

# Eラーニングと従業員ポータルを導入で コーポレートカルチャーの刷新を図る東京三菱銀行

収益力強化の根幹は行員1人ひとりへの権限委譲。  
OPENなコミュニケーションとセルフラーニングがそのカギを握る。

「OPENプロジェクトはお蔭様で幸先のよいスタートを切ることができました。プロジェクトの細部を組み立てていくにあたって、経営トップと社員のコミュニケーションのあり方、社員同士のコラボレーションの実際、ポータルの運用方法など、シスコシステムズIBSGから学ばせていただいた要素は少なくありません。テクノロジーだけでなく、IT施策の成功に欠かせないガバナンスに目を開かせてくれたことにも、深く感謝しております」

—— 東京三菱銀行  
常務取締役総合企画室長  
大森 京太氏

## 東京三菱銀行の概要

三菱銀行と東京銀行の合併により  
1996年4月に発足

本店は東京都千代田区、日本国内に  
270店舗、海外に73店舗を展開(2003  
年9月末現在)

日本の4大銀行グループの1つ、三菱  
東京フィナンシャル・グループの傘下  
総資産:86兆3,844億円(2003年9月  
末現在)

従業員数:1万8,389名(2003年9月  
末現在)

他行に先駆けて不良債権問題から脱却した東京三菱銀行は、効率的な経営と収益力の強化を成し遂げるべく、コーポレートカルチャーの変革に着手している。伝統に根ざすカルチャー変革の触媒となったのが、シスコシステムズIBSGのアドバイザー活動である。

## チャレンジ

周知のように、日本の多くの銀行は90年代前半から不良債権問題への対応に苦慮してきた。そのなかで、いち早く完全に決着をつけたのが東京三菱銀行である。だが、残る3グループも現在では実質的な処理を終えつつあり、次なる競争が始まっている。

「日本の上位銀行が4グループに再編され、不良債権問題も収束しつつある現在、ようやく本来の収益力ベースの競争が始まると認識しています。当行が常に名実ともにトップバンクであり続けるためには、強靱な収益力を実現する必要があります」

東京三菱銀行の経営戦略を立案・運用する総合企画室・副室長の伊東正行氏は、同行が置かれた現在の状況をこのように説明する。

「収益力を高めるカギは3つの『E』です。業務効率(Efficiency)を向上させながら、従業員1人ひとりの満足度(Employee Satisfaction)にも気を配るといふ、一見矛盾する要求を満たしていかなければなりません。

そのためには従業員に積極的に権限委譲(Empowerment)を行い、商品力や営業力に結び付く創意工夫がしやすい環境を形づくる必要があります。これは当行にある官僚主義的な体質から脱却して、オープンな新しいカルチャーを作るということの意味しています」

東京銀行も三菱銀行も100年以上の歴史があり、伝統に根ざしたコーポレートカルチャーを育んできた。だがそれは上意下達を旨とし、各人の創意工夫が発揮できる環境とは言い難かった。

97年の金融ビッグバン以降、銀行の経営環境は急変した。銀行窓口で証券系商品の取り扱いが可能になるなど、金融機関の経営の自由度は大きく増す一方で、すべての銀行が自由競争下に置かれ、市場メカニズムによる優勝劣敗がはつきりするようになった。

新しい環境は新しい思考法と行動様式を要求する。東京三菱銀行が全行規模のプロジェクト「OPEN」に着手した理由はそこにある。官僚主義的な社風を、権限委譲(Empowerment)を主体としたOPENなものに変革していかなければならない。

このプロジェクトを具体化させるにあたって、組織的な抵抗はほとんどなかった。元々、全社規模のBPRIは長期計画の1つの柱になっていたからだ。問題は「どのように具体化するか?」であった。

## ソリューション

東京三菱銀行は、OPENプロジェクトの細部を詰めるにあたって、さまざまな企業と話し合いを重ね、ベストプラクティスを吸収するように務めた。シスコシステムズIBSGは、そのうちの1社として具体的なノウハウを提供した。

「さまざまな企業と情報交換をするなかで、OPENプロジェクトを具体化させるには、Information TechnologyとManagement Technologyを両輪で回していく必要があると確信しました。その具体的な手法を、IBSGから学ぶことができたように思います」(伊東正行 総合企画室・副室長)



OPENプロジェクトは、ERP導入、従業員へのモバイルPC配布、ナレッジマネジメント、Eラーニングの運用開始、ビデオ会議導入、LotusNotes（以下ノーツ）から従業員ポータルへの移行などを含む、非常に大きなプロジェクトだ。このうち、特にシスコIBSGが貢献したのは、Eラーニングと従業員ポータルである。

IBSGは2002年末から、総合企画室および関係部門のリーダーやスタッフに対して一連のワークショップを行い、課題の絞り込み、成果測定手法の検討、成果指標の決定などを支援した。また、OPENプロジェクトの成功に欠かせない「マネジメントテクノロジー」についてもノウハウを伝授。それと並行して、ナレッジマネジメント、従業員ポータル、eHR（Web統合人事システム）、Webファウンデーション（ネットワークインフラ）、eセールス（Web統合営業支援システム）、カスタマーケア（顧客対応システム）などのテーマで小セミナーが実施された。

