



インタビュー |

明確な理念を掲げて 「行動」「思考」「感情」が伴えば 成果は自ずとついてくる

三重県に本拠を置く百五銀行で長らく人材育成に携わり、4カ店で支店長も務めた前山都子氏。現在はコンサルタントとして、金融機関や企業の人材育成、理念策定・浸透などをサポートしている。銀行の支店長をはじめ、リーダー層向けの研修講師を務める機会も多いという前山氏に、スキルやモチベーションを高め、「現場力」を向上させる支店運営には何が重要なのかを聞いた。

—— まずは銀行員になられたきっかけから伺えますか。

実は銀行という仕事にあまり興味がなく、両親に勧められるまま、3日で辞めるつもりで百五銀行に入行しました（笑）。そんな経緯ですから、まさに駄目行員で、それでも何か1つでも成し遂げられるまでは続けようと考えていたものの、これだと思えるようなものになかなか巡りあえない中で日々を過ごしていた感じでしょうか。

10期連続最下位の支店が 7カ月で3位の支店に変貌

—— 今からは全く想像できませんね。何か変わる契機のようなものはあったのでしょうか。

20代の後半くらいのころ、ある資格試験をクリアし、融資の案件に携わるようになったころから仕事が面白くなっていきました。「このまま融資の仕事が続けていくのかな」と思っていた矢先に人材開発部門に異動となり、そこである出会いがあったんです。それ

が当時の川喜田貞久常務（故人）との出会いで、人事担当の役員をされていたため、お話を伺う機会がたびたびありました。

川喜田常務はその後、頭取に就任されましたが、あるとき1通のメールをいただきました。そこには、「当行の人材育成に必要なものは何か」と書かれていたため、「営業には営業戦略がありますが、人材育成には戦略がなく、当行に必要な人材が育てられません」と、普段から思っていたことを書いて返信しました。すると、「一緒に人材を育てよう」と返事をいただき、とても驚くとともに自分の仕事に光が当たったように感じたのも確かです。以降は「私の使命は百五銀行の行員を育てること」と決め、人材育成の仕事に全力でのめり込んでいったのです。

—— そこから12年にわたって人材育成に携わり、その後は営業店に戻って4カ店で支店長も務められましたね。当時は女性の支店長というのも、まだ珍しかったのではないのでしょうか。

そうですね、私が2人目の女性支店長でした。支店長を務めた中で特に印象に残っているのは3カ店目で、そこは過去10期連続最下位という低い実績の支店でした。もっとも、エリア内を隈なく歩いて自分なりにマーケティングしたところ、必ずしも最下位をとるような環境ではないことが分かりま



インスピーレマネジメント
代表

前山 都子氏

した。いわばエリア特性と戦略がミス
マッチなのであり、その点を客観的な
データを示しながらメンバーに説明し、
地域のリーディングバンクとして、将
来にわたって「お客さまが1番に相談
したくなる支店」となることを目標に、
「来店誘致型店舗に変革する」という
戦略を掲げたのです。

とはいえ、大きな変革がすぐに賛
同されるとは想定していなく、まずは
メンバーがワクワクするようなビジョ
ンを示すことを心掛けながら、何度
も話し合い、意見を求め続けました。
すると全員からさまざまなアイデアが
出てきて、例えば実際に採用したアイ
デアには、メンバー全員が推進担当と
なる「全員営業」の仕組み、土曜営業
の資産運用相談の実施などがありました。
また、来店誘致型を目指すためには、
店舗改装も必須だと考えていました
が、最下位の店舗ではなかなか予算
も通りません。そこで、まずは3位内
になるというマイルストーンを設定し、
多くの取り組みを実践していったとこ
ろ、わずか7カ月で最下位から3位に
まで順位を上げることができたのです。
本当にメンバーの頑張りのおかげです。

