第３次中期経営計画

２０２４～２０２６年　PLUS１

（長期経営ビジョン最終ターム）

協同組織金融機関として次に来る世界を創造する

“時代は想定以上のスピードで激的に変化”
～しかも不確実で先が見えない世の中～

長期経営ビジョン　（2018～2027年）

パーパス （私たちの存在目的）	お客さま（会員）の成長と夢づくり
ミッション （私たちの使命）	お客さま（会員）の抱える社会的課題の解決
バリュー （私たちの価値基準）	・提供価値の創造（期待を超える感動） ～知的組織への転換～ ・経営土台の再構築（変革なくして未来はない） ～組織能力の変容～

ホリスティック（包括的）なシステム危機
国内外の経済・政治状況、環境、気候変動、
地政学リスク、貧富格差、価値観の変化等
様々な問題が複雑・高度に絡まった世の中

長期経営ビジョンスタート

2018年	2020年	2024年	2027年
第１次中計	第２次中計	第３次中計	

王島信用金庫

“時代の大転換期においてどんな社会を創っていくのか”

協同組織の理念で行き詰った資本主義・市場経済を補完する

～協同組織金融機関として「ソーシャルグッド」な未来を創る～

人間中心の自律型組織

- 職員の「成長」と「社会的知性」をベースに金庫内外と「信頼」でつながる組織
- 内部管理業務の徹底した効率化と高付加価値業務へのシフト

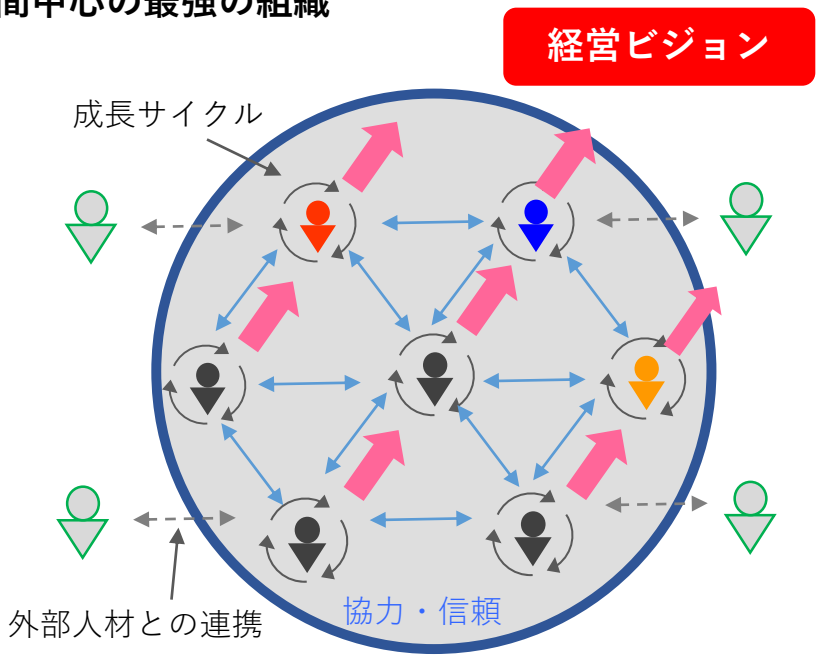
ソーシャルキャピタルの構築

- ギブ（Give）から始める支援の連鎖によりコミュニティを再生しながら社会的課題解決を目指す
- お客さま（会員）と共に生きる営業店舗の構築

“人間中心の自律型組織を確立する”
～「成長」なくして「信頼」「尊厳」なし～

当金庫の目指す組織

人間中心の最強の組織

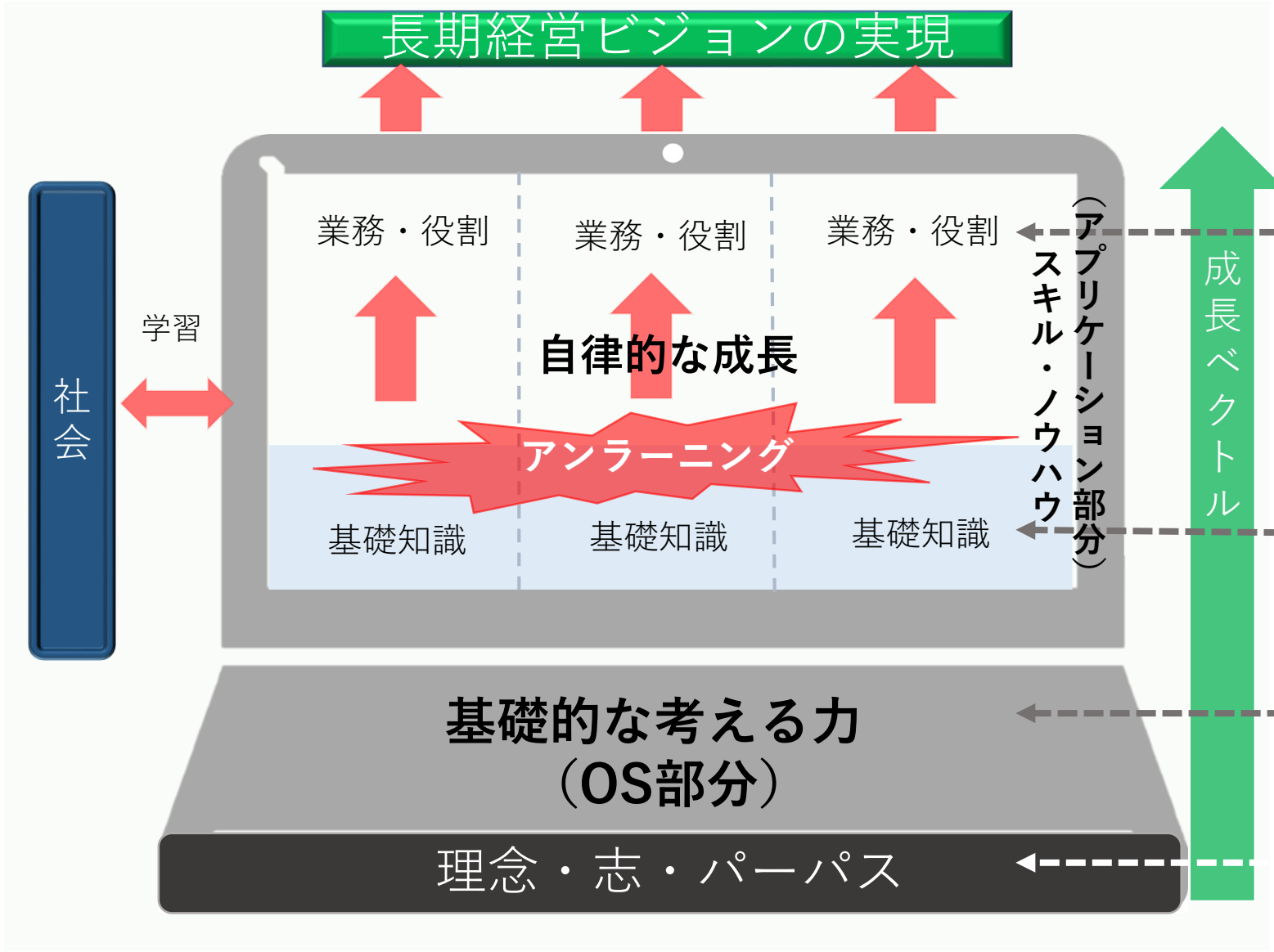


自律型組織は、指示を待つことなく、自ら考え、判断し行動するため、環境変化に強い

人間中心の自律型組織	上意下達のピラミッド型組織
してもらう/してあげる	させる/させられる
信頼・協力、支援	指示・命令、管理
上司は「模範者」として機能	上司は「権限者」として機能
相手が中心・利他的	自分が中心・利己的
プロセス主義	結果主義
メンバーの相互支援関係	上から下への一方的関係