次の段階では、シスコが運用しているイントラネットに関して社内調査が行われ、報告がなされた。セキュリティポリシーの策定、アクセスコントロール、コンテンツマネジメントといったテクニカルな側面だけでなく、個別コンテンツのオーナー制、コンテンツ制作におけるアカウントビリティの確保、利用度の定量化手法といったガバナンスの側面についても実際のノウハウが明らかになった。

この報告内容を参考にして、東京三菱銀行はフォーカスすべき対象をEラーニングと従業員ポータルの2つに絞り込んだ。

導入が決まったEラーニングは、商品知識などに関するWeb-Based Learning、研修のリアルタイムビデオ配信とビデオオンデマンド配信、ナレッジマネジメントで得られた高業績者のノウハウの共有など、いくつかの要素から成る。

これらを統合的に管理するため、ラーニングマネジメントシステム（LMS）と呼ばれる管理システムも導入されることとなった。このシステムでは、オンラインテスト、マルチメディアコンテンツの管理、ビデオ会議、そして受講者の学習進捗状況管理などが一元的に操作できる。これらは2003年10月から稼働開始、2003年度中には世界各国の拠点でも利用できるようになる。

従業員ポータルは、トップからのメッセージを発信する場、電子メール（Web-based Email）の基盤、従来ノーツで行ってきたナレッジ共有の改良基盤といった複数の役割がある。

いずれについても、随所に細かな工夫が施されている。例えば、ナレッジマネジメントでは、価値ある情報を登録した人に対してコメントが書き込めるのももちろんのこと、その情報を利用することによって削減できた時

間数を「助かり時間」として入力することができる。

## 導入効果

稼働開始からまだ日が浅いが、Eラーニングだけでも約1,500万ドル相当（16億5,000万円相当）のコスト削減効果が見込まれている。内訳は集合研修に伴う旅費の削減、および集合研修用施設の他用途活用などで100万ドル（1億1,000万円）。新規採用や配置転換の人員が早期に戦力化する効果が1,400万ドル（15億4,000万円）となっている。後者はEラーニングを使うことで、業務知識の習得が迅速化し、人員が早期に現場で活躍できるという効果である。

これらを総合すると、OPENプロジェクト全体では約3,000万ドル相当（33億円相当）のコスト削減効果が見込まれる。

東京三菱銀行では、新しいEラーニングの環境を実績ベースの人事評価システムと連動させる計画も持っている。イントラネット上のEラーニングシステムには、行内からだけでなく自宅からでもログインすることが可能。自学自習のしやすい環境を積極的に活用してスキル向上を図ってもらい、それを業績に反映させたいとの狙いだ。

同行の経営層はこうした成果に大きな満足を見せている。東京三菱銀行常務取締役総合企画室長の大森京太氏は次のように語る。

「OPENプロジェクトはお蔭様で幸先のよいスタートを切ることができました。プロジェクトの細部を組み立てていくにあたって、経営トップと社員のコミュニケーションのあり方、社員同士のコラボレーションの実際、ポータルの運用方法など、シスコシステムズIBSGから学ばせていただいた要素は少なくありません。テクノロジーだけでなく、IT施策の成功に欠かせないガバナンスに目を開かせてくれたことにも、深く感謝しております」

## 今後の展開

2004年春からは、全国の支店で融資に関する電子稟議システムが稼働する。融資担当者は必ず使わなければならないシステムだ。この研修は完全にEラーニングのみで提供されている。集合研修しか行っていなかった当時と比べると、多忙な担当者が、自分の都合のよい時間を選んで操作法に習熟できるため、非常に好評だと言う。

総合企画室では、さまざまなシステムの利用状況のモニタリングを行い、継続的な改良を図る方針だ。また、Eラーニングを業績向上に結び付けるため、各業務部門と連携して効果的な指標を設定することも計画されている。

©2004 Cisco Systems, Inc. All rights reserved.  
Cisco, Cisco Systems, Cisco Powered Networkロゴ、およびCiscoロゴは米国およびその他の国におけるCisco Systems, Inc.の商標または登録商標です。その他、記載されている会社名、製品名は各社の商標、登録商標または登録サービスマークです。この資料の記載内容は2004年4月現在のものです。この資料に記載された仕様は予告なく変更する場合があります。



シスコシステムズ株式会社  
URL : <http://www.cisco.com/jp/go/ibsg/>  
問合せURL : <http://www.cisco.com/jp/service/contactcenter/>  
〒107-0052 東京都港区赤坂2-14-27 国際新赤坂ビル東館  
TEL : 03-6670-2992  
電話でのお問合せは、以下の時間帯で受付けております。  
平日10:00~12:00および13:00~17:00