

「働き方」の
目線で考える

アフターコロナの時代における 金融機関の「新しい働き方」の構築

今般の新型コロナウイルス感染症拡大に際し、金融機関は、人との対面を極力削減しながら、「職員や顧客の安全・安心の確保」と「業務を継続すること」を両立するという、難しい対応を求められた。金融機関は、今後も再び感染症が拡大・発生することも念頭に置きながら、今回の経験を糧にして、人と対面する仕事を減らし、非対面でできる仕事を増やす「新しい働き方」を前提とした、業務体制やビジネスモデルの構築が求められよう。

コロナの時代の経験を糧に 業務体制とビジネスモデルを 再構築する

各金融機関は、従前から「新型インフルエンザ」に対する行動計画や業務継続の基本方針を策定しており、今般の新型コロナウイルス感染症拡大に際しても、まずはこうした方針に沿って行動されたのではないかとと思われる。それでも、この新しい感染症が、どれくらい感染力が強く、社会経済活動にどのような影響を及ぼすのか見通せないなかで、想定外のことが起こったのではないかと。さらに、職員間での感染や職員と顧客との間の感染をど

のように防げばよいのか、そして、感染期間をどれくらいと見込んで業務体制を組み替えばよいのかなど、組織運営上、試行錯誤したことも多かったのではないかと。

グローバル化による人の広範かつ頻繁な移動を前提とすれば、今後、新型コロナウイルス感染症の第2波や新しいタイプの感染症が、日本に伝播することも想定される。従って、金融機関は、今回の経験を糧にして、さらに今後も感染症が拡大・発生することを念頭におきながら、「新しい働き方」を前提とした業務体制やビジネスモデルの構築が求められよう。

アフターコロナの時代における 「新しい働き方」の鍵となるもの

今般の新型コロナウイルス感染症拡大に際しても、他の自然災害の発生時と同様に、各金融機関は、「職員や顧客の安全・安心を確保しつつ、業務を継続すること」が求められた。特に、感染症が拡大するもとでは、人との対面が感染リスクを高めることに対応しなければならぬという難しさがあつた。

今後の感染症の拡大や発生に備えるために

日本銀行

金融機構局 金融高度化センター 企画役

岡 俊太郎 (おか しゅんたろう)

プロフィール

1970年生、大阪府出身。1994年東大法卒。同年日本銀行入行。名古屋支店、政策委員会室、発券局を経て、2016年6月より現職。金融機関の働き方、業務改革、顧客志向の経営、デジタルトランスフォーメーションを調査研究中。二児（1歳児と0歳児）の父親として、育児にも奮闘中。



は、今回の経験を踏まえた「新しい働き方」を検討していくことが求められよう。その際の鍵は、①職員や顧客の安全・安心を確保するため、職員と顧客との対面や職員同士の対面を減らすと同時に、②業務を継続するため、非対面の仕事を増やすことにある。そして、その働き方を実現する変革のメニューは、セキュアにテレワークができる環境を広く整備すること、顧客への営業活動や面談を非対面でも行えるようにすること、インターネットバンキングなどのオンライン化を進めること、ペーパーレス化やハンコレス化により「接触」の機会を減らすことなどが考えられる。

これらの変革のメニューは、感染症の発生を受けて、人との対面をできるだけ減らす観点からその必要性が強く意識されたが、決して目新しいものではない。いずれも、金融機関が、これまで「業務改革」や「働き方改革」の枠組みの中で議論してきたメニューであり、今般の感染症発生を契機に、その実現を加速させる必要性がより強く認識されたものと捉えるべきであろう。

セキュアなテレワーク環境が働き方にもたらすメリット

セキュアなテレワーク環境の構築は、人との対面の機会を減らすことを可能にするほか、業務継続の観点からも、「スプリット・オペレーション」（業務を2つ以上のチームに分けて遂行し、同時感染を回避して業務を継続する手法）を容易にするメリットがある（Aチームは出社、Bチームは在宅勤務という分担が可能になる）。

