理学者)

①実験担当者 (指示者：主催者側) ←意思決定を行う上司

②先生役 (被験者) ←オペレーションを行う部下

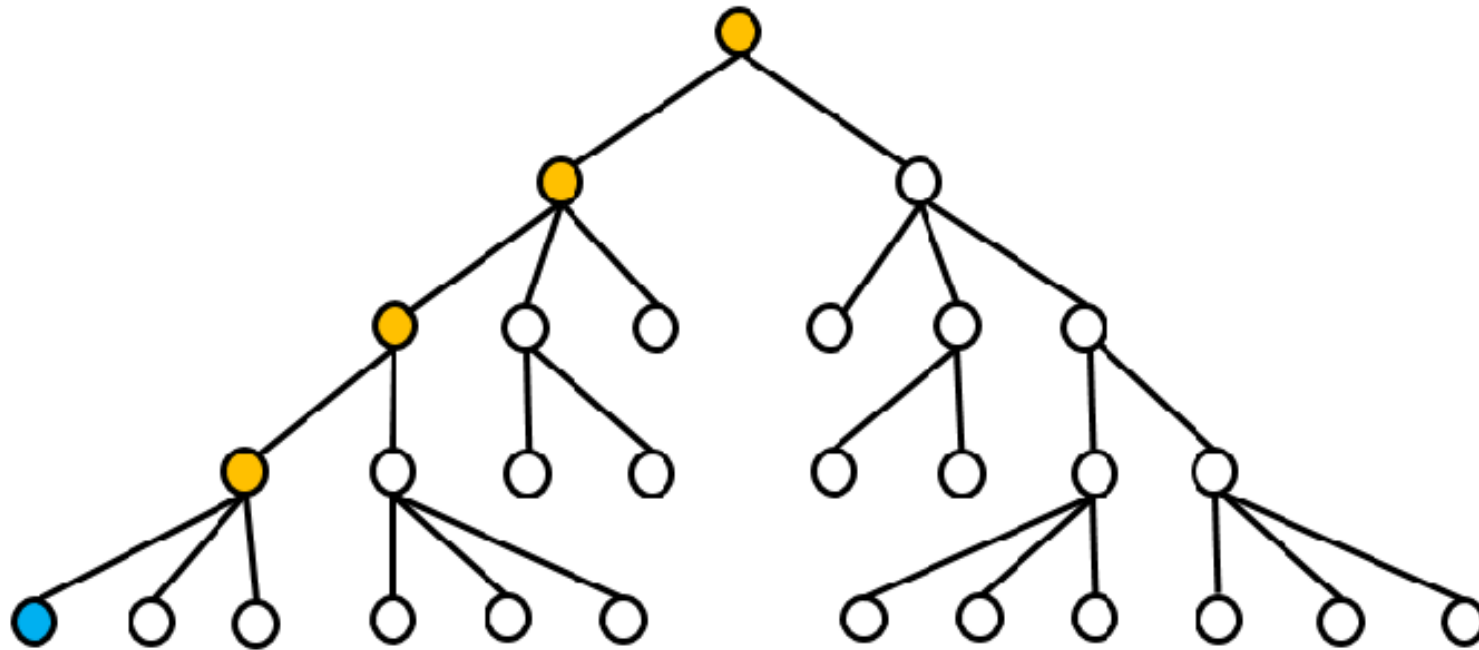
③生徒役 (サクラ)

- ・ テストに間違ふたびに先生役が生徒役 (別の部屋) に電気ショックを与える。
 - ・ 誤答毎に15ボルトずつが上がり、最後のボタンは450ボルト (30段階)。
 - ・ 150ボルト：生徒役「もうだめ。助けて」 → 300ボルト：「出してくれ」と叫び質問には返答せず → 実験担当者「返答がない場合は誤答とみなしてショックを与えろ」 → 先生役が躊躇すると「責任はこちらで持つ」と説明 → 345ボルト：生徒が無反応
- 40人の被験者のうち26人が、葛藤や抵抗感を示しながらも、最高の450ボルトの電気ショックを与えた (服従率65%)。

