

# 金融機関の組織改革 に関する勉強会報告書

2019年12月30日

【本資料に関する照会先】

株式会社金融経営研究所

山口省蔵

電話:03-5385-6216

メアド:shozo@kinken.biz

# 目次

1. 本勉強会の趣旨と概要

2. 金融機関の組織の検討の内容

(参考1) 各回のプレゼン要旨

(参考2) 各回のプレゼン資料<別紙>

# 1. 本勉強会の趣旨と概要

## (本勉強会の開催)

本勉強会は、「新たなビジネスモデルにチャレンジする金融機関に合った組織形態は、現在のピラミッド型組織ではなく、セルフマネジメント型組織になるのではないか。その可能性について検討したい」とする株式会社金融経営研究所山口省蔵の発案に賛同した有志によって、2019年1月～9月にかけて、5回に亘って開催された。

なお、各回において行われたプレゼンテーションは、以下のとおりである。

【第1回】 2019年1月21日 江上広行 氏

「ハンデルス銀行の分権経営」

【第2回】 2019年2月22日 武井浩三 氏

「ダイヤモンドメディアの自然経営について」

【第3回】 2019年4月5日 新発田龍史 氏

「金融庁の組織改革について」

【第4回】 2019年6月21日 坂本忠弘 氏

「京都信用金庫の2000人で創り上げる組織運営」

【第5回】 2019年9月26日 山口省蔵

「金融機関の組織の課題」

### (セルフマネジメント型組織を中心とした事例の検討)

本勉強会では、「従来型の金融機関にみられる多段階の階層を持ったピラミッド型の組織よりも、現場が顧客の状況に応じて、柔軟に意思決定ができるセルフマネジメント型の組織が、次世代の金融機関のビジネスモデルに適した組織ではないか」との仮説に基づき、セルフマネジメント型組織の事例を中心に報告と議論が行われた。

具体的に取り上げた事例は、①海外の非金融機関（オランダ：ビュートゾルフ）、②海外の金融機関（スウェーデン：ハンデルス銀行）、③国内の非金融機関（ダイヤモンドメディア株式会社）、④国内の金融機関（京都信用金庫）、⑤金融庁の組織改革、の5つである。

### (参加メンバー)

第一勧業信用組合 理事長 新田信行 氏

第一勧業信用組合 常務理事 滝田和重 氏

第一勧業信用組合 連携企画部副部長 目黒浩史 氏

但馬信用金庫 常勤理事 兼 事業支援部長 宮垣健生 氏

但馬信用金庫 事業支援部課長代理 松原健一 氏

西武信用金庫 理事長（当時） 落合寛司 氏

城南信用金庫 理事長 川本恭治 氏

城南信用金庫 常勤理事 上原秀生 氏

城南信用金庫 上席調査役 石川智久 氏

株式会社 滋賀銀行 執行役員 システム部長  
兼総合企画部 ICT 戦略室参与 中島浩之 氏

株式会社 URUU 代表取締役 江上広行 氏

ダイヤモンドメディア株式会社 代表取締役  
共同創業者 武井浩三 氏

Natural Organizations Lab Inc. CEO Founder  
吉原史郎 氏

地域共創ネットワーク株式会社 代表取締役  
坂本忠弘 氏

金融庁 総合政策局 組織戦略監理官 新発田龍史 氏

株式会社 金融経営研究所 代表取締役 所長 山口省蔵

## **(会場)**

勉強会の会場は、第一勧業信用組合本店（第1回、第2回、第4回、第5回）、株式会社山下PMC（第3回）にお借りした。

## **(勉強会内容の公表)**

勉強会の内容については、今後の金融界全体での活用を意図し、この報告書によって公表することにした。今後、新たなビジネスモデルへの転換にチャレンジする金融機関にとって参考になれば幸いである。

## 2. 金融機関の組織の検討の内容

### (1) 勉強会におけるアプローチ

#### ①組織選択の考え方

組織とは、共通の目的を持った集団である。従って、その組織本来の目的から離れて、組織のあり方自体を議論しても意味がない。組織が特定の目的を達成するための手段である以上、目的を達成するための有効性からそのあり方を考えなければならない。また、手段の有効性は状況によっても変わるものである<sup>1</sup>。

特に、状況に関しては、それぞれの組織によって異なるし、同じ組織でも時によって変わる。従って、組織のあり方は、それぞれの組織の状況によって異なるのが自然である。

#### ▼勉強会での意見

「組織は、経営の目的にはならない。手段でしかない」

「重点は、組織を変えることではなく、人を変えることにおくべき」

---

<sup>1</sup> 構造構成主義における「方法の原理」では、「方法の有効性は、状況と目的によって決まる」とされている。

「組織のあり方に共通の正解はない」

「会社の制度も、成長期、成熟期、ピンチの時で違うはず」

「万人受けする金融機関を目指さなくてもよいのではないか」

## ②金融機関を取り巻く環境と目指すビジネスモデルの仮説

そこで、勉強会では、「現在、日本の金融機関を取り巻く経営環境がどういったものか」、「その経営環境を踏まえ、どういったビジネスモデルを描けば良いか」について、大枠として共有できる仮説を置いた上で、「その状況と目標に適した組織とは何か」を考えることにより、現在の金融機関の組織に共通する課題に関し、改善の方向を探ることとした。

日本の金融機関では、長期に亘る収益の減少傾向がみられている。その背景として、長期的な低金利環境、人口減等による地域経済の停滞等の外部的要因が挙げられる。しかし、より根本的には、「預金を預かって融資を行う」といった伝統的な金融サービスを従来どおりに行うの

みでは、顧客に新たな価値を提供できなくなっている」との内部的な要因が影響している。

顧客である企業や家計をみれば、金融サービスの周辺分野で、金融機関によって支援可能な数多くの課題がある。企業であれば、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、家計であれば、資産形成、高齢化時代の資産管理、外国人の金融包摂等々の課題に、現時点で金融機関が十分に対応できているわけではない。

今後、こうした顧客の課題解決を中心としていくビジネスモデルを展開していくのであれば、顧客の個別性を踏まえた柔軟なサービスを提供できる組織構造を選択することが望ましいと考えられる。それは、現在の金融機関に共通するピラミッド型組織ではなく、セルフマネジメント型の組織になるのではないか。

勉強会では、そうした考え方を基に、「ピラミッド型組織に共通する特徴の整理」と「セルフマネジメント型組織に関する検討」を行った<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> 本報告書では、分りやすさの観点から、組織のタイプを「ピラミッド型」（多段階の階層構造を持ち、上位層の少数の意思決定で全体を動かす組織）と「セルフマネジメント型」（組織の階層が少

## (2) ピラミッド型組織の特徴<sup>3</sup>

### ①階層の影響

ピラミッド型組織では、ヒエラルキーの圧力によって上位層の少数の意思決定で大勢の人を動かせる。組織全体に一律な統制をかけることに向いている。

### ②下位の層での意思決定

ピラミッド型組織では、自分が遂行する行動の意思決定に、上位の層が階層の数だけ関わっている。このため、下位の層になるほど、意思決定に関する権限が制限される。下位の層では、権限の制約によって、責任意識が希薄化する現象（「自分の考え方とは異なるが、上から

---

なく、構成員各自の意思決定に対する制約も少ない組織）の2タイプに分けた説明を行っている。ただし、現実の組織では、どちらの要素が強いかは、組織によって異なる。また、組織について、階層構造に着目した区分方法とは異なる捉え方もある点については、注意を要する。

<sup>3</sup> ピラミッド型組織に関する特徴の整理は、主として、第5回「金融機関の組織の課題」におけるプレゼンテーションにおいて行われている。

言われたからやっている」という意識)が生じやすい。

### ③目標管理の特徴

ピラミッド型組織の下位の層では、意思決定に関する自由度が低いため、抽象度の高い目標を扱いにくい。目標管理は、具体性の高いものが向いている。このため、ピラミッド型の構造を持つ大きな組織ほど、定量的な計画に基づく予算制度が利用されている。

### ④情報伝達の特徴

ピラミッド型の組織では、情報はラインに沿って上下に伝わる。横にはラインがないため、情報を横で共有することには向いていない。

### ⑤下位の層での調整

ラインがつながっていない横の調整は、ラインがつながる上位の階層で行うのが効率的となる。上位の階層の者が調整を面倒がり、下位の層での調整済みの提案を要求するようになると、そのコストはかなり高いものとなる。

また、ピラミッド型組織では、上位の階層への昇格競

争が影響して、横で対抗するケースがみられることもある。

## ⑥ルール設定のメリットとデメリット

調整コストを削減する手段の一つとしてルールの設定がある。ルールが設けられると、組織内の調整コストは削減されるが、個別事象毎の最適化が排除される。また、状況が変化したにもかかわらず、従来のルールをそのまま放置すると、不合理な状態が固定化される。これは、ピラミッド型組織が大企業病に陥る際の特徴となっている。

