



「銀行らしい」
研修のあり方を
考える——③

「使命感」を軸に 研修の視点を変えることで 成果も自ずと付いてくる

成果につながる研修とはどうあるべきなのか。

東京未来大学教授でモチベーション研究所の所長である角山剛氏と
リックイビジネスソリューション代表の澁谷耕一氏に、
この金融機関にとって最大の課題を語り合ってもらった。

澁谷 本日はモチベーションがテーマ
となっていますが、実は「モチベシ
ョンがない」という人の気持ちが私に
は分かりません。私自身、常にやる気
が満ちているもので(笑)。そもそも
モチベーションが上がらないといった
事態がなぜ起こるのか、ぜひ先生に伺

いたいと思っていました。

角山 私は心理学の中の目標設定理論
という、まさにモチベーションにかか
わる領域を長らく研究してきました。
「目標が人を動かす」ともいわれてい
て、目標がなければ組織は成り立ちま
せん。ですから、その目標をどう設定
するのが基本的には最も重要になり
ます。

減点主義の現状から 加点主義への変化が必要

澁谷 当社は金融機関、特に多くの銀
行に研修を実施していて、私自身も平
均すると月に500人以上は研修してい
る計算になります。そこで感じるのは、
やはり銀行員はもともとすごく優秀だ
ということです。ところが、40歳を過
ぎて支店長になるころには、やる気を
なくしてしまっているケースが多い。
これは銀行にとっても社会にとっても
大きな損失です。

特に地方銀行をはじめとする地域金
融機関が頑張らなければ、地域経済も
活性化しません。そういう人たちの意

識を、なんとしても変えなければなら
ない。そういう使命感のもとに研修を
行っていますから、モチベーションが
ないなんてありえないわけですね。

角山 なるほど。その使命感もまさに
目標の一種ですから、澁谷さんの場合
は目標設定が自然にできているとい
うことですね。それにしても、銀行
員がやる気をなくしてしまう理由とい
うのは、どこにあるのですか。

澁谷 一番大きな原因は、やはり銀行
が減点主義だということですね。つま
り、何もしなければ減点はされず、逆
に何かにチャレンジすれば、当然のこ
とながら失敗もあります。成功しても
それほどプラスにならないため、どう
してもリスクを取らないほうが良いと
考えてしまうのです。

そのため、今の金融機関のトップに
は、人事や企画部門出身の人が多く。
そのひとつの理由は、営業現場にいる
と減点される機会が自然に増えてしま
うからです。例えば多くの企業に融資
すれば、その中の何社かは倒産する可
能性が必ずあるのです。結果として営

業畑に長くいた人は、偉くなりたくい
ということになってしまふ。そこを変
えて加点主義にしていかなければなら
ないと、私は言い続けています。

角山 1990年代の初めに日本にも成果
主義が導入されると、最終的な結果だ
けを求めてプロセスについてはほとん
ど評価されないということも出てきま
した。すると、興味深い逆転現象が起
こったのです。

どういふものかといえば、成果を求
められるのなら、むしろ高い目標は立
てないほうが良い。目標が高ければ達
成できないし、部下の管理能力も問わ
れかねない。自然と目標は低くなり、
多くの人が目標を達成できているにも
かわらず、全体の売り上げはむしろ
落ちてしまっているという現象です。

この例などは誰もチャレンジしなく
なるという意味で、減点主義にも通じ
るところがあるでしょう。ですから、
企業が最終的な成果を求めるのは当然
にしても、いくつか段階を分けて評価
するという視点も必要でしょう。実際
にそういう実験も行われていて、オー
ル・オア・ナッシングで最終的な結果
を残した場合にのみ報酬を払うのと、
段階的に報酬を払うのとでは、後者の
ほうが成果はあがるという結果が出て
います。

