

出世したいから 权限はもちたくない?

モチベーションを減退させる 不自由な現場

マーケティング・エクセレンス
マネージング・ディレクター
戸谷圭子



金融サービスは強い規制に縛られてきたことを背景に、現場従業員への权限委譲は限定的であつた。とくに、金融商品取引法の施行後、現場の裁量权限はむしろ制約される傾向にある。同法に対する銀行本部の過剰反応と混乱は、顧客接点にいる従業員の自己判断能力低下、ひいてはモチベーション低下という深刻な結果をもたらしている。

規制への過剰反応で 現場も顧客も疲弊

投信・保険など窓販商品の種類が拡大する一方で、サービス残業や持ち帰り仕事が禁止されたことで、営業現場の逼迫度を高めている。時間的余裕を失つたOJTは機能不全を起こし、多くの金融機関では「できる渉外(営業)係」のノウハウを伝承したくても不可能な状態にある。

規制緩和と並行して登場したのが、金融商品取引法(金商法)である(図表1)。

法)である。法律の条文解釈に幅があれば、チャンスとみて

当局に対して自社の自由度が広がる方向を主張するのが通常の企業行動であるが、金融機関の場合はそうはならない。長年、監督官庁に細かく管理監督されることに慣れてしまった銀行にとって、曖昧な解釈はリスクでしかない。

間の人間的なインタラクションを無視した形式的作業である。創意工夫や顧客ニーズに合わせた柔軟な対応などは望むべくもない。

その結果、営業現場では何が起こっているだろうか。商品の概要とリスクをきちんと説明したことを見証するため、顧客とのやりとりの詳細な記録文書を作成・保存する。もちろん、セルフの最中に記録するわけにはいかないので、顧客が帰つたあとに会話を思い出しながら適切な作文をする。どんな顧客に

エンパワーメント(従業員のモチベーションを高める仕組み)

には权限委譲が重要であることは以前から指摘されている。では、裁量权限を広げればよいのかというと、それだけで従業員のモチベーションが上がるわけではない。一定の条件が整わなければならぬ。その条件の一つは、従業員自身が仕事から何を得たいと考えているか、という従業員の内面動機である。もう一つは、外部要因としての組織のサポート、すなわち、組織が従業員の顧客志向に基づく权限行使を真に望んでいるかどうかである(図表1)。

対しても、契約締結前交付書面を「全文(本店所在地まで)」読み上げ、顧客からは署名捺印をとり、保管する。いずれも形式的な事務処理である。

これでは逆に「適合性の原則」に反している、と顧客接点にいる従業員のだれもが思っているのである。

モチベーションを高める 权限委譲の条件

なぜ現場モチベーションは低いのか

これらの問題意識をベースに

当社では金融6業種（銀行・信金信組・証券・保険・損保・クレジットカード）の従業員への調査を実施した（時期…2009年3月。サンプリング…正社員・非正社員、男・女、年代を均等割付け。調査方法はインターネット調査。有効回答数は147件）。

①モチベーション

まず、モチベーションの現状をみてみよう。『仕事を通じて生きがいを感じる（平均3.62）』『会社に満足している（平均3.61）』の2項目（そう思うから思わないまでの7段階評価）については、平均点は4（どちらでもない）を切る水準である。『自分の仕事が好き（平均4.21）』のみかるうじて4以上であるが、全般にモチベーションの低さが目につく。金融6業種間では、会社への満足度、生きがいともに証券が最も高く（3.89、3.93）、前者は信金信組（3.20）が低く、後者はクレジットカード会社（3.37）が最も低い。仕事が好きに関しては業種間に差は

ない。

②権限委譲

長い規制環境下で従業員には権限委譲がない世界を当然と考えられるカルチャーが定着していると考えられる。金商法後の現状の権限委譲のレベルを従業員自身がどの程度だと認識しているのであろうか。『顧客への臨機応変な対応（3.12）』と『仕事の進め方への裁量（3.14）』の2項目（5段階評価）は、平均値ではどちらの項目もかるうじて3（どちらでもない）を上回る程度で、従業員自身も権限委譲されているとは認識していない。銀行が最も低く（2.99）、証券（3.22）や信金信組（3.23）が高いのが特徴である。臨機応変に関しては、正社員3.37、非正社員が2.78ととくに非正社員の権限が制約されていることがわかる。

