



商工中金の更なる企業価値向上に向けて

社外取締役 大久保 和孝 × 社外取締役 大川 順子 × 副社長執行役員 中谷 肇

商工中金は2018年5月主務省に提出いたしました「業務の改善計画」の内容を着実に実行するため、2021年度まで「商工中金経営改革プログラム」に取り組んでまいりました。「商工中金の更なる企業価値向上」に向けて、2020年6月から社外取締役を務める大川順子氏、大久保和孝氏に、副社長執行役員の中谷肇がお話を伺いました。

商工中金の取締役会の特徴

中 谷:お二方が当金庫の社外取締役に就任されて2年が経ちました。当金庫の取締役会をどのように評価されていますか。

大 川:多様な資質を持った取締役が集まっていて、また、発言しやすい雰囲気があり、自由闊達に意見が交わされていると思います。議題によってはより本質的な議論を深めてもよいと感じることもありますね。たとえば今後の金融機関の在り方や環境等社会性に関わる課題、DX推進といった持続可能な企業価値向上経営に関するテーマについては、今後ますますその必要性が増してくるものと思います。

大久保:大川取締役がおっしゃったように、異なるバックグラウンドを持った多様性に富んだ、メンバー構成の取締役会であると感じます。私のような若い世代も参加していて、様々な価値観が重なりやすい。取締役会開催前には議案について時間をかけて、しっかりと説明いただきます。そこでも我々は率直な意見や質問を出しますが、その結果をしっかりと取締役会につないでもらうことによって、さらに深みのある議論につながっていると感じています。特に当金庫の取締役会の特徴は、バックグラウンドの異なる取締役・監査役の方々が、真剣かつ直球のような議論を交わすところです。



中 谷:取締役会から多面的な意見をいただくことで、執行側だけでなく現場の職員も、常に「商工中金は何のためにあるのか」を考えながら仕事をするようになっていきます。2018年度から実施している「取締役会の実効性評価」を次年度の経営に活かす態勢も構築しており、取締役会の更なる活性化に向け、引き続き取り組んでいきたいと思っています。

画一的な思考の「伝達型組織」から多様な価値観を持つ「対話型組織」へ

企業風土改革

中 谷:当金庫は「上意下達の縦割り組織」から「風通しの良い企業風土」への変革を目指して、業績評価の見直しやコンプライアンス態勢整備等にも取り組んできました。年2回実施する「営業店長会議」ではマネジメント層育成の観点にたち、経営側と営業店長がしっかりと対話できるよう注力しています。お二方にはこの会議に毎回出席していただいています。どんな印象をお持ちですか。

大 川:“経営との対話”では、営業店長の皆さんからの率直な意見や質問に対して、関根社長をはじめとした経営サイドが丁寧に回答していますね。まさに対話によって距離が一気に縮まっていると感じます。

大久保:「リーダーシップスタイル診断」「コンプライアンス意識調査」の結果も、この数年間で大きな改善が見られ、私自身も現場を見ている中で、マネジメント層育成の取組みは着実に進捗していると感じています。さらに積極的に職員との対話を重ねてほしいと思います。

大 川:こうして対話に重きを置くことは大変重要で、過去の画一的なマネジメントが変わらなければならないのは当然のことと思います。当金庫はここ数年の風土改革で、リーダーに自主的・自立

的な動きが見え始めました。更には対お客さま、対仲間、対社会といった利他を意識した多様性のあるマネジメントへの進化にも期待したいですね。

D&Iの推進

中 谷:当金庫では経営戦略の一環として「ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)」を推進しています。画一的な思考を持つ「伝達型組織」を改め、多様な価値観を持つイノベティブな「対話型組織」となるべく取り組んでいます。D&Iを推進する上でアドバイスをいただけますか。

