

企業の社会貢献活動を牽引する社員の力

企業フィランソピーにみる、社員の真摯で熱心な想いを原動力としてはじまった社会貢献活動を紹介します、その活動から生み出された新しい価値について考えます。

2016年度企業フィランソピー大賞を受賞された活動「りそなキッズマネーアカデミー」。2003年の公的資金注入後、翌年黒字転換した折に、これまで支えてくれた社会に対して「恩返し」をしたいという思いから、社員発案で始まった子ども向け金融経済教育の取り組みだ。2005年に3会場始まり、12年経った現在は210会場、約2000人も社員が関わるまでに拡大。これまでに受講した子どもの数はのべ2万8千人を超える。

横糸を紡ぐボランティア

「2005年に「りそなキッズマネーアカデミー」を始められました。当時の経営陣のお考えには、どのようなことがあったのでしょうか？」

東 2003年に公的資金の注入を受け、金融環境の混乱と同時に社内でも動揺がありました。翌年には、比較的落ち着きましたが、そのなかで、わたしはよく「縦糸」と言っていますが、銀行の組織には支店長から部下までの指揮命令系統がある一方で、実は「横の糸」が重要であるということを再認識しました。全社員が同じ人間として、どのような考え方をしているのかを知ることには組織にとって大切なことなのです。その横糸をどう紡いでいくかと考えたときに、管理職も従業員も隔てなく普段見せない顔を見せることのできるボランティア活動がとても有効だと気づきました。

もうひとつは金融教育。日本の学校教育では、金融の知識について勉強する機会が少ないのですが、経済について考え、自分の将来設計を立



組織の横糸を紡ぐ 社員のボランティア活動

株式会社りそなホールディングス

取締役兼代表執行役社長 東 和浩氏

「りそなキッズマネーアカデミー」には、顔を出されるのですか？

東 よく見に行きます。行くと「横糸」の実際がわかります。普段、目標に向かって必死にやっている支店長が、校長先生になって、「こんにちは！」と優しく子どもたちに挨拶をする。「こいつ、こういうところがあるのか」と思うし、社員も「支店長って、こういう人なのか」と思う訳です。みんな楽しんでいきます。大変だという声は聞こえたことはありません。

「横糸を紡いでいくために社員の声を聞く」という経営方針の転換があったのですね。

東 当時、わたしは本部の財務担当をしていたのですが、それを推進したのは、前任の会長、細谷（※1）です。2003年からCOOになった細谷は、JR東日本から来たこと

もあり、お客さまの目線でありそなの仕組みを変え始めました。わたしたちの業種は銀行ではなくて、「金融サービス業」だと定義して、お客さまがどう思っているかを大切にしよう。例えば、典型的なのは「なぜ、銀行は15時に閉まるのか」。そこからはじまり、銀行で考える常識を、覆していききました。

「確かにそうですね、不便でも、銀行はそういうものだと思っていました。それで、りそなさんは17時までになったのですね。」

東 いま19時まで開いている店舗もあります。そういう目線で変えていこうという活動がはじまりました。「改革」という言い方をしました。最初に、細谷がわたしに言ったのは、「りそなの常識は、世間の非常識。その仕組みを、変えていかなければいけない」ということでした。

「世間の非常識」とまで！「改革」への決意を感じます。

東 例えば、ひとつ手続きを取るのに、これまで銀行ではお客さまの手間を考えることなく、たくさんの書類への記入と印鑑を押ししていたいていました。お客さまにとっては大変な思いをさせていたのです。現場の人間が一番それを感じていたので、そういった意見を聞くことが積極的に支店を回りました。

「その「改革」が大きな影響を与え、「現場の声を聞き、変えていく」という企業文化の土壌ができていったのですね。」

社員の声を表現する

「社員の声を聞くために、どんな工夫をされているのですか？」

東 様々なところで工夫しています。この4月からの中期経営計画を作るにあたり、ここでも社員の意見を聞いています。「これからの3年間、りそなをどうしたいかという構想を書いてください」と言ったところ、2万件もの意見が集まりました。



— すごい数です。みなさん、ほんとに積極的、というか正直に書いていんだという文化があるんですね。

東 全てを読むのは大変ですが、短いコメントから長い論文形式までありました。「現場に聞こう」というカルチャーが着実に根付いてきているのを感じています。

— 社員さんの声を聞くことで、大切にしていることはなんでしょうか？

東 実現することです。会社では、

意見を聞いて集計し、「こんな意見が多かったので、各部署で検討していきます」と形式的に終わってしまうことが、ありがちです。

— 実現したものは、どんなものがあるのですか？

東 例えば、キャッシュカードの磁気が壊れ、ATMで現金が降ろせなくなることがあります。それが土日に起きると、窓口は開いていないので月曜日に支店へ行くことになり、手続きをしたらさらに修復まで1〜2週間は、お金が降ろせなくなります。お客さまにはご不便をお掛けする一方ですから、現場はそれを大変不安に思っていました。その声を聞いて、ATMに入れると自動的に壊れたカードを修復して、お金が何事もなく降ろせる仕組みを作りました。現場の提案を受け入れてシステム改修した事例です。

