

NRI

金融ITフォーカス

Financial Information Technology Focus

特別号

顧客本位を実践する組織の
チェンジマネジメント

巻頭言

業界として顧客本位の業務運営の実践を目指して

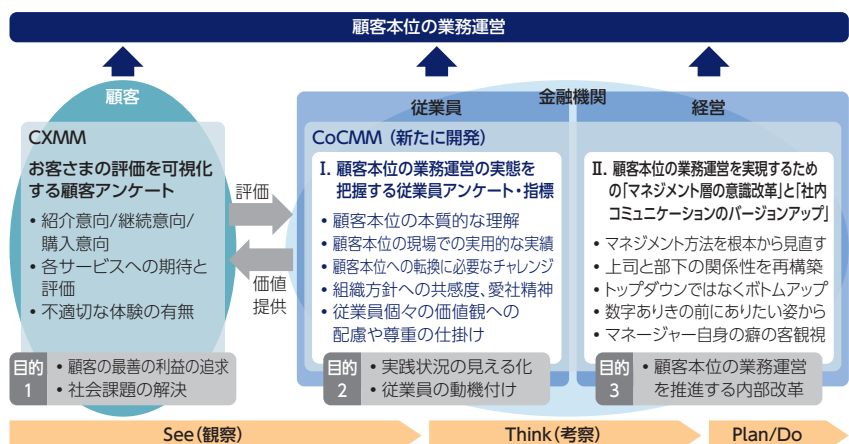
金融庁が2017年に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公開してから5年が経過した。おりから「貯蓄から投資へ」のスローガンの浸透が進み、今や若年層をはじめとして「資産運用は人生において当たり前」と考える人が増えつつあり、投資意識・行動に大きな変化が見られる。この変化の中で、金融業界は「顧客本位の業務運営」への取り組みの具体的な成果が問われている。

NRIは金融業界全体の持続的な発展のために「顧客本位の業務運営」を可視化し、改善に向けて経営と現場の意識・行動を変革していくための仕組みづくりを支援してきた。本特別号では、この「顧客本位の業務運営」への取り組みの現状と、NRIが提供する具体的なサービスについて紹介したい。

NRIの考える「顧客本位の業務運営」の全体像を下図に示す。「顧客本位」の起点となるのは、当然、「顧客」であり、その顧客の金融機関への期待や評価を明らかにすることが、すべての出発点となる。NRIでは、金融サービスを利用する顧客の体験価値を可視化する「CXMM」を開発し、課題解決のための定量的な判断を仕組化した。

また、NRIは、「顧客本位の業務運営」について、従業員の本源的な理解度、およびマネジメント・組織との関係性を把握し、課題を抽出・可視化した指標である「CoCMM」を開発した。形式的な対応に陥らず、真に顧客本位の組織となっているか、組織の風土・習慣・体質にまで掘り下げて解析するもので、この結果は、従業員の意識改革、組織改革からマネジメント方法の見直しにも資するものとなっている。

さらに、この結果をもとに、「顧客本位の業務運営」に向けた活動のプログラムの策定し、「組織開発コンサルティング」領域の知見を活かした支援を提供している。



CXMM: Customer Experience Management Methodology
CoCMM: Customer-oriented Conduct Management Methodology

顧客本位を実践する組織の チェンジマネジメント



西村 永良様
Nagayoshi Nishimura

西村証券株式会社
取締役社長

1993年 西村証券入社。取締役営業本部長、専務取締役を経て1999年 取締役社長に就任。2002年6月 東京証券取引所総合取引参加者資格取得に尽力。2017年1月 六和証券からの事業譲渡により、京都北部地区に2支店を開設。地元で愛される証券会社を目指している。



山崎 政明
Masaaki Yamazaki

株式会社野村総合研究所
執行役員 証券ソリューション事業本部 副本部長

1992年 野村総合研究所入社。証券会社向け勘定系システム開発に従事。2010年4月 STAR営業推進室長。15年 証券ソリューション事業本部統括部長を経て、17年 経営役 同副本部長。証券総合バックオフィスシステムSTAR等のサービス向上や導入推進に長年携わる。

2017年に「顧客本位の業務運営に関する原則」が策定された際、「自分たちの方針・取り組みは間違っていなかった」と思った人物がいる。営業を行う上で、顧客本位であることは証券会社の根本姿勢だと考えていたからだ。金融機関が例外であるはずがない。そう唱えるのは京都に地盤をおく西村証券の取締役社長 西村永良氏だ。顧客本位が自然体になっている西村証券では何を実践しているのか。他社からの問い合わせも多いその業務運営方法について西村氏に語っていただいた。

お客様に感謝される証券会社

山崎 NRIの新春フォーラムの懇親パーティで、「このままだと業界全体が地盤沈下していく。私の社長人生を懸けて会社を変えていきたい」とおっしゃっていたのを

印象深く覚えています。その思いに至った経緯をお聞かせいただけますか。

西村 私が証券会社に入社した80年代は、お客様が納得しないようなことも一生懸命やって、その成績が良かった人が出世していく世界でした。1年目の時は「そういうものかな」と思っていたのですが、仕事を続けてい

く中で「果たして、このままで良いのか」という思いが強くなりました。

家業の西村証券に1994年に戻ってきた時、お客様から私の祖父について「あなたのおじいちゃんには本当に世話になった」「俺の家が今あるのは、あなたのおじいちゃんのおかげだ」と言われました。日本経済が高度成長期にある中で、「株を売っちゃいかん」「売るんだったら半分売って、半分残しておけ」というアドバイスを一生懸命したらしいです。それが結果として財産になったというお客様がたくさんいました。

『新幹線お掃除の天使たち』を薦めていただいた京都の金融機関の経営者からも影響を受けています。「今の金融のあり方では継続は難しい。疲弊していく地方にあって、京都も例外ではない。金融機関が生き残るには、地元が元気にならないと駄目なんだ。地域を活性化させていくことが、金融機関が生き残る道。それは遠回りに見えるかもしれないけれども一番の近道」。そして、「西村さん、証券会社でも同じことができるはずですよ」と、こうした教えが原動力になっています。

山崎 金融庁も「顧客本位」をとりあげ、業界を挙げて変わろうという機運になっています。

御社では様々な取り組みをされているとお聞きしています。

西村 当社の草津支店で「ありがとう運動」を始めました。支店長の発案で、お客様から「ありがとう」を幾つもらってくるかを営業員の一つの目標にしたのです。それを聞いて、その後、全店にその活動を広げ、せっかくなら人事評価につなげたいと思い、それを数値化する方法をNRIに相談させていただきました。

最近の話ですと、相当相場が荒れています。そこで、数か月以内に、全顧客に必ず連絡を入れるように指示を出しています。特に傷んだ商品を持っているお客様には必ずコンタクトをとって現状説明することを徹底させています。

大半のお客様が、「この時期にきちんと説明をしてくれてありがたい」「売るべきか、買うべきか、そのままにすべきか悩んでいたところに話をしにきてくれたの

で、決心がつかしました」といった声が挙がってきています。

山崎 やはり、真実を客観的に説明するということですね。

西村 そうですね。これはNRIの協力のもと実施した顧客満足度を測るCXMM¹⁾アンケートの中にもありますが、お客様が不満に感じる経験の事例として、非常時に連絡が来ないというのが上位に挙がっていたと思います。

山崎 説明するためだけにアポイントをとっているということですか。

西村 そうです。決してセールス目的でコンタクトをとってはならないと伝えています。もちろん、お客様から何か聞かれればわれわれなりの考えは示しますが、お客様が不安に思っていることを解消するのが目的です。現場の管理職にも、このような考え方で指示するよう、徹底しています。

私達は、毎朝、お客様から感謝の声をいただいた活動やその成果など、みんなで共有したい好事例を報告するようにしています。5月の好事例数は過去最高でした。お客様から感謝の言葉をいただいているケースが非常に多いということになります。

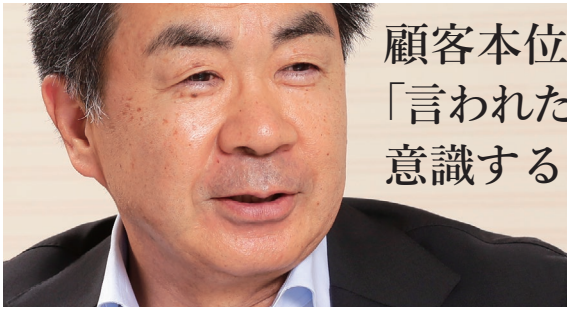
山崎 好事例を集める活動は、「ありがとう」をもらってくる活動と同じ考え方で、現場が報告するようにしているのでしょうか。

西村 基本的には同じです。お客様との対話の中で「みんなに聞かせたい」話があった場合に報告してもらっています。

山崎 先ほどご紹介いただいた「ありがとう」を集める活動と同じく、いわゆる顧客本位の表彰制度ですね。好事例を報告することは、業績につながっているのでしょうか。

西村 良い事例をまとめて共有するよう、営業グループ長と副グループ長、支店長で選定し、ベストプラクティスとして毎朝共有しています。好事例集として取りまとめ、月に一度発刊もしています。好事例に選ばれた話が多い支店は、営業成績も良い傾向にあります。

山崎 もし、お話いただける事例がありましたら教えて



顧客本位の業務運営についても、「言われたから」ではなく、本気でみんなが意識するようになってきていると思います。

いただけますか。

西村 信託銀行に特別口座があり、配当だけが振り込まれる。「これって何？」と思っているお客様はたくさんいます。それらを調べ上げて、信託銀行に連絡を取って、お客様と一緒に信託銀行に行き、処理を手伝うという事例がありました。

また、そうした事例の積み重ねで、一部の信託銀行はお客様に、「西村証券へ行けばちゃんと相談に乗ってくれますよ」と言ってくれているようです。

結果として、家族全員の口座の開設につながったりしています。自主的KPIでお客様からの紹介顧客比率を出していますが、その数値は上がってきています。

山崎 ご家族への紹介によって、次の世代の新規口座開設につながっていると伺いました。

西村 現在口座をお持ちいただいているお客様の平均年齢に比べて、新規口座開設者の平均年齢は大体1回り下、12歳くらい若いです。

山崎 顧客本位の実践が、いろいろな良い影響をもたらしていますね。

西村 ただ、なかなか収益にはつながらないというジレンマはずっと抱えています。収益率を見たときに、当社は低いと思います。

山崎 預かり資産はいかがですか？

西村 預かり資産は伸びており、劣っていないと思います。そこから収益になるところが、われわれは非常に低いです。

これを続けていくと、営業員も疲弊していくのではないかと、という危惧はあります。やはり収益は一つの大きな働くモチベーションになりますので、顧客に感謝され

るという気持ちだけでは限界はあります。

一方で、資産額が上位10%くらいのお客様には、いろいろな金融機関がコンタクトをとられています。この層に、手数料の高い商品を提供すれば、収益力があがるのは分かっています。しかし、西村証券では、それよりも資産額が少ない人たちにも、きちんとした金融サービスを届けたいと考えています。なぜなら、本来はこの方々が、金融サービスを求めているはずだからです。実際、新規のお客様は、例えば、「NISAを使いたい」とか、「株主優待に惹かれて少し株を買ってみたい」といった方が多いです。