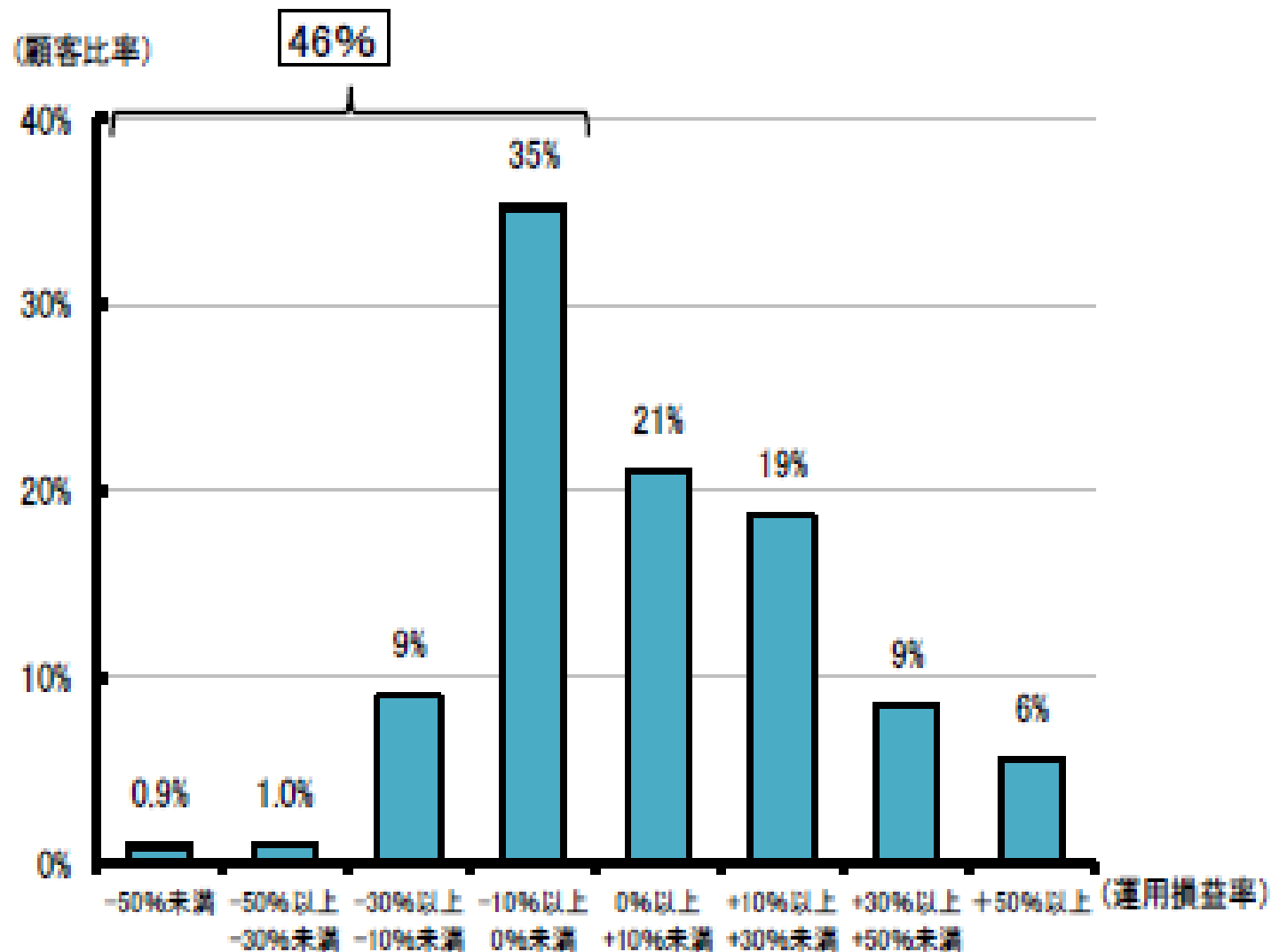
ピラミッド型組織の特徴（目標管理）

① 具体性の高い命令・指示の優先

- ・ 多段階の中間層で指示が具体化
- ・ 長期的な理念 < 短期的な収益計画



投資信託販売会社運用損益別顧客比率



対象：主要行等9行、地域銀行20行
基準日：2018年3月末

(資料) 金融庁

日経平均株価推移



日本国債先物価格推移



具体的な指示の優先



投信販売収益

>

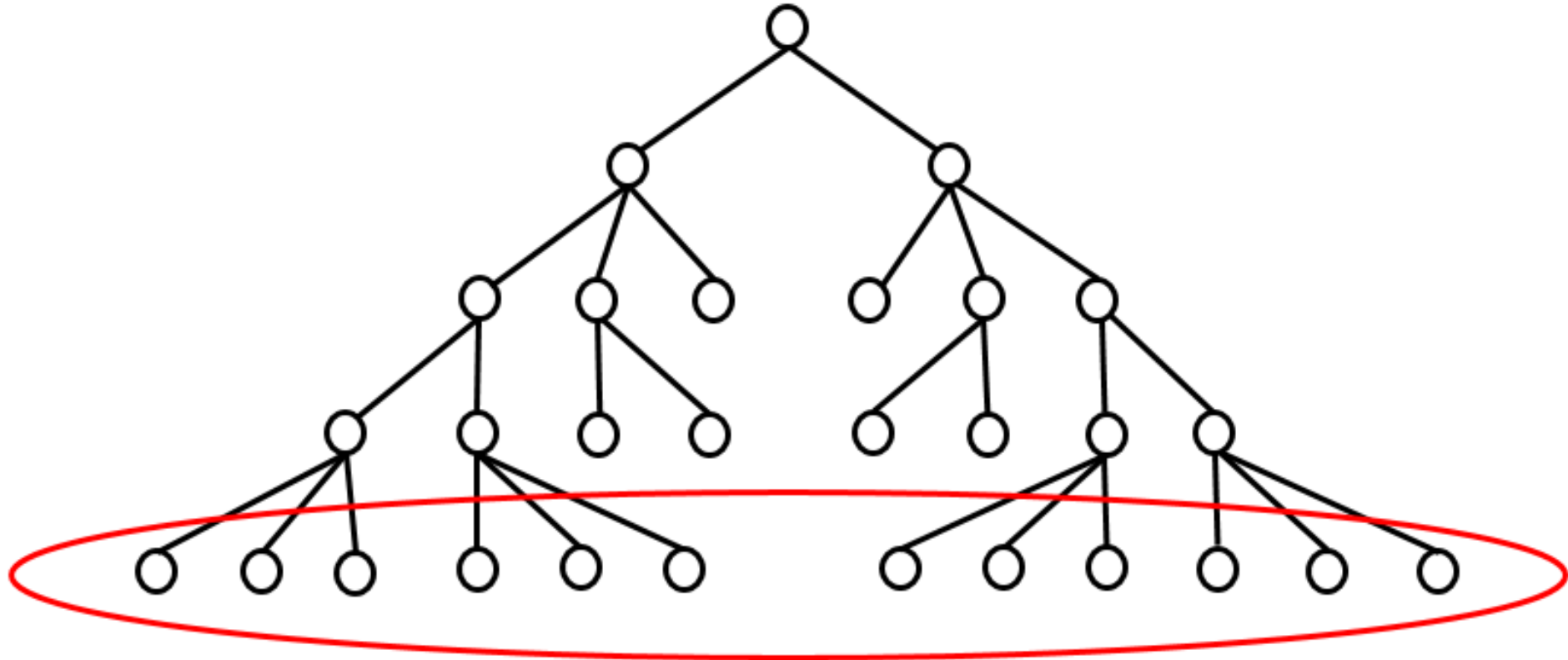
顧客の資産形成

(短期的な計画)

(長期的な目標)

