

Discussion Purpose Only

金融庁コア・ 이슈の第1項目「地域銀行の経営理念」を踏まえた

経営理念の行内浸透調査分析 コンサルティング

金融戦略室
【ご案内資料】

目次

1. 経営理念を巡る金融当局の問題意識

(1)なぜ経営理念なのか

(2)主要論点(コア・イシュー)の発表

2. 経営理念の行内浸透調査分析

(1)役職員アンケートによる可視化

(2)役職員アンケート 調査の視点

(3)役職員アンケート 分析手法

(4)前回対比による効果検証

(5)調査分析プログラムのご提案

【金融行政方針等における「経営理念」の用語登場回数】

| 金融庁長官 | 発表年月 | 資料の名称 | 経営理念の登場回数 |
|-----------------|------------|-----------------------|-----------|
| 畑中龍太郎氏 細溝清史氏 | 2014年 | 7月 金融モニタリングレポート | 0回 |
| | | 9月 金融モニタリング基本方針 | 0回 |
| 森 信親氏 | 2015年 | 7月 金融モニタリングレポート | 0回 |
| | | 9月 金融行政方針 | 0回 |
| | 2016年 | 9月 金融レポート | 4回 |
| | | 10月 金融行政方針 | 2回 |
| 2017年 | 10月 金融レポート | 4回 | |
| | 11月 金融行政方針 | 1回 | |
| 遠藤俊英氏 | 2018年 | 9月 金融行政のこれまでの実践と今後の方針 | 7回 |
| | 2019年 | 8月 金融行政のこれまでの実践と今後の方針 | 17回 |
| 氷見野良三氏 | 2020年 | 8月「令和2事務年度 金融行政方針」 | 3回 |

(出所)金融庁各資料

参考資料:地銀の経営理念と経営指標

(関連文献)

杉山敏啓「地銀の「経営理念」はどう業績につながっているか」週刊金融財政事情 2020年10月 5日

杉山敏啓「地域銀行経営とリスク管理：理念に即し健全性確保を」金融財政ビジネス 2019年10月28日

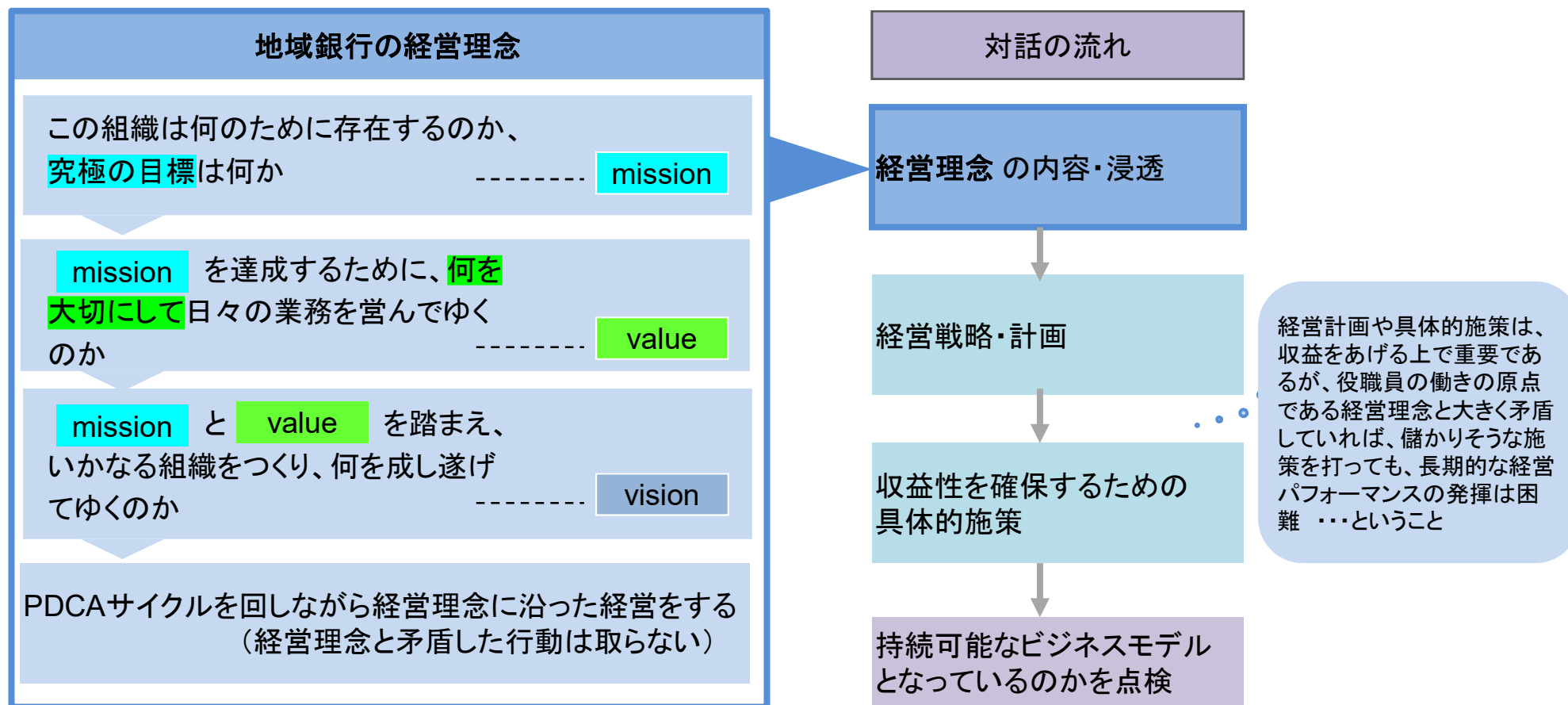
杉山敏啓「銀行経営とリスク：求められる正しいアベタイト」金融財政ビジネス 2017年10月16日