自分起点の複雑系動的認識	自分を安全圏に置いた静的認識
信頼を得るために学習（成長）が重要	ルール・マニュアルの厳守
労働は生き甲斐、人生	労働は苦痛、時間の売却
人間の尊厳性高い	人間の尊厳性低い
高い創造性→高付加価値業務	低い創造性→低付加価値業務

職員の成長 → 信頼・協力 → 自律・尊厳

“職員の「成長」を加速する”
～職員の発達段階に応じた支援戦略～



“基礎的な考える力（OS部分）をどのように鍛えるか”
～野心的な人事戦略「未踏領域への挑戦」～

【基礎的な考える力（OS部分）】

上層

① アジェンダ・シェイピング（課題設定・形成）
② 仮説思考（限定情報から仮説を設定⇆検証）
③ クリティカルシンキング（批判的思考）
④ 抽象化と具体化の往復
⑤ 論点思考（正しいイシューの設定）
⑥ ロジカルシンキング（論理的思考）
⑦ ファクトフル（データドリブン）
⑧ 応用力（１つの学びを多面展開）
⑨ 情報収集力
⑩ 想像力、連想力、類推力
⑪ 読解力、言語化力
⑫ ネガティブケイパビリティ（知的忍耐力）

下層

OSが古ければ新しいアプリケーションは動かない
→OSをアップデートする必要

成長支援策

【野心的な人事戦略】

- 採用方法の変更・開発
（学生時代からの能力開発支援・観察）
- 職員の成長・発達段階・職能適性等確認
- 気付きを与える機会の提供
（ワークショップ、他業種交流等）
- 感性を磨く研修の強化
（セルフイノベーショントリップ・ビジット、体験型研修、VTS・対話型絵画鑑賞等）
- 日常業務における質問多投
- 教えることが最高の勉強
（講師役等アウトプット機会創出によるインプット強化）

“成長の初期段階にある職員に対する支援強化”
～行動プロセスを標準化後、それを忘れさせる通過型支援～

（ラーニング）　　（アンラーニング）

1．行動プロセス標準化	ハイパフォーマーやマイスターを参考に行動プロセスを標準化し、まずは覚えさせてその通りに行動させる
2．知的体系の整理	長期経営ビジョン実現のために必要な知的体系（能力）を整理し、早期のうちに最低限の標準知識（基礎知識）を資格要件あるいは研修体系の中で必ず取得する仕組みを導入する
3．中間目標設定	長期経営ビジョン実現に向けて「成果」の上がらない職員に対して、職員自らが有効な中間目標（数値目標）を考え、上司が「行動結果」と「成果」を数値に基づいてチェック