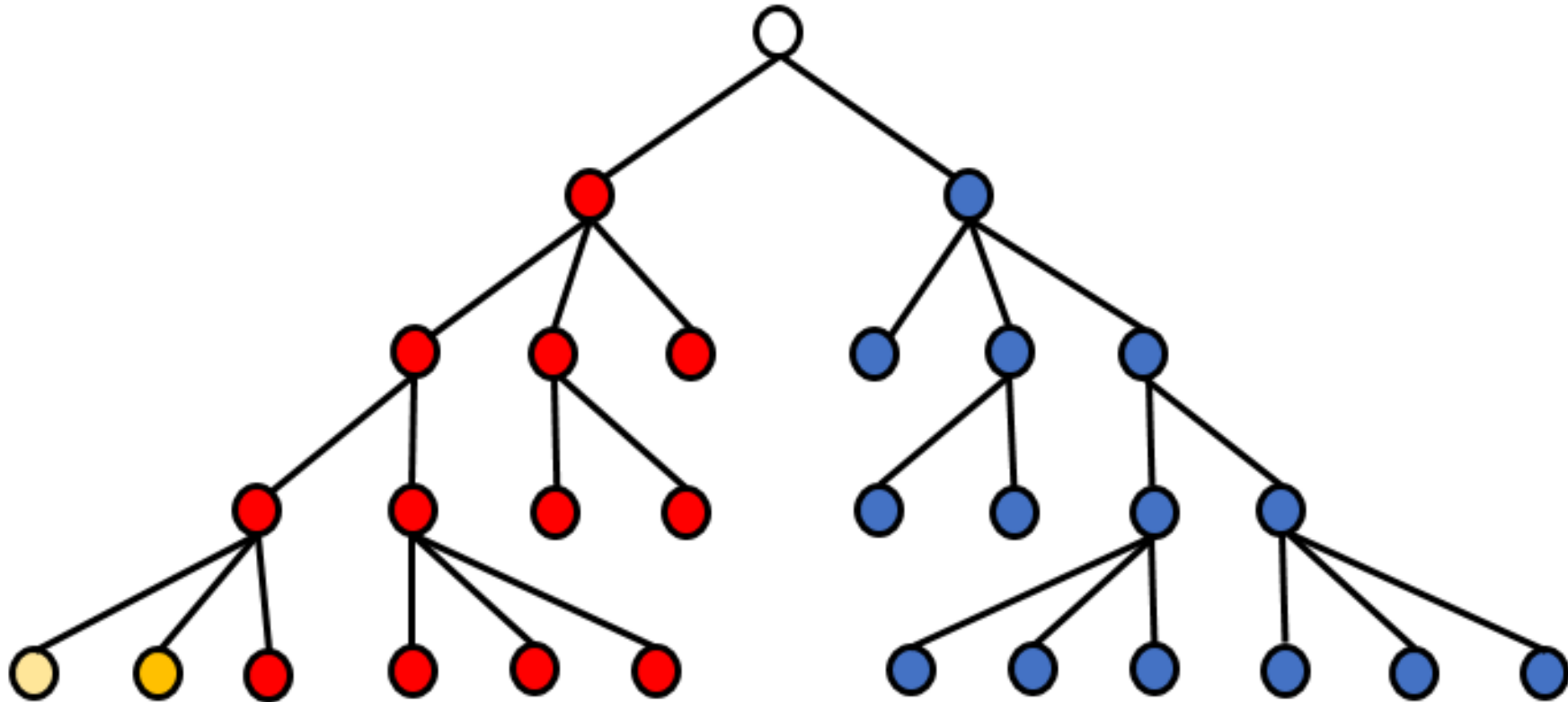
ピラミッド型組織の特徴（情報の伝達）

- ①ツリー構造の経路に沿って、**上下**に伝わっていく。
- ②**横**で共有しにくい。



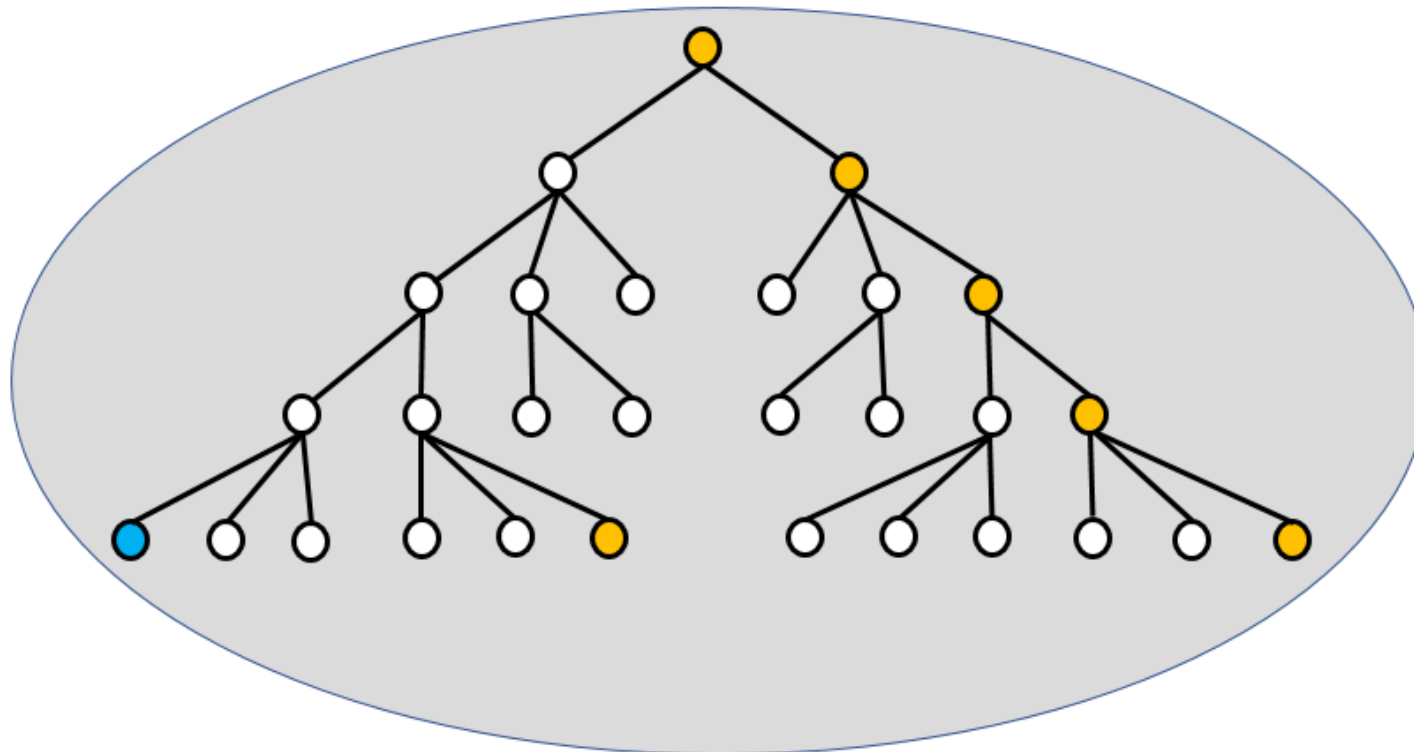
ピラミッド型組織の特徴（対抗）

横の調整がしにくいのは、情報が伝達しにくいだけでなく、
他者への対抗（上位階層への昇格競争等）も影響。



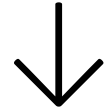
ピラミッド型組織の特徴（ルール）

- ① 「ルール」の設定により、調整コストの大幅削減が可能。
- ② 「ルール」によって、個別事象毎への最適化は排除される。
- ③ 状況変化に対し「ルール」の変更ができないと、不合理が常態化する。