### ▼勉強会での意見(ピラミッド型組織全体に対するもの)

「ピラミッド型組織では、一番上の人賢いという暗黙の前提があると思う。しかし、今やお客の方がはるかに賢く多くの情報を持っている。」

「健全に機能しているピラミッド型組織もあれば崩壊しているピラミッド型組織もある」

「同じ組織構造でも、組織文化が異なれば、かなり違った形になる。ピラミッド型でも、現場第一主義になる組織はある」

### (3) セルフマネジメント型組織に関する検討

#### ①情報の共有・透明化

セルフマネジメント型の組織では、情報は部署を超えて共有される。それには、社内 SNS などの IT が活用されている<sup>4</sup>。情報の共有がセルフマネジメント型組織への入り口と認識されている。

ピラミッド型組織では、構成員の不適切な行動に対する牽制には、階層によるチェックが活用されているのに対し、セルフマネジメント型組織では、情報の透明化が牽制機能として活用されている<sup>5</sup>。

しかし、どこまでの情報が共有されるかは、組織によって様々になっている。

---

<sup>4</sup> ダイヤモンドメディアでは、ビジネスチャットを情報共有のツールとして利用している（電子メールは「閉鎖的なコミュニケーションツール」として利用していない）。

<sup>5</sup> ダイヤモンドメディア(株)では、「一定限度（数百万円レベル）までの支出の決定は、社員各自が自由に行ってよいが、何にいくら使ったかを透明化することにより、不適切な支出はみられていない」と言う。

## ▼勉強会での意見

「セルフマネジメント型組織の胆は、情報の共有だと思う」

「情報格差は意図しない力の歪みを生んでいる。このため、情報が透明になっていると、自然と階層はフラット化の方向に進んでいく」

「共有できない情報もあると思う。一つは、自分は経験していても、形式知としては他人に伝えられない暗黙知の類の情報。もう一つは、個人的にセンシティブな限られた人達だけで共有すべき情報」

## ②階層・権限

金融機関以外の事例では、「ほとんど階層がない」、「役割を固定化しない」組織がみられている<sup>6</sup>。また、金融機関においても、「階層が限られている事例」<sup>7</sup>や「階層を越

---

<sup>6</sup> オランダの訪問看護会社ビュートゾルフでは、1拠点につき上限12人のチームで運営されているが、リーダーはいない、という。ダイヤモンドメディア(株)では、社内での役割を固定化しない運営が行われている。

<sup>7</sup> 資金量が30兆円を超える「ハンデルス銀行」での階層は、

えた取組み」<sup>8</sup>がみられている。セルフマネジメント型組織では、過剰な階層を抑制することにより、構成員各人における心理的安全性やリーダーシップを確保しやすい形となっている。

#### ▼勉強会での意見

「個人の能力に差があるのは当然である。しかし、肩書きとか役職を作ると、決めるのに一番適した人でない人に判断を強いることが、生じがちになる」

### ③意思決定

階層がなくなった組織では、意見の対立は表面化しやすくなっており、その解決・調整のための「対話」が常に必要となっている。意思決定において、一定のルールがない場合は、決定が図られにくい組織になりがちにな

---

CEO、地域マネージャー、支店長、職員の4段階となっている。

<sup>8</sup> 京都信用金庫では、事業計画の策定に職員全員が参加する「2,000人のダイアログ」が活用されている。また、誰（新人、パート、インターン学生）でもプロジェクトリーダーになれる「プロジェクト方式支援活動」が展開されている。

る<sup>9</sup>。

### ▼勉強会での意見

「決定のプロセスに関わっている人とそうでない人では、認知の仕方が変わる。ワインはうんちくを聞きながら飲む方がおいしく感じるし、自分が育てた野菜の方が買ってきた野菜よりおいしく感じる。なので、私達の組織では、各人が自分に関わる意思決定に参加できるようになっている」

「私達の組織は、『みんなで相談して良い道を探していこう』という組織になっている。なので、なかなか決まらない」

「リーダーシップというのは、多くの場合、少数意見の中にある。このため、私達の組織では、多数決でものご

---

<sup>9</sup> ビュートゾルフでは、「ミーティングにおける意思決定にあたり、コンセンサスは取らず、信念に基づく反対がなければ当初の提案を通す」として、提案者の判断にプライオリティをおいている。このように、セルフマネジメント型組織の一部では、問題に最も近い人の判断にプライオリティをおくことによって、全員の合意を前提にした意思決定のしにくさを乗り越えている。

とを決めない」

#### ④理念・方針

セルフマネジメント型の組織では、ピラミッド型の組織にみられた定量的に示される予算やノルマ<sup>10</sup>の位置づけは低下し、抽象度の高い理念・方針（Purpose、Value、Culture、Vision 等）の重要性が意識されている。

また、組織によっては、理念が文章によって形式化していないケースやあえて固定化しないケースもみられている。

#### ▼勉強会での意見

「私達の組織では、ノルマをやめて、むしろパフォーマンスが良くなった」

「組織を人の集団としてみたとき、Purpose、Value、Culture が何なのか、それらが個々人にどう浸透しているのかが大事だと思う。職員に個性はあって欲しいが、理念がないとバラバラになってしまう」

---

<sup>10</sup> 近年、日本の金融機関においては、ノルマを廃止する先がみられている。

「京都信用金庫では、抽象度の高い理念を職員が具体的に実感し理解するために、エピソードとして共有する方法を取っているのだろう、と思う」

「私達の組織には、固定化した理念も経営計画もない。財務の将来シミュレーションは行うが、計画を守ることは重視していない」

## ⑤評価・報酬

セルフマネジメント型の組織では定量的な業績と評価・報酬をリンクさせない対応や短期的な視点に陥らない報酬方法を工夫するケース<sup>11</sup>がみられている。また、セルフマネジメント型の組織では、給与・報酬を透明化（開示）するケースが多い。しかし、多くのケースにおいて、評価と報酬の決定方法については、試行錯誤が行われており、共通した決定的な方法は見出されてはいない。

---

<sup>11</sup> ハンデルス銀行では、利益の一部は、自社株を取得する従業員の年金基金に配分されるが、この基金は、従業員が60歳になるまでキャッシュ化できないルールとしている。このため、従業員においては、長期的にみたハンデルス銀行の企業価値の向上がインセンティブになっている。

## ▼勉強会での意見

「評価には、ある程度の客観性がないと、妥当性、公平性に不信が生まれる」

「評価制度があると、人間はどうやって効率よく評価を上げるかという思考になる。他の部署の仕事を手伝わないといったことが起こりやすくなる」

「私達の組織では、業績、数値で評価をしない、と明確にしている」

「給与の適正な決め方に正解はない」

「人事評価で大事なのは、コミュニケーションを取ること、ルールを作りこまないこと、走りながら作り変えていくことである」

## (参考1) 各回のプレゼン要旨

### 【第1回】「ハンデルス銀行の分権経営」 江上広行 氏

#### ハンデルス銀行への訪問

ハンデルス銀行には2回訪問して5、6回面談して参りました。1回目の最初の訪問は2016年でした。日本の投資家や他の金融機関も視察に来ていたので、通り一遍のプレゼンを聞いただけでした。物足りない感じがして、もう1回行った時は、相手から嫌がられるくらい支店訪問とシステムのヒヤリングをしました。

ハンデルス銀行のスタイルが良いので真似しましょう、ということではありません。「ハンデルス銀行はこうです。我々はどうしますか？」の問いを投げかけたいと思います。スウェーデン人は、何でも自分でやらないと気が済まない国民性があります。彼らの「自分の幸せを誰かに依存しない特性」を日本人の働き方の参考にできれば、と思います。

ハンデルス銀行は、スウェーデン最古の株式会社でした。1970年くらいから改革を進め、ワランダーという方がCEOに就任以降、驚異的な収益率と成長を成し遂げ、外部格付けトップクラスを維持しています。コスト効率も極めて優秀で、それが45年ほど持続しています。これほど継続しているのは、タイミングが良かった、いい経営者が現れた、市場が良かった、という話だけではありません。

## イギリスでの展開

本拠地はスウェーデンですが、支店はイギリスに多いです。なぜかという、彼らは、スウェーデンで分散型モデルが成功した後、東欧に進出するかイギリスへ行くか迷い、そして成熟した社会ほど分散経営が求められると信じて、イギリスに行ったからです。当時のイギリスの銀行は、支店をどんどん閉鎖し、人的なサービスをオンラインサービスに置き換えていました。スペシャルな関係性が欲しい人達へのサービスが空白になったところに、ハンデルス銀行がうまく入った感じです。

イギリスでシェアを伸ばしているメトロバンクもリレーションに力を入れています。例えば、銀行に犬を連れていくと、世話をしてくれる銀行員がいます。職員は整った制服を着ています。銀行業務は必ずしもオンラインだけで全て済むわけではありません。中国のアリババグループのジャック・マーさんが言っていますが、サービスのオンライン化はある一定ところで止まります。中国も購買のEC化が進展しましたが、購買額全体の20%でその増加は緩やかになります。以降はオンライとオフラインを統合したサービスへと変わっていきます。日本の金融機関でもオンライン化、ブランチレスが進んでいますが、いずれそうなってくると思います。