ビジョンがあって初めて 達成感を得ることができる

——支店長を務めた後は再び人材育成部
門に戻り、研修所長という要職も務めら
れます。その後、コンサルタントとして独
立されますが、そうした経験が現在も活
かされているわけですね。最近支店長
向けの研修なども増えているようですが、
どんな手順で進められるのでしょうか。

まずは、そもそもどんな悩みがあ
るのか、どんな点にお困りなのかを必
ず伺うようにしています。もちろん、
さまざまな悩みがあるものの、やは
り根が深いのは人材マネジメントなど
の人の問題でしょうか。背景の1つに
は、支店長の皆さまは本当に忙しく、
自らがプレーヤーになりすぎていて、
なかなかマネジメントに注力できない
ことがあるのかもしれません。

——研修の際には、特に理念を定める
ことの重要性を強調されるそうですね。

私はミッション、ビジョン、そし
て仕事に関する価値観や行動指針を表
すバリューの3つを合わせて理念と位
置付けています。先ほどご紹介した3
カ店目では、ミッションを「地域のお
客さまから1番に相談したいと思われ
る支店」に、ビジョンを「コンサルテ
ィング営業ができる店づくり」としま
した。さらには、理想を示すだけでは
ビジョンが達成されたかどうかを計る
のが難しいため、定量的なゴールを明
示することも必要です。そのゴールを、
「業績表彰基準達成と業績表彰1位」
とし、それが叶いました。

銀行であれば、すでにミッション
は決まっています。支店ではそのミッ
ションに基づいた、お客さまの役に立
つワクワクできるようなビジョンを示
せるかどうか特に重要です。数値目
標イコールビジョンだという考え方の
支店長も少なくありませんが、数値目
標はゴールであり、ビジョンとは異な
ると考えます。数値をクリアして喜ぶ
のは支店長だけと言っても過言ではな
く、部下はやはり誰かの役に立つとい

うビジョンに共感してこそ達成感を得
ることができるのです。

実際の研修の場では、具体的にミ
ッションやビジョンを書いてもらって、
それを基にグループディスカッション
をしています。ミッションやビジョン
には支店長の経営に対する「思い」が
大切ですから。

——支店長である以上、まずはビジョ
ンを描かなければならないわけですね。
あとはどんな能力が必要になるでしょ
う。

「変革力」と「柔軟性」でしょうか。
やはり世の中の変化に応じて、マネジ
メントやリーダーシップの在り方も柔
軟に変えていかなければなりません。
そのためには、現状を把握する力や観
察力も不可欠です。また、部下も日々
変化していますから、その能力だけで
はなく、「思い」も知っておく必要が
あるでしょう。それは聞かなければ分
かりませんから、耳を傾ける力という
のも重要かもしれません。

私は若手の行員の研修もしている
ので、「地域貢献をするために入行し
たのに、なぜ金融商品の販売をしなけ
ればならないのか」といった相談を受
けることもしばしばあります。特に最
近のようにマーケットが悪化するとお
客さまから怒られるケースもあり、自
分は悪い仕事をしているのではないかと
悩み、辞めたいとすら思ってしまう。
それでも、私が預り資産営業の役割、
重要性をお話しすると納得してくれて、
「もう少しがんばってみよう」となり
ます。これもやはりミッション、ビジ
ョンの問題で、支店長が日ごろから、
そうした話ができているかどうかが問