2. 組織選択の考え方

組織 = 共通の目的を持った集団



方法（目的を達成するための手段）

方法の有効性は、
状況と目的によって決まる。

（参考）構造構成主義における「方法の原理」

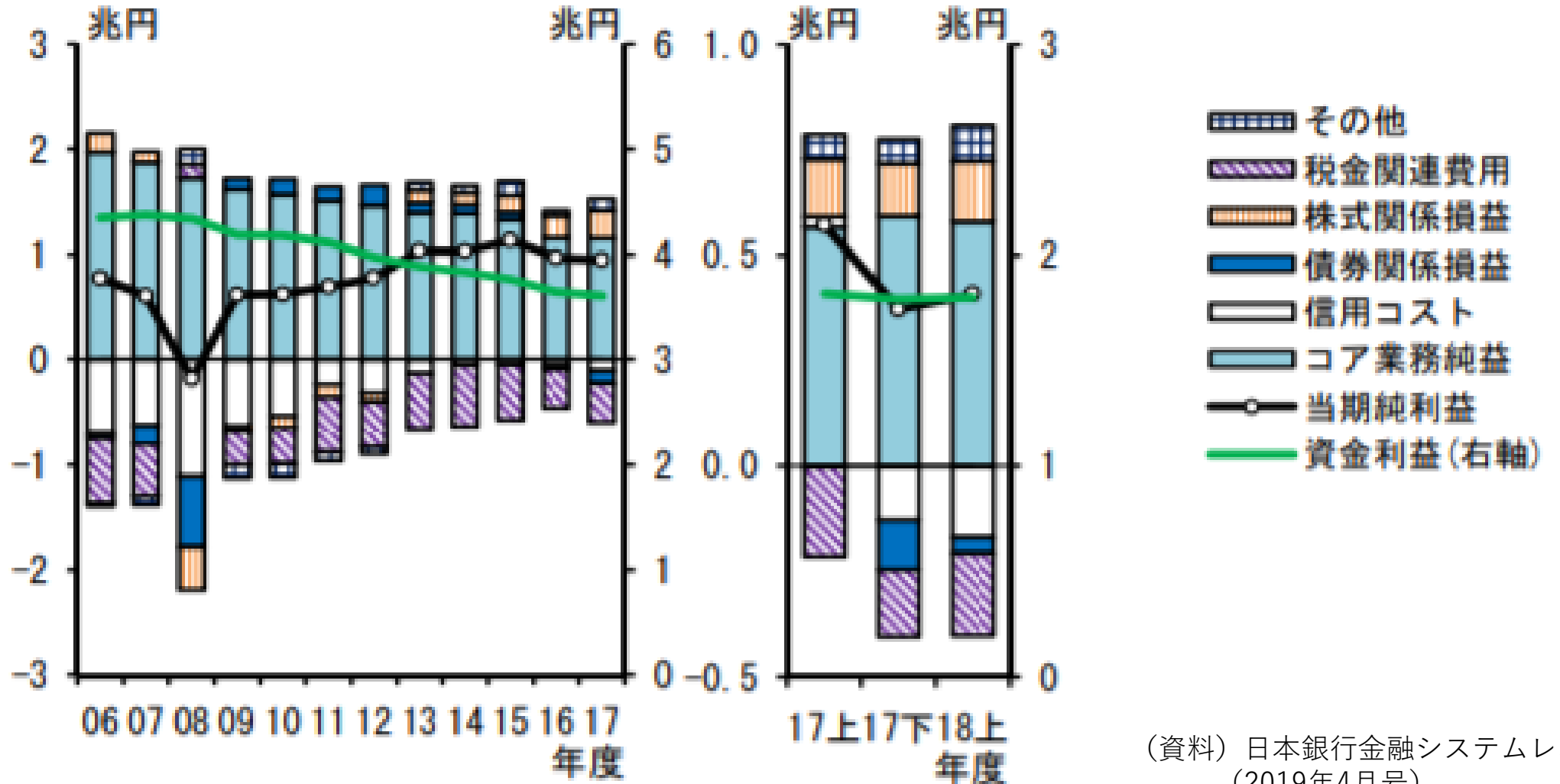
3. 金融機関の経営環境

①金融機関経営の環境変化

- ・ 伝統的業務の利幅縮小 → 非伝統的業務の拡大
- ・ 少子・高齢化 → 多様な働き手対応
- ・ ITの進化 → 情報伝達の進化

当期純利益の推移

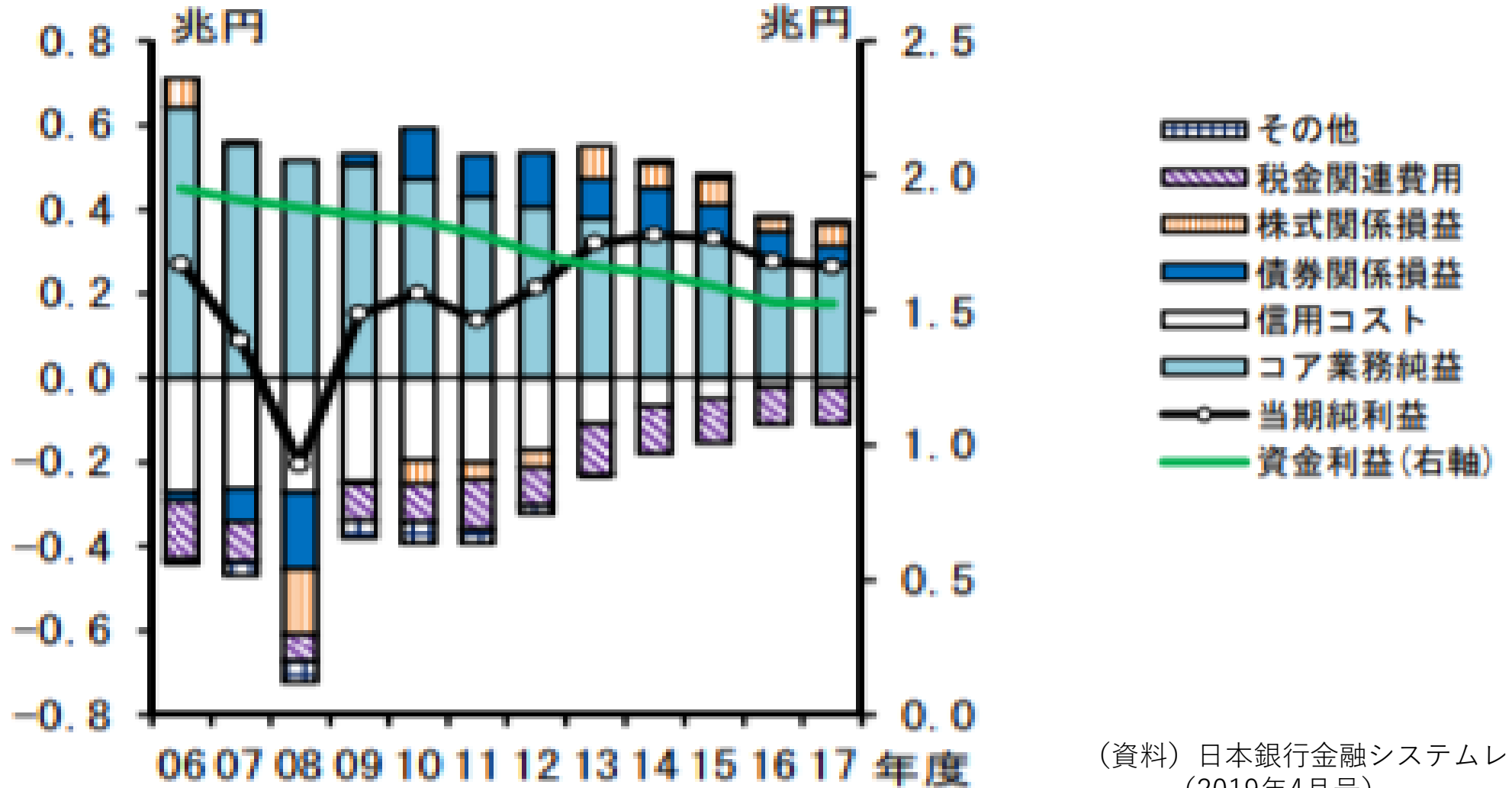
地域銀行



(資料) 日本銀行金融システムレポート
(2019年4月号)

当期純利益の推移

信用金庫



(資料) 日本銀行金融システムレポート
(2019年4月号)

コア収益の減少傾向の要因

- ①市場金利の低下（低金利政策）
- ②資金需要の傾向的減少
- ③競争戦略（高格付企業への融資集中）等

より根本的な要因

顧客に新たな価値を提供できていない



新たな価値提供のモデルの必要性

①顧客の課題

(企業の課題)

創業、事業承継、販路拡大、バックオフィス事務の効率化等々

(個人の課題)