ですからジレンマとの闘いです。

社員間のコミュニケーション向上

山崎 御社には、弊社が開発した「顧客本位の業務運営の可視化ツール（CoCMM²）」をご活用いただいています。

CoCMMでも傾向が出ていたかと思いますが、同じ社内でも顧客本位が実践できている組織とまだできていない組織を比較すると、組織の風通しの良さ、経営からのメッセージ、顧客本位に見合った評価体系と運営がしっかりできているかどうかで差が出ています。西村社長としてはどのあたりが、今後取り組むべきポイントと見ていますか。

西村 今期、テーマとして挙げているのは、「なぜ」をちゃんと解消しよう、ということです。指示が一方通行になっているところがあるからです。

アンケート等から出てきた意見をもとに、3月、4月に全店で5~6人のグループに分けてダイアログを実施しました。

その中で多く聞かれたのが、「本部が言ってるから、やるんだ」という指示が出されていることです。「なぜ、それをやるんだ」というのを理解しないまま、動いてしまっているところがあることがわかりました。

収益が上がらないから、どうしても少し乱暴な指示が出てしまうことがある。ここは本当に難しいです。

ただ、やはり、腹落ちして「自分事」として動いてもらうことが大事です。腹落ちさせるための努力がまだ足りていないと考えています。

山崎 腹落ちさせていくにはどういった方法が有効だと思いますか？

西村 一つは、関係性をもっと強化していった会話の質を上げることです。「なぜ、こんなことしてるの？」といった会話が普通にできるようになれば随分変わると思います。あとは、やはり管理職の意識改革で、もっと社員に丁寧に説明していくということです。これらを実践し、それを評価につなげていく体系を作り上げる必要があると考えています。

山崎 確かにCoCMMでも、顧客本位が実践できている組織は、上司・同僚・部下との関係性が良いという結果が出ています。関係性の強化はどのように図っているのでしょうか。

西村 1on1で会話したりしています。一見無駄にみえる時間かもしれませんが、できるだけそういう時間を多く取るようにしています。また、「雑談を増やせ」ということも言っています。

山崎 「雑談せい」と言っただけで始めるものでしょうか（笑）。

西村 最近の取り組みで、西村証券カレー部というのが立ち上がりました。みんなでカレーを作るんです。

たまたま若い人と私が雑談した時にカレーの話になって、どこのカレーがうまいとか、そんな話をしたんです。そうしたら、「社長、カレー部作りませんか」という提案があり、みんなで自慢のカレーを作って食べてみ

ようということになりました。

この間、初会合を開きました。キッチンを借りて、カレーを幾つか作ってどれがうまいか、というまさしく「雑談」をしました。また、そういう共同作業をすることによって、すごく関係が深まるんです。

山崎 組織改革の一つである風通しの良い企業風土をつくる取り組みが、自然発生したわけですね。

西村 現在は、社員が100名強です。例えば、人事通報や総務から何かしらの通報を出した際、それを確認している人は60~70%ですが、カレー部については90%でした。しかも、初回の参加者が35名もいました。

このような機会を通して、職場が異なるため知らなかった者同士が、顔と名前が一致して、どんな人かを認識できるようになります。実際、仕事上の情報交換の機会も増えているようです。

山崎 社員同士のコミュニケーション向上が、仕事にも良い影響を与えている好事例ですね。

西村 CoCMMの手法論に基づく取り組みの一つとして、NRIのIDELEAチームにもお世話になって、傾聴力を上げるためのワークショップ³⁾を定期的開催しています。これは管理職を対象にしています。

最初は役員を対象に開きました。「社長が決めてくれれば、やります。社長が方向性を決めれば、われわれ役員は、ちゃんとその役割を果たしていきます」といったことに疑問を呈することから始めました。「いいや。そうじゃないでしょう？自分たちで決めないと。人に言われたことを、一生懸命やる？」といった議論を5時間くらい続け、くたくたになったのを覚えています。

それ以降は、営業幹部プラス管理グループの幹部で定



的に開催しています。

山崎 テーマはどのように決めているのですか。

西村 最初は、IDELEAチームからテーマ案をいただいていたのですが、自分達で議論したいテーマが見つかり、現在は「自分達は、どうありたいんだ、どうなりたいんだ」というテーマを中心に議論を行っています。

山崎 最初に役員を対象にしたのはなぜですか？

西村 私の中で、「ワークショップ」と言われてもぴん



ときていなかったことが大きいのです。そのため、役員から始めることにしました。簡単ではなかったです。

山崎 どういう点が簡単ではなかったのでしょうか。

西村 なかなか腹落ちしないところです。今でも完全に腹落ちして

いるとは言えないと思います。同じような議論を堂々巡りでやっています。ただ、「それを繰り返すことが大切なんです。それが筋トレなんです。考えるという訓練なんです」と言われ、考える訓練の必要性を非常に感じましたので継続しています。

成果は感じ始めています。「言われたらやる」という姿勢から、自分たちで「こうしたいね」とか「こうありたいね」とか「じゃあ、ここを変えていかないといけないね」といった話を幹部レベルでできるようになってきていると思います。

顧客本位の業務運営についても、「言われたから」ではなく、本気でみんなが意識するようになってきていると思います。

山崎 CoCMMで、課長クラスが支店長と最前線の営業担当者に挟まれて一番苦しんでいる姿が見て取れました。その層への対策に取り組む予定はありますか？

西村 今後検討していくと思います。幹部層のワークショップに課長職クラスが3名入っています。この人た

ちの意識は非常に高く、彼らは独自に若手を集めてワークショップをやってくれています。

山崎 対話ができるリーダーを育てて、その人たちからまた伝播していければ、良い循環ができますね。

理想は「ええ会社」

山崎 最後に、西村社長が目指す会社の姿についてお聞かせいただけますか。

西村 私が最近メッセージとして出しているのは、「ええ会社になろうよ」です。

「ええ会社」のイメージはわかりますか？これは関西人だと分かるのですが、「いい会社」とは違うんです。

「なんか、あの人、ええな」といった、ぼやっとしたイメージです。「いい会社」は世の中にたくさんあります。私は、「いい会社」で働きたいとはあまり思わないのですが、「ええ会社」では働いてみたいと思うんです。

仕事はよそと競争するためにやっているわけでもないし他社に勝つためにやっているわけでもないです。お客様がどれだけ私たちを支持してくれるか、喜んでくれるかが、仕事をする上での生きがいのはずです。やはりお客様から感謝される、社員にそういうモチベーションをもっともっと上げてほしいと思っています。くどいようですが、そのためにはやはり収益も必要です。ここが最後のブレイクスルーポイントです。

山崎 NRIは、証券業界に育てていただいた会社でもあります。みなさまの業界の持続的な発展に協力していきたいと思っています。是非、西村社長の掲げる「ええ会社」実現に向けてわれわれもサービスを通じて一緒に走りたいと思います。

本日は、ありがとうございました。（文中敬称略）

- 1) CXMM: Customer Experience Management Methodology
- 2) CoCMM: Customer-oriented Conduct Management Methodology
- 3) 組織開発の手法の一つであり、対話を通じた自己開示・相互理解により、自己理解を深め、関係の質を高めていく取り組み。

対談後記

西村社長は、証券会社における自身の営業経験で感じた疑問が原点となり、心構えから仕組みまで、証券会社のあり方を大きく変えようとしている。

顧客本位の業務運営の本質は、従来のルールベースの顧客対応からプリンシプルベースへの転換である。そのためには、会社として仕組みを整えるだけでなく、組織として、同じ職場で働く上司・同僚・部下の理解・共感・奨励といった、コミュニケーションの深化が欠かせない。西村社長は、その本質的な変革を目指して、様々な取り組みにチャレンジしてきた。

最初に、一般的な営業担当者のノルマを廃止し、その業績評価の代替として、お客さま満足度を賞与評価に取り込み、営業担当者の意識変革を進めている。

また、顧客の感謝の声、成果につながる好事例の収集と共有や、日々の対話およびワークショップを通じた関係性の強化に取り組み、日々の業務に顧客本位をビルトインすることに腐心してきた。

NRIでは、このような西村社長の改革を、顧客や従業員の意識・行動を可視化するCXMMやCoCMMといったNRIの支援サービスでサポートさせていただいている。顧客本位の業務運営の実践のために、これからも伴走役を務めていきたい。

2022年5月10日

お客さま本位の業務運営を実現するための取組み状況

西村証券株式会社

西村証券は社是のなかに「信用の重要性に徹し」と掲げ、真のお客さま本位の業務運営を実践する金融機関を目指して、お客さま満足度の向上を最優先の経営課題とし、お客さま満足度を最大とするべく日々の業務運営に努めております。

西村証券は、対面営業を基本として地域に特化することにより、お客さまが必要なときに気軽に相談できる、そしてお客さまからのご相談に的確にお応えすることができる、金融のホームドクターのような存在でありたいと願っております。

そのためには、まず今まで以上に常にお客さまの視点でものごとを考え、すべてはお客さまのためという高い意識を持って行動し、お客さまから信頼を得ることが不可欠であると強く認識し、お客さまから安心してお取引いただける会社を目指して役職員一丸となって取組んでまいります。

西村証券では、その実現のための取組を客観的に検証するために5つの自主的KPIを採択し、定期的になさるに公表することとしております。

1. お客さま本位の業務運営に関する方針の策定・公表

西村証券は創業当時より「信用の重要性に徹する」ことにより、お客さま満足度の向上と地域社会への貢献を最重要課題として取組んでまいりました。当社が創業当時より取組んできたそうした取組は「お客さま本位の業務運営」との親和性が極めて高く、定期的にその取組や成果を確認し、真の「お客さま本位の業務運営」を実践

西村証券の自主的KPI

1. お客さまからの担当者評価カードによるお客さまの満足度
2. お客さまロイヤルティ（CX指標）
3. お客さまの株式投資信託の平均保有期間
4. お客さまからのご紹介による口座開設比率
5. 金融関連資格保有者数と資格保有者比率

するべく、継続して自社の取組の見直しを行ってまいります。

2. お客様の最善の利益の追及

西村証券は、真のお客さま本位の業務運営を実現し、金融におけるお客様のホームドクターとなるべく、株式ブローカー業務から脱却し、お客様の資産形成への最大で最良のサポート役となることを目指しています。

お客様にふさわしい商品をご提案し、それを長く保有していただくことが、お客様の資産形成にとって最も重要なことであると考えて、お客さま本位の業務運営に関する各種の取組を実践するとともに、さらに良い取組がないか、日次および月次で社内全員でお客様に感謝された当社にとっての成功事例やその反対の不芳事例に関する情報およびその対応をリアルタイムで共有し実務に活かせるようにしています。

