

#013 ミッションとバリュー ~すべての行動の拠り所 [アナット・バード / 2001.4.9]

第9回（#009）において、私はCEOとしての就任100日プランを公開した。そのトップに挙げたのは「マネジメントチームと一緒に戦略的な方向性/ミッション/ビジョンを決めること」である。

マネジメントチームに対して行ったアンケート結果に基づき、午前中は本部の部課長、午後は支店長といったスケジュールですべてのマネジメントチームの人間とミーティングを行った。ミーティングのテーマは、我々にとっての最大のチャンスについて彼らの考え方を明らかにすること、彼らがミッションステートメントに取り入れて欲しいと思っているキーワードを探ること、そして彼らが抱えている課題に対して方向性を示すことである。

ミーティングは実に素晴らしいものであった。人々は皆今までやってきたことについてオープンに話をしてくれた。彼らの顧客に対する思いは確固たるものであった。私は、我々の仕事は顧客、株主、従業員のいずれにも価値をもたらす仕組みを作り上げることであり、誰かの利益を別のグループに移転するというものではない、ということを強調した。ミーティングを通して、この組織には従業員のやる気を高める下地があり、FUN（楽しさ）ということが更に飛躍を遂げるためのコア・バリュー（核となる価値）であることを認識した。

以下に記す「Mission and Values」は我々が進むこれからの道のりにとっての拠り所となると感じている。読者の皆さんはこれからのコラムを読むことにより、我々の戦略や戦術がこのフレームワークに沿ったものであるかどうかを確認することができる。私は従業員にも同じことを期待しており、下記のステートメントを拠り所として日々の意思決定を行ってほしいと考えている。経営陣はすべての意志決定をできるわけではないし、するべきでもない。むしろそれぞれのチームメンバーに権限が委譲され、一種のマントラ（真言）としてこの「Mission and Values」が浸透すれば、必ずや正しい意思決定がなされるものと信じている。

ミッション (MISSION)

“ TEAMING TO DELIVER EXCELLENCE IN FINANCIAL SERVICES ”

(金融サービスにおいて最高の価値を実現するために総力を結集する)

TEAM (力の結集)

従業員の力を結集することは我々の企業における重要なバリューである。共に仕事をすることにより、お互いにサポートしあい個々のパフォーマンスの合計よりも大きな成果を達成する。雁は隊列を成して飛び、鳴き声によってお互いを励ますことにより、飛行距離を73%も伸ばすことができるといわれているが、我々もチーム全体の力と創造性を最大限に活かすことにより、個々の能力を超える力を発揮する。

DELIVERY (実現)

我々は意欲的で、ダイナミックで、進歩的な組織として業務を行いながら、顧客の視点に立って価値を実現していく。そのためには弛まない向上心と協働の精神が必要である。

EXCELLENCE (最高の価値)

我々は、最高の業績を上げ、最高の顧客経験を創造し、従業員にとって素晴らしい職場を作ることにより、顧客、従業員、そして株主にとって右に出るものがないベストの金融機関になることを約束する。

我々は一貫した、完璧な業務の実行を通じてミッションを実現する。

バリュー (OUR VALUES)

INTEGRITY (誠実さ)

INTEGRITY (誠実さ)は、我々が従業員同士、顧客、あるいは株主と向き合う際の指針となるものである。我々は INTEGRITY を次のように定義する。嘘をつかず、オープンに且つ正直にコミュニケーションを行い、約束したことを実行し、そして株主・従業員・顧客に対して正しいことを実行する、ということである。

CARING (気にかける)

我々は、お互いのことを「気にかける」。従業員同士お互いを尊重し、人対人としてお互いに関心を持ち、駆け引きや足の引っ張り合いをすることなくお互いをサポートする。我々は顧客のことも同じように気にかける、そして株主に対してもオープンかつ率直なコミュニケーションを図る。

RELIABILITY AND ACCOUNTABILITY (信頼と責任)

我々は、お互いを信頼し、約束したことをクオリティもタイミングも約束した通りに実行することに対して責任をもつ。我々はお互いにサポートし合い、アドバイスをを行い、問題を責任転嫁することなく自分自身のこととして捉え、問題の解決にすべての人間がコミットする。我々は顧客のニーズに基づいたやり方で顧客の視点に立った価値を提供することにより、信頼と責任の関係を築きあげる。

株主にとっては、最高の業績こそが期待されていることであり、我々の実現すべきことである。

FUN (楽しさ)

FUN (楽しさ)は我々にとってのコア・バリューである。我々は非常に多くの時間を仕事に費やしているが、仕事を楽しみ、単なる経済的なメリットを超える価値を得ることができていない。我々はたとえ小さくても成功を祝福し、やりがいがあり充実した仕事を与え、誇るべきものを提供する。我々は楽しさとプライドと熱意を顧客と株主と分かち合う。

戦略目標 (STRATEGIC INITIATIVES)

我々の戦略目標はシンプル且つ絞りこんだものである。我々は最高の人材によってワールドクラスの組織を構築しつつあるが、どう実行するかというプロセスと何にフォーカスすべきか、ということについてはもっと洗練されたものが必要である。戦略目標は、我々がミッションの実現のために、当面のゴールとして何を達成しなければならないかということを通じての従業員に対し極めて明確な形で提示するものである。戦術や個別の方法は変化するだろうが、戦略目標はそれらが達成できるまで変わることはない。

1 . バランスシートの再構築

我々のバランスシートは貯蓄金融機関特有の特徴を有している。他の貯蓄金融機関と同様に、預金サイドは定期預金顧客がほとんどであり、借入サイドは住宅ローン顧客がほとんどである。我々のチャンスは、既存の顧客基盤において、コア預金（訳注：流動性預金 + 小口の定期預金）と消費者ローンを積み上げ、同時に法人向け貸出の取組能力を高めることである。そうすることにより、バランスシートの構造を根本的に変えることが可能となる。

2 . セールスカルチャーの確立

従業員は有能であり、顧客は高いポテンシャルを有し、マーケットは成長性が高く魅力的である。この可能性を秘めた資産を最大限に活かすためには、強固なセールスカルチャーが必要である。マネジメントチームは、高い倫理観を持ち、効率的で、かつ顧客のニーズに基づくカスタマー・セントリックなセールスのプロセスを確立しなければならない。

3 . インセンティブと表彰制度

我々はこれまで傘下の銀行に共通したインセンティブプログラムを持っていなかった。また、インセンティブは必ずしも株主価値の創造に沿うものではなかった。これは、逆にいえばカリフォルニア・コミュニティ・バンクシェアズに「FUN」という切り口を新たに加える素晴らしいチャンスでもある。金銭的なものと（金銭に依存しない）表彰などのインセンティブを組み合わせることにより、チームのモチベーションを高め小さなそして大きな成功を祝福するのである。

4 . アクションに結びつき且つ的確なタイミングで提供される経営情報

我々には素晴らしい財務担当スタッフがいる。彼らの分析や見通しは非常に影響力があり、それを活かさない手はない。それぞれの部門の責任者や現場のセールスフォースのためにより良い経営情報システムを構築する必要がある。もし従業員に事業主になったつもりで自分たちの業務を考えるとするのであれば、それが可能となるような情報を与える必要がある。また、セールスフォースは、実績がすぐさま認められ、途中経過での軌道修正が素早く行われるように、日次で数字が把握できることが必要である。こうして情報の中身と提供される頻度が改善されれば、従業員はデータに基づき行動するようになり、よりよい結果を残すことができるものと私は確信している。