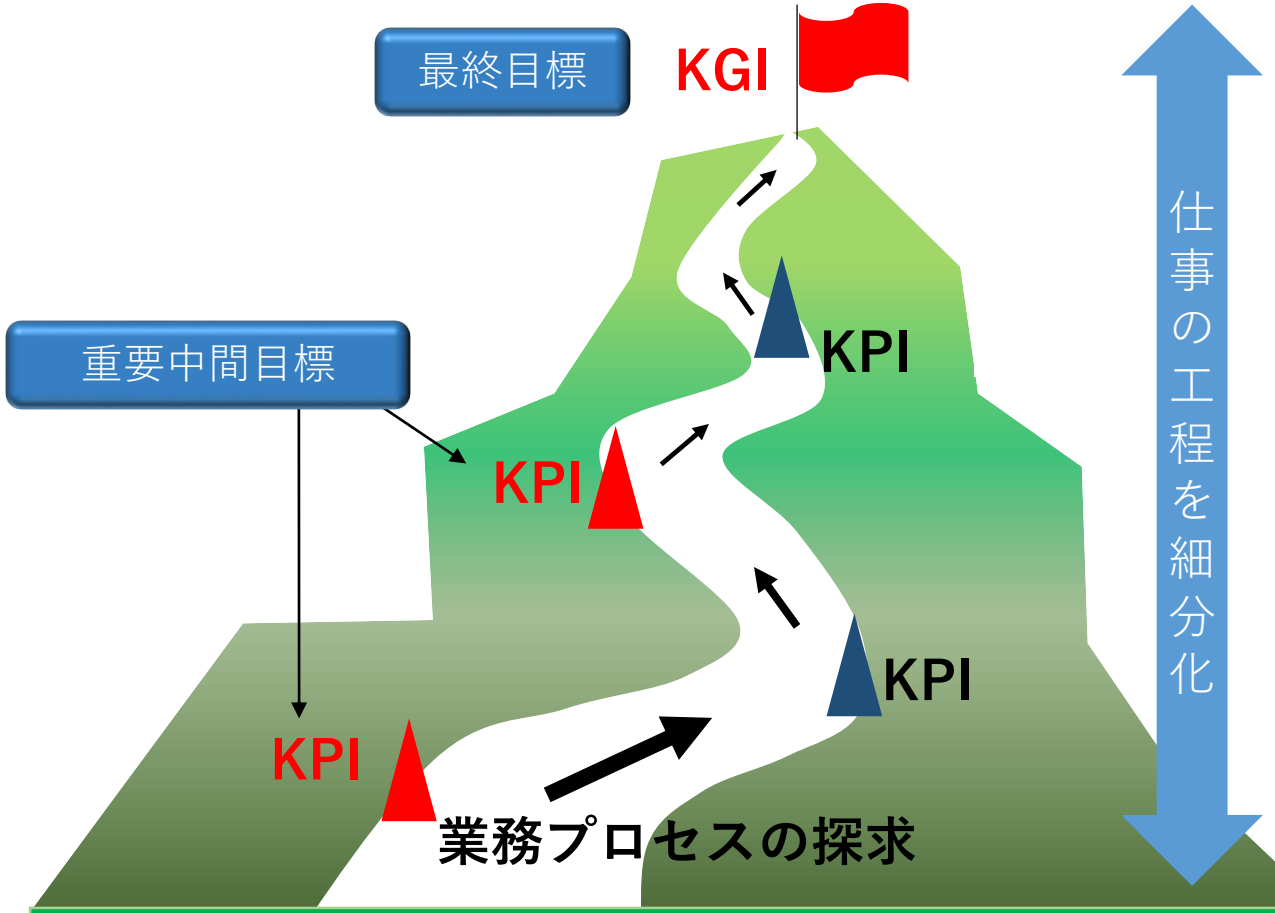
【成長初期】	【成長模索期】	【発展的成長期】
通過点（守）	**転換点（破）**	**変化の常態化（離）**
（プロセス重視）	**（アンラーニング）**	（成果重視）
まずはやってみる 行動プロセス標準化	成果を出す工夫をする	自分で考え判断し行動する
常に陳腐化リスクに晒されているほか、前例踏襲・指示待ちとなることから長くは留まれない	仮説・検証に基づき成果につながる再現性のあるプロセスを自分で見つけて工夫する	アンラーニングとラーニングを繰り返しながら、自分で考えて行動し長期経営ビジョン実現に向けて成果を上げる

成長サイクル

玉島信用金庫

“成長模索段階にある職員に対する支援強化”
～仮説思考に基づく自律的探究型支援～

長期経営ビジョン実現・社会的課題解決のための
インパクトのある「成果」をより多くあげる



プロセス探求型支援

① 仕事の工程（業務プロセス）を細分化する
② 成果（最終目標）につながる要因（成果創出効果のある変数）を仮説に基づいて切り出す→KPI
③ より重要なもの（効果のあるもの）を「中間目標」として職員自身が「数値化」のうえマネージャーへ報告し、期限を定めて実行する
④ 期限経過後、中間目標の達成状況と成果を検証する
⑤ 中間目標を達成しても成果につながっていない場合は、別の中間目標に設定を変える
⑥ 自ら設定した中間目標を職員が達成できていない場合には、上司が原因を理詰めで確認する
⑦ 上記PDCAサイクルを素早く回す