3. 利益相反の適切な管理

西村証券は系列の投資信託運用会社や銀行をもっておりません。

西村証券はその独立系であることの強みを最大限に活かして、数多くの投資信託運用会社の商品の中から、お客さま一人ひとりにふさわしい金融商品を選び出し、ご提供していくことが我々の務めであると考え実践しております。

また当然のことながら当社では「利益相反管理方針」を定め、当社の業務運営によって、お客さまの利益が不当に侵害されることのないよう適正に業務の管理をおこなっております。

4. 手数料の明確化

当社は、商品やサービスの提供にあたり、お客さまから手数料等をいただいております。当社がいただく手数料は、当社が金融商品取引所に支払う取引参加料、お客さま向け各種資料作成・送付等の事務コスト、従業員の教育研修費を含む人件費、お客さまからお預りしている資産の安全な管理や約定・決済処理等を安定的に運営するためのシステム運営に関する費用等を総合的に勘案して決定しております。

こうした手数料に関しては、当該商品を販売する際にお渡しする契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、販売用資料や重要情報シート、目論見書等にてご確認いただけるとともに、営業員からの商品のご提案や勧誘に際しては、目論見書や販売用資料等の各種資料を基にお客さまにご負担いただく手数料について分かりやすく説明させていただくこととしております。

5. 重要な情報の分かりやすい提供

西村証券では、金融商品・サービスの基本的なリターン、損失その他のリスク、取引条件等、お客さまが投資判断をされるにあたり、十分ご理解いただけるよう必要な情報を丁寧に、かつ分かりやすく提供致します。

また、お客さまのご年齢、投資経験、金融知識、財産の状況を総合的に勘案し、お客さまのご理解の状況と商品の特性に応じ、誤解を招くことの無いよう、誠実な情報提供に努めてまいります。

お客様への情報提供に関しては、新型コロナウイルス感染症予防のために中止を余儀なくされていた本支店の店頭や市内を中心とした会場で随時開催していたセミナーを2021年10月より再開し、併せてオンラインのセミナーにつきましても継続して実施しております。

またホームページやオンラインにより幅広くお客様への情報提供を行っております。チーフストラテジストによるウィークリーレポート、タイムリーな企業調査レポートの適宜公開やメールマガジンの配信などにより、企業情報、マーケット情報・商品情報、各種キャンペーン情報等を提供させていただいております。

お客様にお配りする販売用の資料に関しては「見やすい」「読みやすい」「分かりやすい」に配慮し作成および審査を行っております。

また具体的な事例では、投資信託の購入時の手数料の説明では、商品案内時において「〇〇万円ご購入いただいた場合、購入時手数料は××万円になります」と具体的な概算金額をお伝えし、お客様がご負担いただく手数料をイメージしやすくなるようなご説明を行っております。

6. お客様にふさわしいサービスの提供

当社はお客さまの立場に立ったご提案を実践することを「当社の勧誘方針」に定めています。

そして、真にお客さまにふさわしい商品やサービスをご提案するためには、「顧客カード」に記載されている情報だけではなく、お客様のライフプランやマネープランに関するご自身のお考えや実情をお聞かせいただくことが何よりも大切であると考えています。

そのため、営業担当者と支店長等が同行して行うお客さまとの「ライフプラン面談」を全営業部支店で実施しております。

このライフプラン面談は、商品関連情報の提供や取引の勧誘を主眼とするものではなく、ライフプラン面談を通してお客さまの「ライフプランカルテ」を作成し、お客さまの「人生の夢」、お客さまの「これからやりたいこと」等を実現するために、非金融面のサポートや精神的な面からのサポートも含め、当社がお客様にご提供できるサービス、サポートを実現していくためのものです。

お客様に充実したライフプランをお送りいただくことの重要性に鑑み、当社では「健康セミナー」「歴史セミナー」「JAZZイベント」などの非金融系セミナーやイベント、寺院において座禅体験や法話を組み合わせたプレミアムセミナーやライフプラン・セミナー、またクラシック音楽鑑賞会や寺院所蔵の絵画鑑賞会等を開催させていただいており、ご参加いただいたお客さまからは好評をいただいております。

また、地域金融機関とも連携し、株主優待制度が充実している会社等をご紹介します「株主優待セミナー」を開催し、多くのお客さまにご参加いただきました。

加えて、従来は金融商品への投資に関心の薄かった自衛隊員の方を対象に各駐屯地を訪問して、金融商品投資の有用性と重要性をご理解いただくべく「生涯生活設計セミナー」を順次実施させていただく等の試みも行っていました。

7. 従業員に対する適切な動機付けの仕組み等

当社は、お客さまへより良質な金融サービスを提供するため、また営業員が常にお客さまの最善の利益を意識して行動するため、社内教育・研修の充実を図ると共に、外部の各種専門家との連携を強化してお客様へのサービスをお届けしております。

またお客さまから求められる金融の専門的な知識をすべての営業員が身に着けることができるよう、金融の専門資格の取得等を奨励、支援する体制としております。

また当社では、自主的KPIにも採用している「担当者評価カード」によるお客さま満足度の調査結果を営業員評価の最重要項目として採用しています。手数料収入や預り資産の増加額についての評価よりも、さらに重要な項目として、このお客さま満足度の調査結果による営業員評価を利用しており、その評価割合は全体の過半を超えており、まさにお客さま満足度の向上が経営の最重要課題であるとの意識付けを全ての営業員へ徹底して行っております。

「顧客本位の業務運営に関する原則」の現状と経営課題



白井 真様
Makoto Shirai

光和総合法律事務所
弁護士

専門分野は、会社法、金融商品取引法（主に、開示、金融商品取引業、不公正取引に関する規制）等の証券市場を規律する法分野

1 「顧客本位の業務運営に関する原則」公表の背景

(1) 「FD原則」の導入までの経緯

「顧客本位の業務運営の原則」は、2021年1月15日に改訂され、これが現在適用されており、各金融事業者はその実施に取り組んでいる（以下、顧客本位＝fiduciary dutyとの趣旨で「FD原則」という）。

FD原則は、2016年12月22日に公表された「金融審議会市場ワーキング・グループ報告～国民の安定的な資産形成に向けた取組みと市場・取引所を巡る制度整備について～」第1章「国民の安定的な資産形成と顧客本位の業務運営」における報告、提言を受け、策定された。

すなわち、同報告において、「顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティ）の確立」が明示され、ここで、顧客本位の業務運営の原則の基本となるプリンシプルベース・アプローチの考え方が提示された。

さらに、同報告では、「顧客本位の業務運営を確立・定着させていくための方策」として、FD原則の原型となる各プリンシプルの基本的な考え方が提示されたのである。

上記提言を受け、金融庁は2017年3月30日、FD原則を策定・公表した。また、併せて、『「顧客本位の業務運営に関する原則」の定着に向けた取組み』を公表した。これは、金融事業者によるFD原則の取組方針やその実施状況の中に顧客本位の業務運営の定着度合いを客観的に評価するための自主的な成果指標（KPI）の公表を促進することを目的としたものである。

このようにして成立したFD原則の浸透や推進を金融行政においても図ることを目的として、2018年6月には、「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」が公表された。そこでは、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」を究極的な目標とし、その達成のため、利用者の保護と利便性の両立を基本的な目標として掲げた上、ルールベースによる規律から、ルールベースとプリンシプル

ベースによる規律とのバランスを重視するとの方向性が、検査・監督の考え方として示された。

そして、FD原則の施行から約3年を経過した2020年8月5日、「金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書－顧客本位の業務運営の進展に向けて－」が公表され、①顧客本位の業務運営の更なる進展に向けた方策、②超高齢社会における金融業務のあり方に関する提言、の2点が主要な項目として、FD原則の改訂が提言されることとなった。

これを受け、冒頭記載のとおり、金融庁は2021年1月15日、FD原則の改訂を策定・公表し、併せて、「金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針」（以下、「**監督指針**」という）の改正が施行された。

さらに、金融庁は2021年4月12日、「金融事業者における顧客本位の業務運営のさらなる浸透・定着に向けた取組みについて」を公表した。これは、各金融事業者が策定する原則への取組方針につき、原則との対応関係の報告を求めることを主眼とし、取組みとして好事例と認められるものの公表を積み重ねることを目的とするものであるが、このような方策を通じて、「ベストプラクティス」と評価される取組みの浸透を図り、FD原則の一層の浸透を図る意図があると考えられる。

(2) 「FD原則」の公表の意図

上記のFD原則の策定・公表は、従来の、法律（政令、内閣府令等の下位法令を含む）に基づくルールベースによる規律、規範は、その性質上、ミニマム・スタンダードとして最小限度の規範を定めることにまずもって主眼が置かれており、金融事業者側でもミニマム・スタンダードであるそのような規範を守りさえすればコンプライアンス対応が実現できているといった意識に陥りがちとなる弊害がある、という認識が根底にある。すなわち、最低限守るべきルールさえ遵守していればコンプライアンスは足りている、という意識が蔓延し、これにもぐらたたき的な個別的なルールの策定による規制を行うのみでは、真の意味での顧客本位の対応が実現しないとの意識が高まったことによるものである。

このように、最小限度の規制（ミニマム・スタンダード）とは別に、これよりも高次元の行動規範を設定し、このような行動規範については各金融事業者がその実施、実現を目指して、自主的に創意工夫をもって競い合い、それが市場において評価されていくことによってベストプラクティスが醸成されていくという循環が実現することを意図して、FD原則は公表・施行されたものと理解される。

2 「FD原則」が目指す姿

このようなFD原則については、以下（1）及び（2）の観点、すなわち、当該原則を踏まえて業務運営を行うべき金融事業者の業務運営の在り方の観点、及び当該原則を踏まえて金融行政を推進すべき立場の金融当局の金融行政の在り方の観点、双方から、その目指す姿を理解することができる。

(1) 金融事業者の業務運営の在り方の観点

FD原則が目指す、金融事業者の業務運営のあるべき姿とは、要すれば、顧客本位＝fiduciary dutyを遂行する業務運営が行われること、である。その具体的な内容は、7つの原則（プリンシプル）をもって表されている。その内容は以下の通りである。

【顧客本位の業務運営に関する方針の策定・公表等】

原則1. 金融事業者は、顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針を策定・公表するとともに、当該方針に係る取組状況を定期的に公表すべきである。当該方針は、より良い業務運営を実現するため、定期的に見直されるべきである。

【顧客の最善の利益の追求】

原則2. 金融事業者は、高度の専門性と職業倫理を保持し、顧客に対して誠実・公正に業務を行い、顧客の最善の利益を図るべきである。金融事業者は、

こうした業務運営が企業文化として定着するよう努めるべきである。

【利益相反の適切な管理】

原則3. 金融事業者は、取引における顧客との利益相反の可能性について正確に把握し、利益相反の可能性がある場合には、当該利益相反を適切に管理すべきである。金融事業者は、そのための具体的な対応方針をあらかじめ策定すべきである。

【手数料等の明確化】

原則4. 金融事業者は、名目を問わず、顧客が負担する手数料その他の費用の詳細を、当該手数料等がどのようなサービスの対価に関するものかを含め、顧客が理解できるよう情報提供すべきである。

