

金融高度化セミナー「金融機関の働き方」

金融機関の働き方のデザイン

2018年7月25日
金融機構局
金融高度化センター



Bank of Japan



目次

1. 「業務改革」から「働き方」へ
 - (1) 「業務改革」は「働き方」を変える
(ペーパーレス化を例として)
 - (2) テレワーク・デイズと金融機関
2. 金融機関の「働き方」を取り巻く環境認識
 - (1) 日本人の働き方の変化（過去から現在）
 - (2) 労働市場における競争激化（現在）
 - (3) 生産年齢人口の減少（現在から未来）
 - (4) デジタル化の進展（現在から未来）
 - (5) 金融機関の収益力の低下（過去から現在）
 - (6) 金融機関の働き方の評価・評判（現在）
3. 金融機関の「働き方」についての課題提示
 - ◆課題の提示①：生産性向上を意識した働き方
 - ◆課題の提示②：「働きやすさ」の提供
 - ◆課題の提示③：「働きがい」の提供
 - ◆課題の提示④：顧客視点をもった働き方
4. 本日のパネル・ディスカッションで特に議論したいポイント

1. 「業務改革」から「働き方」へ

(1) 「業務改革」は「働き方」を変える
(ペーパーレス化を例として)

- ✓ 職員の書類の整理（伝票や帳票のファイリング）や過去の書類の検索（検索）に充てられている時間を減らす
 - ⇒書類の印刷コスト、保管スペースや保管コストの削減が可能となる
- ✓ 稟議決裁がグループウェア上で行われれば、組織の意思決定が速くなる
- ✓ 時間・場所に捉われない働き方（テレワーク）ができる環境を生み出す