“自律的な成長を支援する”
～学校的知性（IQ）よりも社会的知性（SQ）を重視～

（Intelligence Quotient）　　（Social Intelligence Quotient）

社会的知性

対人関係のなかで適切な情報を敏感にキャッチし、
そういった情報に基づいて適切な行動をとれる能力

1．社会人インターンシップ、他企業等視察、セルフイノベーションビジット、出向・派遣などにより積極的に外部と交流

2．職員の「Ｗｉｌｌ」に対する積極的支援

3．ジュニアボード等により大局的な視座を磨き、自己の成長に繋げる（組織理解）

“職員を単純な労務作業から解放する”
～人間性の復活～

■ 単純な業務や定型的な業務を徹底的にシステム化・効率化
　→　機械にもできる仕事は機械にやらせる

■ 対人折衝、調査、企画、判断、価値創造、システム構想等
人間でなければできない仕事へシフト
　→　人間力回復

↓

本部人員のスリム化・高機能化

↓

社会的課題解決要員の捻出・増強（期待を超える感動提供）

↓

生産性向上分を職員へ還元『幸せの再分配』

“成長を起点とする幸せの好循環”
～職員の幸せが世の中を幸せにする～

社会的
課題解決

- 期待を超える感動
- 絆
- コミュニティ再生
- ギフトエコノミー（贈与経済）
- ペイフォワード（恩送り）
- 企業価値向上

互酬性

ソーシャルキャピタル

能力向上

仕事＝生き甲斐
「天職」

処遇改善

幸せのクローバー戦略

“ダイナミック（動的）なリスク管理手法の導入”
～長期経営ビジョンの進展、社会情勢の変化と合わせてリスクを把握する～

『監査における新たな着眼点』

【基本認識】変化しないことが最大のリスク

1．高速PDCAの回転

・変化の激しい時代において、被監査部署が高速でPDCAを回して施策の実行性を確認し、有効な改善策を行っているか。

2．長期経営ビジョン実現に向けた構想力

・長期経営ビジョン実現等に向けて、被監査部署が有効な施策を構想・デザインし、速やかに実行しているか。

3．自律的な組織構築力

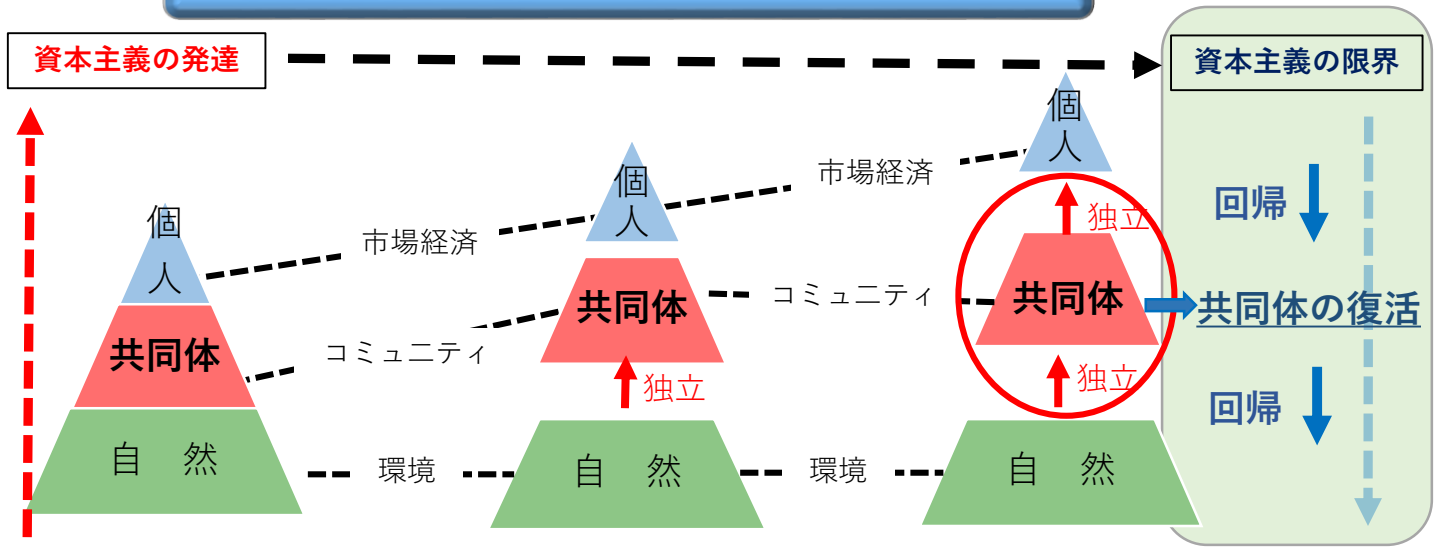
・自律的な組織を構築するため、被監査部署が業務プロセス改革等の意図やコンセプトを職員にその都度きちんと伝わる仕組みを築いているか。