【重要な情報の分かりやすい提供】

原則5. 金融事業者は、顧客との情報の非対称性があることを踏まえ、上記原則4に示された事項のほか、金融商品・サービスの販売・推奨等に係る重要な情報を顧客が理解できるよう分かりやすく提供すべきである。

【顧客にふさわしいサービスの提供】

原則6. 金融事業者は、顧客の資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズを把握し、当該顧客にふさわしい金融商品・サービスの組成、販売・推奨等を行うべきである。

【従業員に対する適切な動機づけの枠組み等】

原則7. 金融事業者は、顧客の最善の利益を追求するための行動、顧客の公正な取扱い、利益相反の適切な管理等を促進するように設計された報酬・業績評価体系、従業員研修その他の適切な動機づけの枠組みや適切なガバナンス体制を整備すべきである。

これらの原則について、各金融事業者において、各原則の趣旨・精神を自ら咀嚼し、ベスト・プラクティスを目指して顧客本位の良質な金融商品・サービスを提供していく、ということが求められており、このことは、FD原則の冒頭において以下のように示されている。

本原則は、金融事業者がとるべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」ではなく、金融事業者が各々の置かれた状況に応じて、形式ではなく実質において顧客本位の業務運営を実現することができるよう、「プリンシプルベース・アプローチ」を採用している。金融事業者は、本原則を外形的に遵守することに腐心するのではなく、その趣旨・精神を自ら咀嚼した上で、それを実践していくためにはどのような行動をとるべきかを適切に判断していくことが求められる。

(2) 金融行政 (監督・検査) の在り方の観点

顧客本位の業務運営に関するプリンシプルベースによる規律を金融事業者が自ら率先して各自の実情に応じて推進していくことを前提に、2018年6月「金融検査・監督の考え方と進め方 (検査・監督基本方針)」において、ルールベースとプリンシプルベースによる規律とのバランスを図りつつ、金融行政が執り行われるという方針が示された。

すなわち、ミニマム・スタンダードとしての法規制については、従来通り、金融商品取引法 (及びその他関連法令) に基づき厳格なエンフォースメント (法適用あるいは法執行) を実施しつつ、他方で、プリンシプルベースによる規律であるFD原則の領域においては、金融事業者による自主的自立的な取組みが原則として尊重される (その公表を通じて、利用者 (顧客) や市場による評価を通じた取捨選択に委ねるという意味でもある)、という二つのアプローチによる金融行政が志向されている、ということである。

3 金融事業者の取組状況と課題

(1) 二階建て構造の規制体系への理解を

現状、わが国の金融事業者における顧客本位の業務運営状況実現に向けた取組みにおける大きな課題は、2021年1月15日付改訂のFD原則及び同時に施行（改正）された監督指針において実質化が図られた「適合性原則」の遵守に向けた対応と云ってよいだろう。

監督指針がミニマム・スタンダードとして金融事業者においても遵守すべき内容を規定しており、一方、FD原則がこれを前提とした各金融事業者の創意工夫による実践が求められるプリンシプルベースによる規律であるという性質を有するが、これらを総合すれば、ミニマム・スタンダードとプリンシプルベースによる二階建て構造の規制体系を構成する一体的な規制と理解することができる。

そこで、各金融事業者においては、このような両者の関係を理解した上で、それぞれの対応を行っていくことが求められる。

(2) 監督指針対応における課題

監督指針については、筆者なりの要約をすれば“自身の提供商品を把握する態勢”（監督指針では「提供する金融商品の内容を適切に把握するための態勢」と規定されている）、及び“顧客属性や取引実態を把握する態勢”（同じく「顧客属性等及び取引実態を的確に把握し得る顧客管理態勢」と規定されている）などの項目が追加あるいは拡充されている。

筆者なりの体系的整理を加えて、改正による追加部分を中心に以下解説したい（文末に該当監督指針掲載）。

まず、金融商品取引業者の「顧客に対する誠実公正義務」が明記され（「金融商品取引業者が適正な投資勧誘の履行を確保するために整備した態勢に基づいて、顧客に対する誠実公正義務を果たす必要があること」）、当該誠実公正義務を果たすため、金融商品取引業者は、以下

の態勢を確立する必要があることがうたわれている。

① 提供する金融商品の内容を適切に把握するための態勢

提供する個別の金融商品について、そのリスク、リターン、コスト等といった顧客が金融商品への投資を行う上で必要な情報を十分に分析、特定すること、及び当該金融商品の特性等に応じ、商品の組成者とも連携しつつ、研修の実施、顧客への説明書類の整備などを通じ、投資勧誘に携わる役職員が当該情報を正確に理解し、適切に顧客に説明できる態勢を整備することが求められる。

② 顧客属性等及び取引実態を的確に把握し得る顧客管理態勢

（従前求められている顧客カードの作成等による顧客の投資目的¹⁾や顧客属性の適切な把握についてさらに拡充が求められたとき）顧客の申出等により、顧客の資産・収入の状況又は投資目的の変化を把握した場合には、それ以降の投資勧誘に際して顧客カード等の登録内容の変更を行うか否かを顧客に確認した上で変更を行い、変更後の登録内容を双方で共有するなど適切な顧客管理を行うことが求められる。

そして、このような態勢に基づき、実際の投資勧誘に際しての留意事項として次の2点が挙げられている。

① 金融商品の内容が顧客の属性等に適合することの合理的理由があるかどうかの検討・評価を行うこと

この項目の遵守のためには、顧客への勧誘に先立ち、勧誘対象となる金融商品や当該顧客との一連の取引の頻度・金額が、把握した顧客属性や投資目的に合うものであることの合理的理由があることについて検討、評価を行うことや上記を確保する観点から、金融商品の特性等に応じ、あらかじめ、商品の組成者とも連携しつつ、考慮要素や上記検討、評価の手続きに関する方法を定めておくことが求められることとなる。

② 顧客に対して合理的な理由を欠く投資勧誘行為や、不適当又は不誠実な投資勧誘行為が行われないように業務を行うべきこと

このような不適当あるいは不誠実な行為に該当する例としては、顧客属性や投資目的に適合しない高頻度の金融商品の売買を勧誘し、顧客に過度の手数料を負担させる行為や顧客属性や本来の投資目的に適合しない金融商品を勧誘するため、当該金融商品に適合するような投資目的への変更を、当該顧客にその変更の意味や理由を正確に理解させることなく求める行為、及び顧客属性や投資目的を踏まえると複数の金融商品が顧客に適合する可能性のある状況において、合理的理由なく、手数料の高い金融商品を勧誘するといった行為が典型例である。

(3) FD原則対応における課題

次に2021年改訂において、FD原則においていくつかの追加が行われているが、殊に重要なものとして、「原則5-(注)1」、「原則6-(注)1」、及び「原則7(注)」の3つの注（下線部分が改訂部分）の追加が挙げられる。

その内容は以下のとおりであるが、WG報告において提言された、「ポートフォリオ分析を伴う商品選定とフォローアップ」「商品組成者による想定顧客の公表」及び「従業員の支援・検証体制の整備」の具体化として規定されたものと理解される。

【重要な情報の分かりやすい提供】

原則5. 金融事業者は、顧客との情報の非対称性があることを踏まえ、上記原則4に示された事項のほか、金融商品・サービスの販売・推奨等に係る重要な情報を顧客が理解できるよう分かりやすく提供すべきである。

(注1) 重要な情報には以下の内容が含まれるべきである。

- 顧客に対して販売・推奨等を行う金融商品・サービスの基本的な利益（リターン）、損失その他のリスク、取引条件
- 顧客に対して販売・推奨等を行う金融商品の組成

に携わる金融事業者が販売対象として想定する顧客属性

- 顧客に対して販売・推奨等を行う金融商品・サービスの選定理由（顧客のニーズ及び意向を踏まえたものであると判断する理由を含む）
- 顧客に販売・推奨等を行う金融商品・サービスについて、顧客との利益相反の可能性がある場合には、その具体的内容（第三者から受け取る手数料等を含む）及びこれが取引又は業務に及ぼす影響（注2）金融事業者は、複数の金融商品・サービスをパッケージとして販売・推奨等する場合には、個別に購入することが可能であるか否かを顧客に示すとともに、パッケージ化する場合としない場合を顧客が比較することが可能となるよう、それぞれの重要な情報について提供すべきである（（注2）～（注5）は手数料等の情報を提供する場合においても同じ）。（注3）金融事業者は、顧客の取引経験や金融知識を考慮の上、明確、平易であって、誤解を招くことのない誠実な内容の情報提供を行うべきである。（注4）金融事業者は、顧客に対して販売・推奨等を行う金融商品・サービスの複雑さに見合った情報提供を、分かりやすく行うべきである。単純でリスクの低い商品の販売・推奨等を行う場合には簡潔な情報提供とする一方、複雑又はリスクの高い商品の販売・推奨等を行う場合には、顧客において同種の商品の内容と比較することが容易となるように配慮した資料を用いつつ、リスクとリターンの関係など基本的な構造を含め、より分かりやすく丁寧な情報提供がなされるよう工夫すべきである。（注5）金融事業者は、顧客に対して情報を提供する際には、情報を重要性に応じて区別し、より重要な情報については特に強調するなどして顧客の注意を促すべきである。

原則5に基づく「重要情報シート」の作成・交付は、顧客にとってわかりやすく、各業法の枠を超えて多様な商品を比較することが容易となるように配慮した2枚程

度のものを作成することが想定されている。

金融事業者編と個別商品編が想定され、個別商品編においては、複雑ではない金融商品以外の金融商品（例：投資信託）を対象に、金融商品取引法上の契約締結前交付書面に記載すべき事項に加え、新たな記載事項が追加され、当該シートを用いることにより顧客の承諾・同意がなくとも契約締結前交付書面の電子交付を行うことが可能となる。ここでは監督指針の改正と平仄を取る形で、顧客に対して基本的なリスクリターンとの関係をよりわかりやすく、かつ同種の商品との比較容易性を確保した情報提供を各金融事業者における創意工夫の下実施していくべきことが求められている。

【顧客にふさわしいサービスの提供】

原則6. 金融事業者は、顧客の資産状況、取引経験、知識及び取引目的・ニーズを把握し、当該顧客にふさわしい金融商品・サービスの組成、販売・推奨等を行うべきである。

（注1）金融事業者は、金融商品・サービスの販売・推奨等に関し、以下の点に留意すべきである。

- 顧客の意向を確認した上で、まず、顧客のライフプラン等を踏まえた目標資産額や安全資産と投資性資産の適切な割合を検討し、それに基づき、具体的な金融商品・サービスの提案を行うこと
- 具体的な金融商品・サービスの提案は、自らが取り扱う金融商品・サービスについて、各業法の枠を超えて横断的に、類似商品・サービスや代替商品・サービスの内容（手数料を含む）と比較しながら行うこと
- 金融商品・サービスの販売後において、顧客の意向に基づき、長期的な視点にも配慮した適切なフォローアップを行うこと