③従業員が仕事に求めるもの（内面動機）

調査では、従業員が仕事に求めるものとして、外部から与えられるものと、内側から得られるものがある。外部から与えら

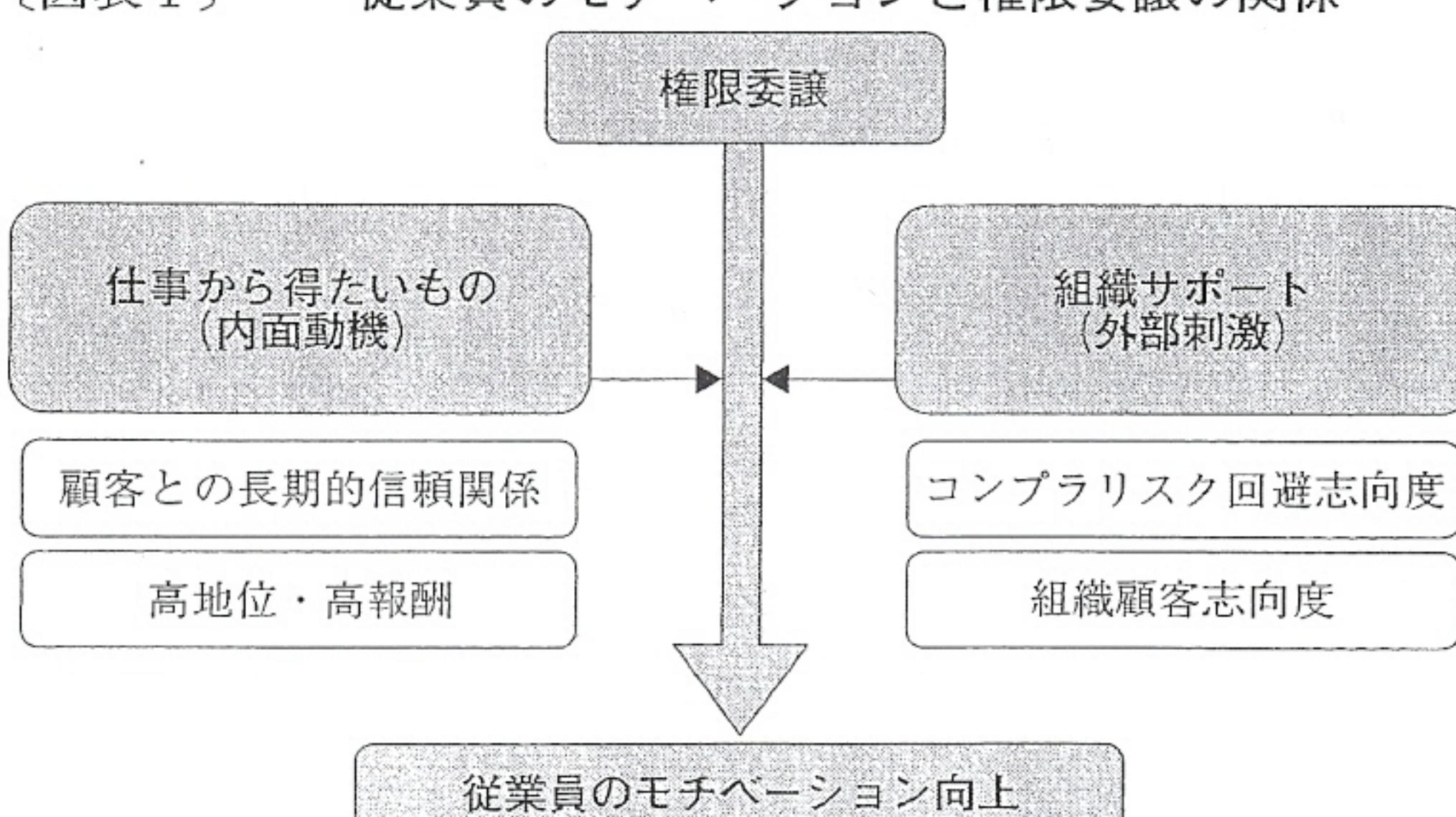
れる高い地位や報酬を望む度合いを聞いたところ、平均2.46（5段階評価）と非常に低い。バブル崩壊後、金融業界全体が以前のような高報酬を望めない状況で加え、日本の文化的にストレートに回答しにくい質問であつたためと考えられる。