澁谷 ただ、プロセスの評価には難し
い面もありますね。例えば融資でいえ
ば、頑張って貸出を伸ばしても、数年
後はそのほとんどが不良債権になっ

てしまうといったケースもありえます。
長いスパンで見なければ結果が分ら
ないものについて、そのプロセスをど
う評価すべきなのか、これは簡単な問
題ではないでしょう。

角山 確かに難しいですね。プロセス
を評価するためには、まずその枠組み
を作らなければなりません。ところが、
その枠組みを作ること自体がいつしか
目的化してしまう場合もあります。形
式だけが先行してしまうわけですが、
それではモチベーションも高まりませ
ん。やはり形だけ作っても駄目で、何
らかの仕掛けも同時に考えなければな
らない。それこそが目標設定理論だと
いってもいいでしょう。

楽観的思考の営業員は 成果もあがるという実験結果

澁谷 金融機関の目標設定という
と、第一に数値目標ですが、その数字は基
本的に本部が考え各支店に割り振りま
す。それは与えられた目標であり、自
分で生み出したものではありませんか
ら、どうしても「やり過ぎ」といっ
た感覚になってしまうようです。

角山 まさに目標には、与えられる目
標と自ら設定する目標の2種類があり
ます。通常は自ら設定した目標のほう
が意欲も高まりますが、与えられた目
標であっても、本人が納得して受け入
れさえすれば、モチベーションを引き
出す効果は変わらないという研究もあ
ります。

しかしお話を伺っていると、銀行の
目標というのはいわゆる「ノルマ」に
なってしまうようですね。もち
ろろ、ノルマも目標のひとつではあり
ますが、「やらなければ仕方がない」
といったネガティブなニュアンスでと
らえられてしまいがちです。それでは
自分の目標として受け入れられません。

いま目標管理制度が成果主義とセッ
トでどんどん導入されていますが、最
も難しいのが目標をどう受け入れさせ
、納得させるか。そのためには、与えら
れた目標にどんな意味があるのかをき
ちんと伝える必要があります。効果的
なのは、目標の達成が自分とどう結び
つくのかを理解させること。例えば英



東京未来大学 教授
モチベーション研究所 所長

角山 剛氏



リックイビジネスソリューション
代表取締役

澁谷 耕一氏

会話学校でも、ただ漫然と通っていたのではなかなか上達しませんが、「来年の4月から海外に赴任する」といった具体的な意味があれば取り組み方もまったく違って来るはず。 **辻谷** おっしゃる通りで、特に今の若い人には仕事の意義から教えないといけないのではないでしょうね。「何のために新規開拓をやるんですか？」と聞かれて、「目標が設定されているから」と答えても、おそらく納得できないでしょう。その意義というのは、最終的には使命感、志なのだと私は思います。 逆に研修の場で「あなたは何のために働いているんですか？」と質問すると、「目標達成のため」と答える人も少なくありません。しかしそれだけで

は目標の達成はおぼつかないでしょう。必要なはある程度の知識と、根底に人とコミュニケーションを取るためのヒューマンスキル、コンプライアンスへの意識も不可欠です。しかし、最も重要なのはやはり使命感、志、感謝の気持ちといったもので、そのバランスが取れて初めて成果もあがるのです(図1参照)。 **角山** その場合の「使命感」あるいは「志」といったものを、私たちは「調整変数」「媒介変数」などと呼んでいます。例えば「楽観・悲観的思考」という概念を調整変数として、ある生命保険会社に協力してもらった研究を、産業・組織心理学会で発表したことがあります。