MURCは弊社 三菱UFJリサーチ&コンサルティング の略称です

【担当】三菱UFJリサーチ&コンサルティング
 金融戦略室 Financial Institution Consulting Dept.
 TEL 03-6733-1014 / FAX 03-6733-1019
 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

1. 経営理念を巡る金融当局の問題意識 (1)なぜ経営理念なのか

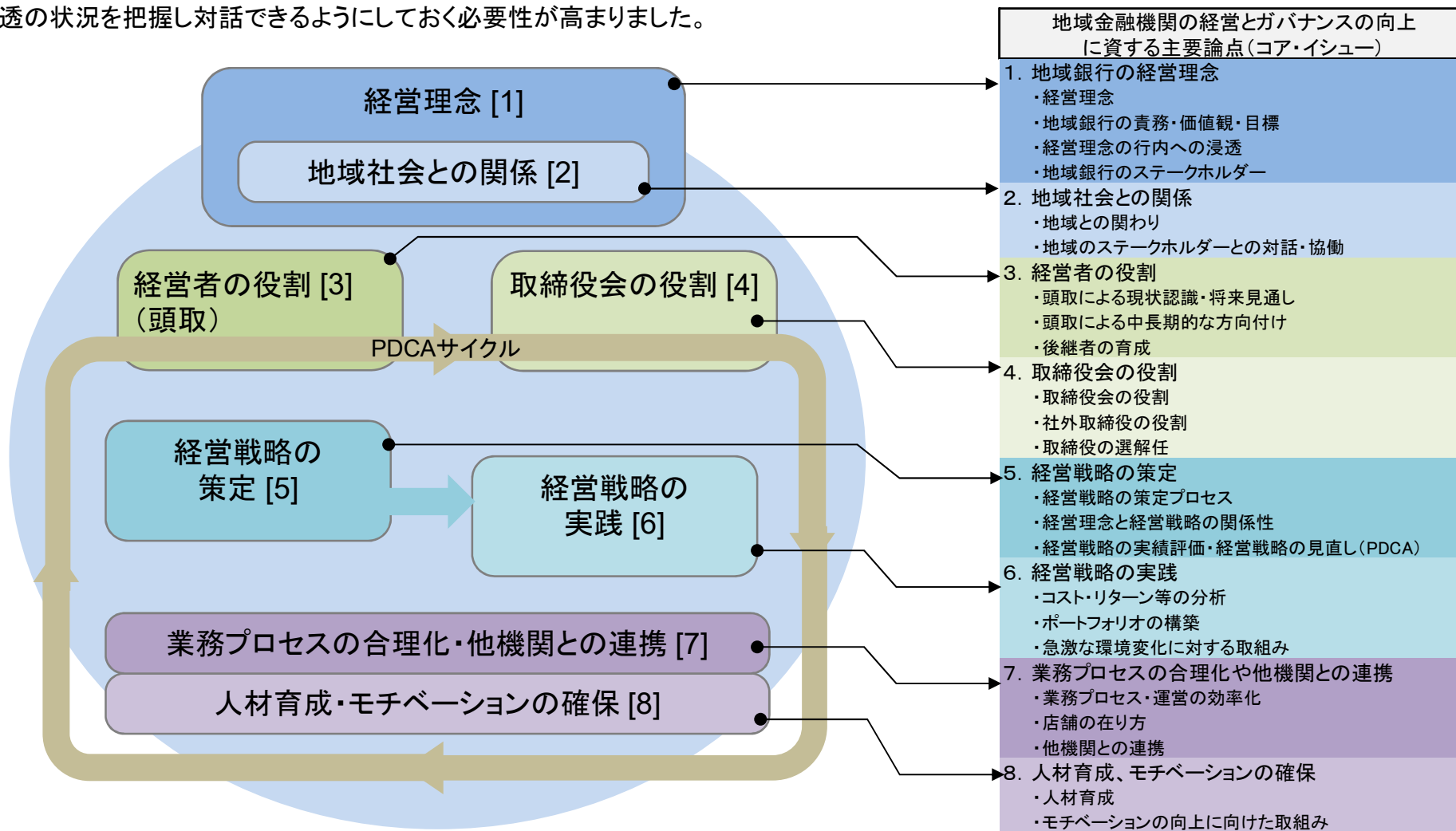
- 金融当局は「早期警戒制度」を2019年6月に見直し、地域金融機関の将来にわたる持続可能なビジネスモデルを点検する姿勢を示します。地域金融機関の経営を巡る対話の中で「経営理念」というキーワードがクローズアップされています。
- なぜ経営理念なのか、それは「経営理念を基軸とした経営をすることが、長期的な経営パフォーマンスを発揮する条件」であるからです。