大 川:D&Iは男女などジェンダーについてだけではなく、ここではわかりやすくこれを例にとってお話しします。ポイントは「何のために?」「どうやって?」の二点にあると思っています。当金庫では、風通しを良くしてお互いを理解し、全職員が能力を発揮できるように、特にインクルージョンの重要性を発信しトップのコミットメントは明確です。そのうえでどうやるのか? ケア施策(休みの支援)はもちろん、職員を「紙・場所・時間から解放」するフェア施策(働く支援)も徐々に整備されてきました。さらには、たとえば何人の男性職員が育児休業を取ったのか等、取組みの結果としての具体的なデータがしっかり示されるようになれば、これら取組みが職員全員に恩恵があることも示されますし、次に続こうという職員も増えてくるでしょう。「取組みを見える化」することは制度の実効性を高め、全体の意識を変化させていきます。D&Iはこうしたハード面、ソフト面を整備しつつ、最終的にはヒューマン面、すなわち価値観を変える「意識改革」という大変革をどれだけ為し遂げられるかにかかっていると思います。

大久保:D&I推進は、ジェンダーだけではなく、世代を超えて対話しやすい環境をつくることです。対話と会話は文字通り異なります。ただ会って話せばいいのではなく、異なる価値観をぶつけあう「対話」を意識します。そして、課題解決に向けて、言う側も聞く側も、批判より提案を、抽象的な議論ではなく具体策を提示しながら、異なる価値観を尊重しあうことが大事だと思います。

コンプライアンスの強化

中 谷:大久保取締役には、10月に実施したコンプライアンス強化月間でコーディネートをお願いし、「リスクの可視化」でリスク認識を共有する等のアドバイスをいただきました。当金庫のコンプライアンスをさらに強化するためには、今後どんな取組みが必要でしょうか。

大久保:これまで当金庫は、不祥事案の再発防止の観点からコンプライアンス強化に注力してきましたが、各種調査でも目覚ましい結



果が出ています。今後は、社会の変化に鋭敏に対応するために、社会の潮目を読むリスクリテラシーを高めつつ、新たに制定された企業理念に根付いた「内発的動機づけによるコンプライアンス」の取組みへとステージを上げていくことが重要です。コンプライアンスの浸透については、管理職の意識が重要な鍵を握っています。管理職が率先垂範してリーダーシップを発揮し、内発的動機づけによるコンプライアンスに向けた取組みへと進化させていただきたいです。

役職員が常に立ち返るべき新しい企業理念

新企業理念の制定

中 谷:新しい企業理念制定にあたっては初期段階から大川取締役に参加いただきました。検討チームやプロジェクト推進の様子をどうぞご覧になりましたか。

大 川:役職員との議論で実感したのは、全員が「中小企業とともにある」という大義を大切にしているということです。民営化議論がどう進むのかはこれからですが、これはすべてのステークホルダーの皆さまに申し上げられることだと思います。また、検討チームには若手職員が多く参加していましたが、「変化」という言葉をとても敏感にとらえていて、“変化に対応する”という受け身な姿勢だけではなく、“自分たちが主体的に変化していく”、“今後の金融のあり方を自分たちが示す”という気概を強く感じました。

中 谷:新しい企業理念は、役職員が常に立ち返るべきものとしてしっかりと浸透させていきたいと思っています。それでは最後に、これらPURPOSE・MISSIONの実現に向け、商工中金に期待することをお聞かせください。

大久保:今後は、役職員一人ひとりが社会の潮目を読み、社会の変化にしなやかに応じていく姿勢が不可欠です。常に社会視点にたち、潮目の変化を俯瞰的にみられるような「高い視座」をもって、中小企業のお客さまをさらなる高みへとサポートして欲しいです。難しいことだと思いますが、挑戦していく姿勢こそが、お客さまからの真の信頼につながると思います。

大 川:当金庫は存在意義を改めて考えるフェーズに入っています。「商工中金はどうあるべきか」を具体的な施策に落とし込んだのが新中期経営計画です。この中期経営計画の実行を通して、新しい金融の姿を示していただきたいと思います。

中 谷:今年度は新しい企業理念のもと、新中期経営計画も始動します。従来型の金融の枠を超え、商工中金自身が企業変革に取り組めます。変化し続ける社会課題にチャレンジする経営を目指し、全役職員一丸となって行動していきたいと思っています。本日は貴重な意見をいただき、誠にありがとうございました。今後も様々な観点からアドバイスをいただければ幸いです。