■ デスク上はシンククライアント端末と電話が基本



- 行員の机にはSurfaceと電話のみ
- 行員同士の顔が見えやすくなりコミュニケーションが活性化

- 会議はSurfaceを利用し、完全ペーパーレス
- Skype for Businessにより遠隔地とも会議実施



● オープンスペースでのミーティング

● 会議時は各自の端末を持参



● ムダな移動時間が削減

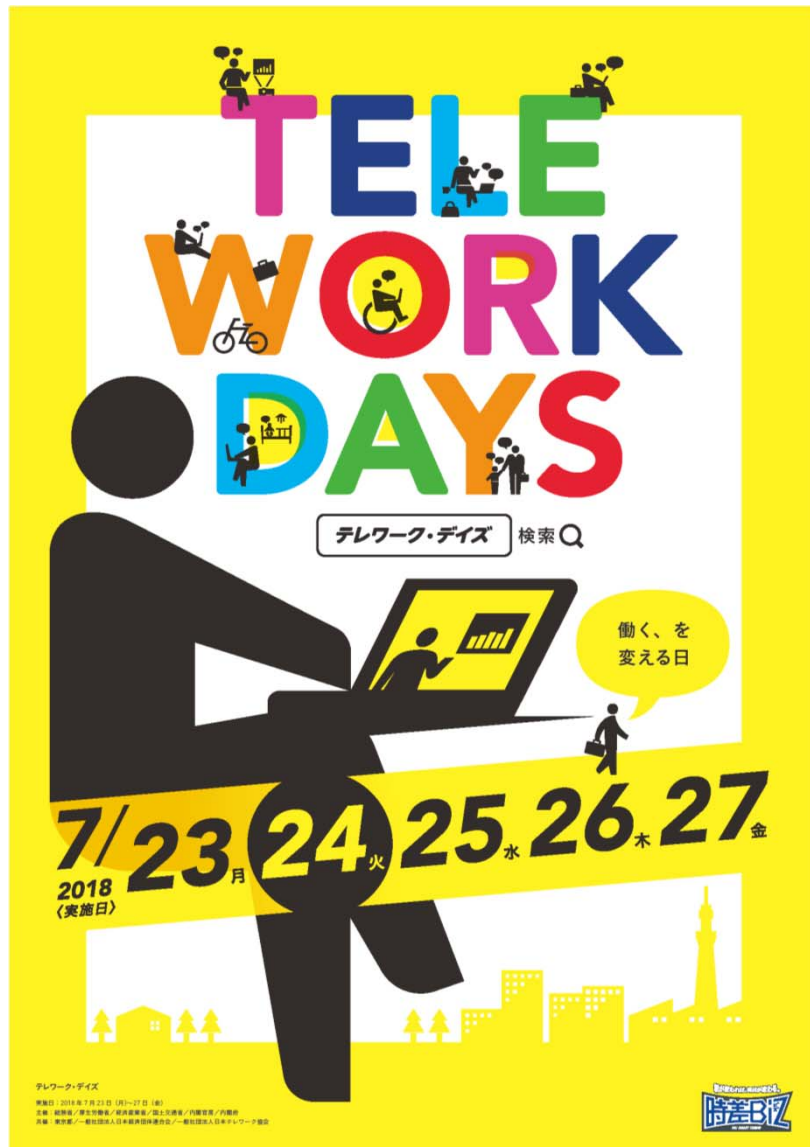
(出所) 金融高度化セミナー「業務改革」北國銀行資料

■ 外出先でも行内と全く変わらない環境



- 携帯電話回線等を利用して
外出先から利用可能
- 各種契約・申請は
ペーパーレスで完結
- 面談後の記録は
外出中の空き時間に登録

(2) テレワーク・デイズと金融機関