(出所)週刊金融財政事情2019.10.21の金融庁長官インタビュー記事に基づき筆者作成

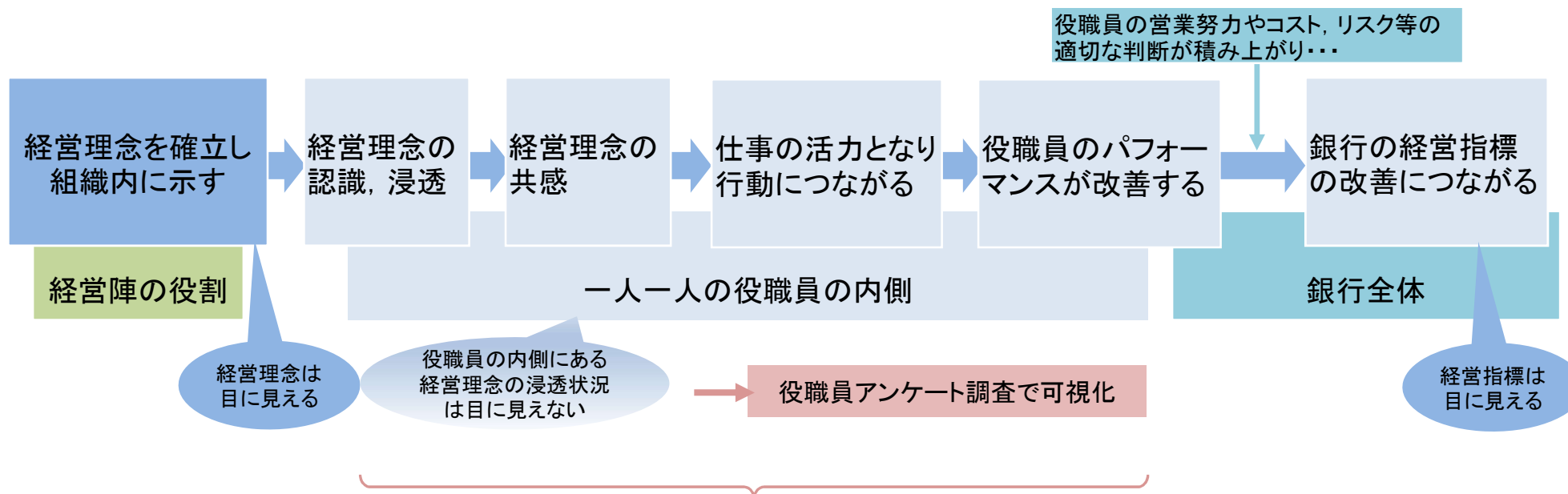
1. 経営理念を巡る金融当局の問題意識 (2)主要論点(コア・イシュー)の発表

■ 2020年3月末には「主要論点」が示されました。本コア・イシューにより、経営トップや取締役会等が、自らの経営やガバナンスの現状を振り返り、これらの向上に向けた「気づき」が得られることが期待されます。⇒各行は自らの経営・ガバナンスにおいて、経営理念の内容と浸透の状況を把握し対話できるようにしておく必要性が高まりました。



2. 経営理念の行内浸透調査分析 (1) 役職員アンケートによる可視化

- 経営理念を掲げ、役職員の間で浸透・共感している組織は、長期的に好ましい経営パフォーマンスをあげることは、経営分野ではコンセンサスとなっています。地域銀行についても同様の傾向が見られます。
- ただし、経営理念の浸透・共感とった状況は目に見えないため、役職員アンケートによる可視化が必要不可欠です。



