

# 人事制度の見直しに 従業員満足度調査「サービスチーム力診断」を活用



株式会社みちのく銀行 金融業界

<https://www.michinokubank.co.jp/>

“家庭の銀行、を標榜し、青森県内を中心として地域に根差した銀行業務を展開する株式会社みちのく銀行。他の業種同様の人材難、そして人口減少やマイナス金利といった環境変化によって、従来型ビジネスモデルの見直しを迫られる中、従業員満足度(以下、ES)向上を軸に、環境変化への対応に取り組んでいる。プロジェクトを推進する、人事部 人財開発室 室長 小山内 寛樹氏(写真左)にお話を伺った。

従業員満足度調査「サービスチーム力診断」を導入された経緯について教えてください。

金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中で、銀行の職員たちに求められる業務も変わりつつあります。また、世の中全体として、多様な働き方を受け入れようという流れにもなっています。そうしたESの重要性の高まりを背景として、当行の第5次中期経営計画(2018年4月~2021年3月)にもESの要素が盛り込まれました。ただ、当行ではこれまでESを測定したことがありませんでしたので、具体的な施策を検討する上で、まずはESを数値化して把握する必要があると考えました。

また、研修の実施をはじめとして、これまでも本部がES向上のための仕組みづくりには取り組んできましたが、本部としてできることの限界を感じていました。つまり、「会社に働きがいを高めてもらう」

のではなく、「自ら働きがいを高めて活躍できる人材が育つ」環境を作ることが必要だと考えました。そのために、「自ら考えてもらうための材料」として、ESを数値化したものが必要だと思い、導入しました。

他社のES調査も検討されたようですが、サービスチーム力診断を選ばれた理由について教えてください。

導入の際には、MS&Consultingさんを含め4社のES調査を検討しました。その中で御社のES調査を採用した理由は、「回答のしやすさ」「結果のわかりやすさ」「改善を進める上でのヒントがある」という3点です。まず「回答のしやすさ」については、正しく現状を把握するためには一定数以上の回答を得ることが必要ですが、サービスチーム力診断の質問数は40問前後ですので、回答する側の負担が少なく、適切な量だと感じました。また、各自が持っているスマートフォンで簡単に回答できることも、魅力を感じました(写真1)。

「自ら働きがいを考えてもらうための材料」として、ESを数値化できるツール、サービスチーム力診断を導入。



人事部 人財開発室 室長  
小山内 寛樹氏

次に「結果のわかりやすさ」については、スマートフォンの回答結果閲覧画面(写真2)を見たときに、すっと私の中に回答が入ってくる感覚を持ちました。ES調査の結果をフィードバックしても、全ての人が興味を持つわけではありません。より多くの人に興味を持ってもらうためには、結果をわかりやすく伝えられることが大切です。統計分析の正確さにこだわると、どうしても細かい数字が羅列されたポリュームのある報告書になってしまうと思うのですが、それでは本質が見えなくなってしまうと思います。

最後に「改善を進める上でのヒント」についてですが、サービスチーム力診断は、調査の結果と合わせて、課題改善に成功された他社さんの事例も知ることができると、現場の職員が自分たちで改善策を考えやすいと感じました(写真3、4)。最終的には自分たちで考えて行動を参考にしてほしい」と伝えることができました。

注株式会社みちのく銀行様には、当社から本部向けに詳細な統計分析データと、各店舗部署向けの要点を絞ったわかりやすいレポートの2種類をお出ししています。







「ESを考える日」では、ES調査を実施する前から月に1回、店舗ごとにESを高めるという観点から議論をする機会を設けている。

調査結果をどのようにご活用されたのか教えてください。

各店舗の長に対して、WEB上で閲覧するためのID・パスワードを配布する際に、「現時点での結果の良し悪しではなく、今回の結果を踏まえ、今後どのような取り組みをするかが大切」ということを伝えた上で、「ESを考える日」に、今回のES調査の結果を見ながら店舗内で議論し、何をやるかについて決めてほしい」とお願いしました。

もともと、難しいことに取り組んでほしいということではなく、みんながフラットな立場でESについて議論してほしいと考えていました。人事部長が店舗を巡回する際にヒアリングを行ったところ、当初の意図通りに、ES調査の結果を踏まえて活発な議論が行われ、そこからさまざまな取り組みが生まれていることがわかりました。

例えば、店舗では職員全員が一堂に会する機会を作ることは難しいのですが、月に1度、ESランチデー

という取り組みを行っている店舗がありました。これは、最近できた気になるお店の料理を職員全員分購入し、代わるがわる休憩をしながら食べ、その感想を共有する、という取り組みです。同じものを食べることによる一体感であったり、共通の話題によつて会話が弾むことで、チームワークが高まりました。



今回のES調査結果の全社傾向を見て、「若手職員」と「嘱託職員」のES向上に向けた取り組みが必要であると考えました。

若手職員のESについては、入行2〜4年目のES向上に取り組まれました。これまでは、入行時に抱いていた夢ややりたかった仕事に従事できるようなるまでには、相応の年数がかかっていました。そのため、日々自己研鑽をしている意欲がある若手職員の中には、早く自分の力を発揮

ES調査の結果を基に、人事制度を変更されたと伺いました。

で、来年度からはもっと若い年次でも利用できる制度にしようと検討しています。

次に嘱託職員のESについてですが、当行の嘱託職員は全職員の約4割を占めており、実務を知っているだけでなく、教育に携わっている人も少なくありません。したがって、この層のES低下は生産性の低下に直結しますし、離職されることによる負の影響も大きいです。そこで、嘱託職員がキャリアアップできるような環境を作ることにしました。

具体策としては、まず、正規雇用への門戸を開くこと。これまでも正規雇用への登用は行ってきましたが、筆記試験や資格要件等、相応に高いハードルを設けていたため、チャレンジャーの人数が少ない状況でしたので、登用要件を緩和することにより、より多くの意欲がある嘱託職員が次のステップを目指す環境を作りました。また、全ての嘱託職員が正規雇用を望んでいるわけではありませんが、嘱託職員の中で役職を設けることも考えています。頑張れ

ば頑張っただけ評価されるような状態を作ることが、嘱託職員のES向上につながるかと考えています。

今後の展開について教えてください。

我々は青森の地域金融機関であり、ふるさとを応援していくことが使命だと考えています。第5次中期経営計画を通じて、役職員全員がお客さま第一の仕事を徹底していきます。その計画を実行するのは職員です。これまでも、ESを考える日、ESアワード等の施策を打ってきました。しかし、金融業界を取り巻く環境や、当行で働く職員の価値観は、刻一刻と変化し続けます。活動が順調に推移しているのかを把握するためのパロメーターがES調査の結果だと考えていますので、職員のES向上を通して、これまで以上に地域貢献をし、弊行が標榜している「家庭の銀行」を突き詰めていきたいと考えています。

文▼角田聡

「ESアワード」では、店舗ごとにES向上させる取り組みを行い、その内容を配信。幹部陣が配信内容を検討し、優秀と認められた店舗を表彰。