## ハンデルス銀行の特徴

ハンデルス銀行は、スウェーデンの4大銀行の一つに位置しています。預金者から見ると、少し敷居が高いイメージがあるようです。いわゆる富裕層向けです。ROEはかなり良く（常に12%超）、不良

債権比率、貸倒実績率が低く、格付が高いです。

イギリスに進出した当時、大きな銀行をリストラ等で辞めた人達、会社のビジネスモデルが変わったために退職した優秀な人達に、ハンデルス銀行の考え方とシステムなどのビジネスモデルの根幹を提供し、自分のお店を作らせました。人件費も店舗の費用も支店長が決定します。コンビニエンスストアのような形とも言えます。

銀行の理念は、お客様満足、リスクを取らない、長期視点。そして、Branch is Bank（支店が全て）です。マスマーケットは狙いません。インターネットバンキングはありますが、マス向けのプロモーションをやっていません。予算制度はありません（脱予算）。

支店同士をいい感じに競争させています。彼らは、それを「大リーグ方式」と言っています。チームを競わせるようにしてリーグ全体の売上を上げていく考え方です。監査は厳しいようです。監査と数少ない指標で、支店同士がリーグを戦いながら、お互いを真似し合い、情報交換をするスタイルです。収益率は上がっていますが、職員の賞与等には反映せず、代わりに自社株を買う権利を与えています。60歳になるまでそれは換金できません。円に換算すると億円単位の資産を持っている人もいますが、60歳までは使えないので、嫌でも長期視点になります。

組織の階層は、地区本部、支店長、担当者のみで非常にフラットです。中間管理職はいません。コストが安いのは、報告・相談・連絡業務がなく、全部現場担当者が判断するので稟議書を書かないことがあります。システムでの効率化以上に、社内文書、社内業務を減らすことで効率化を図っています。会社としては、終身雇用を謳

っていませんが、実際の離職率は3%です。地域密着型で、従業員はお寺の住職さんのような存在になっています。基本的に転勤がありません。例えば、親の介護の問題で転勤したくなったら、他の支店でもう1回面接して採用し直しになります。企業文化は、地域密着型で、「量を追わない」のを絶対的なポリシーにしています。自律的に働く人を採用しています。命令されたことをやってガリガリ稼ぎたい方は他の銀行に転職し、企業文化に合った人が残って、地域のリレーションシップバンキングを続けているイメージです。

### ワランダー氏の分権経営

お客様満足、リスクを取らない、長期視点、Branch is Bank といった理念は、元CEOのワランダーさんが掲げたものです。1960年代にこの銀行は不良債権が増えリスクを取らない体質と組織の官僚化が進みました。営業のノルマ主義が横行し職員がハンデルス銀行に勤めていることを恥ずかしくて人に言えない状態でした。その頃CEOに就任したのがワランダーさんです。ワランダーさんは、元タスウェーデン北部の小さな銀行の部長くらいのポジションの人でしたが、その地域でハンデルス銀行はシェアを取られていたそうです。ハンデルス銀行は、りそな銀行ぐらいの規模ですから、小さな地方銀行の部長をメガバンクの頭取に据えたわけです。ありえない感じですが、それぐらいの危機感があったのです。ワランダーさんは、職員のエネルギーをまとめ、4~5年で銀行の大改革を成し遂げました。既に亡くなっていますが、伝説の英雄のように、みなさんお話をされていました。

ワランダーさんは、今までの銀行の中央集権体制を分権化し、フラットな組織にしました。商品は非常にシンプルで特別なものは作っていません。予算や中期経営計画はありません。地域密着のサービスを提供しています。

1970年代に本部が支店に対し、「○○という金融商品を××という価格で販売してください」と指示することを一切やめました。これには、かなり反対があったそうですが、反発する役員はお辞め頂いたそうです。銀行を7つの地域に分割し、それぞれに経営権を与え、支店に権限を与えました。ワランダーさん自身は、新しい経営のスタイルの説得のために、支店廻りをしていたそうです。

本部は、理念、コミュニケーション、IT、クレジットポリシー等の信用リスクの管理の提供をしています。透明性が保たれていて、各支店が何をやっているかを全店からみえる仕組みを入れています。支店はノーボーナス、ノー予算、現場主体です。PR、コマーシャルはしません。担保があるから、保証人がいるからといって融資判断は変えません。

リスク管理については、各支店が勝手にやると全体としてポートフォリオがまとまるという凄い考え方をしています。部分がきちんとしていれば全体が調整されるということです。

地域の優良顧客をしっかりと押さえればその地域ではそれ以上拡大しない戦略をとっています。それを自立的成長戦略としています。優良顧客を獲得した以降は維持しつづけ、他の地区に展開していきます。

CS 調査を支店単位でやり続けています。顧客調査を別会社に外

部委託し、支店単位で細かくサービスの満足度等を聞き続けます。これが落ちると本部からチェックが入る体制になっています。

組織はフラットで、階層は、職員、支店長、地区マネージャー、CEO のみです。中間管理職はいません。支店長は、担当者と顧客に関する取引方針についての面談を行い、あとは任せてしまいます。クレジットポリシーがしっかりしていて、細かいルールはあまりありません。ボリュームは追いません。顧客から見ると意思決定者は担当者です。大きな案件については本部稟議になりますが、ほとんどの案件は現場の担当者が決裁しています。

支店のパフォーマンスについては、他の支店を含めて公開されています。大リーグ方式の下、支店ごとに顧客満足度とコストインカム比率（経費率）のパフォーマンスを競っています。転勤がないので、無理な貸出をすると、全て将来の自分に被ってくる構造になっています。他の銀行との給料比較を質問しましたが、わからないそうです。給料第一で働く人々ではないようです。

CRM のようなお客様情報を共有するシステムもありますが、日本と違い顧客が直接入力することになっています。銀行と顧客の分断がないので、このようなスタイルになっているそうです。

顧客から見たハンデルス銀行は、ストックホルムにある大きな伝統的な建物ではなく、人です。支店との取引チャネルは、来店のほか、電話、スマホやタブレット、インターネット等もあります。支店の人員は少ないと1~2人、平均7人です。基本的に小さいです。50の優良な法人顧客と200~300の優良な個人顧客がいれば支店が一個できます。地域の情報を持っている人が地域の人を採用してい

ます。専門知識のサポートは本部が行います。非常に離職率が低い  
です。

## Handelsbanken's concept



### オクトゴネン基金

期待を上回った利益の一定部分は従業員ごとに均等にオクトゴ  
ネン基金（従業員のための基金。従業員の 60 歳の退職時に受領）  
に割り当てられます。オクトゴネン基金は、ハンデルス銀行の株式  
を購入し今は筆頭株主になっています。60 歳まで働いた従業員は、  
地域の代表者であり、株主にもなるわけです。このような長期的な  
ガバナンスが取られています。

### 経営理念の浸透

ワランダーさんは、今までの組織を一度壊して、もう一回作り直しました。理念を唱え続け、コミュニケーションを取り続けました。この結果、経営のスタイルが浸透しました。これを日本でやるのは大変です。研修などで銀行員に接する機会がありますが、お一人お一人はエネルギーや意図を持っています。しかし集団になった途端に停滞してしまいます。集団になると演技してしまうのです。会社にいるときは歯車として、機械と思って働き続けることが起っています。

## 【第2回】「ダイヤモンドメディアの自然経営について」

武井浩三 氏

### 自然経営（じねん経営）

自然経営とは、ティール組織<sup>12</sup>、ホラクラシー<sup>13</sup>、自己組織化

---

<sup>12</sup> フレデリック・ラルー著「ティール組織」では、人類の組織が段階的に進化しており、ティール組織は、その5段階めに当たる組織として捉えられている。ティール組織は、生命体のように、組織に関わるすべての人が、組織の目的を実現するために共鳴しながら行動をとる組織とされている。

<sup>13</sup> ティール組織の形態の一つ。権限は個人に分散されているが、

14、複雑系マネジメントなどとも呼ばれています。私は、流れの中で組織の形は変わっていくことが自然だ、という考えの下、自然経営という名前を使っています。自然のように変化し続ける経営と言ってもいいです。組織のあるべき姿を12年ほど探求すると、会社経営だけでなく、仕事・プライベート・家庭・人間関係・街づくりもみな同じだと気がつきます。

ティール組織の3つの特徴、「全体性」<sup>15</sup>「自主経営」<sup>16</sup>「進化する目的」<sup>17</sup>は、作ろうとして作れるものではありません。結果としてできた特徴です。

### 組織の進化する目的

一般的な経営組織は、部署ごとの縦割り、階層構造です。頂点にあるのは理念、一つ下がってビジョン、ミッション、 credo、長期経営計画、事業部予算、現場のKPI、一番下が給与制度です。因数

---

役割や意思決定の方法には、厳密なルールが作られている。

14 自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象

15 全体性(ホールネス)：組織の構成員各人が自分らしくいられること

16 自主経営 (セルフマネジメント)：組織の構成員各人が自ら意思決定を行うとともに、行動に責任を持つこと

17 進化する目的 (エボリュショナリーパーパス)：組織全体の目的が重視されると同時に、その目的は、固定的なものではなく、より良いものへの変更が容認されていること