4．アジャイル手法の内在リスクカバー

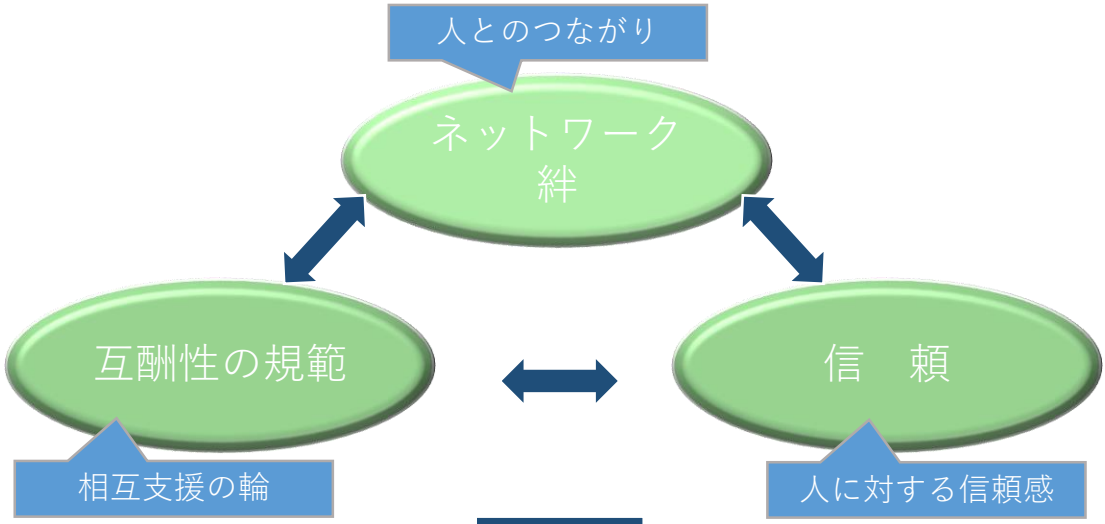
・アジャイル手法によって業務プロセスを変更する際、プロセス設計者が見落としていた内在リスクやプロセスの有効性を被監査部署が一定期間経過後に自ら検証する体制となっているか。

“ソーシャルキャピタルを構築しながら社会的課題を解決する”
～コミュニティを再生することによって企業価値が向上～

資本主義の限界と共同体への回帰



ソーシャルキャピタル



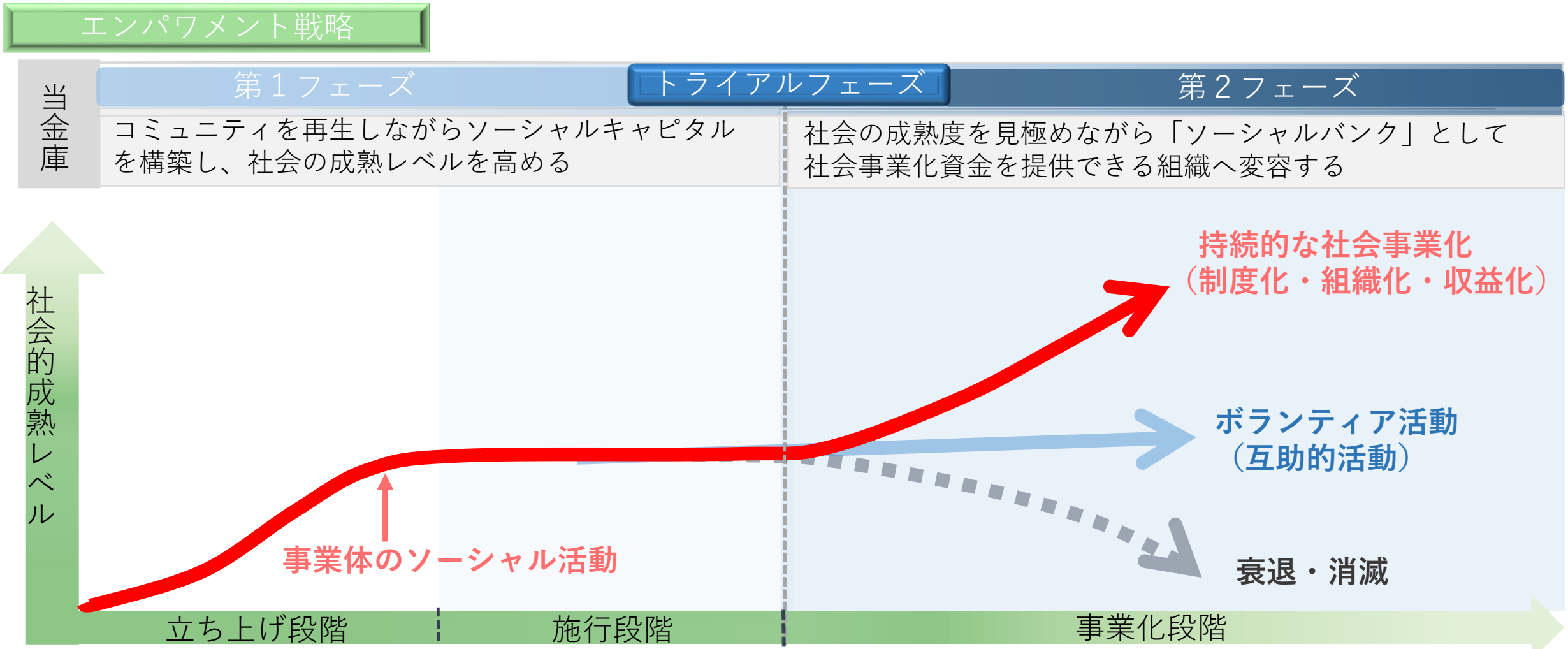
（資本主義・市場経済が行き詰まっている要因）

外的要因	内的要因	コロナ要因
• 資源の制約 • 環境問題	• 物（需要）の飽和 • 貧富格差の拡大 • 貧富の再生産	• エッセンシャルワーカーの存在 • 利他の精神を再確認 • 社会的不均衡を実感