資産形成、高齢化時代の資産管理、外国人の金融包摂等々

個人の資産形成

年代別の老後不安

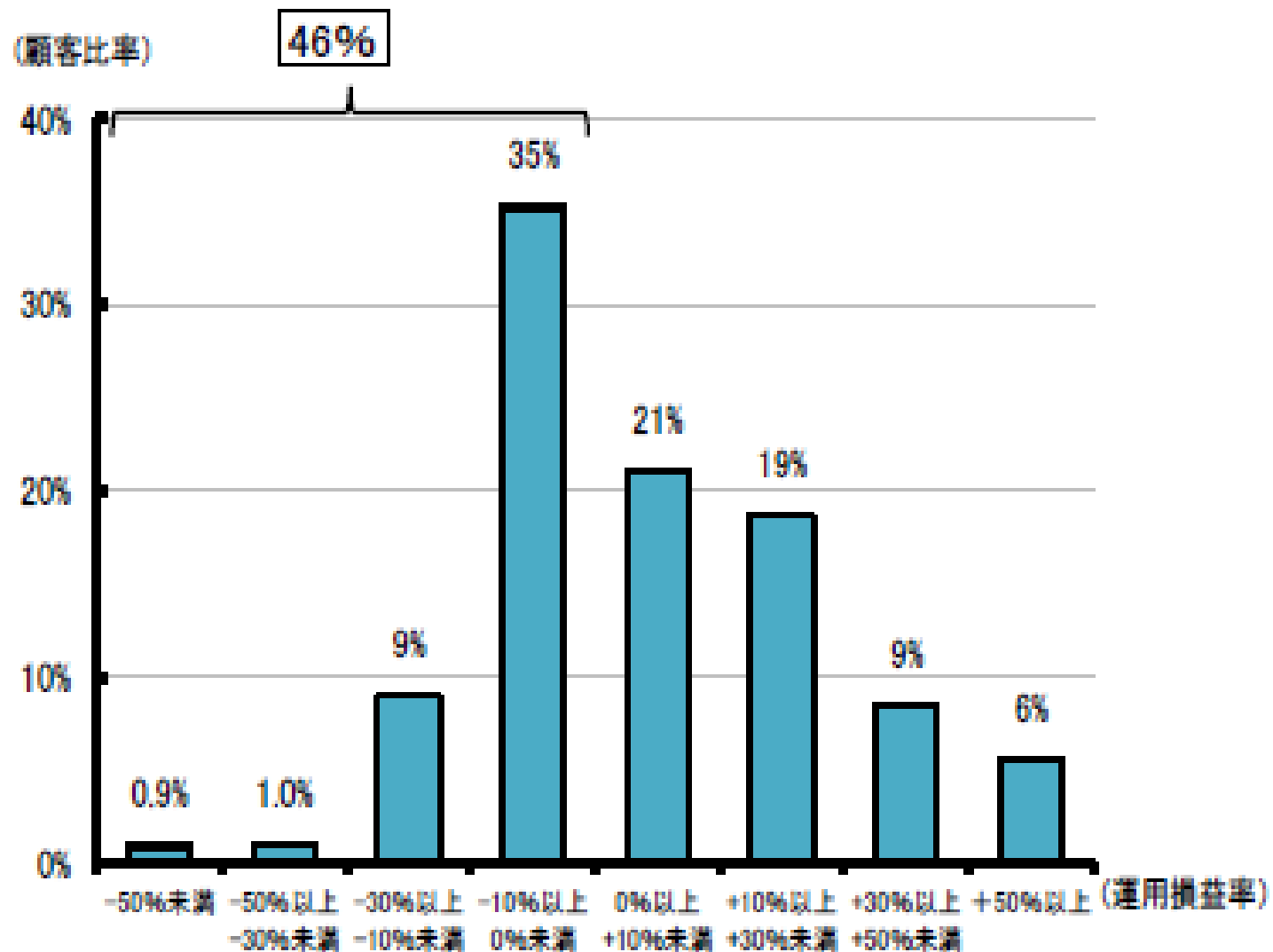
20代	30代	40代	50代	60~70代
1. お金	1. お金	1. お金	1. お金	1. 健康
2. 認知症	2. 健康	2. 健康	2. 健康	2. 認知症
3. 自らの介護	3. 認知症	3. 認知症	3. 認知症	3. 自らの介護
4. 健康	4. 自らの介護	4. 自らの介護	4. 自らの介護	4. お金
5. 両親の介護	5. 両親の介護	5. 両親の介護	5. 配偶者の介護 5. 両親の介護	5. 配偶者の介護

世代別の老後への備え

	現在の金融資産額(平均額)	老後の備えとして十分な金融資産と自ら想定している金額	差額
20代	244万円	2,333万円	-2,089万円
30代	494万円	2,906万円	-2,412万円
40代	780万円	3,093万円	-2,313万円
50代	1,132万円	3,424万円	-2,293万円
60~70代	1,830万円	3,553万円	-1,724万円