総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府では、東京都および関係団体と連携し、働き方改革の国民運動を展開しています。

昨年、2020年東京オリンピックの開会式にあたる7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけ、テレワークの全国一斉実施を呼びかけた結果、約950団体・6.3万人が参加し、国民運動として大きな一歩を踏み出しました。

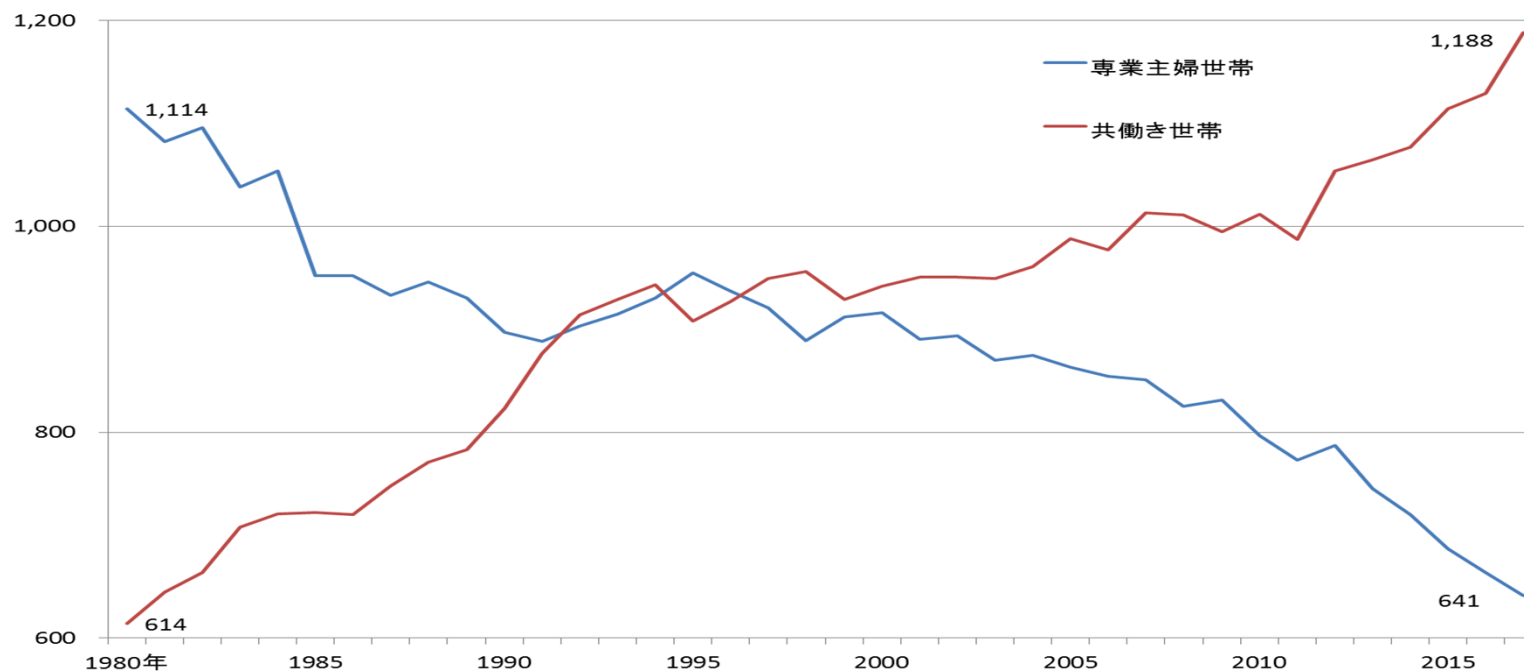
本年は、7月23日(月)～7月27日(金)の間において、各企業・団体の状況に応じて、7月24日(火)＋その他の日の計2日間以上を「テレワーク・デイズ」として実施します。