一方、内側から得られるものとして、顧客との長期的信頼関係を望む度合いで聞いた。全体平均は2.69（5段階評価）とかなり低く、業種別では証券（2.85）、信金信組（2.84）が高く、銀行は2.70である。地域密着の信金信組が高くなることは当然と考えられるが、フロー商売の証券よりストック商売の銀行の数值が下回っていることは注目に値する。証券会社がフローの売買手数料から、預り資産をベースとするストックビジネスへと収益源を移行しつつあることが影響していると考

④組織サポート（外部要因）

外部要因では組織が権限委譲をサポートしようとしているか否かが問題となる。企業のコンプライアンスのリスクを回避しようとする意向の強さ（権限委譲をサポートしない方向）と、顧客志向の強さ（する）で聞いた。コンプライアンス回避の度合いについては、平均は2.96（5段階評価）で従業員はどちらでもないとみなしている。ただし、

〔図表1〕 従業員のモチベーションと権限委譲の関係



回避傾向は業種別では銀行系に強く、(信金信組が3・26、次いで銀行3・00)、また、正社員3・07に対して非正社員は2・80と、責任を問われる立場の正社員により認識が強いことがわかる。

顧客志向に関しては、顧客ニーズを満たすことを優先する企業文化の度合い、すなわち、人事評価で顧客志向が重視されているかどうかを聞いた。平均3・14(5段階評価)で高いとはいえない。業種別、正社員・非正社員別で有意差はなく、全体として顧客志向度が人事考課などあまり組み入れられていないことがわかる。

「権限は出世の邪魔」

従業員のモチベーションは権限委譲の水準そのものだけではなく、先述した個々の従業員が仕事に求めるもの(内面動機)と、企業が権限委譲のリスクリターンをどう考えているかという組織要因の影響を受ける。

そこで、まず、内的要因による長期的信頼関係と、外的要因による高地位・高報酬を望むレ

職務満足度を縦軸、権限委譲のレベルとの関連を検証した。
職務満足度を縦軸にとり、従業員の望むものの水準を線で示したのが図表2のグラフa・bである。

一方、高収入・高地位を強く望む従業員は、権限委譲レベルが低い場合、急激に職務満足度が上がる(グラフb)。これは、出世を望む場合、現在のようにコンプライアンス・リスクが極端に大きい環境下では、権限を与えられないとストレスを感じ、それがとらえていることを意味している。

長期的信頼関係を望むレベルとの関連を検証した。
職務満足度を縦軸、権限委譲のレベルを横軸にとり、従業員の望むものの水準を線で示したのが図表2のグラフa・bである。