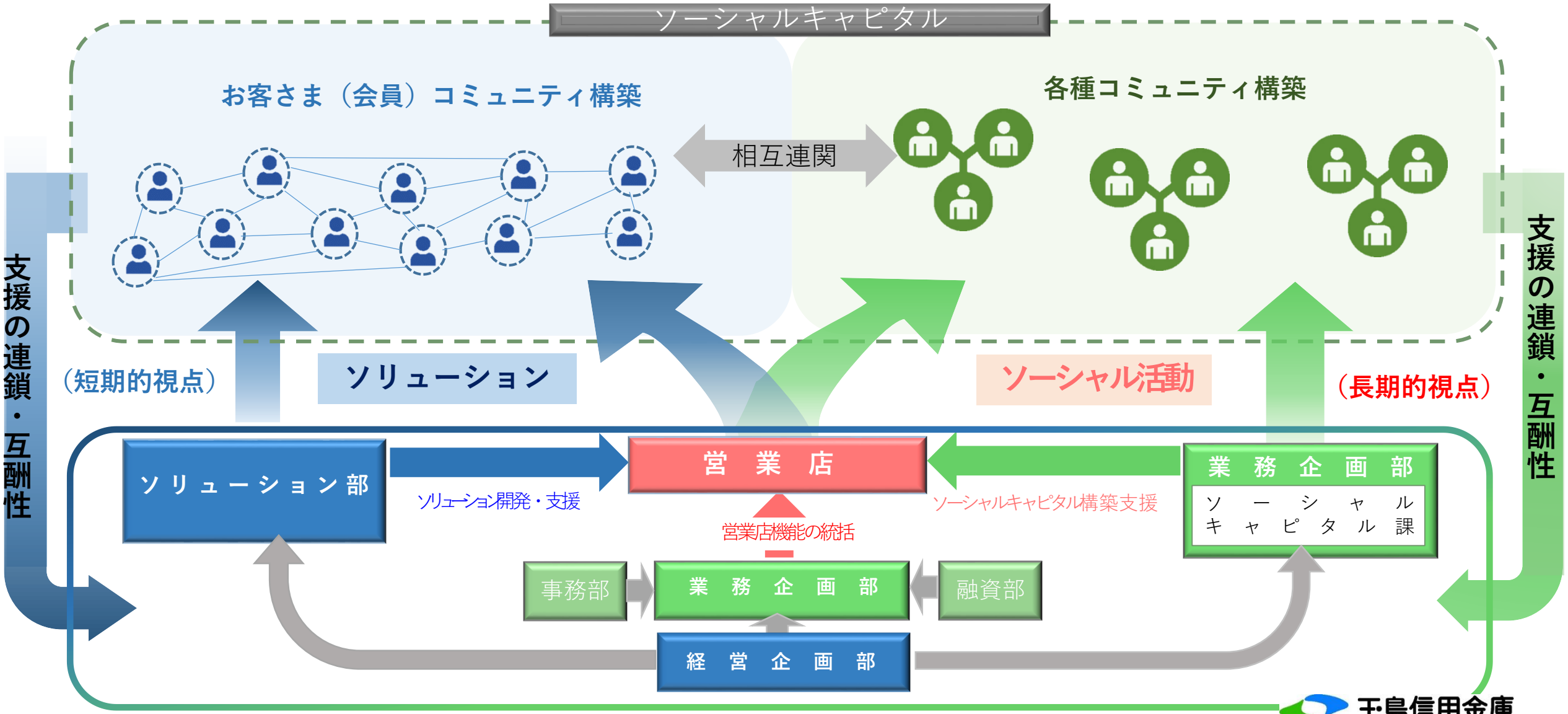
物　的　資　本
人　的　資　本
ソーシャルキャピタル（社会的関係資本）

→ 企業価値の向上

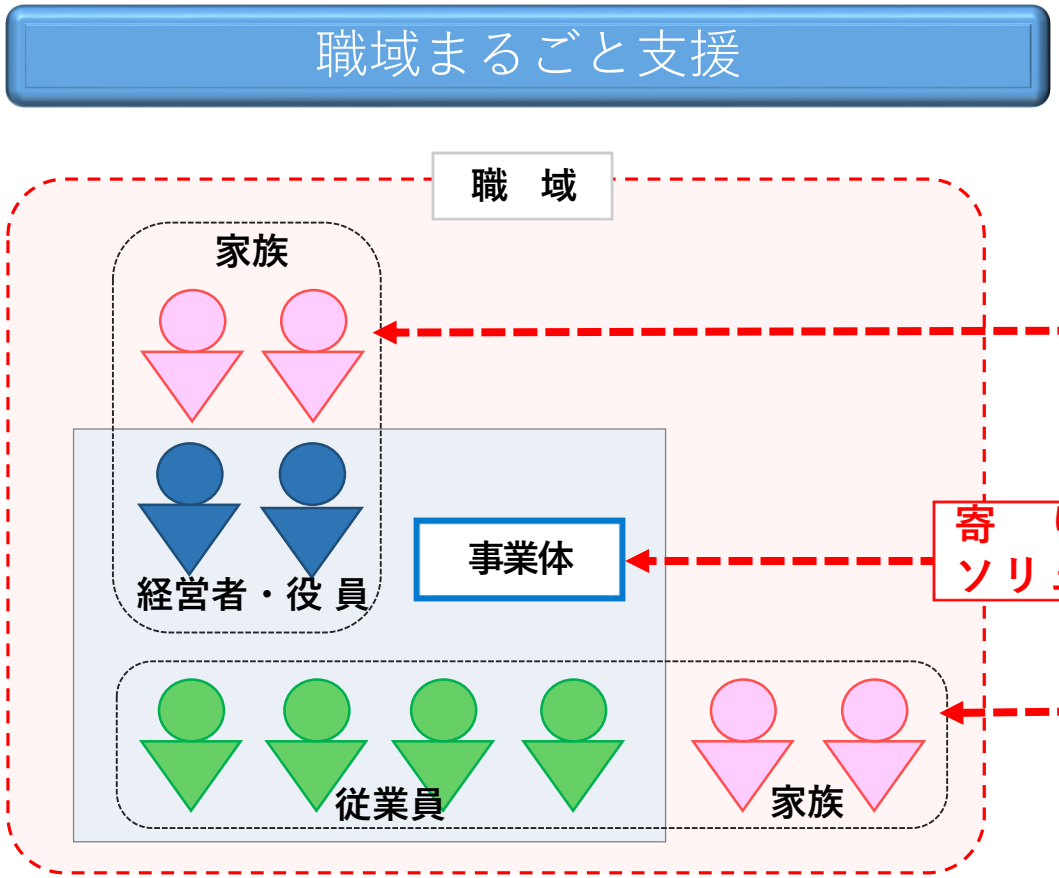
“社会の成熟度に応じたソーシャル活動への関与”
～長期的視点に立ったエンパワメント戦略～



“ソリューションとソーシャル活動で社会的課題解決”
～ソーシャルキャピタルによる支援の連鎖～