（以下略）

原則6の注1もまた、監督指針の改正と平仄を取る形で追記されているが、「顧客のライフプラン等を踏まえた目標資産額や安全資産と投資性資産の適切な割合」、

すなわち顧客のライフプランを踏まえた適切なポートフォリオ等の提案が行われるべきであるとして、より一層、それぞれの「顧客を知る努力」とそれに基づく提案力を身に着けることが今後の金融事業者には求められることとなる。

【従業員に対する適切な動機づけの枠組み等】

原則7. 金融事業者は、顧客の最善の利益を追求するための行動、顧客の公正な取扱い、利益相反の適切な管理等を促進するように設計された報酬・業績評価体系、従業員研修その他の適切な動機づけの枠組みや適切なガバナンス体制を整備すべきである。

（注）金融事業者は、各原則（これらに付されている注を含む）に関して実施する内容及び実施しない代わりに講じる代替策の内容について、これらに携わる従業員に周知するとともに、当該従業員の業務を支援・検証するための体制を整備すべきである。

金融事業者内部において、FD原則の各プリンシプルを自家菜籠中のもので、適切に実践していくための体制構築が求められている。

原則7の注に、あえて「体制」との用語が使用されているのは、具体的かつ明確に、顧客本位の業務運営に関わる社内活動を支援するための態勢が構築、運用されることが求められる、という趣旨のものと理解される。

(3) 結論

以上、顧客本位の業務運営態勢に係る近時の動向を概観した。

これらについて、各金融事業者は、その取組みを「見える化」する観点から、取組方針においてComply or Explainについて公表すること、すなわち、各金融事業者は各原則に付された「(注)」を含めて実施の有無と内容を改めて明示することが求められる（なお、金融庁がこれを公表する際には項目ごとに比較可能な形で行うこととされている）。

要するに、各金融事業者においては、自らの業務運営

の態勢について、特に顧客に対する勧誘・説明態勢を中心に、「原則」に照らし、その公表内容について適切な Comply or Explainが実施し得ているかどうかの不断の検証作業を行っていく態勢面の充実を図っていくことが課題となる。

そのためには、いかにして、自身の業務運営を可視化し、その現状と目指すべき到達地点への到達距離とを測定し、到達するための方策を開発していくかが大きな経営課題となろう。

<参考>改正監督指針

III-2-3-1 適合性原則・誠実公正義務

金融商品取引業者は、金商法第40条の規定に基づき、顧客の知識、経験、財産の状況、投資目的やリスク管理判断能力等に応じた取引内容や取引条件に留意し、顧客属性等に則した適正な投資勧誘の履行を確保する必要がある。また、金融商品取引業者は、適正な投資勧誘の履行を確保するために整備した態勢に基づいて、顧客に対する誠実公正義務を果たす必要がある。

そのため、金融商品取引業者は、投資勧誘の前提として、提供する金融商品の内容を適切に把握するための態勢を確立する必要がある。また、顧客の属性等及び取引実態を的確に把握し得る顧客管理態勢を確立することが重要である。さらに、金融商品の内容が顧客の属性等に適合することの合理的な理由があるかどうかの検討・評価を行うことが必要である。その上で、顧客に対してこのような合理的な理由を欠く投資勧誘行為や、不適当又は不誠実な投資勧誘が行われないようにする必要がある。

以上を踏まえ、例えば以下のような点に留意して検証することとする。なお、投資勧誘の方法としては、営業店に来訪した顧客への勧誘、電話による顧客への勧誘、インターネットを利用した勧誘等の

様々な方法が考えられるところではあるが、それぞれの特性に応じた適切な勧誘の方法を検討する必要があることもあわせて留意する。

(1) 主な着眼点

①金融商品の内容の適切な把握

金融商品取引業者が提供する個別の金融商品について、そのリスク、リターン、コスト等といった顧客が金融商品への投資を行う上で必要な情報を十分に分析・特定しているか。その上で、当該金融商品の特性等に応じ、商品の組成者等とも連携しつつ、研修の実施、顧客への説明書類の整備などを通じ、投資勧誘に携わる役職員が当該情報を正確に理解し、適切に顧客に説明できる態勢を整備しているか。

②顧客の属性等及び取引実態の的確な把握並びに顧客情報の管理の徹底

イ. 顧客の投資目的、投資経験等の顧客属性等を適時適切に把握するため、顧客カード等については、顧客の投資目的を十分確認して作成し、顧客カード等に登録された顧客の投資目的を金融商品取引業者と顧客の双方で共有しているか。また、顧客の申出等により、顧客の資産・収入の状況又は投資目的が変化したことを把握した場合には、それ以降の投資勧誘に際して顧客カード等の登録内容の変更を行うか否かを顧客に確認した上で変更を行い、変更後の登録内容を金融商品取引業者と顧客の双方で共有するなど、適切な顧客情報の管理を行っているか。

ロ. 顧客の取引実態の把握については、例えば、顧客口座ごとの売買損益、評価損益、取引回数、手数料の状況等といった取引状況を、顧客の取引実態の把握の参考としているか。

ハ. 取引実態の把握において、取引内容を直接顧客に確認する必要があると判断した顧客については、例えば各営業部門における管理責任者等（担当者以外の責任者で内部管理責任者、部店長等を含む。以下同じ。）による顧客面談等を適時・適切に実施し、取引実態の的確な把握に努めているか。また、契約締結以降も、長期にわたって取引が継続するデリバティブ取引等の実態の把握について、同様の取組みをしているか。

③投資勧誘に際しての合理的な理由についての検討・評価

イ. 顧客に対する金融商品の勧誘に先立ち、勧誘対象となる個別の金融商品や当該顧客との一連の取引の頻度・金額が、把握した顧客属性や投資目的に適合するものであることの合理的な理由があるかについて検討・評価を行っているか。

ロ. その検討・評価を確保する観点から、金融商品の特性等に応じ、あらかじめ、商品の組成者等とも連携しつつ、どのような考慮要素や手続をもって行うかの方法を定めているか。

例えば、元本の安全性を重視している顧客に対して通貨選択型ファンドなどのリスクの高い商品を販売する等、顧客の投資目的に適合しない不適切な勧誘が行われることがないように、顧客属性等に応じて一定の金融商品の投資勧誘を管理職による承認制とするなどの慎重な販売管理を行っているか。

④不適当又は不誠実な投資勧誘行為

顧客に対する不適当又は不誠実な投資勧誘行為として、例えば、以下のような金融商品の勧誘行為が行われていないか。

イ. 金融商品取引業者の利益を追求する結果として、顧客との一連の取引の経過をみたときに、顧客属性や投資目的に適合しない高頻度の金融商品の売買を勧誘し、顧客に過度の手数料を負担させる行為（合理的な理由を欠く高頻度か否かの判断にあたっては、顧客の年間の平均投資残高に対する支払手数料の累計額の割合、当該顧客の過去の取引頻度等について、通常の投資行動から著しく逸脱したものではないか留意するものとする。）

ロ. 顧客に対し、顧客属性や本来の投資目的に適合しない金融商品を勧誘するため、当該金融商品に適合するような投資目的への変更を、当該顧客にその変更の意味や理由を正確に理解させることなく求める行為

ハ. 顧客属性や投資目的を踏まえると複数の金融商品が顧客に適合する可能性のある状況において、合理的な理由がないにもかかわらず、手数料の高い金融商品を勧誘する行為

⑤内部管理部門による検証

イ. 内部管理部門においては、上記①②③④の検証を行うとともに、それを踏まえた態勢の見直しを行う等、その実効性を確保しているか。

ロ. また、上記②ハの営業部門における管理責任者等が行う顧客面談等に係る具体的な方法を定め、当該方法を役職員に周知徹底するとともに、顧客面談等の状況を把握・検証し、当該方法の見直し等、その実効性を確保する態勢を構築するよう努めているか。

1) なお、本改正では、従前「投資意向」との用語が使用されていた箇所が「投資目的」と変更されている。

第2章

CoCMMによる 従業員の意識・行動の可視化

CoCMM開発の目的

野村総合研究所（NRI）は、資産運用ビジネスの持続可能性を高めていくために、金融機関の「顧客本位の業務運営」の実現を支援するメソッドとしてCustomer-oriented Conduct Management Methodology（以下、CoCMM）を開発した。対顧客の接点となっている従業員の意識・行動の実態を特殊なフィルターを使用したアンケートにより把握し、組織の課題を抽出・可視化する手法である。この手法による解析結果は、マネジメントに必要な判断材料として提供される。

このメソッドを用いることで、「顧客本位の業務運営」を実践する従業員の意識・行動の実態だけでなく、報酬・業績評価体系、従業員研修、組織内のコミュニケーションの実態やガバナンス体制における課題を把握することができ、経営改善の優先順位を付けることができる。

この経営改善に向けた活動をOODAループ（Observe（観察）、Orient（判断・方向付け）、Decide（意思決定）、Act（行動））で回していくことにより、金融庁が掲げる顧客本位の業務運営に関する原則の7「従業員に対する適切な動機づけの枠組み等」の“実践”につながると考えている。

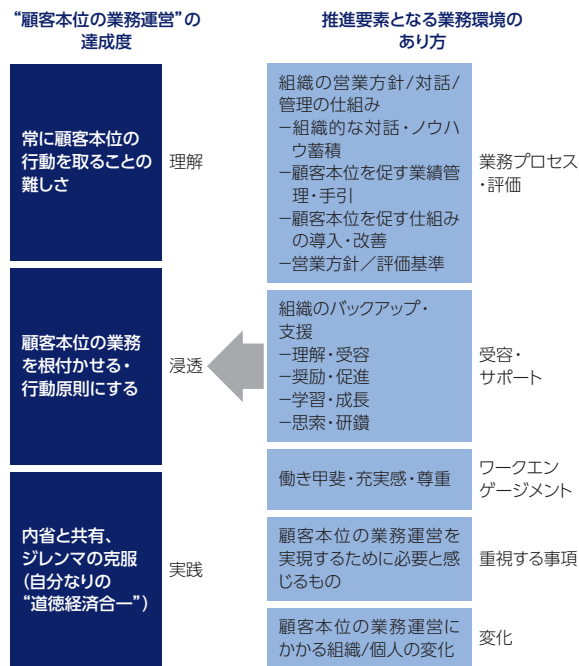
CoCMMの枠組み

CoCMMでは従業員の「顧客本位の業務運営」に対する達成度について、「理解度」（顧客本位に対する悩

みや難しさの実感）、「浸透度」（顧客本位の業務を行動原則としようとする意識）、「実践度」（内省とジレンマの克服）という3つのカテゴリーに分けて把握する。また、「顧客本位の業務運営」の推進要素となる業務環境について、「業務プロセス・評価」「受容・サポート」「ワークエンゲージメント」「重視する事項」「変化」の各項目から現状を把握するという構成をとっている（各項目の細目は、図表2-1参照）。

アンケート方式については、従業員から率直な意見を聞き出すために、①匿名回答とし、第三者であるNRIが分析することにより、情報の秘匿性を担保している（分析の切り口として、所属部署や役職など必要となる属性情報を伺っており、属性をクロスしていくことにより個