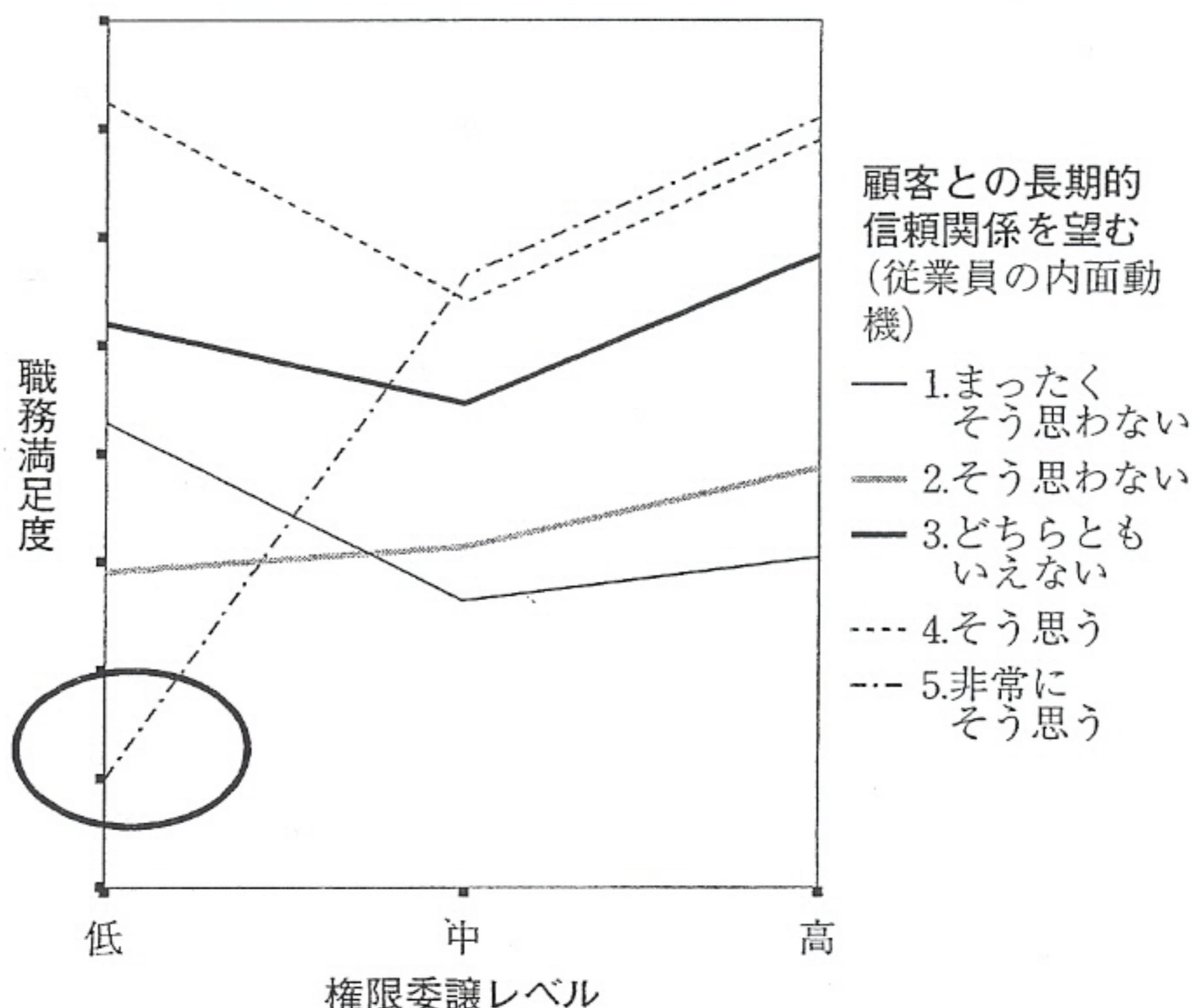
真の顧客志向が権限委譲を有効にする

次に職務満足に対する権限委譲と組織要因(リスク回避指向・顧客志向)の関係を図表3のグラフc・dに示した。縦軸は職務満足度、横軸は組織要因、3本の線は、権限委譲の水準の高・中・低を意味する。