また、金融機関がこれまで進めてきた「業務改革」や「働き方改革」の観点からも、①通勤時間が圧縮される ②業務のオンライン化により、ペーパーレス化などの効率化が促進される ③より効率的な打ち合わせなどの実現を通じ、時間効率化が図られる ④育児・介護と仕事との両立が可能となる ⑤優秀な人材の採用・つなぎとめが可能となる（例えば他の地域に居住する人材を雇用できるなど）、といったメリットが期待できる。

パーソル総合研究所の調査*1によれば、緊急事態宣言が全面解除された直後の5月29日

*1 パーソル総合研究所「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」（2020年6月11日ニュース）参照。

から6月2日の時点で、金融業・保険業で38.6%の従業員がテレワークを行っていた。これは、情報通信業(63.9%)、学術研究・専門技術サービス業(52.0%)に次ぐ高い比率だ(図表1)。金融機関は、情報管理の厳格性が求められることや、店舗というリアルチャネルがあるため、これまでテレワークが難しい業種と考えられてきたが、テレワークの余地が相応にあるようだ。また同調査によれば、

感染収束後もテレワークを継続したい人は69.4%にのぼる。テレワークを実体験した人の多く、特に若い世代や女性が、その働き方にメリットを感じているようだ。

もちろん、非対面のデメリット(職員の心理的不安や孤独感、情報共有やコミュニケーションの難しさなどによる効率性の低下)、人事評価や労務管理の課題も明確化してきている。ただ、テレワークに様々な課題がありつつも、在宅勤務を変革のドライバーとして、これらの課題を乗り越えようとしている企業が現れていることは注目すべき変化である*2。

図表1 業種別のテレワーク実施率

業種	従業員の テレワーク実施率 (%)
全体	25.7
建設業	23.7
製造業	26.2
電気・ガス・熱供給・水道業	28.3
情報通信業	63.9
運輸業、郵便業	9.7
卸売業、小売業	20.6
金融業、保険業	38.6
不動産業、物品賃貸業	33.1
学術研究、専門・技術サービス業	52.0
宿泊業、飲食サービス業	11.8
生活関連サービス業、娯楽業	16.0
教育、学習支援業	26.4
医療、介護、福祉	4.3
その他のサービス業	29.0
上記以外の業種	34.5

出所: パーソル総合研究所「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

顧客への営業活動や面談を 非対面化が可能な仕組みとする

今般の感染症拡大で、一番、注目を集めたものは「ウェブ会議システム」かもしれない(「オンライン飲み会」で活用した読者の方もいるかと思う)。セキュアなウェブ会議システムを導入していれば、顧客への営業活動や面談は、非対面で可能になる。感染症収束後も、案件によって非対面の面談を活用できれば、金融機関にとっても顧客にとっても、感染リスクを低下させるだけでなく、移動時間の節約にもつながるし、面談のスケジュール調整の自由度も高まるなど、「業務改革」や「働き方改革」の観点からもメリットがある。

また、従来から、顧客への営業活動については、案件の発掘・醸成、提案書作成、契約締

*2 日立製作所「在宅勤務を変革のドライバーとする働き方改革を推進 ジョブ型人財マネジメントへの転換を加速」(2020年5月26日ニュースリリース)参照。そこでは、ジョブ型人財マネジメントへの転換加速のほか、IT環境の整備、在宅勤務長期化に対応した従業員の健康支援、コミュニケーション活性化ツールの提供などが、取り組むべき施策として挙げられている。

結、その後の顧客との関係強化やクロスセル／アップセルの実現までのすべての工程を、同じ営業担当者が行うことは非効率であり、営業品質の低下につながると考えられていた。

そこで、最近、注目されている手法は、営業担当者を「フィールドセールス」(社外業務)と「インサイドセールス」(社内業務)とに分け、対面の「フィールドセールス」は提案書作成や契約締結に特化して、非対面の「インサイドセールス」が、案件の発掘・醸成や契約締結後の顧客対応等にあたるという役割分担である(図表2)。こうした営業体制を整えられ

れば、案件組成に不可欠な面談のみを対面で行い、それ以外の連絡調整は非対面で行えるようになり、効率性向上に加え、顧客への営業活動において、職員と顧客との接触をかなり削減できるだろう。

