

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
13

「働き方改革」は次のステージへ進むとき

「働き方改革」の成果

今年4月から「働き方改革法」が施行となりました。それを待たずして、各地域金融機関では、労働環境・労働慣習を見直す取り組みが進められ、2～3年前とは職場環境が大きく変わり、成果が出てきています。

なかでも最大の成果は、早帰り文化が根付いたことでしょうか。とくに営業店は、夜遅くまで残業することが極端に少なくなったと聞きます。組織全体の課題である収益力低下への対応策としての「残業代圧縮」にも結びつくため、行職員（早く帰れる）・経営（経費を抑制できる）の双方に利がある状態になったように見えます。

弊害も見えてきた

しかし、成果ばかりとは言えないようです。「働き方改革」によって人が育つ環境を棄損してはいないでしょうか。

残業することに制約があるなか、たとえば営業店では、以下のようにそれぞれの立場の人が、成長機会を逸しています。

- ・優秀な人：もっと多くのお客さんと、じっくりと話をしたいと思っても、それを許す時間の余裕がなく、不完全燃焼感があり物足りない
- ・普通の人：労働時間が減少した分、経験を積む「量」が減ってしまい成長スピードが遅くなる
- ・遅れ気味な人：ほかの人に比べて仕事が遅いことを気にかけているものの、時間をかけて

でも取り戻したり、修練することが認められにくいため、できる人との差は縮まらず劣等感がぬぐえず、心を病んでしまう

「人がすべて」である地域金融機関にとって、こうした事象は、けっして軽くとらえるべきものではありません。私の勝手な願いですが、地域金融機関の皆さんには、ほかのどの産業の人よりも、早く大きな成長曲線を描いて欲しいと思っています。

成長には「時間」がどうしても必要

成長のためには、量（時間）と質（内容）の双方が必要です。昨今、なにごとにも「効率よく」がもてはやされる風潮がありますが、人の成長は、そんなキレイごとにはいきません。時間をかけることで、初めて質の上げ方がわかることもあります。

私自身の話で恐縮ですが、若い頃は、とにかく時間を費やして必死に食らいついてきました。時間をかけたからこそ、今があります。

新卒で入った生命保険会社では、厳しい支社長のもとで資料作成を任せられ、帰宅が終電後になることも珍しくありませんでした。しかし、ここで鍛えられたことで、仕事力は同世代の中でも上位になれたと信じています。

次に入った外資系のコンサルティング会社は、「5年間勤めれば長期勤続表彰がもらえる」という、厳しい世界でした。MBAを持っているわけでも、天才タイプでも、コンサルタントとして

活かせる明確なスキルを有しているわけでもなかった私は、クビにならないように、そして少しでも価値を発揮できるように、最初は、とにかく時間など気にする余裕もなく働きました。会社に寝泊まりしたことも数知れません。こうして若いときに時間をかけてでも食らいついたからこそ、次第に成長を実感することができ、気づけば退職までに3回も長期勤続表彰をもらうに至りました。

意欲に基づく残業は積極的に認めるべき

もちろん、「成長のためには時間も必要」だからといって、根性論を強く押し出したり、長時間労働を容認するわけではありません。

不要不急で本人が望まない残業、大事なプライベートでの用事を犠牲にしてまでの残業、上司の顔色だけを気にした残業、付き合い残業、そもそも長時間働かないと終わらない設計のもとでの残業など、「働き方改革」以前に見られた残業は撲滅が必要です。

そのうえで、本人の「もっと成長したい」「仕事が楽しい」「早くみんなに追いつきたい」という意欲を、「働き方改革」の名のもとで、削ぐことがないよう進化が求められます。理想形は、こうした意欲に基づく時間も、業務の抜本的な見直しにより通常の勤務時間内に盛り込む（＝残業しないで済む）ことですが、そう簡単にはいきません。故に「働き方改革」を、意欲に基づく残業は、積極的に認めるステージへと進ませるべきだと考えます。

所属長まかせでは機能しない

これに対して、「いまでも残業は一律に禁止しているわけではなく、所属長に申請することで認めている」という声もあろうかと思えます。

もちろん、その仕組みが行職員の「成長」のために機能しているのであれば、申し上げることはありません。

他方で、「組織別の残業時間の一覧表が開示」され、「残業時間は短いほうがいい」という価値観のなか、「短期的な成果に結びつくわけではない成長のための残業」を積極的に容認する気概のある所属長は、どれだけいるでしょうか。

具体的な仕組みの設計が簡単ではないのは理解しますし、どのような形になるにせよ所属長の判断（意欲に基づく残業か、意味のない残業かの見極め）に頼らざるを得ないとは思いますが。それでも組織の意思として、「働き方改革」を残業抑制一辺倒から、行職員の成長にむけたものへ進化させる時が来ています。地元の多くのお客様から「さすが、〇〇銀行（信金・信組）さんは、いい人が育ってますね」と（再び）言われるようになって欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」