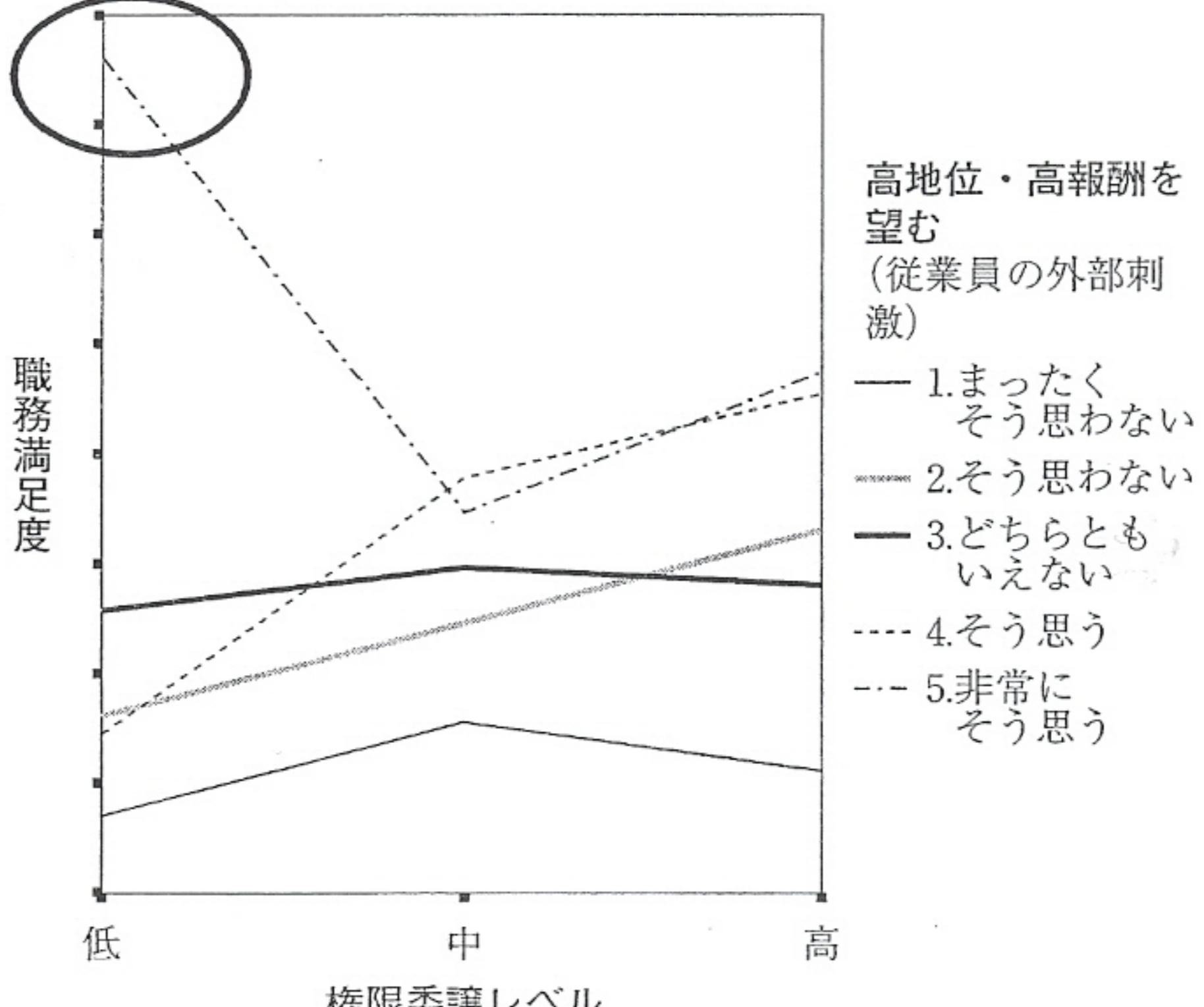
グラフcはリスク回避志向を横軸にとったもので、権限委譲が高または中の場合、右上がりになる、すなわち、組織のリス

[図表2]