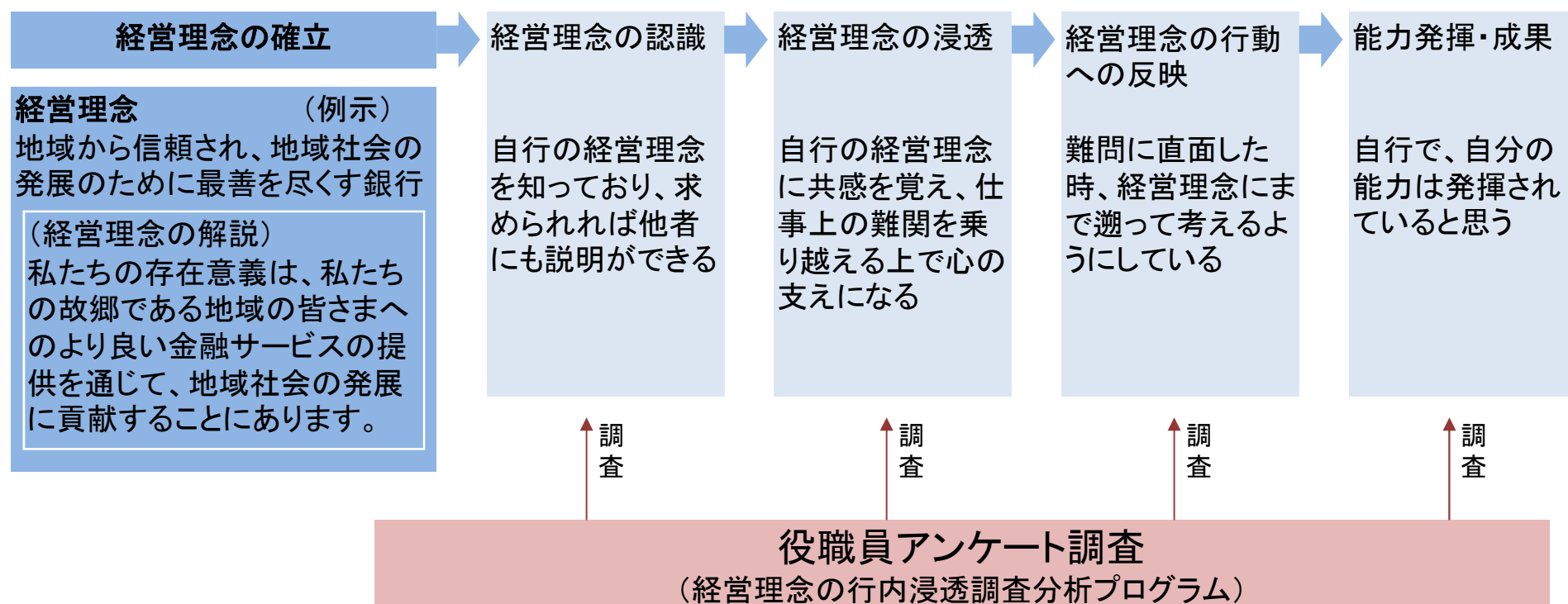
現状を把握し、この「好ましいプロセス」の阻害要因を見つけて、課題解決を図る

阻害要因の例

- 経営理念はあるが、行内浸透が不十分で、認識・共感が足りない
- 経営理念は行内浸透しているが、経営戦略・計画や業績評価制度との矛盾が非常に大きく、多くの役職員が日々疑問を抱えながら仕事をしている

2. 経営理念の行内浸透調査分析 (2) 役職員アンケート 調査の視点

- 経営理念の行内浸透の状況は、一人一人の役職員の内側にあり、目に見えるものではありません。
- 「経営理念」および組織内浸透のための「経営理念の解説」に関して、役職員の認識・浸透・行動への反映・能力発揮の現状を、役職員アンケート調査によって可視化します。



【提言分野】

経営理念・経営理念の解説の必要に応じた見直し

経営理念の浸透に向けた組織的取り組み(研修等)の見直し

経営理念と経営計画・業績評価の大きな矛盾点検

2. 経営理念の行内浸透調査分析 (3) 役職員アンケート 分析手法

- 経営理念は各社各様であっても、経営理念浸透を巡る調査手法は各企業に共通するものがあります。役職員アンケート調査結果データを用いて、浸透状況と共分散構造を把握します。