分解のような構造です。機械は、設計・組立・管理・制御で動きます。私は、会社を、機械ではなく、生き物として捉えています。子育て・植物を育てる感覚です。

ティール組織の世界観は家族旅行に例えると分かり易いです。どこに行くのか？予算は？時期は？初めから決まっているものではありません。関係者がわいわいやりながら決めていく、そのプロセス自体がティールの世界観そのものです。ライングループ経営と云ったりする事もあります。学校の保護者同士がライングループを作って、学級閉鎖の情報を交換し合っている、先に組織があるのでは無く情報の流れがあって組織が形成される、このような感覚で会社を経営しています。ティール組織は結果として形づくられるもので、目指そうと思ってたどり着くものではありません。

### **ダイヤモンドメディアの自然経営**

ダイヤモンドメディアは、2007年設立のITベンチャー企業で、不動産のテクノロジー事業と人材支援事業がメインです。管理しない経営で、取材されたり、講演をすることが増えました。今、多くの企業で、優秀な人材ほど退職してしまうとの危機感から、注目されているのだと思います。

なぜこんな経営を始めたかと言うと、以前に、会社を倒産させて、仕事仲間の人生をめちゃくちゃにしてしまった経験からです。「仕事をする以上は、地域、お客、関わる人とその家族が少しでも幸せにならなければ意味がない」とその時に痛感しました。

ダイヤモンドメディアには、固定化した理念はなく、経営計画も

ありません。財務の将来シミュレーションは行いますが、計画を守ることを重視はしていません。お金の情報は、オープンです。職能給、職務給、賞与査定はありません。経費は数百万円レベルまで個人裁量があります。社長である私が、個々の取組みに介入することは基本的にありません。このような経営をしていると、雇用の概念、正社員と業務委託の境目があやふやになってきます。僕ら自身もどこに着地するのか良く分かりません。私たちの組織のデザインは、自立分散型である、と捉えています。

ダイヤモンドメディアの自然経営では、「情報の透明性」、「力の流動性」、「境界の解放性」を重視しています。

## ダイヤモンドメディアの経営

人事・組織	金銭・財務	働き方
上司部下がない 役職・権限がない 肩書は自分で決める 給与は相場で決める 社長役員は選挙 明文化した理念が無い 経営計画は流動的 稟議・相談はslack	財務情報は全て公開 給与もオープン インセンティブ無し 職務給・職能給無し 賞与の査定は無し 経費精算は個人の裁量 組合が株式の70%を保有	働く時間自由 働く場所自由 休み自由 命令なし チームワーク重視 雇う雇われるを放棄 副業・起業推奨 社内外ボーダーレス

## 情報の透明性

ティール組織にとって、「情報の透明性」は絶対条件です。情報格差があると情報を持っていない側は持っている側に従わざるを得なくなるからです。

組織のフラット化について分かったことは、「情報が透明になっていると、組織は自然にフラットになる」ということです。情報格差は、意図しない力の歪みを生んでいます。例えば不動産業界は、囲広告やオーナーさんにウソの報告をする、又は報告をしない、など情報の非対称性が大きければ大きいほど儲かる業界です。業界の課題でもあります。情報を透明にするとズルができなくなります。情報の透明性を実現するためには IT を活用する必要があります。IT が生まれる前と後では、考え方やできることがずいぶん変わりました。

環境を整えると、それぞれの会社に適した給与、事業の進め方、人の育て方などが自然と生まれてくると考えています。組織のコンサルティングの依頼を受けたときは、情報の透明性を作るために、管理会計の導入から入ります。経費をオープンにすると、ズルができない、ズルをしようとする気さえ起こりません。

自然経営研究会で、新しい組織構築に取り組んでいる会社 25 社にアンケートを取った結果をご紹介します。みなさん情報開示に関しては積極的に取り組んでいます。社内コミュニケーションにはメールをほとんど使いません。メールは閉じたコミュニケーションになるからです。B/S、P/L、CF 計算書はみなさんオープンにしています。25 社中、10 社が給与もオープン、経費もオープンです。こ

これらの会社と対談イベントをやると、「権限委譲」、「自立性」、「フラット」、「透明性」、「IT活用」、「報酬に対する自己関与」、などのキーワードが出てきました。

### 力の流動性（役割・権限）

次に「力の流動性」です。「この物事は誰が決める」ということを固定し過ぎると、周りの人たちは思考停止に陥ります。固定化を取り払うと、自然と物事は決めるべき時に決めるべき人が決めるようになります。

ティール組織の一形態であるホラクラシー経営は、役割管理手法と呼ばれます。ホラクラシー憲法という厳密なルールで管理していくもので、個々の役割をボスが決定するのではなく、ウィキペディアのように民主化して決定します。ホラクラシーは、厳密に仕事の役割が決まっている西洋には受け入れられやすいですが、あうんの呼吸で仕事をする日本人には、窮屈に感じられ、馴染まなかったようです。

ダイヤモンドメディアでは役割を可視化しました。メンバーが30人を超えたくらいから、誰が何をやっているのか分からなくなります。すると「あいつは何をやっているのだろう？」とギスギスした感情が生まれてきます。私たちは、個人の感情を紐解くために、組織を整える、といった順序で取り組んでいます。具体的には、肩書きを自分で自由に決めたり、給料をオープンにして、話し合いで決めたりしています。

このような取組みを突きつめていくと、「社長・役員 of 役割は何

だろう？」と思うようになりました。会社法、労働基準法を読んでも、前提条件がヒエラルキー、多数決、権力の因数分解の構造になっています。権力をなくしたくて、8年前から役員選挙をしています。株式の議決権も、組合を作って、70%をそこに移し、意思決定をできる個人を法的にもなくしてしまいました。

ダイヤモンドメディアでは、影響力だけで会社を回していくために、権力をなくしました。ただ、影響力だけにすると、コンテキストの不均衡化が起こります。例えば、年齢が高い人・社歴が長い人の方が発言が多い、男性の方が女性よりリードしがち、といった歪みが出てしまうことです。こうした部分をいかにキャンセルするかに気を使っています。

## 境界の解放性

最後に「境界の開放性」です。日本家屋の縁側を思い浮かべて下さい。縁側でお茶を飲んでいると近所の人が通りかかる、「お茶でも飲んで行って下さいよ」となります。偶発的に人間関係を深める機会になります。縁側は中と外をあやふやにする中間領域です。開放性が高いと人間関係が良くなります。

ダイヤモンドメディアの人材シェアリング事業であるTonashiba(トナシバ)では、お試し転職や副業兼業がOKであるなど、企業の壁、会社員と独立の境目がありません。「人材は融通があったほうがコストパフォーマンスが良い」というシンプルなコンセプトです。新しい働き方に賛同してくれる企業さんと一緒にやっています。

Tonashiba は、あるメンバーが会社でくすぶっていた時に、勧められて、よその会社へ業務委託で出向し、そのままその会社に転職して、執行役員にまでなった、という事例から始まりました。会社はきれいに人を送り出せたし、受け入れ会社もじっくり一緒に働いて採用できました。本人も、会社に隠れて転職活動しなくていいし、みんなハッピーです。この制度を使って、当社から4人くらい転職しました。そうすると、他の会社から「うちも入れてよ」と言われて、ビジネス化したものです。

ダイヤモンドメディアでは、採用をカジュアルにはしていますが、ないがしろにしている訳ではありません。ダイヤモンドメディアには、結果として、似た世界観の人が集まっています。自分の出世が一番に考えるような人がいないのは、自然とフィルターがかかっているからだと思います。

ダイヤモンドメディアでは、境界の開放性を高めるために、風水環境科学に基づいて、オフィスをレイアウトしています。オフィスには、みんなが、ベンチプレス、ポーカーテーブル、ファミコン、ギターなどの私物を持ち込んでいます。人間は、媒体があると人間関係を作りやすいので、あえてごちゃ混ぜにして意図的に密度を高めています。そうすると偶発的に人間関係が生まれるのです。距離が近いと会話量が増えます。情報が透明だと、疑問に思ったことがテーブルに上げられて会話が生まれ易くなります。開放性が高ければ高いほど、人間的な営みが起こりやすくなります。

## 地域社会への適用

建築家であるクリストファー・アレクザンダーの言葉に、「道を作って人を歩かせるのではなく、人が歩いているところに道を作りましょう」というのがあります。「箱を作って人を入れ込むのではなく、人に合わせて箱を作ろう」ということです。私にとっては、組織作りも家造りも街づくりも同じで、いかにそこにいる人間同士が円滑な関わり合いを持てるかが根底にあります。

みんなつながりを求めています。ある銭湯が潰れてアパートになりました。そこに入居する人たちは町内会に加入する事を条件にしました。するとお互い顔見知りになるのでセキュリティが高まったり、共有スペースがきれいに使われたり、子供の預けあいが起こったり、現在、社会問題とされているものが全てではないですが解決されていったのです。