a : 職務満足への権限委譲と顧客と内面動機の影響



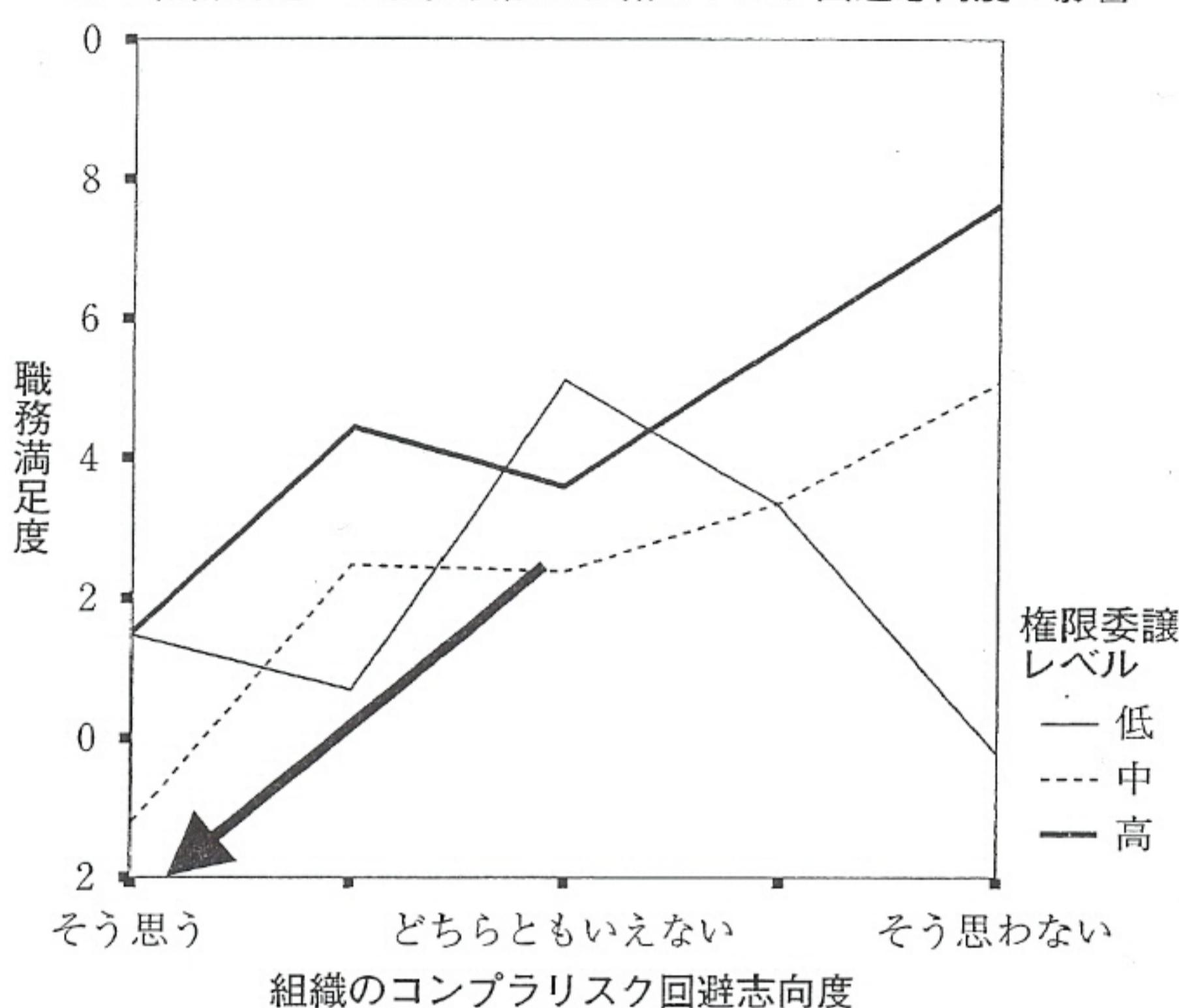
b : 職務満足への権限委譲と従業員の外部刺激の影響



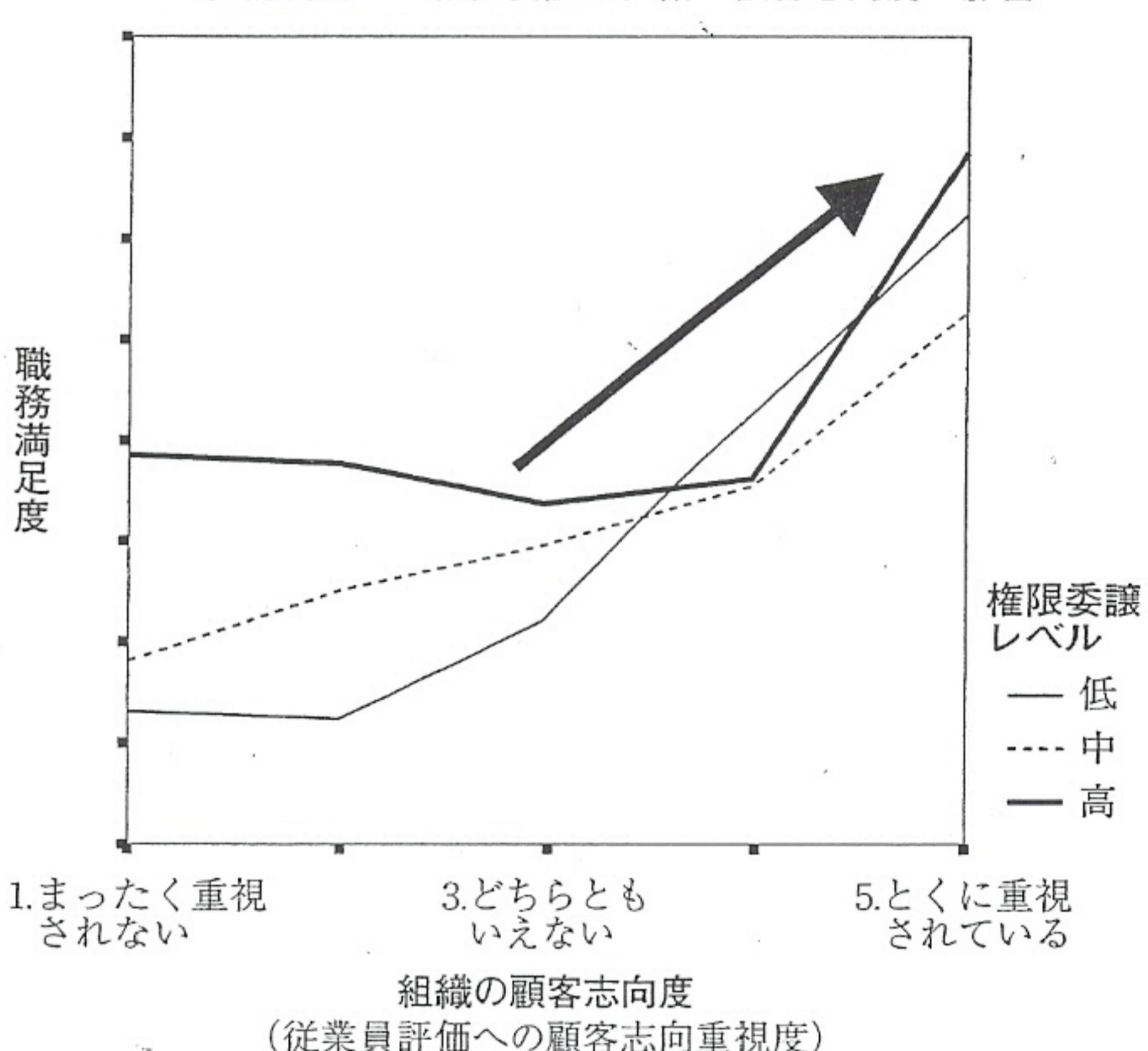
なぜ現場モチベーションは低いのか

[図表 3]

c : 職務満足への権限委譲と組織のリスク回避志向度の影響



d : 職務満足への権限委譲と組織の顧客志向度の影響



ク回避指向が強いほど職務満足度が下がる。組織のリスク回避志向はやはり従業員のストレスを引き起こしているのである。（権限委譲レベルが低い従業員はそもそも権限を使う場所がないため、組織のリスク回避志向に影響を受けない）。

グラフ d の顧客志向に関しては、権限委譲の水準にかかわらずすべて右上がりで、組織が眞に顧客志向であると従業員が信じているほど、従業員の職務満足度が上がることがわかる。と

くに権限委譲レベルの高い従業員は、組織の顧客志向度が下がつても職務満足度は大きく下がらず安定しているといえよう。

顧客との関係を壊す 現場の制約

現在、金融業界では業種によらず、現場のモチベーションは低下しており、また、現場の権限は奪われつつあると感じている。

金融サービスの本来の姿である顧客との長期的信頼関係を構