2. 金融機関の「働き方」を取り巻く環境認識

(1) 日本人の働き方の変化（過去から現在）

- 共働き世帯の増加に伴い、専業主婦の存在を前提とした「残業や転勤が当り前の働き方」は、時代に適合しなくなっている

(万世帯)



(資料出所) 厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査特別調査」(2001年以前)及び総務省「労働力調査(詳細集計)」(2002年以降)

注1)「専業主婦世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。

注2)「共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

注3)2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

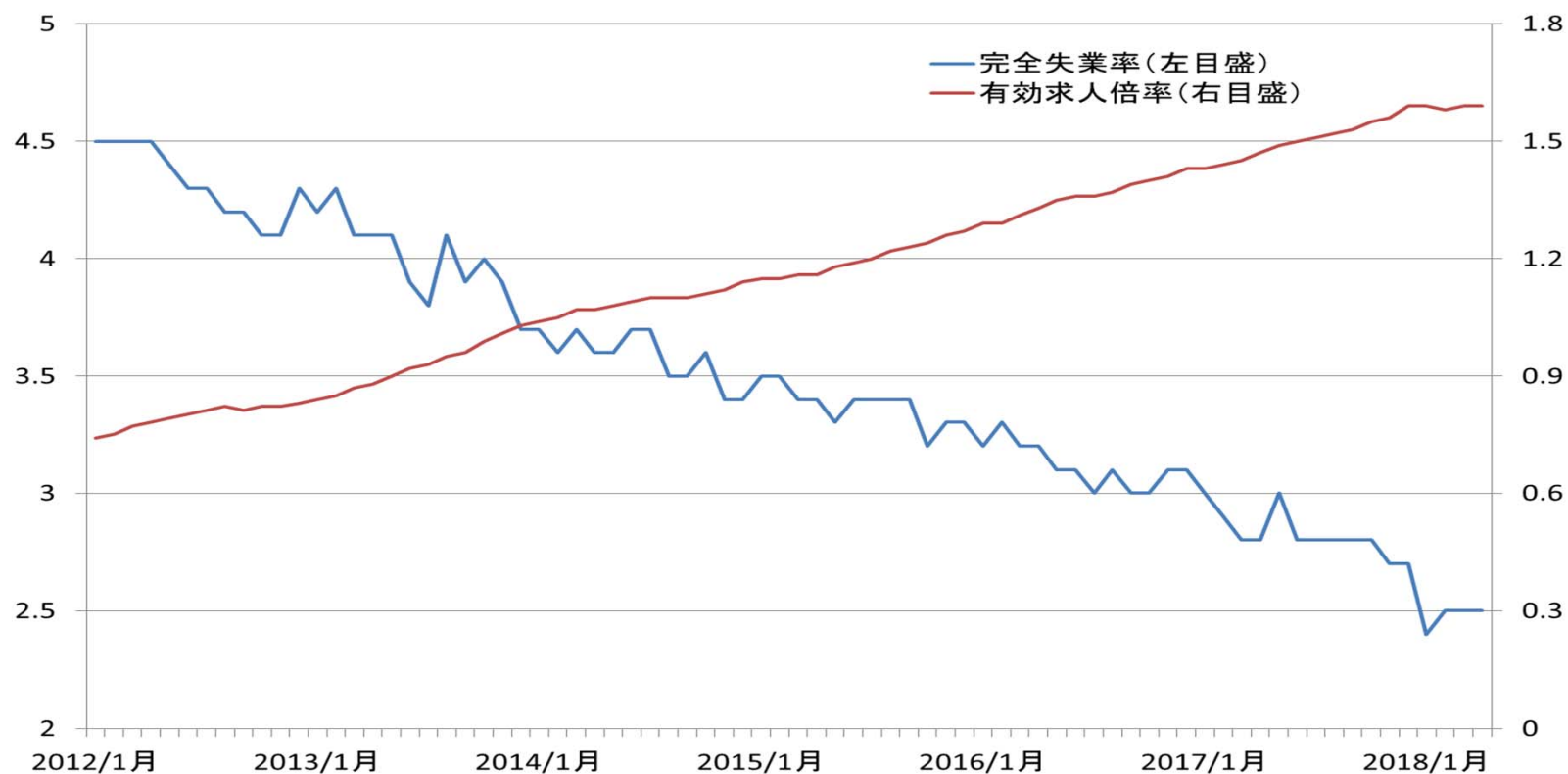
(出所) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構HP