オンライン取引の活用で、店舗を「事務の場」から「顧客接点の場」へ

今般の感染症拡大時に、自宅待機となった顧客が、日頃できなかった金融取引を行うために一部金融機関の店頭に押しかけ、店頭が「密」になってしまい、感染リスクが高まるという事態がみられた。

店頭での顧客と対面の機会を減らすためには、オンライン取引を今まで以上に活用していくことが有用である。例えば顧客に、インターネットバンキングを今まで以上に積極的に利用してもらえる体制を整備することが考えられる。また、住宅ローンの申し込みや審査など店頭で行われている他の事務も、オンライン化の余地がある。

さらに、来店した顧客からの問い合わせ対応も、職員が直接行うのではなく、「チャットボット(人工知能を活用した自動会話プログラム)」に誘導することが考えられる。

店頭の多くの事務がオンラインにシフトすれば、店舗の役割は「事務の場」から「顧客接点の場」に変化するはずだ。こうした流れは、人材の有効活用を可能とするため、「業務改革」や「働き方改革」の観点からも望ましい。

図表2 インサイドセールスとフィールドセールスの役割分担

案件(見込客)の発掘	インサイドセールス 
案件(見込客)の醸成	
提案書の作成	フィールドセールス 
契約締結	
契約締結後の関係強化や連絡調整	インサイドセールス 
契約締結後のクロスセルやアップセルの実現	

出所:ブリッジインターナショナル資料をもとに筆者作成

ペーパーレス化、ハンコレス化で 対面低減、時間短縮の実現を

金融機関の内部事務において、申請書や報告書の作成、決裁稟議にあたっては、紙の資料を活用しているケースがまだ多い。また、日本企業においては、「ハンコ文化」が依然根強く、今般の緊急事態宣言下でも、決裁印を押すために在宅勤務ができなかった事例も少なくないと言われている。しかし、現在では、電子文書での稟議決裁・申請・報告が可能な「ワークフローシステム」を活用すれば、紙の書類の受け渡しもハンコの押印も不要になり、職員同士は非対面ですむ。また、契約書の作成や受け渡しも「電子契約」を活用すれば、顧客との対面を低減できる。

こうした仕組みの活用は、生産性の向上を通じて「業務改革」や「働き方改革」の推進に貢献する。紙の書類は、コピー、修正時の差し替え、保管（ファイリング）と廃棄、検索など、職員に多大なコストをかけている。また、電子稟議の決裁を、外部に持ち出し可能な端末で行えば、出張時などでも決裁が進み、意思決定が迅速化する。電子契約も、顧客との契約締結までの時間短縮につながるはずだ。

「新しい働き方」実現 そのために必要なこと

以上のように、テクノロジー等をうまく活用して、人との対面を減らすことができれば、アフターコロナの時代における「新しい働き方」を実現することができる。そして、「新し

い働き方」が実現できれば、金融機関の職員は、より柔軟かつ効率的に働くことが可能になり、定型的な業務から解放され、付加価値の高い業務に従事することができる。そのことは、職員のエンゲージメントや働きがいの向上につながり、さらには優秀な人材の確保、生産性やサービスのクオリティー向上にもつながるはずだ。

「新しい働き方」を実現するためには、まずは、金融機関自身が、従来から慣れ親しんだ業務や手続きのあり方を抜本的に見直すことが必要になる。そのためには、経営トップの強いリーダーシップが不可欠である。この点、最近の金融機関トップのインタビュー記事を読むと、新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、現行の業務のあり方を何らかの形で見直していかなければならないという危機意識の高まりを感じられるものが多く、心強い限りである。

もちろん、顧客とのインターフェイスがある業務の見直しは、金融機関サイドの意欲や危機意識だけでは達成できない。顧客にも、見直しの必要性を理解してもらわなければならない。ただ、今般の感染症拡大を受けて、顧客サイドも人との対面を減らす必要性を強く感じているはずであり、また実際に非対面で取引する経験を通じて、その利便性を実感できるであろう。この意味で、今般の新型コロナウイルス感染症の発生は、これまで金融機関が進めようとしてきた業務体制やビジネスモデルの変革を加速するための大きなチャンスと考えられよう。

※本稿は筆者個人の意見であり、筆者が所属する日本銀行の意見ではない。