“職場のコミュニティをまるごと支援する”
～従業員およびその家族の幸せを願わない経営者はいない～

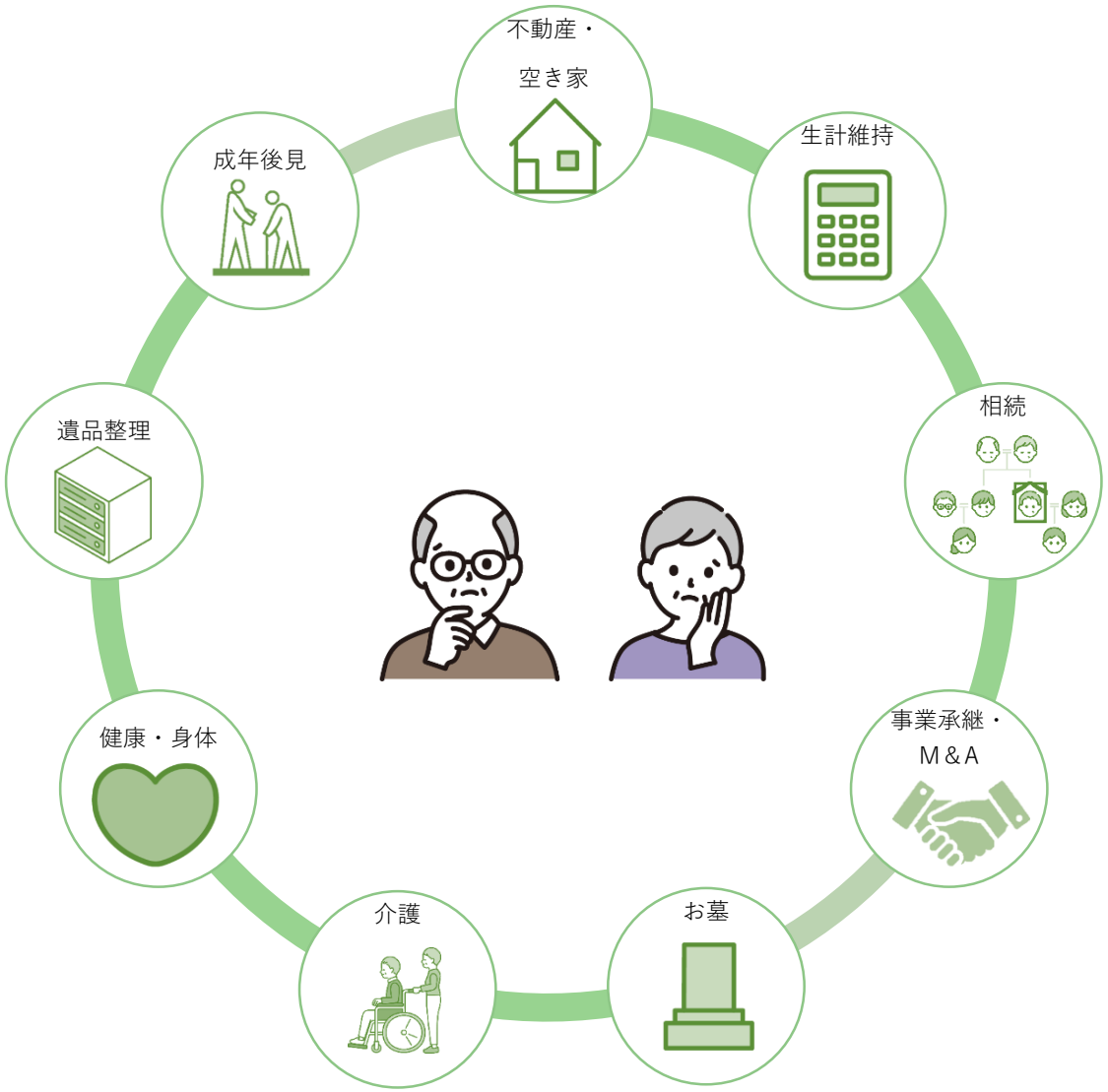


寄　り　添　い
ソリューション

- リアル
  - ・定期訪問
  - ・職域セミナー
- WEB
  - ・テックポイント の再構築
- 資金繰り支援
- 社会的課題解決支援
- 営業店
  - ビジネスサポート課
  - ＤＸ 課
  - ライフサポート課