われるのです。

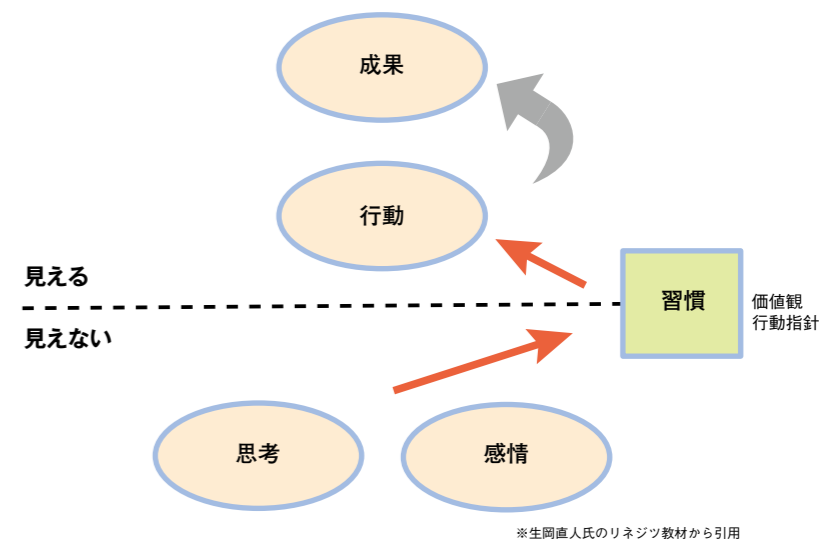
「行動」「思考」「感情」という 3つが相まって成果はあがる

——「資産所得倍増プラン」が公表され、
「貯蓄から資産形成へ」という、まさに
理念を国が掲げているわけですからね。
販売現場の役割は、ますます重要になる
はずです。

私がよく例に出すのは、サンタク
ロースの話です。ミッションをもった
サンタクロースはこう言います。「寒
いし、煙突に入るのは苦しいけれど、
明日の朝、子供たちがプレゼントを見
つけたときの笑顔がとてもうれしいか
らサンタクロースの仕事をしている。
だから全部配り終えたときには充実感
があり、とても幸せな気持ちになる」。
ところが、ミッションをもたないサン
タクロースの場合は、「寒いしつらい、
給与も安くて割に合わないし、全部配
り終えたときには疲労感しかない」と。
サンタクロースのミッションとは、
「愛を届ける」ことだと私は思ってい
て、プレゼントをもらう立場からすれ
ば、どちらから届けてもらいたいかは
明らかでしょう。

あるIT企業の研修をしていたときの
話ですが、「理念を変えてみませんか」
とご提案したことがあります。かなり
昔につくった理念はあったものの、そ
れはかなり分かりにくいものでした。
そこで、社長がミッションをつくり、
役員がビジョンをつくる。そしてバリ
ューは全員でつくるという方法を取り、
1年目、2年目の若手にもバリュー策
定リーダーになってもらいました。

成果へのプロセス図



すると、研修の際には正直言って
あまり反応がなかった若手たちがすぐ
に変化し、意見を積極的に出すよう
になりました。やはりそもそも論のと
ころから関わっていくと、人はこんな
に変わるという好例でしょう。社長が
その若手たちと会食した際にも、「会社
の行く末を語るようにまでなってい
て驚いた」とおっしゃっていたのがす
ぐ印象的でした。理念というのは人を
自立に導き、人生さえも変える力を持
っているのです。

——逆に理念がなければ人は動かない
ということですね。

成果をあげるためには、「行動」「思
考」「感情」という3つの要素が必要
で、「行動」が目に見えるのに対して、
「思考」「感情」は目に見えません。得
てしてマネジメント層は目に見える
「成果」と「行動」だけに着目してあ
れこれ言ってしまうがちで、部下も指

示命令されればやるものの、それでは
長続きしないのです。習慣化するため
にはなぜやるのかに納得し、やってみ
たいと思える価値観や行動指針が大切
になり、これが理念だと言えるわけ
ですね（上図参照）。

——最後に、いま支店長を務められてい
る方、特に悩んでいる方にメッセージを
いただけますか。

まずは支店長が自分のお店をどう
したいのかという「思い」が重要で、
それ次第でお店はいかようにも変わ
っていきます。だからこそ、支店経営は
面白い仕事だと言えるのではないでし
ょうか。大変なところに着目するの
ではなく、ピンチをチャンスに変える
というポジティブな思考を持つことも
大切です。私自身、もちろん苦労も多
かったものの、支店長という仕事を本
当に楽しんでいましたから。

——本日はありがとうございました。📌