アマゾンやアップルにできない、ローカルにしかできないことがこれから重要になると思います。その中心になるのは地域経済、地域金融、地域コミュニティ、非貨幣経済活動です。先ほどの例で言えば、子供を託児所に預ければお金がかかりますが、コミュニティで預け合えば金銭のやり取りは発生しません。イコールGDPに乗りません。GDPはもはや経済の活性化を図る指標としては不十分ではないでしょうか？IT 使えば使うほど GDP は下がって行きます。中間流通を反映しないからです。

面白いのは、新しい経済、組織、教育、福祉が生まれているのは日本やヨーロッパなど、人口が頭打ちで、経済が成長しきっていて、インターネットが根付いている地域だという事です。アメリカのようなインフレ社会には、まだこういう組織論は必要とされていない

ようです。拡大思考の時代から必要最小限の時代へ、社会の移り変わりとともに、新しい組織が模索されています。

### 【第3回】「金融庁の組織改革について」

新発田龍史 氏

#### 組織改革の必要性

金融庁では昨年の夏から組織を変える取組みを行っています。私のミッションは組織を変革する、すなわち、人事に関するシステムを変える、組織のカルチャーを変えることです。今日は金融庁の組織改革の考え方と取組みについて、お話したいと思います。

金融庁は、生まれて20年たちました。職員は、当初400人から約1,600人に増えました。地方の財務局を入れると3,000人くらいだと思います。地銀より小さく、信用金庫と同じ規模感だと思います。我々にも、金融機関と同じように階層があり、悩みがあります。

金融庁職員の出身母体は、金融機関、士業、コンサル、財務局、旧大蔵省など様々です。公務員は終身雇用であるものの、実際は、ローテーションによる人の入れ替わりが速いのが悩みの一つです。

なぜ組織が変わらなければいけないのか。ダイヤル電話があった時代から、ポケベルの時代になり、今はスマホやタブレットの時代

になりました。こうした世の中の技術進歩に追いつかなければ良い政策はつくれません。川の上流に向かうボートのように、同じ場所に留まっていたいのであれば、動き続けなければなりません。その先に進みたければ、その倍動かなければなりません。

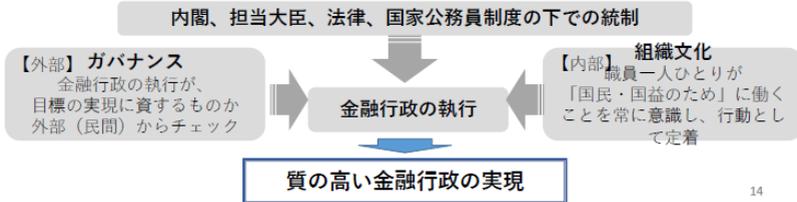
しかし、VUCAの時代、新しい姿には答えがありません。そもそも何が課題なのかを考えなければなりません。いろいろな人が集まる組織には旗印となる目標が必要です。金融庁は、国民のため国益のための組織を目指しています。そのためには、硬直的な組織運営を見直したい、ガバナンスとして外から絶えずチェックが働く組織にしたい、と考えています。一人ひとりの職員が、組織の論理にとらわれず、目標をもって働く人になることで、それが国益につながるとともに、職員のやりがいや成長につながるからです。組織の成長と職員の成長は同じです。

金融庁にとっての「お客さま」は国民です。私達は、国民からの信託、すなわち信頼を受けて行政を行っています。どうすれば職員一人一人が信頼を得ることができるのか。省益や組織の論理にとらわれない、憶測で物事を考えない、ファクトに基づいて行動する、公務員としての自覚と矜持を持つ、最終的には職員一人ひとりの「個」が確立されることが必要です。

こうしたことが根付くには時間がかかります。しかし組織が強くなることにつながるはずです。また、組織から自立した個は、AIに置き換わらない価値を持つようになるはずです。これは組織論の問題だけではなく、私たち自身が人生100年時代を豊かに過ごすためにも不可欠です。

## 金融庁改革の基本的な考え方

- 金融の急激な変化に遅れをとることなく、金融行政に対する国民の信頼や期待に応えていくためには、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」という金融行政の目標の実現に向け、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応していく必要。
- そのためには、金融庁を常に課題を先取りし、不断に自己変革する組織に改革することで、将来にわたって金融行政の質を継続的に向上させる必要。
- これまでも民間出身者の積極的な登用（職員の1/4が民間出身）等、多様性のある組織への変革を進めてきたが、更なる改革の推進のためには、金融行政の執行面におけるガバナンスと組織文化（人事）の改革が不可欠。



14

## 取組みの内容

取組みの一つとして、職員の満足度調査を行いました。回答率は良い（88.6%）ですが、辛口評価が多いです。人材育成、一人ひとりのエンパワーメントに課題があるようです。

コミュニケーションの活性化のために、Tone at the top（遠藤長官と若手職員との会合）、タウンミーティング（各局幹部が開催する職員向けの対話イベント）、少人数グループ化（各課室の中での5~10名程度の少人数グループの組成）を行っています。

「政策オープンラボ」という取組みも行っています。業務時間のうちの1~2時間で、所属には関係のないプロジェクトをいわば副業的に行うというものです。同僚職員へのプログラミングの指導、

AIのモニタリングへの利用、テレワークの活用策の検討など、自由にやってもらっています。

職員に手を挙げてもらって出身母校等に赴いて出張授業を開催する取組みも行っています。金融リテラシーの向上だけでなく、職員の自発性を促すことにもつながると思います。

HR室から、全職員に直接メッセージを発信するというのもやっています。新しい取組みを始める際に、単なる事務連絡でなく、なぜやるのか、ということを担当者の生の声で伝えたり、私たちが考えていることをわかりやすく伝えるものです。

他にも人事の考え方をオープンにする取組みとして、目安箱の導入をやりました。以前、組織活性化アンケートを実施しましたが、2年半やって16件の意見しかありませんでした。その時の反省を踏まえ、寄せられた意見と回答を公表するようにしたところ、半年で160件の意見が出るようになりました。真面目に向き合い、一つ一つの意見に耳を傾けているという姿勢が伝われば多くの声が寄せられます。

## 指示の連鎖から対話の連鎖へ

職員一人ひとりが主体的に行動する職場環境にするには、リーダーがフラットに職員と話すことが必要です。困ったときには、素直に弱さをみせて、相談に乗ってもらう。こうしたティール組織的な要素をどのように取り入れるのが課題です。

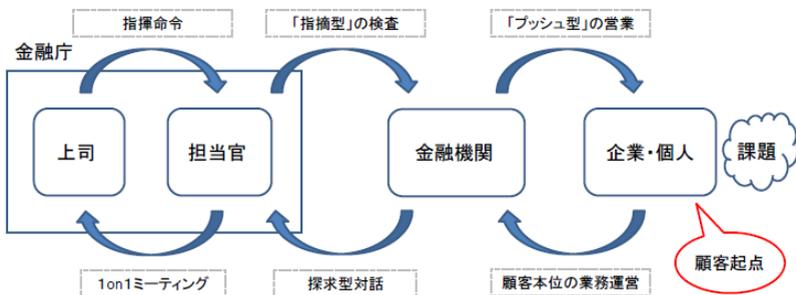
様々な取組みを進めていく中で、日ごろのチームの中でのコミュニケーションの弱さに気がつきました。このため、グーグルやパナ

ソニックなどを参考にして、上司と部下との1on1ミーティングを導入しました。指導が一方通行になっていないか、部下にとって心理的安全性があるかどうか。部下職員にとっても受身にならずに自分で考える機会を持ってもらわなければいけません。取組みの成果はこれからです。

1on1は、金融庁内だけの話ではありません。金融庁と金融機関、金融機関とそのお客さまとの関係にも生かせるものです。金融庁にとっての顧客である国民（企業・個人）の課題を一番知っているのは金融機関の現場です。その現場の知を求めることが金融庁と金融機関との探求型対話になります。金融庁の上司⇔担当官⇔金融機関⇔企業・個人が対話でつながることにより、「指示の連鎖“Chain of Command”から、対話の連鎖“Chain of Dialogue”へ」と変えていきたい、と思っています。

### 金融行政における1on1ミーティングの位置づけ

■ 1on1ミーティングは、「共通価値の創造」の実現に欠かせない1ピースなのではないか？



指示の連鎖“Chain of Command”から、対話の連鎖“Chain of Dialogue”へ

## 【第4回】

### 「京都信用金庫の2000人で創り上げる組織運営」

坂本忠弘 氏

今日は、京都信用金庫の社外理事として関わる中で、見えている風景をお話しすることで、みなさんに何かを感じとって頂きたいと思います。京都信用金庫では、「ダイアログ（対話）を日常風景に」しようと、様々な取り組みを行っています。役職や肩書きをまったく横に置くことは難しいけれども、双方向でフラットな関係をつくりだしていこうとしています。