(2) 労働市場における競争激化（現在）

- 労働市場では、人手不足の環境のもと、人材の流動性が高まっている。優秀な人材を確保・繋留するための対応が必要になっている

(季節調整済、%)

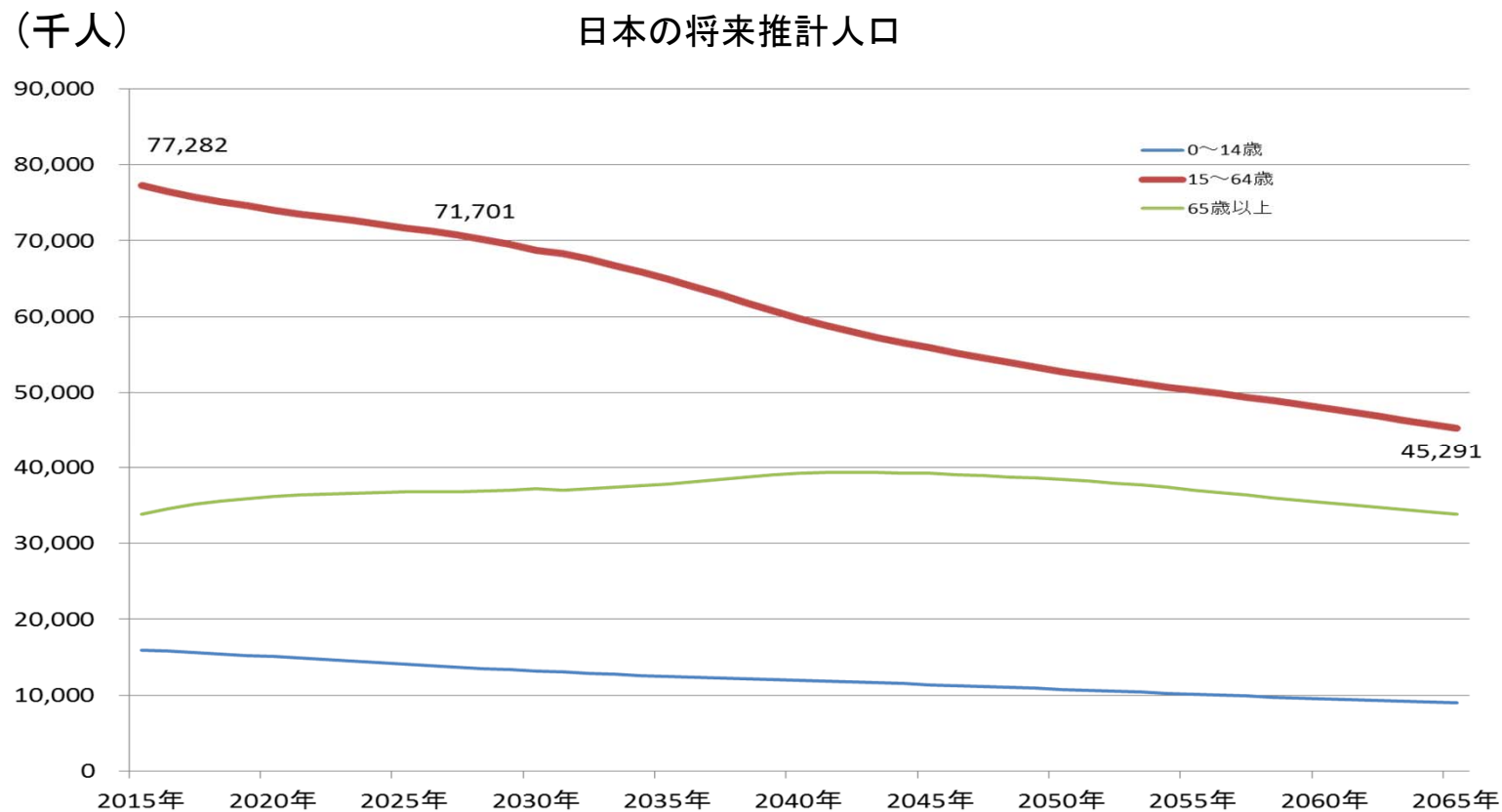
(季節調整済、倍)



