

# 地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.  
47

## 組織風土・企業文化の変革をするには

### 目にする機会が増えてきた

今年（2021年）の半ばすぎまで、金融関係の紙誌には「DX」という単語が溢れていました。時には、業界紙のすべてのページに「DX」の文字があるのでは、という勢い（流行）だったのが印象に残っています。

年末となったいま、当時の「DX」ほどの露出には遠く及びませんが、「組織風土・企業文化の変革」について目にする機会が増えた感があります。発端の一つには、例のみずほ銀行の一件があるのでしょう。しかし、事故やトラブルが発生してなくても、自行の将来に向けて「守るべきものは守る。変えるべきものは変える」という決意をした銀行が増えているのは、心強いことです。

### 簡単に変わらないからこそ風土・文化

この決意を、いかに結実させるか。

言うまでもなく、「組織風土・企業文化の変革」を中計に掲げたとしても、それで変わるものではありません。「企業風土・文化を変えよう」

とメッセージを出し続けたとしても、それでも変わりません。簡単に変わらないものだからこそ、風土・文化と言えるものにまで上り詰めています。

### 「変えられるもの」を変え、「変わる」

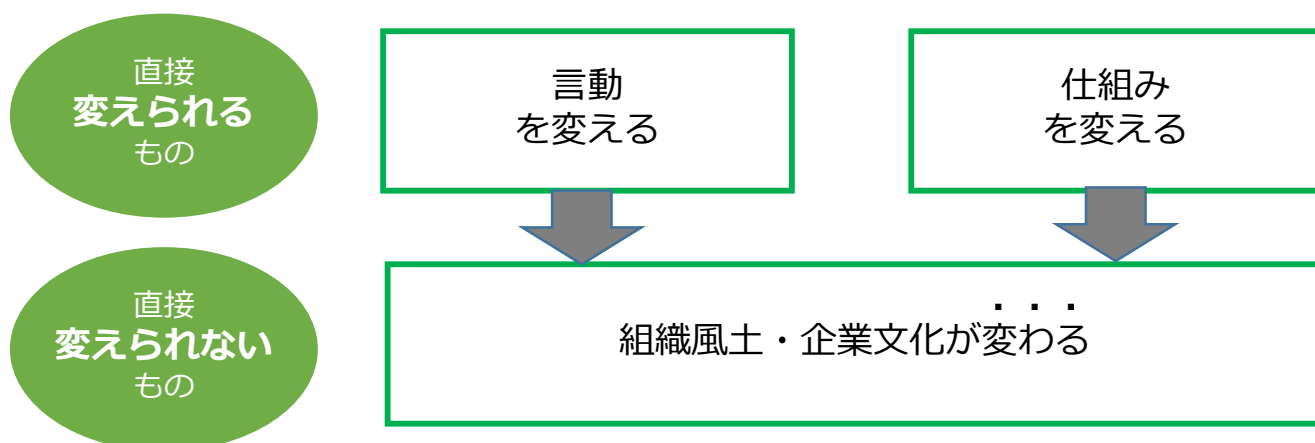
ではどうすればいいのか。

私は、風土や文化といった「直接には変えられないもの」を変えるには、「直接、変えることができるもの」（見えるもの、聞こえるもの）を変え、徹底し、それらが積み上がっていった結果として、風土や文化が「変わる」ことが成功のストーリーだと考えます。

具体的には、風土・文化を変えたければ、「言動」と「仕組み」を変えることが大事です。特に、「言動」を変えるのはコストもかからず、誰でも、今からすぐにできるので、おススメします。

### 「言動」を変える

たとえば「チャレンジする風土へと変えたい」のであれば、「新しいことをやってみた?」「どんなことに挑戦してみるつもり?」「やってみた



## 日常的なものにする

のか。すばらしい！」といった言葉が、日々、組織のあちらこちらで飛び交うようにすることです。チャレンジが望む結果に至らなかったとしても「ナイスチャレンジだったよ」「次は上手くいくといいね」と、チャレンジの腰を折らないポジティブな言葉を投げかけます。上席自らもチャレンジする姿を見せていきます。

人は、10のポジティブな言葉よりも、1つの批判的な言葉に感情を持っていかれます。だからこそ、チャレンジを促す言葉が、組織内で「日常的に、圧倒的な量で使われるようにまでします。これが積み重ねられると、人の雰囲気も変わり、次第に「チャレンジする風土」に近づくでしょう。

## 「仕組み」を変える

内容によっては、「言動」だけでなく、「仕組み」を変えることも必要です。

先ほどの「チャレンジ」を例にとると、いくら言葉でポジティブなメッセージを発していても、「チャレンジがうまく行かなかったら人事考課でXをつけられる」「失敗に対して、懲罰人事と思える処遇があったらしい」ならば、チャレンジをためらうのは、組織人として当然の行動です。また、「チャレンジしなくても、Xがついていなければ昇進できる」ならば、チャレンジしないのが合理的な判断です。

風土・文化を作っている「仕組み」にも原因があるならば、「言動」と共に変えていかなければなりません。この2つを変え、積み重ねていくことで、ようやく風土・文化が変わっていきます。

「風土・文化の変革に、表彰制度は役に立つか？」という質問を受けたことがあります。

「チャレンジ」の例で言うと、年に1回、チャレンジした人を表彰する制度を設けるイメージです。

この点について「ないよりは、やった方がいい。しかし、表彰だけでは風土・文化を変えるのは難しい」というのが私の考えです。

表彰は、特別な機会です。故に、「こういうことをして欲しい」というメッセージを伝える手段として極めて優れています。しかし、あくまでも「非日常」です。

それに対し、風土・文化は「日常」です。365日・すべての人についてまわるものになって、はじめて風土・文化と言えます。

表彰の前後だけ意識するのでは、時間も人数的な広がりも、まったく足りません。常日頃も意識する言動・仕組みがあったうえで、その集大成としての表彰制度の活用が、望ましいでしょう。

ありたい姿の実現に向けた「組織風土・企業文化の変革」への挑戦を、心より応援しています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

### 弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。  
([https://braveyell.co.jp/news\\_letter](https://braveyell.co.jp/news_letter))  
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、ホームページよりご登録ください。

## 【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6-6-1  
銀座風月堂ビル5階

メール： [takahashi@braveyell.co.jp](mailto:takahashi@braveyell.co.jp)

電話： 03 (6271) 9147

### 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」