図表2-1 CoCMMの構成



(出所) 野村総合研究所

人が特定される可能性もあるため、NRIが分析を実施している)。

また、②設問において、あえて「顧客本位の業務運営」に関する知識を問う設問は外している。金融庁、日本証券業協会等が示している「顧客本位の業務運営」について、周知や研修を行っていない金融機関はないと考えられる。顧客本位に関するベースとなる知識は必要だが、顧客の適合性が異なる中で顧客の最善の利益を実現するには、各局面において個々の顧客にとっての最善の利益を、従業員が“自ら考えること”が重要であることから、画一的になりがちな知識を問う設問を排除した。

CoCMMの分析手法の特徴

分析手法にはいくつかの工夫を凝らしている。その中から主な特徴を3点挙げたい。ひとつは、「顧客本位度」の抽出である。ヒントとしたのは渋沢栄一の名著「論語と算盤」である。この著書で説かれているように、論語（倫理）と算盤（利益）を二項対立として捉えず、つまり、どちらかを選ぶというジレンマに陥らず、自分なりに「道徳経済合一」して解決している「顧客本位度」の高い従業員が存在している点に注目した。

CoCMMでは、そうした従業員とその他の従業員を目的変数である意識と行動の違いを見るために、“群”として分け、営業プロセスや、業績評価、組織内の上司・同僚・部下とのコミュニケーションやサポート状況、顧客本位の実現に向けて企業が整えるべき仕組みを説明変数としたときの、その差異を把握することで組織の達成状況や取り組み課題を把握した。

次に、年齢・役職や、所属部店によっても様相が異なるため、既存のマネジメント単位だけでなく、より適したマネジメントを行うべき属性区分に再編した分析も行っている。

そのほか、本メソッドでは、営業組織向けとは別に本社部門などその他の組織向けの調査も行っている。これは営業組織以外の部門でも、顧客本位を意識した行動が

間接的に顧客に対するサービス品質に影響するとの考え方に基づいたものである。

以上、CoCMMの概要と特徴を述べたが、このアンケート分析による実態の可視化は、体調管理に近いもので取り組みのゴールはないと考えている。可視化された実態をもとに、他社比で自社のポジションを評価するというよりも、改善の状況を時系列で確認し、継続的な課題解決に取り組んでいくことが重要であり、定期的なモニタリングが必要と考えている。

次節で詳しく紹介するが、このCoCMMの分析は経営者にとって耳の痛い結果ともなっている。それだけ、従業員の率直な声・思いが反映されたともいえるだろう。また、顧客本位の行動を実践できている従業員は、企業に対するロイヤルティ、エンゲージメントも高いという注目すべき事実も明らかになっている。

「顧客本位の業務運営」を経営戦略として掲げる金融機関にとっては、CoCMMを通じた取り組みを行っていくことが、より強固な人的資本経営につながっていくものとする。

CoCMMの実測例 —顧客本位度の高い群の特性

NRIでは、CoCMMの妥当性を検証するため、複数の対面証券会社にご協力いただき、テストアンケート調査を行った。その分析結果をイメージ化したものを以下紹介したい。

調査の設問は前述の通りであり、加えて、営業担当者の「顧客本位度」を測定する“ジレンマ”問題を設定した。具体的には、「たとえ毎月の目標として課せられている業績指標が未達であったとしても、顧客本位の観点から、単に収益獲得を目的とした勧誘行動はとらない」ことに対して、明確に“Yes”と答えられるか否かというものである。前述の説明変数から得られた結果とこのジレンマ問題の回答で測られた「顧客本位度」の高低の差分を分析することで、顧客本位度が低い営業担当者は何が不足しているのか、その底上げのために会社・組織

として何に取り組んでいくべきかを明確にすることができる。

まず、浸透度および実践度を見てみよう（図表2-2）。浸透度において相対的に平均点が低かったのが、「認識醸成」であった。営業担当者自身が考える「顧客本位」と、会社や組織が求めるそれにはギャップがあり、「顧客本位」を考える上での障害の一つとなっていることが伺える。

また、実践度においては、相対的に「対話」の平均点が低い結果となった。顧客とのコミュニケーションを振り返ることはできている反面、周囲の上司・同僚等との対話による意識向上に問題があることが明らかになった。

続いて、業務運営改革のドライバーとなる業務プロセス・仕組みの測定結果については、全体的に平均点は高

いものの、「評価」や「思索・研鑽」といった項目が相対的に低い結果となった（図表2-3）。「顧客本位」の浸透・実践に努めてはいるものの、それに対する正当な評価や、自ら答えを出すための機会・時間が求められていると考えられる。

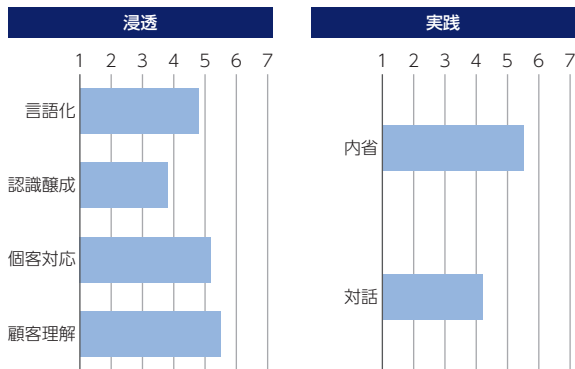
さらに、「顧客本位度」を測るジレンマ問題の回答結果によって顧客本位度が高い営業担当者と低い担当者の二群に分け、その浸透度や実践度の違い、会社・組織の業務プロセス・仕組みに対する評価を検証した。

その結果、「顧客本位度」の高低の差は実践度の差（内省>対話）に起因することが明らかになった。図表2-4の通り、実践の顧客本位度の高低別スコアは、浸透のスコアよりも差分が大きくなっている。会社や組織の方針は言葉では理解できていても、なかなか実践に踏み込めない営業担当者の悩みが見て取れる。

この顧客本位度が低い営業担当者を底上げしていくために改善すべき業務プロセス・仕組みの優先順位を図表2-5に示す。図表に示した項目の順位は、顧客本位度の高い営業担当者と低い営業担当者の平均点の差分の大きさによるものである。最も差分が大きかった項目が「理解・受容」であり、顧客本位を実践する営業担当者の行動を、周りの上司・同僚が理解し受け容れることが重要であるという結果となった。

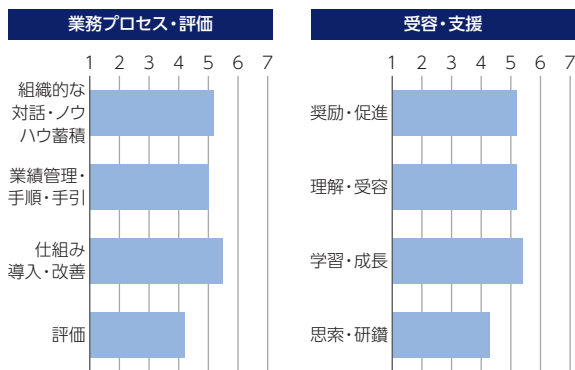
また、差分が大きい項目として、「奨励」「対話」が上位にきており、組織内のコミュニケーションが重要であ

図表2-2 浸透度と実践度の説明変数比率



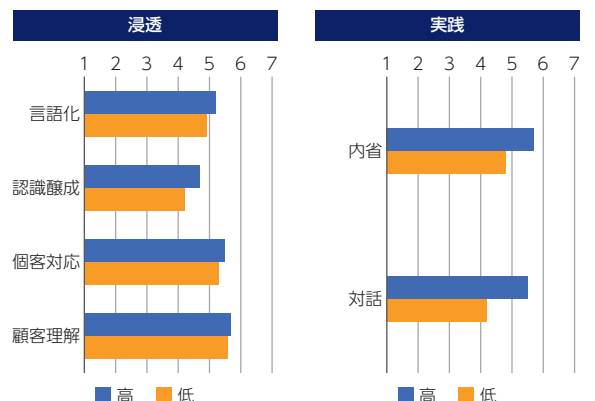
(注) 各設問は「1：全くそう思わない」～「7：強くそう思う」の7段階評価による回答であり、図中の軸目盛は各項目の平均点を示す。図表2-3、2-4も同様
(出所) 野村総合研究所

図表2-3 業務プロセス評価



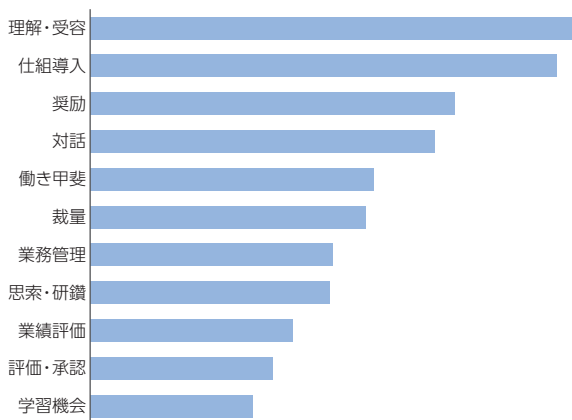
(出所) 野村総合研究所

図表2-4 顧客本位度の高い群の浸透度と実践度の差



(出所) 野村総合研究所

図表2-5 顧客本位の高い営業担当者の特徴



(出所) 野村総合研究所

ることが明らかとなった。

このように、協力いただいた複数の対面証券会社のサンプリング分析によってCoCMMによる従業員の意識・行動を定量的に可視化することで、現場の営業担当者が抱えている悩み、会社・組織として解決すべき課題を明確にすることができた。

金融機関各社は、「顧客本位の業務運営」に向けて様々な取り組みを進めてきたが、年1回程度の顧客満足度調査の結果等のほかには、その実態を把握する定量的な“ものさし”はなく、自社の何をどう改善していくことが「顧客本位の業務運営」に近づけるためのステップとなるのか、課題設定と成果レビューのプロセスの確立が困難であった。CoCMMで組織と従業員の意識・行動を可視化することにより、金融機関各社がより適切な改革のステップを進むことができるようになると期待したい。

第 3 章

顧客本位の業務運営の 羅針盤：CXMM

「実践結果」には顧客の声の反映が 求められる

金融庁が「顧客本位の業務運営の原則」を公表してから約5年が経過した。金融庁は、「取組方針」「取組状況」に加え、2022年夏からは「実践結果」の公表を金融機関に求めるとしている。

現在、金融機関の「取組状況」では、「分かりやすいパンフレット」「セミナーの実施」「投信アドバイスツールの導入」などが公開されている。今度の「実践結果」では、その取り組みによって、顧客は本当に「分かりやすくなった」と答えているのか、セミナーやツールが「役に立った」と答えているのかが問われるようになる。

単に「パンフレットを分かりやすくしました」「セミナーを100回実施しました」といった対応では、自己満足の企業目線の「実践結果」であって顧客の声を反映したもものにはなりえない。

顧客目線の「実践結果」は、顧客の声を反映させたものでなければならない。定量化した顧客アンケートの重要性が高まり、同時にアンケート自体が定期的に取り組む必要不可欠な業務に変わることを後押ししていきと考えている。結果、金融庁の狙い通り、顧客本位の業務運営の実質的な普及・促進を大きく前進させる契機になることは間違いない。