(出所) 総務省、厚生労働省

(3) 生産年齢人口の減少（現在から未来）

- 日本の生産年齢人口は減少が予想されている。少ない人数で多くの成果をあげるために、生産性の向上が求められている

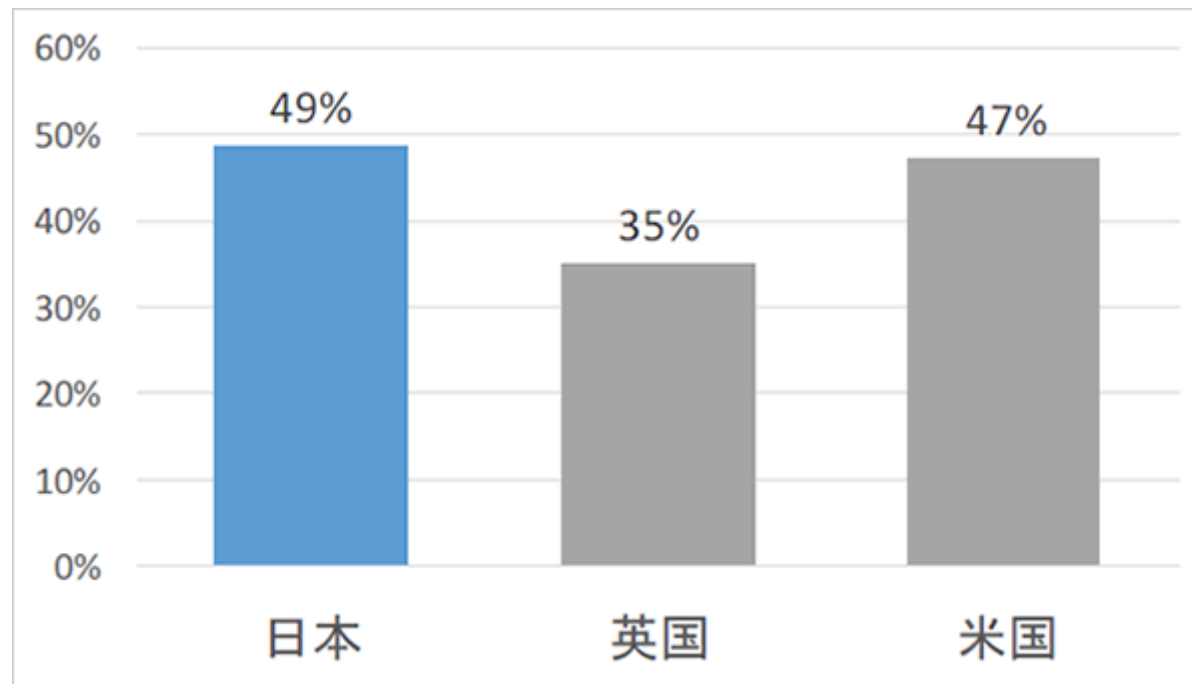


(出所) 国立社会保障・人口問題研究所HP「日本の将来推計人口（平成29年）出生中位（死亡中位）推計」

(4) デジタル化の進展（現在から未来）

- 定型業務がRPAやAI技術に代替されることにより、人間は、より付加価値の高い業務に移行する

人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合

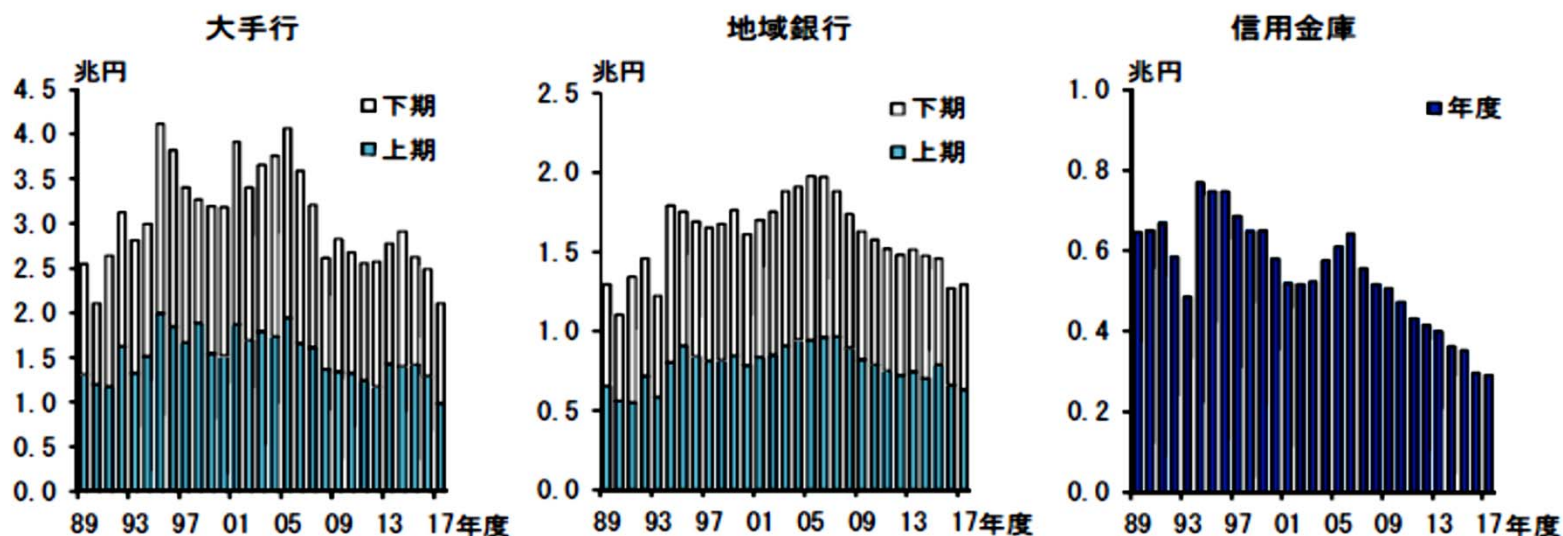


(出所) 株式会社野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に ～ 601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算～」(2015年12月2日)

(5) 金融機関の収益力の低下（過去から現在）

- 金融機関の基礎的収益力は、趨勢的な低下が続いている。金融機関には、より顧客視点をもった働き方が求められているほか、顧客のためのイノベーションや創意工夫を生み出しやすい環境構築が求められている