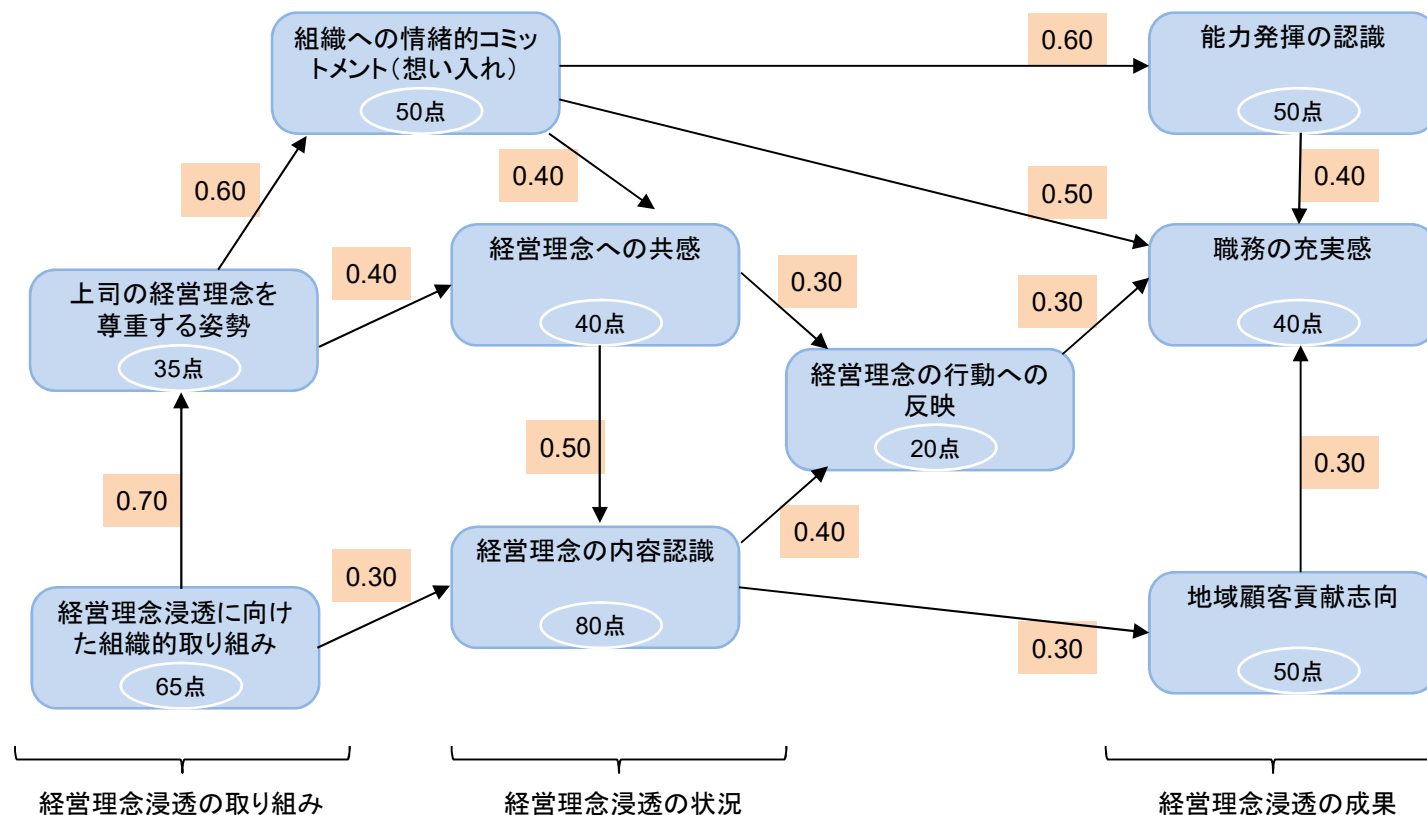
【職員アンケート】 →

【アンケートデータによる共分散構造分析】（下記は例示）

| 変数 | 質問項目 | 5 とても 思う | 4 やや 思う | 3 どちら か 思う | 2 やや 思う ない | 1 思う ない |
|-----------------------------|--|----------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 経営理念の内容認識 | | | | | | |
| | 当行の経営理念の内容をよく知っている。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | もし求められれば新入行員に対して分かりやすく説明できる。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | もし求められれば社外の人に対して分かりやすく説明できる。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 経営理念への共感 | | | | | | |
| | 当行では、当行の経営理念に共感を覚える職員が多いと思う。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 私は、当行の経営理念に共感を覚える。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 経営理念は仕事上の難問を乗り越える上で助けになる。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 経営理念の行動への反映 | | | | | | |
| | 行内の文書・メール・会議発言などで、経営理念を引用したり、言及した場面によくあう。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 行内の文書・メール・会議発言などで、自分が経営理念を引用したり、言及したことがある。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 難問に直面した時、経営理念にまで戻って考えるようにしている。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 経営理念浸透に向けた組織的取り組み | | | | | | |
| | 経営理念の顧客や社会へのアピールや説明は効果的に行われていると思う。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 経営理念の行内アピールや説明は効果的に行われていると思う。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 経営理念に関する研修・教育は社内で行われていると思う。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 上司の経営理念を尊重する姿勢 | | | | | | |
| | 自分の上司は、当行の経営理念を大切に考えているように感じる。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 難問に直面した時、上司は経営理念に戻って判断しているように感じる。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | 難問に直面した時、経営陣・経営幹部は経営理念に戻って判断しているように感じる。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 組織への情緒的コミットメント(想い入れ) | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| 職務の充実感 | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| 地域顧客貢献志向 | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| 能力発揮の認識 | | | | | | |
| ... | | | | | | |