クリエイティブ・コモンズという名前の多目的ルームをつくり、そこでは色とりどりの机と椅子を使っています。これだけでも、その場と参加者の雰囲気が変わります。ダイアログは、支店長会議でも行っています。また、企業家のお客さまの会においても、支店長や新入職員なども参加して、かなりの大人数がテーブルにわかれてダイアログを行うこともあります。テーマは、例えば人材育成や地域活性化、コミュニティバンクとしての役割と課題等です。

中小企業金融では、個々の事業者の事情を把握することが特に大切になります。情報の非対称性は中小企業の方が大企業より大きいところですが、中小企業の事業者の方々とのコミュニケーションを大事にすること、お客さまに対する「関心」「傾聴」「共感」を育て

いこうと、それが基本姿勢となるよう目指してきました。京都信用金庫のビジネスマッチングは、「ビジネスマッチング掲示板」を使って、営業店の担当と担当がお客さんどうしをつなぐかたちで行っています。本部は介在しません。これも、マッチングを成功させるためというより、まずは事業者の方や職員どうしのコミュニケーションを増やしていくために作られたものです。

いわゆるノルマで個々人の業績目標が定められ、それを競う職場環境では、ライバルは同じ職場にいる同僚ということになります。このような状況から脱却して、「ビジネスマッチング掲示板」で情報を共有し、同僚が一緒になってお客さまの課題解決のお役に立っていくこと、それを通じてチームワークへの意識を高めていくことを始めました。その後の5年を超える取組みの結果、チームワークを重視した文化が生まれつつあります。

組織運営の視点としては、ハード面だけでなく、ソフト面（組織の風土・文化、人材のありかた）が重要だと思います。京都信用金庫の取組みを、企業金融、個人金融、直近の一層の展開、三つのフォーカスで、ご説明していきます。

## 企業金融

増田会長は、理事長に就任直後、「雨の日に一本でも多くの傘を」と宣言し、中小企業金融に力を入れてきました。企業金融に関する施策の土台が増田理事長時代にかたちづくられています。また、いちはやく創業支援を重視し、「創業・開業のご相談は京信へ」というポスターを全店に掲げたりしました。これは、未来志向でものご

とを考え、地域コミュニティにおいて挑戦する人を大事にする姿勢をはっきりと示す意味合いがありました。

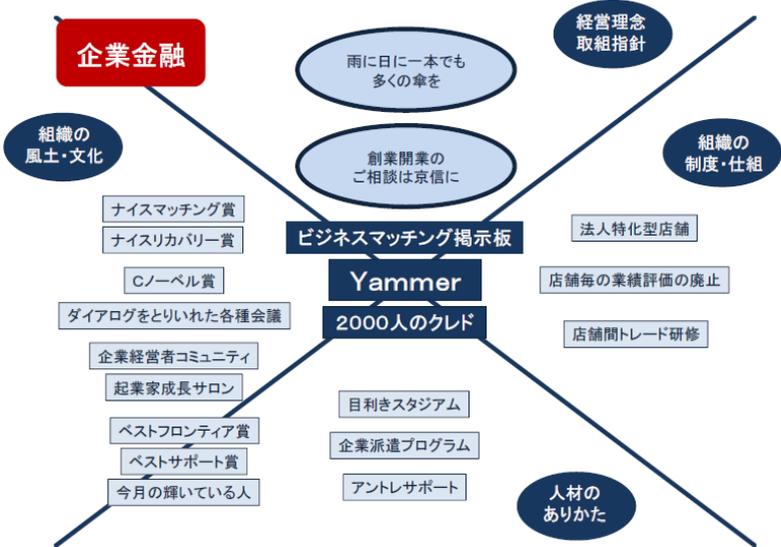
企業金融において中核となる取組みとしては、先述の「ビジネスマッチング掲示板」があります。それから、「Yammer」というシステムを使った社内 SNS があります。日々のお客さんとのやりとりの様子、心動いた出来事やエピソードが、思い思いにアップされています。具体的な事例によって、京都信用金庫の目指す方向感が共有されています。

また、「2000人のクレド」というものがあります。これは、四半期毎に、各店舗が顧客の心に響いた事例を挙げて、職員が順番で選考委員を務めてその中から印象的なものを選んで、職員全員にフィードバックするものです。制度・仕組としては、「法人特化型店舗の創設」、「店舗毎の業績評価の廃止」、「店舗間トレード研修（同僚に学ぶ実践研修）」などがあります。

「Cノーベル賞」は、従来の店舗や個人の業績表彰に代わるもので、「Yammer」にアップされた感動的な事例の担い手の職員が、本店のホールに敷かれたレッドカーペットにスポットライトを浴びながら登場し、どのような思いでそれに取り組んだのかを述べる、社内での発表と共有の場です。「ナイスマッチング賞」（ビジネスマッチングで創意工夫を繰り広げた職員への表彰）や「ナイスリカバリー賞」（事業再生においてとことん寄り添い伴走した職員への表彰）等もあります。こうしたことをしているうちに、各店で自ら思い思いに勝手に賞を創って、それが「Yammer」にアップされ、中には他店で真似るものが出てくる、というようになっています。

いわゆる事業性評価に関して言えば、「目利きスタジアム」があります。自分が担当する取引先のよいところを一生懸命にプレゼンするイベントです。見ていると、その会社や事業のことを理解しようと何度も通って話をし、まるで社員のように社長から指導され応援もいただいている、そのプロセスが目浮かぶようなものとなっています。

創業支援をしている中で、自分自身でも創業してみようと思った職員に対して、「もしうまくいかなかったとしても、5年間いつでも戻ってきていいよ」とする「アントレサポート」といった制度もあります。



## 個人金融

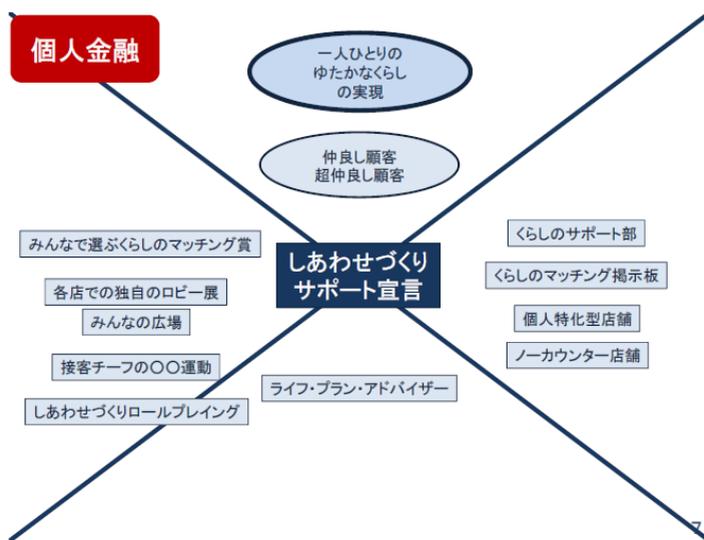
「しあわせづくりサポート宣言」が象徴的な取組みです。目指すのは、「お客さまの豊かな暮らしの実現」ということです。「仲良し顧客、超仲良し顧客」といった、何でも相談してもらえる顧客を増やす、ということも掲げています。

お客さまがメインの銀行から言われたことに関し、セカンドオピニオンとして相談に乗ったりする事例が「Yammer」でも見られます。そういうことによって、相談を受けた保険や投信の取引は実現しなかったとしても、営業をしなくてもお礼として預金をいただき次の取引につながるということもあります。

ある支店では地域の中でのつながりをつくるため、「顧客参加型のロビー展」を行ったり、また、「町の〇〇名人」と特技を持つ方に講師をお願いして「みんなの広場」を開催している支店もあります。各店の個人担当チーフが思い思いにテーマを設けて取り組む、「接客チーフの〇〇運動」といったものもあります。さらに、「ノーカウンター店舗」（日本の銀行で普通あるカウンターを撤去した新たなスタイルの店舗）として、お客さまとの自然な対話を大切に、地域の人と人との交流も進めようとしています。

部署の名前も、個人営業部とか住宅ローン推進部とかではなく、「くらしのサポート部」というようにお客さま目線のものとしています。「くらしのマッチング掲示版」は、他愛もない暮らしの悩みの相談の投稿から始まっていましたが、ライフステージやライフプランにまつわる話や、高齢化時代の地域の課題なども投稿されるようになり、職員とお客さまの会話と知恵のよりどころのひとつにな

ってきています。



## 一層の展開

榎田理事長になってから、「日本一コミュニケーションがゆたかな会社」を目指す（金融機関の中での一番ということではない）、ということの中核に掲げています。そのため、職員全員参加型の「2000人のダイアログ」（職員が20回前後の開催機会のどれかに参加する想定）を開催しています。その中で事業計画をみんなで考えるダイアログも展開しています。

榎田理事長がキーワードとしている「お節介」「寄ってたかって」という考えを具体化するものとして、「プロジェクト方式支援活動」があります。「フラットな組織を作る」と言っても、ワークしない

ことがままあります。そこで、お客さまを応援するようなプロジェクトをつくり、そのプロジェクトの中では、肩書きや上下関係を横におくようにして、志願者が参加し、期間を設けて、ミッションの遂行に取り組むものです。