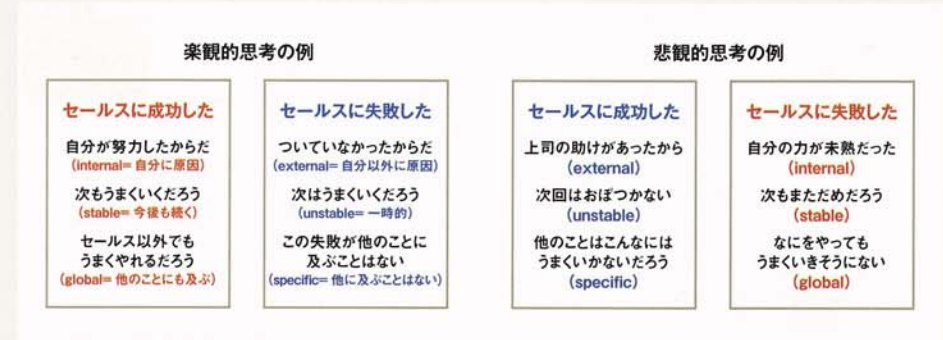
もともとポジティブ心理学という研究の流れがあって、その提唱者であるマーティン・セリグマンがアメリカの生命保険会社で実験したところ、楽観的思考の営業員のほうが成績は良いという結果が出ました。そこで私たちが、日本で同様の実験を試みたわけです。 具体的に楽観、悲観をどう測るのかといえば、心理学には「説明スタイル」という概念があります。これは自分に起きた出来事をどのように説明づけるかで、その人の考え方の傾向が分かるというものです。例えば「セールスに成功した」という結果について、その原因は「自分が努力したからだ」ととらえる人は楽観的、逆に「上司の助けがあったからだ」ととらえる人は悲観的と考えられます(図2参照)。

この実験では、良い出来事と悪い出来事とをそれぞれ6項目ずつあげ、説明スタイルを得点化しました。そのうえで楽観的思考の得点が高い人と悲観的思考の得点が高い人とを比較すると、やはり楽観的な人のほうが営業成績は良いという結果が得られたのです。 **辻谷** なるほど。私は使命感や志のある人のほうが成果はあがると経験から考えていましたが、同様の実験をすれば実証できるわけですね。

研修をコストととらえず「投資」だと考えるべき

角山 セリグマンは、「Three good things」というノウハウも発表してい

図2



て、これは就寝前にその日にあった良いことを3つ、書き留めておくというものです。1週間続けると、うつを緩和できたというデータもあります。 この「Three good things」を先程の生命保険会社で実践してもらったところ、楽観的、悲観的のどちらの人も、コミットメントが上昇するという結果になりました。この場合のコミットメントとは、仕事をやっていて良かった、もっと続けていこうといった仕事に対する関与のことですが、悲観的な人ほどその上昇率は高かったのです。 **辻谷** 私が実際に行っている研修は、先程の「知識」と「志、使命感」のバランスでいえば、ほとんど後者です。銀行というのは知識の研修はふんばっていますし、実際にそのレベルも高い人が多いですから。とはいえ、志や使命感というのは、いくら研修してもその効果はなかなか測れません。今

のお話を応用すれば、効果検証も可能かもしれませんね。 ただ一番の問題は、研修をコストととらえてしまっている金融機関の現状です。本来、研修は広告費や交通費といったコストではなく、「投資」と考えるべきでしょう。しかも知識面の研修ばかりやっていたのでは、お客様と本当の意味でのコミュニケーションはとれません。実はお客様というのは担当者の知識よりも、志や使命感の部分をよく見ているのです。 もともと銀行に入社する人の多くは、「産業を育成したい」とか「中小企業の役に立ちたい」といった使命感を持っているはず。その使命感を喪失させ、やる気をなくさせてしまっているのですから、このままでは銀行といえども生き残

れなくなる可能性さえあるでしょう。 もはや黙っていても銀行にお客様がやってくるという時代ではありませんからね。だからこそ、使命感や志を育む研修に、今こそ本気になって取り組むべきなのです。 **角山** 「幽霊の正体見たり枯れ尾花」ではないですが、同じ視点でばかり見ていると、物事の本質が見えなくなることはままあります。金融機関の研修も、そろそろ視点を変えてみる時期なのかもしれませんね。



図1