xx点 ...アンケート結果の点数100点満点換算

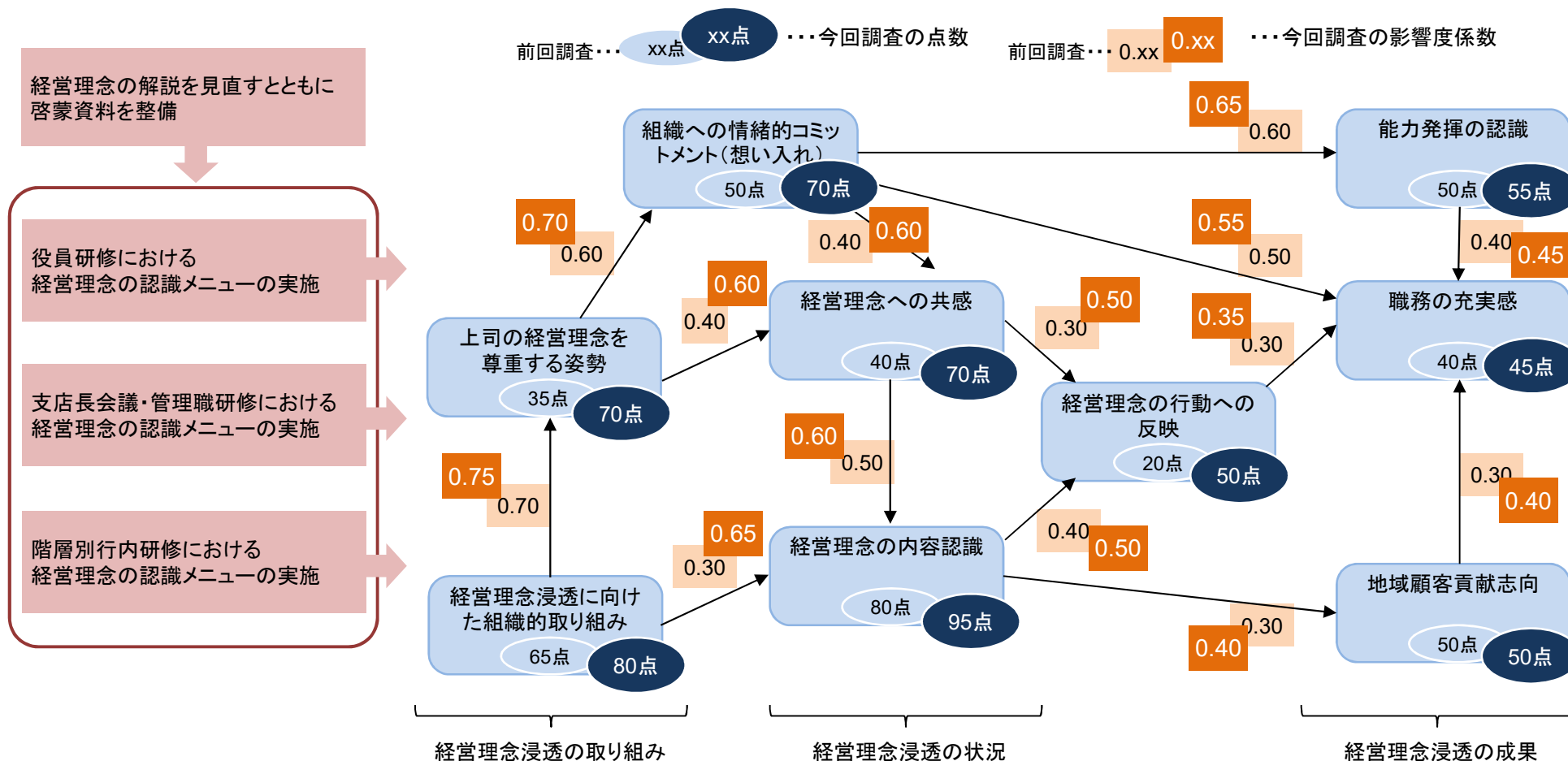
0.xx ...変数間の影響度を示す係数(0に近いと関係希薄,1に近いと正関係強)