(出典)メットライフ生命「『老後を変える』全国47都道府県大調査」より、金融庁作成

投資信託販売会社運用損益別顧客比率

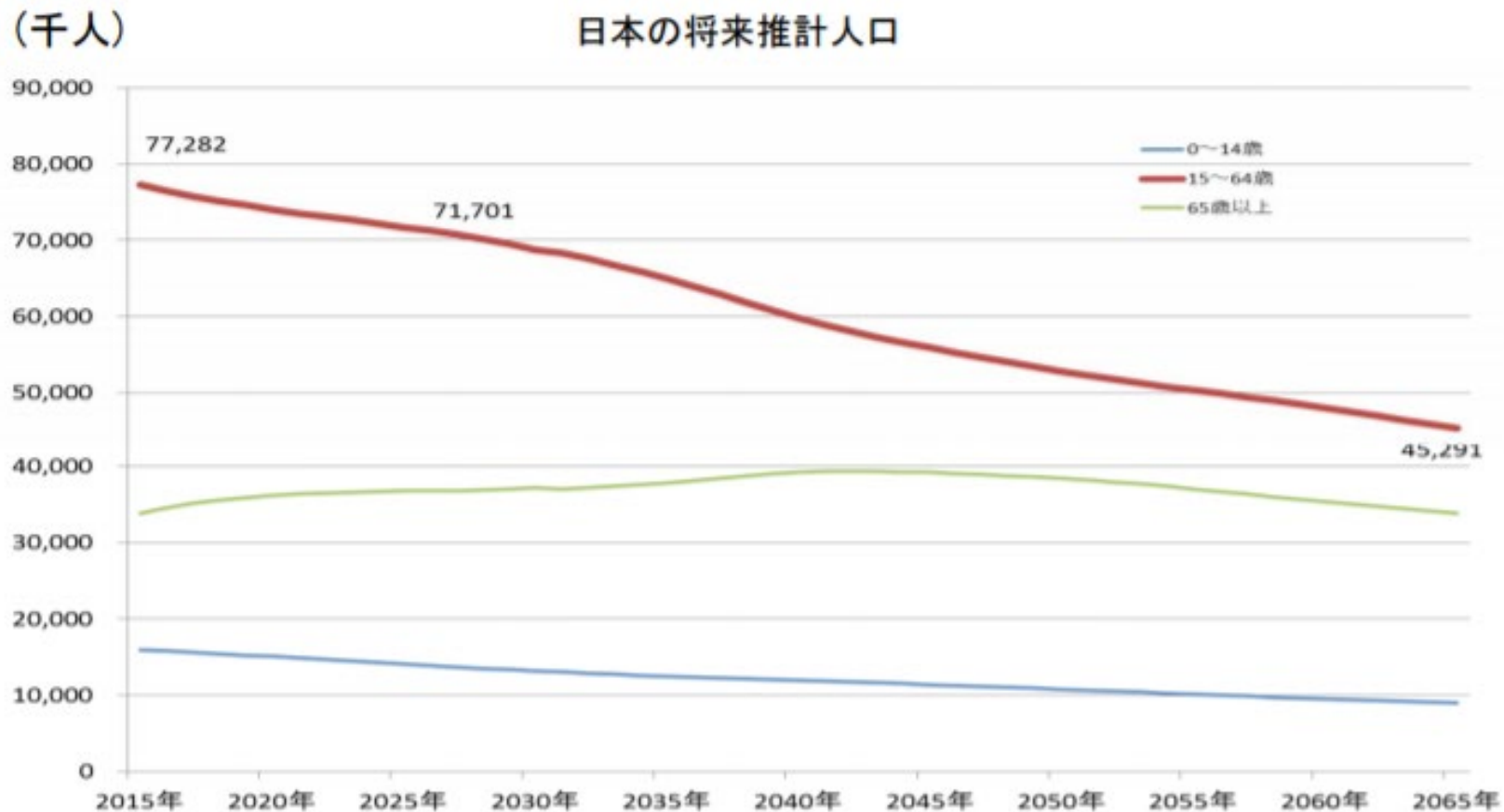


対象：主要行等9行、地域銀行20行
基準日：2018年3月末

(資料) 金融庁

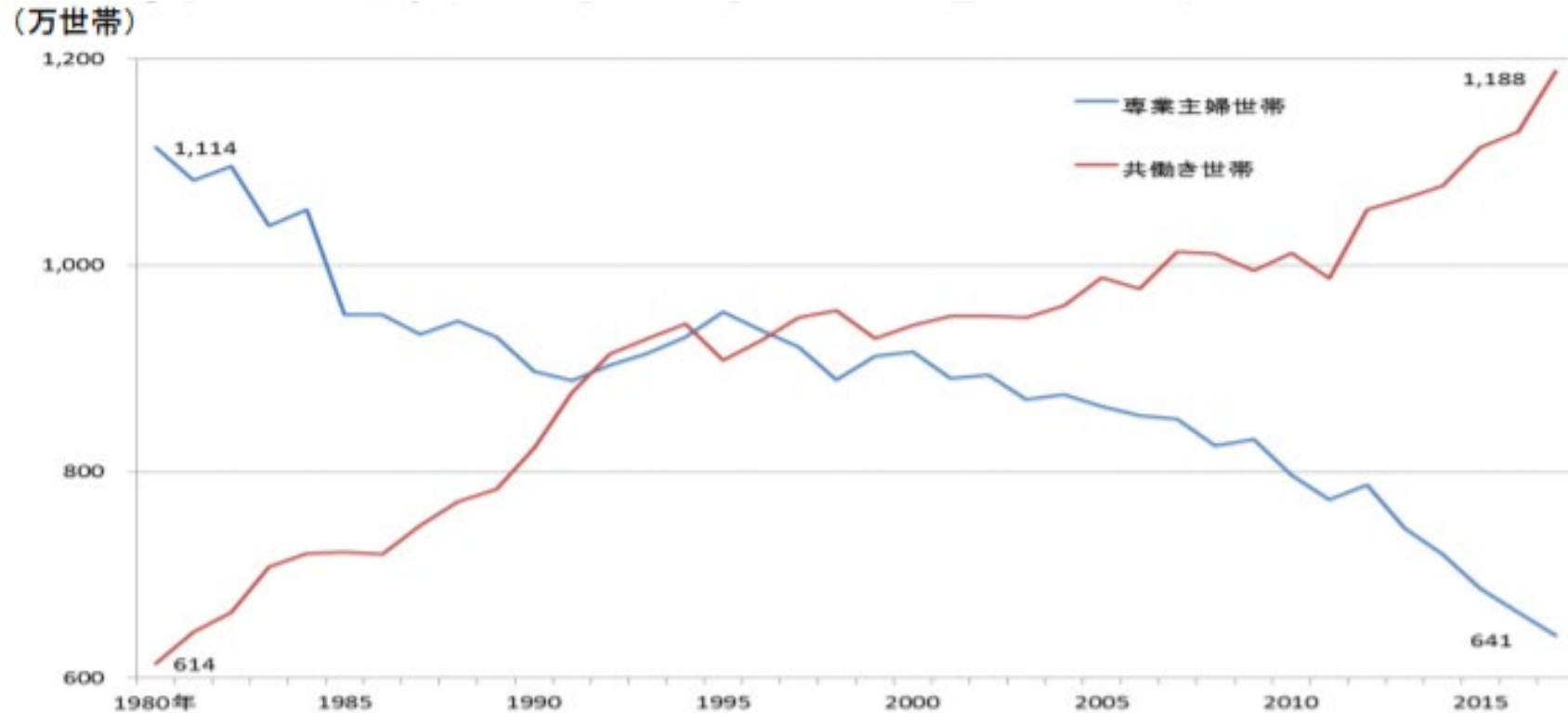
②働き手の変容

生産年齢人口の減少



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所HP「日本の将来推計人口（平成29年）出生中位（死亡中位）推計」

共働き世帯の増加



(資料出所) 厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査特別調査」(2001年以前)及び総務省「労働力調査(詳細集計)」(2002年以降)

注1)「専業主婦世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。

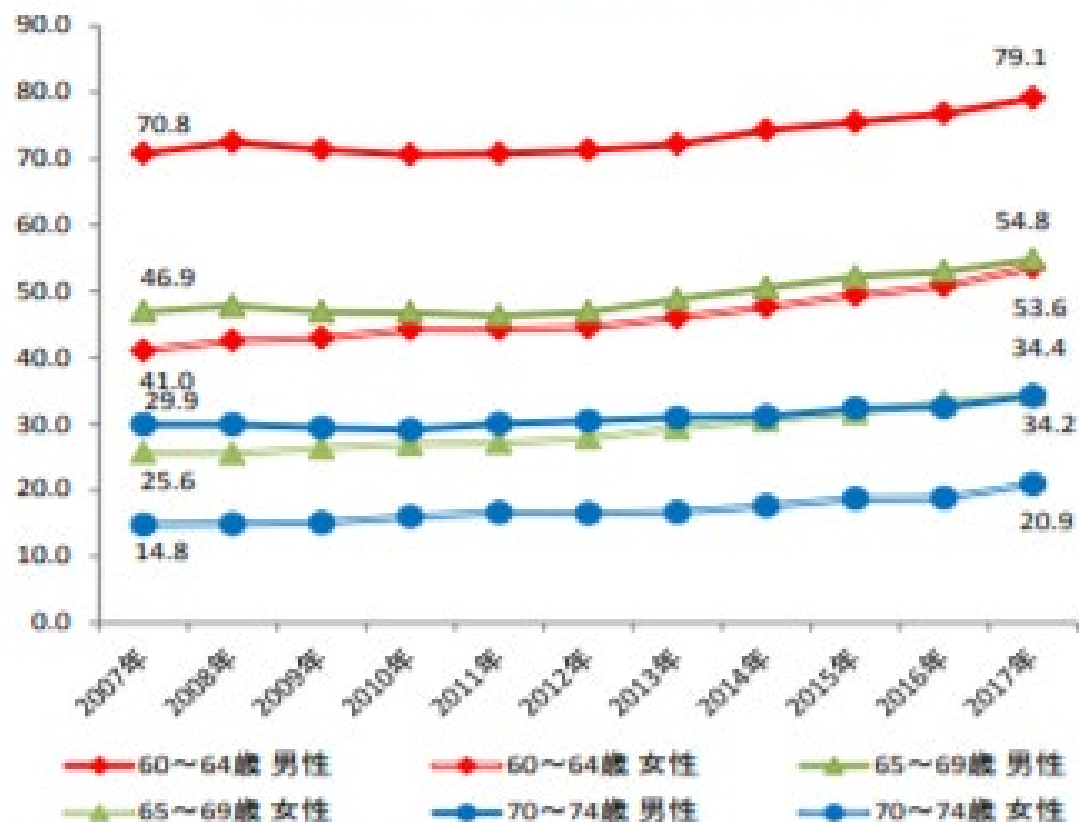
注2)「共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

注3)2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(出所) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構HP