— お金もかかりそうですが、それだけに社員さんも嬉しいし、もっと提

案しようと思気になりますね。

東 銀行は似たようなサービスが多いですが、現場から出るアイデアには、競争力があります。他の銀行はやっていないのに、りそなではできるとなると差別化できます。ですから、現場の意見はとても大切にしています。

根付くボランティア精神

— サービス業といえば、「りそなキッズマネーアカデミー」も、お客さまのことを知ることに、つながるのでしょうか？

東 子どもに接することも、非常に大切なことです。お金のことや銀行のことを、小学生にもわかるように説明するのは難しいものです。例えば、わたしは経営陣の仕事の半分は説明することだ、と思っています。お客さまだけではなく、株主やあらゆる層の社員にも丁寧に説明をしなければならぬので、そのトレーニングにもなっています。

「りそなキッズマネーアカデミー」

は、大きなきっかけになっていると思います。子どもがどう考えているのか、お客さまが何を思っているのか、それを常に自問自答しています。インターネットバンキングなどで新しいサービスが完成すると、わたしもお客さま目線で、「なぜ操作がこうなるのか」などと、常に疑問を投げかけています。

— 社長自らも、お客さま目線であることを実践なさっているんですね。社員のボランティア組織「Red Heart 倶楽部」では、ご自身も積極的にボランティアに参加なさっているとうかがいました。はじめにお話のあった「組織の横糸を紡ぐ」という意味でも、大切になさっているのかなと感じます。

東 わたしも各地イベントに参加していますが、清掃活動をするのが多いですね。大阪の住吉大社で、正月の2日から清掃をしたり、木場公園の江東区民まつりでは、ごみステーションの分別をやったりしています。

ボランティアの活動費用は、任意

で役員・社員が月に1000円ずつ負担し、「Re:Heart募金」として蓄積しています。これを利用して、各地で社員が地域密着のボランティア活動をするのが「Re:Heart倶楽部（※2）」ですが、そこで必要なのは、社員が賛同してくれているかどうか。その意味で、当社の社員は「りそなキッズマネーアカデミー」を通じてボランティア活動への精神が根付いています。

— 本社のロビーに、「特別支援学校文化祭」の受賞作品が展示してありました。その表彰式もなさっている。

東 25年くらい前になりますか。わたしのところに、突然、当時の養護学校、盲学校、聾学校の校長先生の団体から、文化祭を支援してもらえないかという相談が来ました。その頃は、バブルが崩壊して大変な時期で、最初は、楯の提供から始めました。その後わたしが社長になった頃、表彰式を行う場所がないとの話を聞き、本社の会議室を使い社員ボランティアの運営による表彰式を行うことにしました。彼らの絵や書を見ると、ものすごく感性が豊かで素晴らしい。作品はそれぞれ個性が出ていて輝いていますよね。

— ご自身が始められたボランティアですから感慨もひとしおですね。では最後に、これから大切になさっていただきたいことはどのようなことでしょうか？

東 お客さまの変化に合わせていくことです。経済的変動もあり、税金が急にながたりとか、自分の年金が不安であるとか、若い人たちが消費にお金を回せないとか、いろいろな社会的な課題があります。その課題を解決しながら変化に対応していく必要があります。変化はチャンスでもあります。お客さま目線で物事を考えることがチャンスにつながっていくのです。

— 社会とのつながりでは、いかがでしょうか？

東 2003年に公的資金が入り、それをきっかけに「りそなキッズマネーアカデミー」が始まりました。

2015年、その公的資金を全額返済したときに、何をしようかと考えて、「りそな未来財団」を作りました。そこで、子どもの貧困の問題に対応していきます。いま、6人にひとり貧困の状態と言われています。高校生向けの奨学金制度、親子の絆を深めるデイキャンプ、ひとり親世帯のキャリアアップサポート、を始め

また、これからになります。社員から「中高生向けのマネーアカデミー」の提案もありました。特に中学生、高校生、大学生の頃から、金融経済の勉強をしておけば、ベンチャー企業を立ち上げてチャレンジしようという人も、たくさん出てくると思います。以前から取り組みがあったことなので、是非実現したいと思っています。

— 金融サービス企業としての変革と進化を続けるりそなさんですが、社員ボランティアを通して、組織の横糸を紡ぎながら、地域との絆づくりも深めていらっしゃいます。新たなマネーアカデミーの広がりもあり一方で、次世代の金融教育にも、

ます期待いたします。ありがとうございます。

インタビュアー…
公益社団法人日本フィランソロピー協会
事務局長 落合敦子

※2017年3月17日
株式会社りそなホールディングス本社にて

ひがし・かずひろ

1982年4月 りそなグループ入社
2003年10月 りそなホールディングス 執行役 財務部長
2003年10月 りそな銀行 執行役 企画部（財務）担当
2011年4月 りそなホールディングス 取締役兼代表執行役副社長
2013年4月 りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長（現任）
2013年4月 りそな銀行 代表取締役社長兼執行役員（現任）