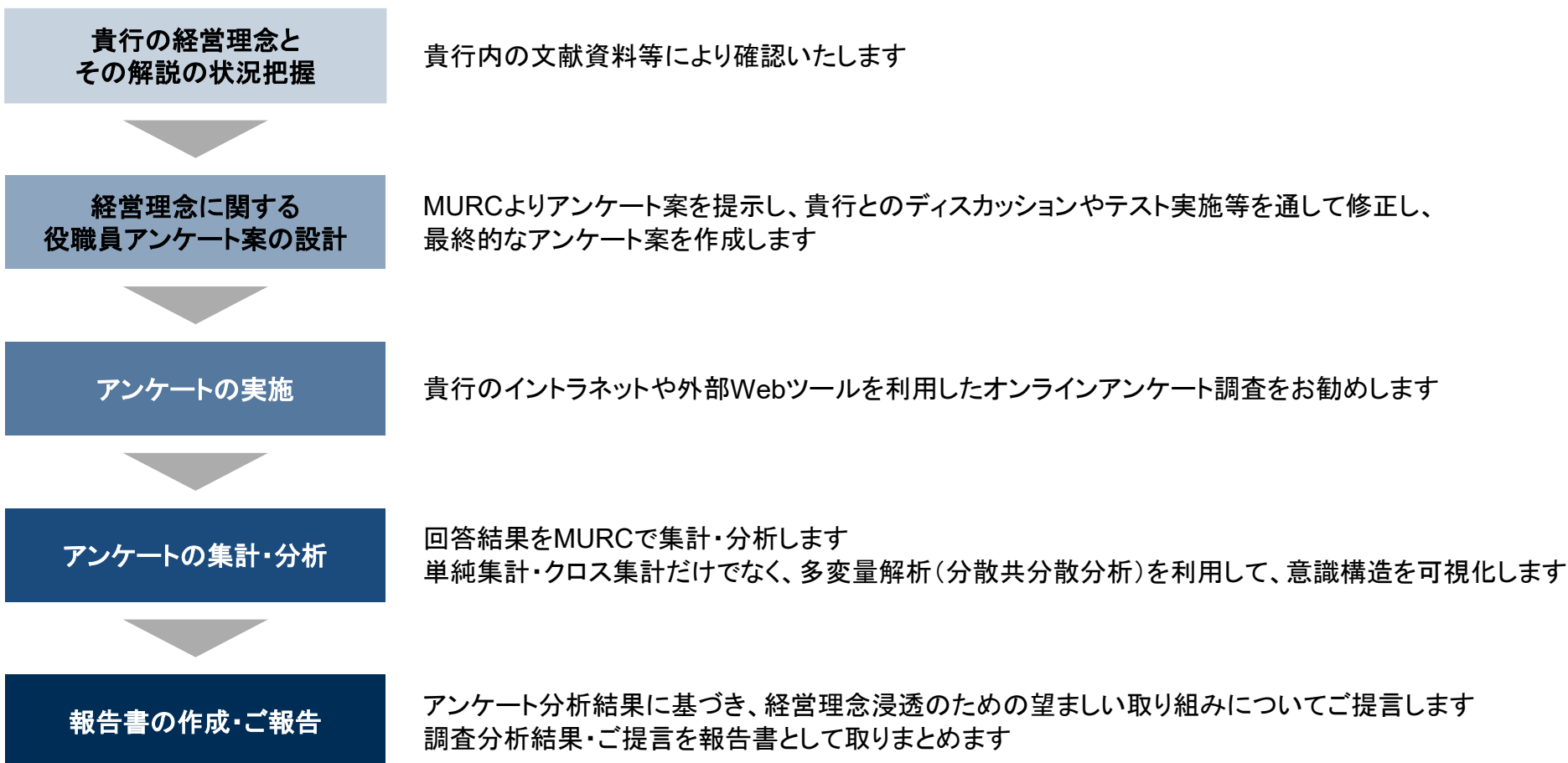
2. 経営理念の行内浸透調査分析 (4)前回対比による効果検証

- 役職員アンケートによって経営理念の浸透度合いを現状把握するとともに「取り組み」や「成果」との影響度を定量的に把握します。
- 調査分析結果を踏まえて、現状の改善を目指すべく、経営理念浸透の取り組みに手を入れます。その後、職員アンケートを再調査・分析をすることで、取り組みの効果検証に役立てることができます。

【施策につなげる】 → 【アンケート再調査】 → 【前回調査と今回調査の比較による効果検証】（下記は例示）



MURCの「経営理念の行内浸透調査分析プログラム」



ご連絡先

〒105-8501
東京都港区虎ノ門5-11-2
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
金融戦略室
Financial Institution Consulting Dept.

プリンシパル 五藤 靖人

Phone: 03-6733-1538
E-mail: gotoy@murc.jp



【免責事項】

- 本資料のご提示により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何らかの契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
- 本資料は、弊社が信頼に足るとされる情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性及び信頼性を保証するものではありません
- また、本資料に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません
- 本資料は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
- 本件に関してご質問等がございましたら、担当コンサルタントまでお問合せください

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/