働き手の高齢化

高齢者の性・年齢階級別就業率



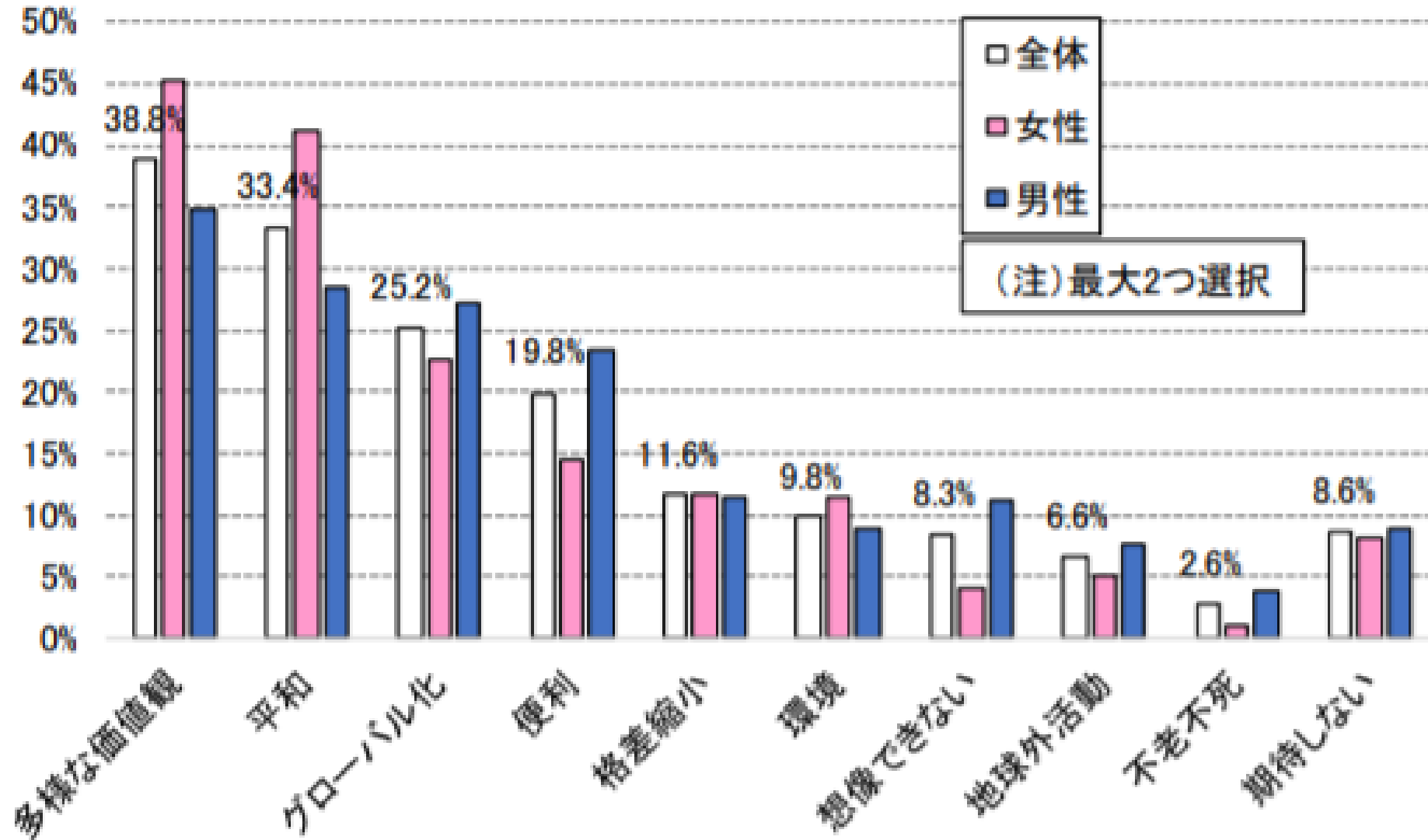
(出所) 総務省統計局「労働力調査」(基本集計)

(注) 1. 「就業率」とは、15歳以上人口に占める就業者の割合をいう。

2. 2011年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

(出典) 第21回市場ワーキング・グループ 厚生労働省提出資料

新入社員が選んだ「令和がどのような時代になってほしいか」



新入社員の上司への期待

3：あなたが上司に期待することは何ですか？

選択肢(選択率順)	2019年	2018年	2017年	5年間の比較	10年間の比較	
相手の意見や考え方に目を傾けること	49.2%	47.4%	47.0%	0.3%	5.2%	↑過去最高
一人ひとりに対して丁寧に指導すること	44.8%	41.7%	40.1%	12.0%	12.8%	↑過去最高
好き嫌いで判断をしないこと	34.5%	32.5%	33.2%	5.0%	0.5%	
仕事に情熱を持って取り組むこと	29.1%	26.9%	28.2%	-2.8%	-2.9%	
職場の人間関係に気を配ること	27.8%	26.3%	26.0%	0.1%	3.8%	↑過去最高
よいこと・よい仕事をほめること	26.5%	24.1%	22.5%	7.6%	5.5%	↑過去最高
言うべきことは言い、厳しく指導すること	24.4%	28.6%	28.6%	-9.3%	-12.6%	↓過去最低
周囲を引っ張るリーダーシップ	16.7%	19.8%	19.0%	-6.8%	-13.3%	↓過去最低
仕事がバリバリできること	11.8%	14.3%	12.5%	-0.7%	0.8%	
ルール・マナーを守り、清廉潔白であること	9.3%	9.5%	10.8%	-0.3%	0.3%	
部下に仕事を任せること	5.8%	5.4%	5.4%	-0.1%	-0.2%	
その他	0.6%	0.8%	0.5%	0.0%	-1.4%	

(資料) 2019年新入社員意識調査 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

4. ビジネスモデルの提案と組織

金融経営研究所の提案

- 金融機関による顧客支援の進化

顧客支援 2.0

を提案する。

顧客支援2.0とは①

金融機関 から

顧客支援機関 になる

ということ

金融は顧客支援の一つのツールと考える

顧客支援2.0とは②

金融・顧客一体

「顧客は金融機関と別のものではない」

「顧客から儲ける」 → 「顧客を成長させる」

顧客支援2.0を実現するためには

	従来の顧客支援	新たな顧客支援
1.対象顧客	課題が示された顧客	全ての顧客
2.対応部署	本部顧客支援部署中心	営業店職員中心 (全員)
3.組織	ピラミッド型	セルフマネジメント型

ピラミッド型vsセルフマネジメント型

	ピラミッド型組織	セルフマネジメント型組織
①階層構造	ピラミッド型のヒエラルキー	比較的フラットな階層
②権限	階層構造（職位）に応じて決定権を持つ。	主担当者に決定権が分散（但し、助言プロセスが組み込まれる）
③情報	ツリー経路を通して伝達。	組織全体で共有（ITを活用）。
④目標管理	（中短期的な）計画と予算	（長期的な）理念や価値観が分散的な意思決定での共通の基準



統制を行いやすい



個別の事情に合わせやすい

5. 参考事例（海外他業種）

ビュートゾルフ

オランダの訪問看護組織。

「ティール組織」で、代表事例として取り上げられている。



2006年設立後、急速に成長。

2016年現在、オランダ国内で約890チーム、約10,000人の看護師・介護士らが活躍。

ビュートゾルフの経緯（1）

- ・ オランダでは、**19世紀以降**、地域看護師（自営業）が存在。
- ・ **1990年代**、ピラミッド型組織による集約化・大規模化が進展。

①専門化

新規顧客開拓担当、プランナー（移動の最適化等の日々のスケジュール設定）、コールセンターの設置等

②効率化

あらゆる看護処置に標準時間を設定（例：静脈注射**10分**、入浴**15分**、傷の手当**10分**）。患者自宅玄関に貼られたバーコードステッカーで活動時間を記録。

③階層化

看護師は専門度合いに応じて階層化（難しい医療処置は経験豊富な看護師のみが対応）。地域マネージャー等（看護師の上司・管理者）の設置。

ビュートゾルフの経緯（2）

・この結果、以下の事象が生じた。

①患者・看護師間の個人的信頼が喪失した

②患者は、自分の知らない、時間がなくて急いでいる看護師に、自分の病歴を何度も話さなければならなくなった。

③看護師は、包帯を取替え、注射を打ったなら、すぐ次の家へと飛び出していかなければならなくなった（1日の訪問件数が20近くになる看護師も）。

④看護師は、患者の健康状態に関する微妙な変化をしばしば見過ごすようになった。

⑤看護師の繁忙度は高まり、苦情と同僚同士のいさかいが絶えなくなった。

「私の日常は気が狂いそうなくらい忙しいものでした。..... 一日の仕事を終えて帰宅すると、『私の後を引き継いだ看護師があれやこれやを忘れませんように』といつも考えてしまうのです」