事業体に加え、経営者個人・役員・従業員およびその家族をまるごと支援

“当金庫を核に高齢者に対する支援を社会事業化する”
～コミュニティ、ネットワークを活用～



税理士　司法書士　ファーストらいふサポート

玉島信用金庫

ソリューション部　営業店　相続センター　業務企画部

行政　タスクシェア　ボランティア

支援企業　支援企業　支援企業

玉島信用金庫

“お客さま（会員）と共に生きる店舗を創る”
～行けば楽しく為になる場所～

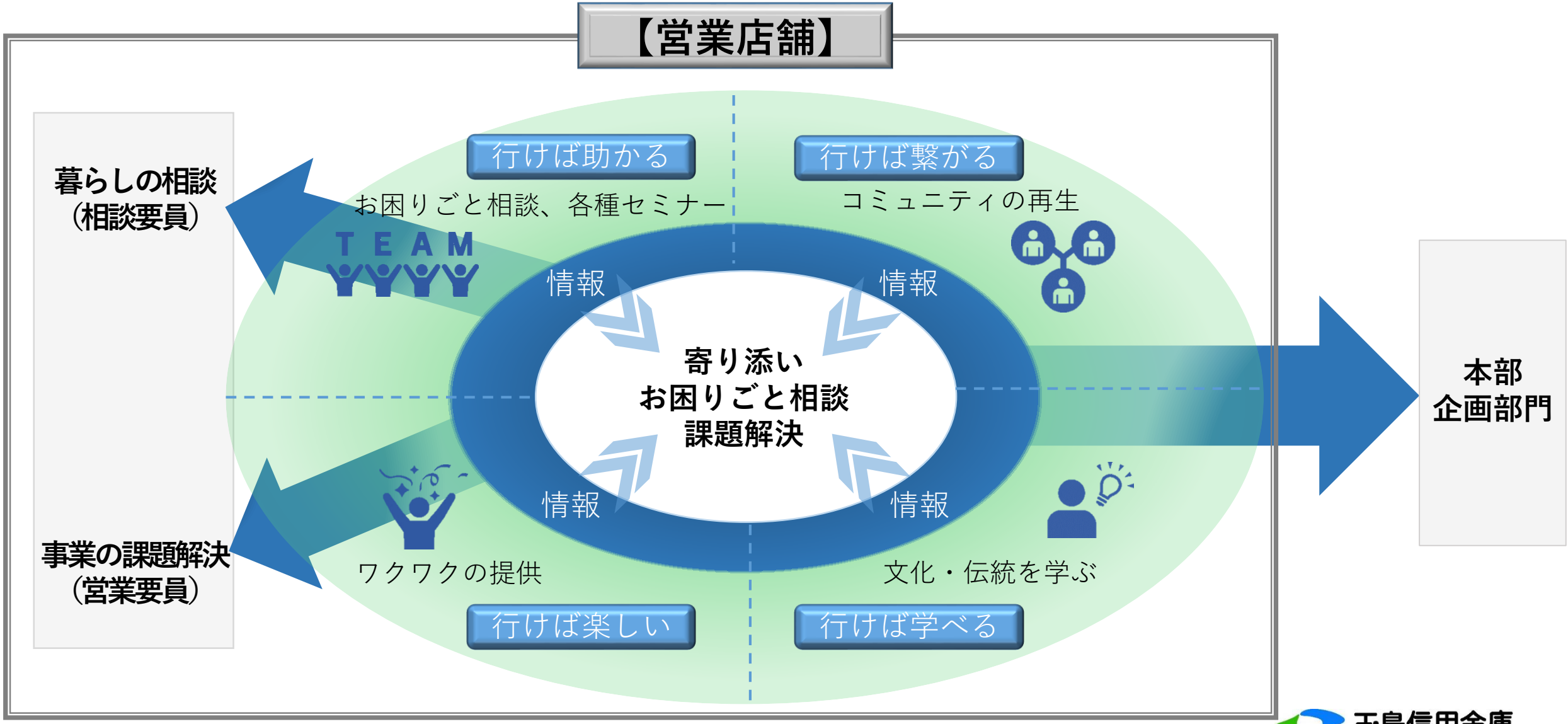
時代認識

■キャッシュレス化・インターネットバンキング等の進展に伴い日本でも近いうちに金融機関の業務形態が大きく変化する可能性

■世の中が効率化する一方で、コミュニティや複雑・高度な案件についての対面相談の価値はむしろ上昇

日本　玉島信用金庫

ロンドン　メトロ銀行

パリ　クレディアグリコル銀行

新時代の店舗コンセプト