築しようとしている従業員ほど、権限がないことによるモチベーションが低下すること。他方、権限をもつことがリスクを意味する現状では、出世を望む従業員ほど権限委譲を拒否するところまで事態は悪化していることも判明した。

とはいっても、たんに現場の権限を拡大するだけでは問題は解決しない。一つは、組織が監督官庁の意向を深読み・裏読みして組織が過度にリスク回避的にならないことが重要である。もう一

つは、組織が真に顧客志向でなければならぬということだ。顧客志向を基本理念として与えられた権限を行使してよいのだということを従業員が信じられないことは従業員は動けない。金融サービス業は顧客との長期的な信頼関係をベースに成立している。現場従業員はそのことを信じたいし、信じているからこそ厳しい環境でもモチベーションを維持できる。現場の自由度を奪うこととは金融機関と顧客の関係を崩壊させることにつながることを忘れてはならない。

とや けいこ

京都大学経済学部卒、筑波大学大学院 博士（経営学）。あさひ銀行（現りそな銀行）、データウェアハウス・ベンダーを経て、1999年、マークティング・エクセルンス設立。金融サービス業の戦略策定・マークティングの施策構築などの支援を行なう。経済産業省サービス産業プローチ委員会委員、中小サービス業生産性向上委員会委員。現在、同志社大学大学院ビジネス研究科准教授を兼務。