⑥組織の維持と拡大が主目的になった。

「会社から、社内薬局の商品を販売しろ、と言われました。自分達の専門知識と誠意が汚されたと感じて、深く傷つきました」

ビュートゾルフの設立と運営

- ・ 2006年、ヨス・デ・ブロック（看護師）がビュートゾルフを設立。

①セルフマネジメント型

- ・ 1チームは10～12（12名を超える場合、チームを分割）。担当地域に住む約50名の患者を受け持つ。
- ・ チーム内にリーダーはなく、重要な判断はチームで決定。
- ・ 1つのチームであらゆる仕事を分担（新しい患者の受入れ、業務のスケジューリング、オフィスの場所、どの医師や薬局と提携するか、現地の病院とどう提携するか、研修計画等）。

②目的（ミッションは明文化されていない）

「患者ができるだけ自分の面倒を自分でみられるようにすること」
→自分達の市場の縮小が目的 = 「患者の幸福 > 組織の自己利益」

ビュートゾルフの成果

①患者と看護師の信頼

- ・1人の患者に対し、常に1人か2人の看護師が担当。看護師は、患者の病状、性格、人生を理解するためにじっくりと時間をかける。

②患者とその家族の感動

③看護師のプライドの復活（「自分の仕事を取り戻しました」）

④効率性の向上

- ・1顧客当たりの介護時間：他の介護組織対比▲40%
- ・患者の入院：他の介護組織対比2/3。平均入院期間も短期化
- ・医療費の削減（オランダの在宅介護施設が全てビュートゾルフと同じ成果を上げると→毎年20億ユーロ程節約<アーンスト・アンド・ヤング>）

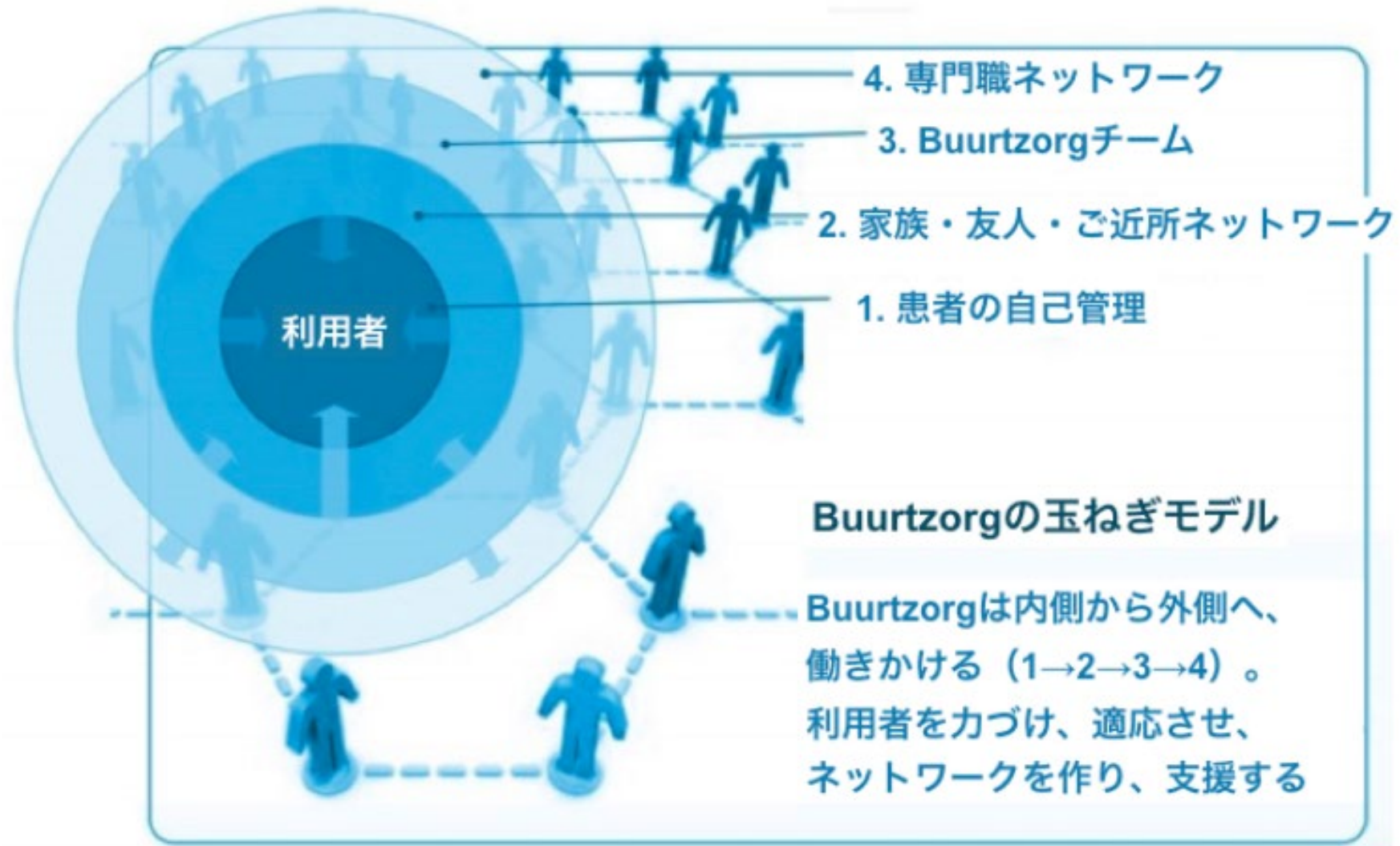
⑤規模の拡大

- ・2013年オランダの地域看護施設の全看護師の2/3を占めた（今3/3?）。

ビュートゾルフの組織の特徴（1）

- ① 1 チーム12名上限。上司なし。チーム内で管理業務を幅広く分担。
- ② 看護師が患者と過ごす時間の目標は、総労働時間の60～65%
- ③ 看護師7000人当時（2013年）、本社スタッフは30人（看護師が患者に接するのと同じくらいの情熱で現場の看護師をサポート）。
- ④ 看護師は、自由に外部研修を受講可能（売上高の3%を研修に充当）。
- ⑤ 社内SNSが活発。SNSへの質問には数時間で複数の回答。社内SNSを通じて特定のテーマの専門知識を有する看護師を確認可能＋誰でも連絡可能。
- ⑥ 全チームの全データをイントラネット上に掲示。成果を上げている近隣のチームに助言を求めることが可能。
- ⑦ ボランティアによるタスクフォースが立ち上がり、新しいテーマについて調査し、専門知識を蓄積することもある。
- ⑧ 必要のある時は、専門家を本社で、フリーランサー（チームに対して意思決定権限は持たない）として採用する。

ビュートゾルフのたまねぎモデル



ビュートゾルフの組織の特徴（2）

- ①新メンバーは**全員「相互作用による問題解決法」（集団での意思決定をするためのスキル）の研修**を受ける。
- ②チームミーティングの手法
 - <第一ラウンド>議題の設定と提案
 - ファシリテーターは、質問のみ可。意見、提案、判断禁止。
 - <第二ラウンド>検討
 - 提案に対する修正や改良
 - <第三ラウンド>決定
 - コンセンサスをとらない**。信念に基づく反対がなければ（新たな情報が手に入った時にはいつでも見直すとの理解の下で）、解決策を採用。
- ③地域コーチ（比較的年配の対人スキルに秀でた看護師）が存在。チームとコーチは定期的にミーティング。**コーチはチームに対する意思決定権を持たない**（コーチの役割は「問いを投げかける」こと）。

以上です

ありがとうございました。

本資料に関する照会は、以下までお願いします。

株式会社金融経営研究所

山口省蔵

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-30-9 Kビル

電話:03-5385-6216

メールアドレス:shozo@kinken.biz



<https://atsukin.kinken.biz/>

熱金
熱い金融マン協会