顧客本位の業務運営・CX経営 のためのCXMM

顧客の声を定量化する顧客アンケートは、以下の3つの要素を揃えている必要がある。

①顧客ロイヤルティを正しく測定できる指標を採用すること

②指標は企業業績と強い相関があること

③企業の特徴を考慮した改善ポイントを特定できること

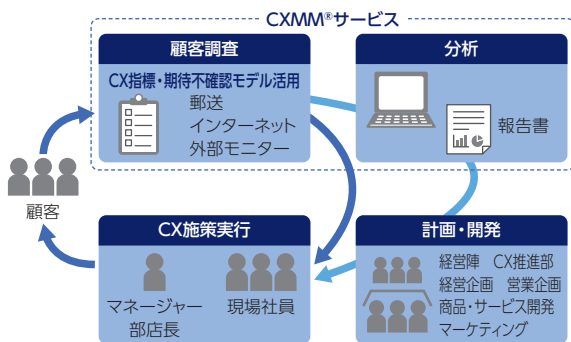
他の業界も含め広く普及している顧客アンケートに、NPS^{®1)}という顧客ロイヤルティ指標を採用した顧客アンケートがある。NPSは、「この会社を親しい友人に勧めますか？」というシンプルな質問に対し、0点から10点で回答してもらい、9点10点を付けた回答者の割合から6点以下を付けた回答者の割合を引くことで算出する。

NPSは、世界的に広く普及していることから、日本でも採用している金融機関があるが、先に挙げた3つの要素がいずれも不十分であることが分かっている。通常の顧客アンケートであれば、通用するかもしれないが、顧客本位の業務運営・CX経営の羅針盤としては、必ずしも十分とは言えない。

金融庁の動向のみならず、顧客本位・CX経営に本格的に取り組むのであれば、顧客アンケートのあり方も見直す必要がある。顧客アンケートを見直す際、継続性を維持できないことを問題視する向きもあるが、顧客アンケートの目的や位置づけが変わる以上、むしろ、その目的や位置づけに相応しくない顧客アンケートを継続する方が問題と言えるのではないか。

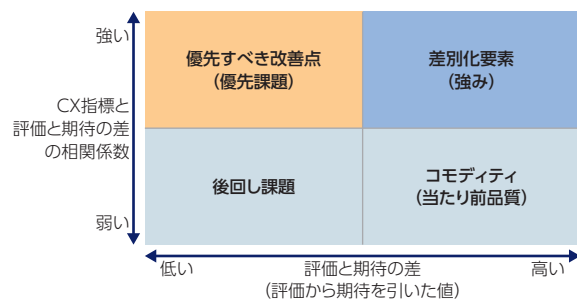
NRIでは、日本の金融機関の顧客本位の業務運営ならびにCX経営のための調査分析手法を一橋大学の一橋和生教授と共同で研究開発し、2020年からCXMM²⁾サービスとして提供している（図表3-1）。すでに20社以上の金融機関の導入実績があり、2021年には格付投資情報センター（R&I）の「顧客本位の投信販売会社評価」の投資家向けのアンケート調査にも採用されている。

図表3-1 CXMMサービスの概要



CXMM®はサイクル的にCX・顧客本位の業務運営を向上させる起点となる
(出所) 野村総合研究所

図表3-2 CXMM分析の一例



(出所) 野村総合研究所

CXMMの3つの特長 (特許申請中)

CXMMは、先に挙げた顧客本位の業務運営を実践しつつ企業業績の向上を両立させるために必要な以下の3つの特長を持つ。

①3つの指標を組み合わせたCX指標を採用

NRIが毎年行っている調査では、「金融機関は、人に勤めるものではない」と考えている人が全回答者の約80%を占める。「人に勤める可能性」を11段階で聞くNPSの場合、回答の約80%がノイズ(=顧客ロイヤルティとは直接関係がない理由での回答)となる。1つの質問では必ずノイズが入り込むため、CXMMでは、ノイズを相互に緩和・相殺し合う三つの指標(継続意向、購入意向、推奨意向)を組み合わせることで、常に安定した結果が得られる「CX指標」を開発・採用している。

②業績と相関が強い

NPSでは、ノイズの影響もあり、金融機関の業績指標との相関が強くなりづらい傾向にあるが、CXMMの「CX指標」は、国内金融機関の業績指標との間に強い相関があることをCXMMを採用した金融機関で実証済みである。

③改善点を定量的に把握可能

NPSでは、回答の80%がノイズとなるため、改善点を掴むための情報が乏しくなるが、CXMMでは、改

善点を定量的に把握する手法として、「期待」と「評価」を測定する「期待不確認モデル」を採用している。本来、顧客は、金融機関ごとに求める価値は異なるはずである。金融機関に対する期待の度合いと実際に利用した結果の評価(=満足度)の両方を質問する「期待不確認モデル」を採用することで、各金融機関の特性を考慮した改善点の把握が可能となる(金融庁は金融機関の特性に合った顧客本位の業務運営の取り組みを促している)。

具体的には、図表3-2のように横軸に評価と期待の差(評価から期待のスコアを引いた値)、縦軸にCX指標と評価と期待の差の間の相関係数を置き、左上の象限に位置した項目を優先すべき改善点としている。

最後に

CXMMを羅針盤とし、その実施した結果に基づく、顧客本位の業務運営・CX経営への落とし込みが、いくつかの金融機関で始まり、具体的な成果が現れ始めている。

顧客アンケートの目的や位置づけが大きく変わる中、顧客の声を経営・営業戦略に活かす場合、CXMMが大きな効果を上げると考えている。

- 1) Net Promoter Scoreの略で、ベイン・アンド・カンパニーが開発した顧客ロイヤルティを測定する指標。ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。以下、NPSと表記。
- 2) CXMMは、Customer Experience Management Methodologyの略で、野村総合研究所の登録商標。以下、CXMMと表記。

第 4 章

「顧客本位の業務運営」 に向けた組織開発

顧客本位の業務運営の実現には 組織開発がカギ

金融庁は、「顧客本位の業務運営の原則」に、シンプルベース・アプローチを採用している。金融事業者は、本原則を外形的に遵守することに腐心するのではなく、その趣旨・精神を自ら咀嚼したうえで、それを実践していくためにどのような行動をとるべきかを適切に判断してほしいという期待があるためだ。

原則2には、「金融事業者は、高度の専門性と職業倫理を保持し、顧客に対して誠実・公正に業務を行い、顧客の最善の利益を図るべきである。金融事業者は、こうした業務運営が企業文化として定着するよう努めるべきである」とある。金融事業者の社員一人ひとりが、あたり前のように顧客本位に沿って日常業務を遂行している状態こそ、「企業文化として定着した」といえるだろう。

さて、金融事業者各社は、「顧客本位の業務運営の原則」の趣旨・精神をどのように自ら咀嚼し、その実践に向けた方針を掲げているのだろうか。各社のホームページを参照してみると、多くの会社が、自社の経営理念（企業によって“行動規範”や“パーパス”の場合もある）に照らし合わせ、「顧客本位の業務運営の原則」の趣旨・精神に共感を示したうえで、従来から行ってきた自社の取り組みをより徹底していく旨の方針を掲げていることが分かる。

つまり、金融事業者にとって、顧客本位の業務運営とは、自社の経営理念の実践そのものであるわけで、根源的には、社員一人ひとりが、自社の経営理念を日常の行動に落とし込んでいるかが顧客本位の業務運営の実現のカギであるといえよう。

では、経営理念を日常の行動に落とし込むにはどうすればよいのだろうか。制度やルールを策定することは、社員にとって判断基準が明確となるため、一定の効果を期待できる。一方で、不確実な時代においては、制度・ルールがこの先も有効に機能し続けることには限度がある。また、制度・ルールにさえ従っていればよい、制度・ルールに違反さえしなければ良い、といった慣習が生じる可能性も否定できない。このことから、制度・ルール策定だけでは十分であるとは言えない。

そこで制度・ルールを補うために必要となるものが、経営理念に対する社員一人ひとりの共感である。共感自身は自身の行動を変容させる内発的動機付けとなるからだ。特に、顧客本位の業務運営と収益的な成長の両立には、日常業務での弛まぬ試行錯誤や、ビジネス創発に向けたチャレンジが欠かせない。それらが自律的に持続するためにも、社員一人ひとりの共感は非常に重要と言える。

本章のタイトル「顧客本位の業務運営に向けた組織開発」にある“組織開発”とは、個人の思考・行動・習慣の変容を起点に、組織を変革していくプロセスを指す。経営理念などの組織が掲げる概念的なものに対する共感を醸成し、企業文化として定着を図る取り組みは、まさに組織開発が扱うテーマの一つである。次項より、組織開発がどのように経営理念への共感を醸成していくかについて言及していく。

組織開発の実践において 組織トップが持つべき視点

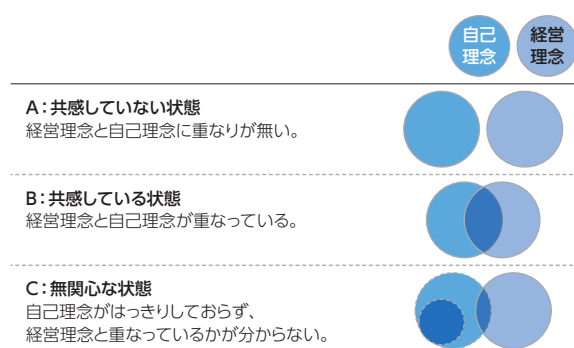
本項では、共感醸成を図るための組織開発を実践していくうえで組織のトップが持つべき2つの視点について

言及していく。

1つ目は、トップダウンだけでは社員の共感醸成は難しい、ということである。

まず、社員が共感するとはどういう状態を指すのだろうか。下図に、経営理念と、社員一人ひとりが持つ個人としての自己理念の代表的な関係性を示す。ここでいう自己理念とは、自分が大切にしている価値観や自分の存在意義を指している。

図表4-1 自己理念と経営理念の重なり



(出所) 野村総合研究所

A～Cのうち、社員が共感している状態を示しているものは「B」である。共感とは、経営理念に対して、自己理念と重なる部分を見出すことができている、自分事として経営理念を捉えられている状態である。

問題は、トップダウン型の組織において起こりがちな「C」のパターンである。「C」のパターンを別の言葉で言い換えると「社員が経営理念に無関心な状態」といえよう。日頃の仕事は、トップダウンで降りてきた指示を実行することが中心であり、自己理念を考える機会がない。また、本人が自分の自己理念がどのようなものなのかははっきりしていないため、経営理念と重なっているかどうか分からない状態である。社員一人ひとりの自己理念が形成されていない中で、経営理念をトップダウンで浸透させようとする、共感が醸成されるどころか、社員にとっては、“業務命令が一つ増えたにすぎない”状態となってしまう。