「2000人のダイアログ」で出てきたアイデアとして、「服装新たに、気持ち新たに、発想新たに」を標語に、毎週金曜日に「カジュアルフライデー」を始めました。個性ある金融機関になることへの表現でもあります。

事務の合理化の中で、「職員の多機能化」にも取り組まれています。縁の下の力持ちになっている人にフォーカスを当てる「職場のkaname(要)」というものが広がっています。職場の中の先人ないし専門性を認め合う、職員の「マイスター認定」も始まりました。「青年重役制度」といった、若手が理事会や重要会議に代わる代わる参加して、そこでの経験を基に提言活動をしていく制度もあります。

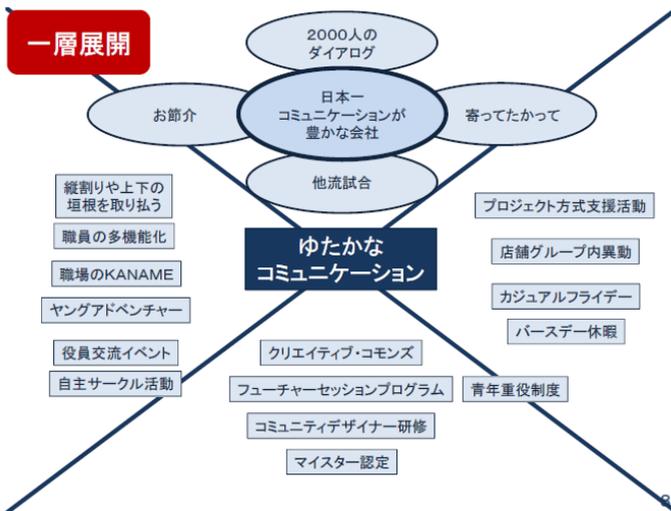
仕事以外のコミュニケーションとして、役員各自が主催する「役員交流イベント」があります。私は、映画「素晴らしき哉、人生」の鑑賞会を行いました。レトロな映画ですが意外に人気で開催告知から程なく定員に達しました。役員それぞれが、個性を職員に見せる機会となっています。

京都信用金庫では、「成功循環モデル」が意識されています。「グッドサイクル」に入るポイントは、「関係の質」に着目することです。関係の質が良くなれば、思考の質が良くなり、行動の質が良くなり、結果が良くなります。逆に、結果から入ると、成果が上がら

ないと責めがちになり、対立を生み、押し付けあいを生み、受身・失敗回避、自分最適・消極的な行動につながり、それがさらに結果が出ないことにつながるということです。

企業と社員の関係に関して、スタートアップ企業の方々との交流で印象的だったのは、「社員が企業をどう使うか」というように、主語が企業ではなく社員で考えていくということでした。

理念を共有して、顧客との共感をドライバーに、活動力を増やしていく、それが目指す姿です。ノルマや数値管理とは異なるルートです。これは、具体的なエピソードの共有を進めていく中で得られていくものです。組織開発はキャリア開発ではないか、と思います。改革する対象は、組織ではなく、人ではないでしょうか。そして、自立した個人が働きたいと思う組織はどのような組織であるか、それが次の課題になると思います。



## 【第5回】「金融機関の組織の課題」 山口省蔵

### 金融マンに対する組織の影響

今回は総論的な話です。この勉強会を始めたきっかけは、「なぜ金融マンは冷めているのか」という問いからでした。今までの勉強会の中でも「改革の対象は組織でなく人だ」という意見がありました。私自身もそう考え、「熱い金融マン協会」を作り、「金融マン個人から金融を変えよう」と思いました。しかし、「金融マンが冷めているのは、個人の問題ではなく、枠組みとしての組織が影響しているのではないか」と考え始め、「組織から変えていく議論をしたい」と思ったのです。

### ピラミッド型組織の特徴

金融機関の組織は、ピラミッド型組織であり、多段階のヒエラルキーで構成されています。

ヒエラルキーの圧力によって上位層の少人数の意思決定で大勢を動かせるのがピラミッド型組織の特徴です。例えば、これを国だとすると、一番上にいる人は国王です。国王が「何十年かかってもいいから俺の墓を作れ」という命令を直下の階層にすると、次々と命令が下層に伝わっていき、大勢の人々がそれを実行する、という構造になっています。「ピラミッド型組織という発明があったからこそ、ピラミッドができた」とも言えます。

一番下層の人は自分の遂行する業務についての意思決定に上層のライン複数人が関わっています。意思決定と遂行の分断によって、責任も分断されます。少なくとも一番下層の人は自分の行動に対しての責任の希薄化、「言われたからやっている」という現象が起りやすいのです。

意思決定と遂行の分断による責任の希薄化について、「エルサレムのアイヒマン」という米国のハンナ・アーレントが著した本があります。アイヒマンはナチスドイツのユダヤ人の虐殺計画で主導的な役割を担った人物で、戦後 20 年後くらいにイスラエルの秘密警察に逮捕され裁判を受けました。この本はその裁判の傍聴記録を綴ったものです。これによると、アイヒマンその人は気の弱そうな普通の人だった、とても極悪人には見えなかったということです。ユダヤ人大量虐殺の動機は純粋にナチス党で出世するために与えられた任務を一生懸命にこなした、ただそれだけでした。犠牲になったユダヤ人は 600 万人以上とされています。沢山の人達が虐殺にかかわっていました。しかし、「その多くは分業的な官僚体制に組み込まれた普通の人々だった」と結論付けられています。

善良な一般市民がこのような残虐な行為に簡単に加担してしまうことについて、ミルグラムという心理学者が行った「アイヒマン実験」というものがあります。どのような実験かという、役割は 3 人います。始めに実験担当者、いわば実験を主導する人です。この人は意思決定を行う上司のような役割を演じます。もう一人は先生役、これは実験の本当の被験者です。最後の一人は生徒役、この人はサクラです。

実験担当者は先生役に、生徒に問題を出し間違えたら電気ショックを与えるよう指示します。先生役は生徒役が別部屋で電気椅子に括りつけられている姿を最初だけ見せられます。与えられる電気ショックは問題を間違えるごとに15ボルトずつ上がって、最後は450ボルト、30段階あります。

サクラの生徒役は先生役の出した問題にどんどん間違えます。電気ショックを与えられ、150ボルト段階で「もうだめだ、助けて」という声を発します。もちろん演技です。300ボルトで「もう出してくれ」と叫び始め、テストの質問には答えません。実験担当者は先生役に「回答しないならば誤答とみなしてショックを与えろ」と指示を出します。先生役が躊躇すると「責任はこちらで持つ」と説得をします。電圧が345ボルトになると生徒は無反応になり、失神したか死んだかも、という状況になります。結局、先生役の被験者40人に対し26人が、抵抗を示しつつも最高450ボルトの電気ショックを与えてしまう結果になりました。

この実験は米国以外でも行われており、いずれも服従率65%を超える結果が出ています。これが圧力による指示の効果です。ピラミッド型組織であれば非人間的行為であっても大量に行うことができるということです。元々ピラミッド型組織のメタファーは「軍隊」ですので、いわば戦争のような非人道的行為を行うのに適しています。

このピラミッド型組織の目標管理は、「具体性の高い命令を遂行するのに向いている」という特徴があります。一番トップの人が抽象的な指示をしたとしても、途中の階層の人達はその指示を具体化

していきます。上層の指示に背くのは下層から見ると危険な行為であり、上層から抽象度の高い指示がきた場合は、上層とその指示を具体化する相談をした方が安全なので、自然とその指示を具体化していく組織になります。

この例を表したものが主要行 9 行と地銀上位 20 行の 2018 年 3 月末損益を見た投資信託会社販売運用損益別顧客比率です。これによると 46%の投信がマイナスの運用結果でした。国内証券運用でマイナスになる環境ではなかったのに、このような運用結果だったということは、組織、つまり銀行にとってプラスになり顧客にとってリスクが高い商品が売られていた、ということです。短期的な、「今年度の投信販売収益を上げる」という具体的な指示が優先されたと考えられます。顧客の資産が目減りするのには、資産形成サポートビジネスの基盤を毀損していますので長期的にはマイナスですが、短期的な具体的な指示が優先された例と言えます。

ピラミッド型の組織での情報は、上下に伝わるものであり、横で共有し難いことが特徴です。このため、部署を超えた連携がしにくいです。

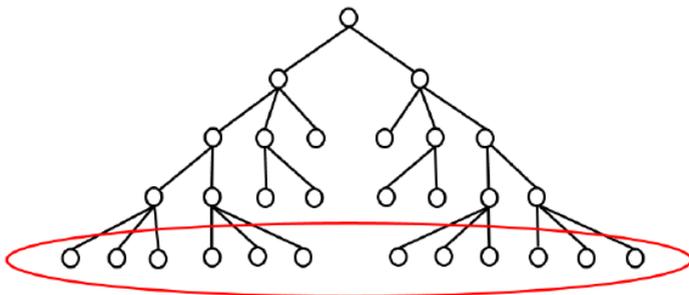
横の利害の調整は、共通につながる上位階層が行うのが効率的です。上位階層が、自らが調整することを面倒がり、下層で調整済みの提案を要求するようになると、コストが一気に高くなります。また、ピラミッド型組織では、上位階層への昇格競争が影響して、横どうしで対抗する傾向があります。そのようなことが生じると、組織全体でチームワークを保つことが難しくなります。