したがって、共感醸成を図るためには、トップダウン

のアプローチだけでなく、社員一人ひとりが自己理念を言語化し、経営理念との重なりを見出すボトムアップの取り組みが欠かせない。これは社員に限った話ではなく、組織のトップ本人にも言えることである。組織のトップが共感している状態だからこそ、この取り組みに対する組織としての重要度が高まり、継続的に推進することが可能となるためだ。

組織のトップが持つべき2つ目の視点は、組織の共感醸成は、一朝一夕に為し得ることのない、時間を要する取り組みだということである。特に、自己理念の言語化には時間がかかる。この言語化に関する具体的な方法については次項に記述するが、ここでは、言語化する際の重要な前提について言及する。

自己理念を言語化する際に起こりがちなことが、組織の中で与えられている役割や役割に従った「役割の自分」になってしまうことである。例えば、本来の自分は、対立を好まず皆が共感する方針を作り上げていきたい性分に関わらず、自分は課長という役割であるがゆえに、「部下に強い責任感を背中で見せながら、確固たる目標を掲げて牽引する存在（でなければならない）」といったように自己理念を表現してしまう。「役割の自分」で定義した自己理念は、会社や上司から見て、いかにも期待されている社員像に込める言葉で表現されたものになり、個人として持つ本来の価値観や特性に沿っていないため、面従腹背なものになりかねない。心の中では、自己理念の語尾が「でなければならない」「であるべきだ」となることが特徴である。この状態で経営理念との重なりを見出したとしても、本人の中での共感が起こるはずもなく、経営理念を日常の行動に落とし込むことにはつながらない。

一方、会社組織における役割・役割に縛られることなく、個人の価値観・特性に基づく「素の自分」で表現してみた場合はどうなるだろうか。先ほどの人を例にすれば、「部下一人ひとりと親密なつながりを築き、共感的な合意を得ながら皆の意見を束ね、一つの方向に導く存在（でありたい）」となるかもしれない。「素の自分」で定義した自己理念は「でありたい」という語尾になるこ

とが特徴だ。この状態で経営理念との重なりを見出すことができれば、本人の中で共感が生まれるため、日常の行動を自ら変化させる意欲が湧く。

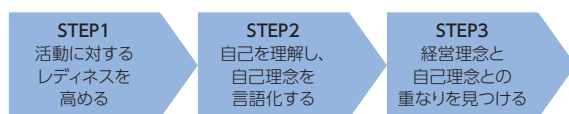
このように、共感を醸成するためには、社員一人ひとりが、「役割の自分」ではなく「素の自分」の状態で、「自分が大切にしている価値観はどのようなものか」「自分の社会的な存在意義は何なのか」といった問いについて想いを巡らしながら、自分が心からそうでありたいと思える自己理念を丁寧に言葉にしていくことが不可欠である。日常業務の中では扱う機会の少ない自分の感性や感情を活かしていくことから、時間をかけていくことが望ましい。組織のトップは、共感醸成は、緊急度の高いマネジメントとは時間軸が異なることを理解し、中長期的な取り組みとして推進していく必要がある。

共感醸成を図るための組織開発の進め方

次に、共感醸成を図るための組織開発の進め方について言及する。組織開発は、決まりきった方法論を持ち込むことはせずに、組織の状態を観察して適する活動をデザインしていくものである。そのため、下記に紹介する進め方はあくまで一例であることを理解いただきたい。

下図は、会社として変化を起こしたい対象の組織からメンバーを募り、3つのステップで対話していく例である。この取り組みを、組織のトップやマネジメントから始め、そのうえで現場の社員に広げていくことが重要である。社員が共感し、行動を変化させようとした際に、組織としての理解や後押しが可能となるためである。

図表4-2 共感醸成を図るための組織開発の進め方



(出所) 野村総合研究所

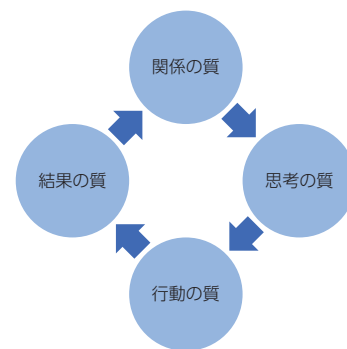
STEP1：活動に対するレディネスを高める

このステップで目指すゴールは、対話の参加者にとって、この取り組みに対するレディネス（心身の準備）が高まっている状態である。ゴールを達成するための取り組みは様々なものが考えられるが、代表的なものとして、「組織のトップからの動機付け」、「対話の前提となる関係作り」を下記に紹介する。

「組織のトップからの動機付け」としては、この取り組みを会社がどれだけ重要視しているかを組織のトップ自らの言葉で参加者に伝えていく。また、参加者にとって、より気づき/学びが得られる場にするために、組織のトップと参加者で対話を行う。前項の通り、組織のトップが共感していることが重要である。いかにして本人が共感するに至ったかについての話は、参加者が後続のステップを踏んでいくうえで大いに参考になるだろう。

「対話の前提となる関係作り」は、参加者が考えたことや感じたことを臆することなく発言できる場を作るうえで不可欠なものである。下図にMIT元教授のダニエル・キム氏の提唱した成功循環モデルを示す。

図表4-3 組織における成功循環モデル



(注) MIT元教授 ダニエル・キム氏が提唱

協働する仲間との関係が構築されると（関係の質）、仲間同士で支え合う意識が醸成され（思考の質）、積極的な協働が生まれ（行動の質）、大きな成果につながり（結果の質）、また関係性が向上していく（関係の質）という循環を示している。この循環は好循環だけでなく悪循環にもなりうることも示している。関係性が悪けれ

ば、支え合うことはなく、お互いに足を引っ張り合う行動となり、成果にはつながらない。質の高い対話をしていくためにも、この成功循環モデルに従い、参加者同士の関係作りを丁寧に行うことから始める。

関係作りのための具体的な取り組みとしては、参加者同士の相互理解を目的とした自己開示の場を設けるとよい。現在の業務やキャリア等の仕事に関わる内容の他、今まで夢中になってきたことや、人生での重要な出来事など、日常の仕事では話す機会が少ないプライベートも含めた広い範囲での自己開示は、相互理解が進むだけでなく、お互いに対する興味・関心を掻き立て、関係の質を向上させる。

STEP2：自己を理解し、自己理念を言語化する

このステップで目指すゴールは、「素の自分」で自己理念を言語化できている状態である。このゴールへ到達するために欠かせない自己理解の代表的な方法を2つ紹介する。

1つ目が、客観的に個性や個人の特徴を明らかにするアセスメントを活用する方法である。例えば、米国ギャラップ社による「クリフトンストレングス・テスト」は代表的なものの1つである。このようなアセスメント診断を受検することで、無意識に発揮されている自分の感情、思考、行動の傾向を知ることができる。

2つ目が、他者からのフィードバックを利用する方法である。会社の上司、同僚、部下や、家族、友人など、日常的な関わりのある（または、関わりのあった）他者から、自分らしさについてフィードバックしてもらうというものである。また、プロフェッショナルのコーチングを受けることも、自己理解に役立つであろう。

このような方法を通じて、自己理解を深めることで、自分が心から大切にしたい価値観や、自分の存在意義が明らかになっていき、自己理念を言語化することが可能となる。そして、言語化した結果をメンバーと共有し対話するとよい。他者と自分との違いが明確になり、より自分らしさを客観視することができるだろう。

STEP3：経営理念と自己理念の重なりを見つける

このステップで目指すゴールは、経営理念に共感し、自分の行動・習慣に変化を起こす意欲が湧いている状態である。

具体的な取り組みとしては、「自分が大切にしたい自己理念は、表現は異なっても経営理念と本質的には同義である」、「自己理念に沿った行動・習慣は、経営理念の実践につながる」といったように、経営理念と自己理念それぞれの趣旨・精神や行動・習慣において、自分なりの解釈で、両者の間に一致点やつながりを見出していく。対話を通じて、他メンバーの多様な解釈に触れることも重要である。経営理念の解釈に対する新たな気づきが得られて、自分の共感をより深められるだろう。

共感が醸成された後は、自分の行動や習慣にどのような変化を作っていきたいかを具体化していく。実践的な行動計画、自分を鼓舞する行動宣言、自分を律するための行動規範といった様々な形が考えられる。いずれも自己理念との重なりを拠り所としているため、本人にとって意欲の湧くものが描かれているはずである。

以上の3つのステップを踏むことで、経営理念に対する共感が醸成され、社員一人ひとりの行動や習慣の変化の始まりをつくることができる。

しかし、この取り組みが一度きりで終わってしまうと、時間の経過とともに、変化の度合いも弱まっていく。この変化を持続させるためには、組織の習慣を変えなければならない。例えば、組織の中で、社員がお互いに自己理念や、経営理念と自己理念の重なりを開示し合い、顧客本位の業務運営として、どのような行動をとっていけそうかについて対話する場を定期的に設けるのはどうだろうか。上司との1on1の場で、日頃の行動を振り返り、自己理念の実践について対話することも有効だ。

このように、自己理念を起点とした新たな習慣を組織的に日常業務へ組み込むことで、経営理念や顧客本位の業務運営に沿った行動を企業文化として定着させていくことができるものと考えられる。

著者紹介



野口 幸司
Koji Noguchi

金融コンサルティング部
エキスパートコンサルタント
focus@nri.co.jp
担当：第2章
専門は金融機関の戦略立案・業務改革



堀内 隆明
Takaaki Horiuchi

証券ソリューション事業一部
エキスパートコンサルタント
focus@nri.co.jp
担当：第2章
専門は金融機関の戦略立案・実行支援



田中 達雄
Tatsuo Tanaka

金融デジタルビジネスデザイン部
エキスパートストラテジスト
focus@nri.co.jp
担当：第3章
専門はCX（顧客経験価値）



山田 悠人
Yuto Yamada

経営DXコンサルティング部
エキスパートコンサルタント
focus@nri.co.jp
担当：第4章
専門は組織開発・パーパス経営



古西 幸登
Yukito Furunishi

経営DXコンサルティング部
プリンシパル
focus@nri.co.jp
担当：第4章
専門は組織開発・パーパス経営

顧客本位を实践する組織のチェンジマネジメント

金融ITフォーカス特別号

発行日 2022年9月20日

発行 株式会社野村総合研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
<https://www.nri.com/jp>

発行人 松本 晃

編集人 末吉 英範

編集 金融デジタルビジネスリサーチ部

デザイン 株式会社ベネクスマーケティング

対談写真 つちだ 耕平

印刷・製本 NRIフィナンシャル・グラフィックス株式会社

問い合わせ先 金融デジタルビジネスリサーチ部
focus@nri.co.jp

本レポートのいかなる部分も、その著作権、知的財産権その他一切の権利は、株式会社野村総合研究所又はその許諾者に帰属しております。本レポートの一部または全部を、いかなる目的であれ、電子的、機械的、光学的、その他のいかなる手段によっても、弊社の書面による同意なしに、無断で複製・転載または翻訳することを禁止いたします。株式会社野村総合研究所は、本情報の正確性、完全性についてその原因のいかなるものも一切責任を負いません。

NRI