大きな組織では、調整コストを避ける手段として、ルールが設定

されるようになります。ルールが設けられると、調整コストは削減されますが、個別事象毎の最適化が排除されるデメリットがあります。また、状況が変化して当初の目的からずれたルールを放置してしまうと、不合理な状態が固定化されてしまいます。これは、ピラミッド型組織が大企業病に陥る際のパターンだと思います。

## 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。



### 組織選択の考え方

組織は共通の目的を達成するための手段に過ぎません。方法の有効性は「状況」と「目的」によって決まります。では今の金融機関の「状況」はどうでしょうか？

地域銀行・信金の業務純益は年度ごとに下がっています。コア収益の減少の根本的な原因は、伝統的な金融業務を続けているだけでは、顧客に新たな価値を提供できていないことだと思います。一方

で、顧客は、企業であれば、創業、事業承継、販路拡大など沢山の課題を抱えています。金融機関が新たにやれることは沢山あります。

また、少子高齢化が進み、働き手の抱える事情が多様になってきました。生産年齢人口は減少しています。また、共働き世帯は増加し、専業主婦世帯は減少しています。男性でも家事育児を手伝わなくては生活を維持できません。働き手の高齢化の問題もあります。新入社員が選んだ「令和はどのような時代になって欲しいか」の一位は「多様な価値観」です。それから新入社員が「上司に期待すること」は「相手の意見や考え方に耳を傾けること」なのだそうです。働き手は、若者から高齢者まで、多様な事情を抱えながら働く状況になってきました。

さらに、IT の進化により、組織の縦のラインでの情報伝達のみならずとも、組織全体の情報共有ができるようになりました。

## **ビジネスモデルの提案と組織**

このような環境を踏まえ、金融機関は、顧客支援をステージアップすることを目標にしたらどうかと思います。金融機関が顧客支援機関になる、ということです。顧客の視点に立ち、顧客を成長させる、第一勧業信組さんはそれを「顧客と職員とコミュニティの幸せ」と表現されています。

現場が顧客にソリューションを提供しやすい組織、これがセルフマネジメント型の組織であると考えています。顧客の思い、事情などを一番理解しているのは現場で接している営業店の方々です。そして営業店で働いている方々もそれぞれの事情を抱えています。そ

うした場合、計画やルールで単一に縛るのではなく、個別具体的に  
対応できる組織が求められます。

ピラミッド型組織が大勢を一律に統制することに適しているの  
に対して、セルフマネジメント型の組織は個別事情に対応しやすい  
ものです。セルフマネジメント型組織の目標の指針となるのは理念  
や価値観です。理念や価値観は、抽象度が高く、現場の個別の事情  
に合わせやすいからです。

情報は組織全体でITを使って共有します。情報を全員で共有し、  
顧客にサービスを提供する主担当者が意思決定権者になるのであ  
れば、中間層の役割は低下するので、必然的に階層構造はフラット  
になっていく、と考えます。

## 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

## ビュートゾルフの事例<sup>18</sup>

セルマネジメント型である「ティール組織」の例としてオランダの訪問看護組織「ビュートゾルフ」をご紹介します。ビュートゾルフは2006年に設立され、2016年現在で1万人を超える看護師が参加しているオランダで最大の訪問看護組織です。元々オランダには1800年代から地域看護業が自営業として存在していましたが、1990年代を超えると、保険法改正の影響から、ピラミッド型組織の集団へと集約されていきました。新規顧客開拓担当、看護師の移動スケジュールを作るプランナー、患者からの問い合わせを受けるコールセンターなどが分業化され、難しい医療処置は経験豊富な看護師のみが対応し、それ以外の処置をその他の看護師が行うなどの専門化が進みました。あらゆる看護処置に標準時間が設定され、例えば、静脈注射10分、入浴介助15分、傷の手当て10分など、患者の自宅玄関に貼られたバーコードステッカーで活動時間が記録できるよう効率化が図られました。看護師の上司、管理者として地域マネージャーが設置され、階層化が進みました。

看護師は処置ごとに変わりますので、患者は自分を知らない看護師に何度も自らの病気を説明しなくてはなりません。看護師は注射をするために次々と患者の所を移動しなくてはなりません。ひどい時は1日の訪問件数が20件近くになりました。看護師は、患者の相談を受ける余裕がなく、患者の健康状態の変化を見過ごすように

---

<sup>18</sup> この部分のプレゼンは、主として、フレデリック・ラルー著「ティール組織」を参考にしている。

なり、ミスが増えます。そうすると、苦情が増え、患者と看護師間の信頼が喪失し、看護師同士のいさかきも絶えなくなりました。ある看護師は、気が狂いそうに忙しい日中を過ごし、帰宅した後は自分の後を引き継いだ看護師が必要な処置を忘れないように祈る日々を送っていました。また、ある看護師は、会社から「社内薬局の商品を販売するように」と命令され、「自分の専門知識と誠意が汚された」と感じ、深く傷つきました。

注意しなければならないのは、「これらの組織にいる人々は誰も悪くない」ということです。みな自分の使命を一生懸命果たそうとしています。人の問題ではなく組織の構造の問題だった訳です。

そこで、ヨス・デ・ブロックという看護師が2006年にビュートゾルフを設立しました。組織はセルフマネジメント型で、1チームで50名の患者を受け持ちます。1チームは上限12名、それを越えたらチームを分割します。チーム内にリーダーはおらず、重要な判断はチーム全体で下しあらゆる仕事を分担します。

ビュートゾルフの大きな目的は患者が自分で自分の面倒を見られるようにすることです。この目的が達成されると患者が減る、イコール自分たちの市場は縮小される訳ですが「患者の幸福が組織の利益を上回る」という考え方を取っています。

ビュートゾルフの主な成果は、患者と看護師の間の信頼が戻ったことです。1人の患者を1人か2人の看護師が担当することで、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時間をかけられるようになりました。患者とその家族が看護師の処置に感動するようになりました。患者から感謝の言葉が示されるようにな

り、看護師のプライドが復活しました。

副次的な効果は効率性の向上です。1顧客当たりの介護時間は他介護組織に比べ40%も削減されました。患者の症状が悪くなり、訪問看護では対応しきれなくなると入院しますが、その割合は他の組織対比2/3程度で、平均入院期間も短期化されています。患者が健康になっているということです。それが評判を呼び、様々な看護師がビュートゾルフに集まるようになり、2013年段階でオランダの地域看護師施設の2/3を占めました。おそらく現在では、ほとんどを占めるのではないかと考えられます。

看護師が患者と接する時間は労働時間の6割以上が目標です。必ずしも長くありません。7,000人の看護師に対し本社スタッフは30人です。看護師は外部研修を受講可能で自由に専門性を高めることができます。社内SNSが活発でSNS上で質問や特定の専門知識を有する看護師に問い合わせをすることが可能です。全チームのデータが透明化されており、困っているチームは成果を上げている近隣チームに助けを求めることができます。タスクフォースを立ち上げて専門知識を蓄積する試みもされています。それでも足りない場合は本社で専門家を雇い対応しますが、この専門家はチームに対して意思決定権は持ちません。

このモデルは「たまねぎモデル」と呼ばれています。中核になるのは利用者です。利用者の最終的な目標は「自分で自分の面倒を見られるようになる」こと、その目的の外側にビュートゾルフの看護チームが、そのまた外側に同僚の看護チームの連携が、そのまた外側に専門職のネットワークがある、という構造になっています。

一番の謎は、「リーダーなしで果たしてチーム運営できるのか」ということです。ビュートゾルフでは、チーム内のミーティングは3ラウンドで行われます。第1ラウンドは依頼の設定と提案がなされます。ファシリテーターは質問のみが可能です。第2ラウンドで修正や改良がなされ、第3ラウンドで決定となります。決定にあたりコンセンサスは取りません。信念に基づく反対がなければ提案は通ります。地域コーチは存在しますが、その役割は「問いを投げかけること」で、チームに対してアドバイスをしますが意思決定権は持ちません。このような手法でリーダーなしで運営できているのです。

日本の地域金融機関も同じような構造を作ることができるのではないのでしょうか。たまねぎモデルの中心、患者さんを中小企業者や個人に置き換えると、その周辺には従業員がいて家族がいて、その周りに地域金融機関の現場のチームがいて、その外側に土業の専門職ネットワークを位置づければ、日本の地域金融機関のたまねぎモデルができると考えています。

以 上

(参考2) 各回のプレゼン資料について

各回のプレゼン資料については、金融経営研究所のホームページに掲載してあります。

金融経営研究所ホームページ：<https://kinken.biz/>