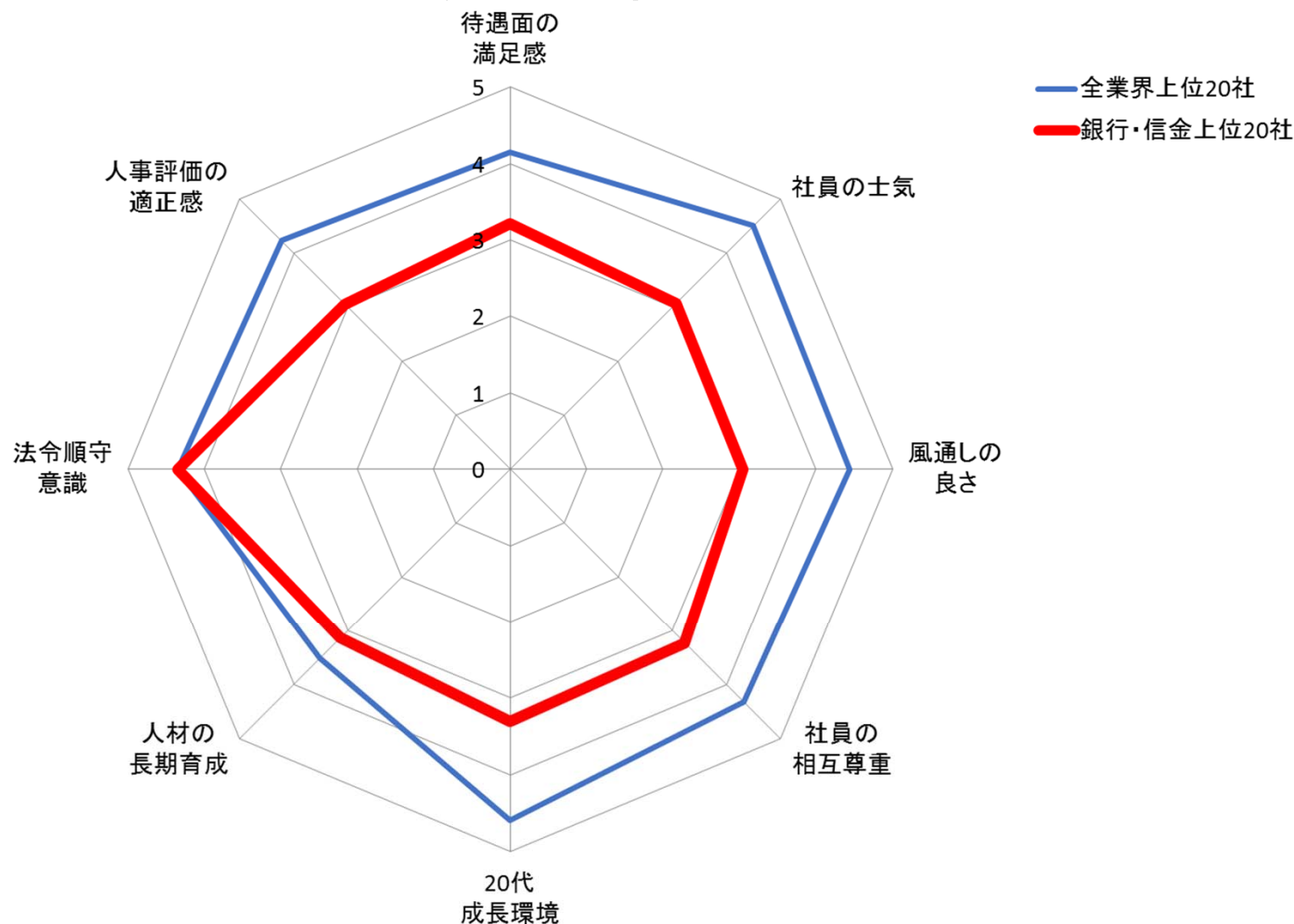
コア業務純益の推移



(出所) 日本銀行金融機構局「金融システムレポート別冊シリーズ 2017年度の銀行・信用金庫決算」(2018年7月)

(6) 金融機関の働き方の評価・評判（現在）

- 金融機関の働き方に対する、職員・元職員からの評価・評判は決して高いものではない



(参考)UGC(user generated content)の台頭

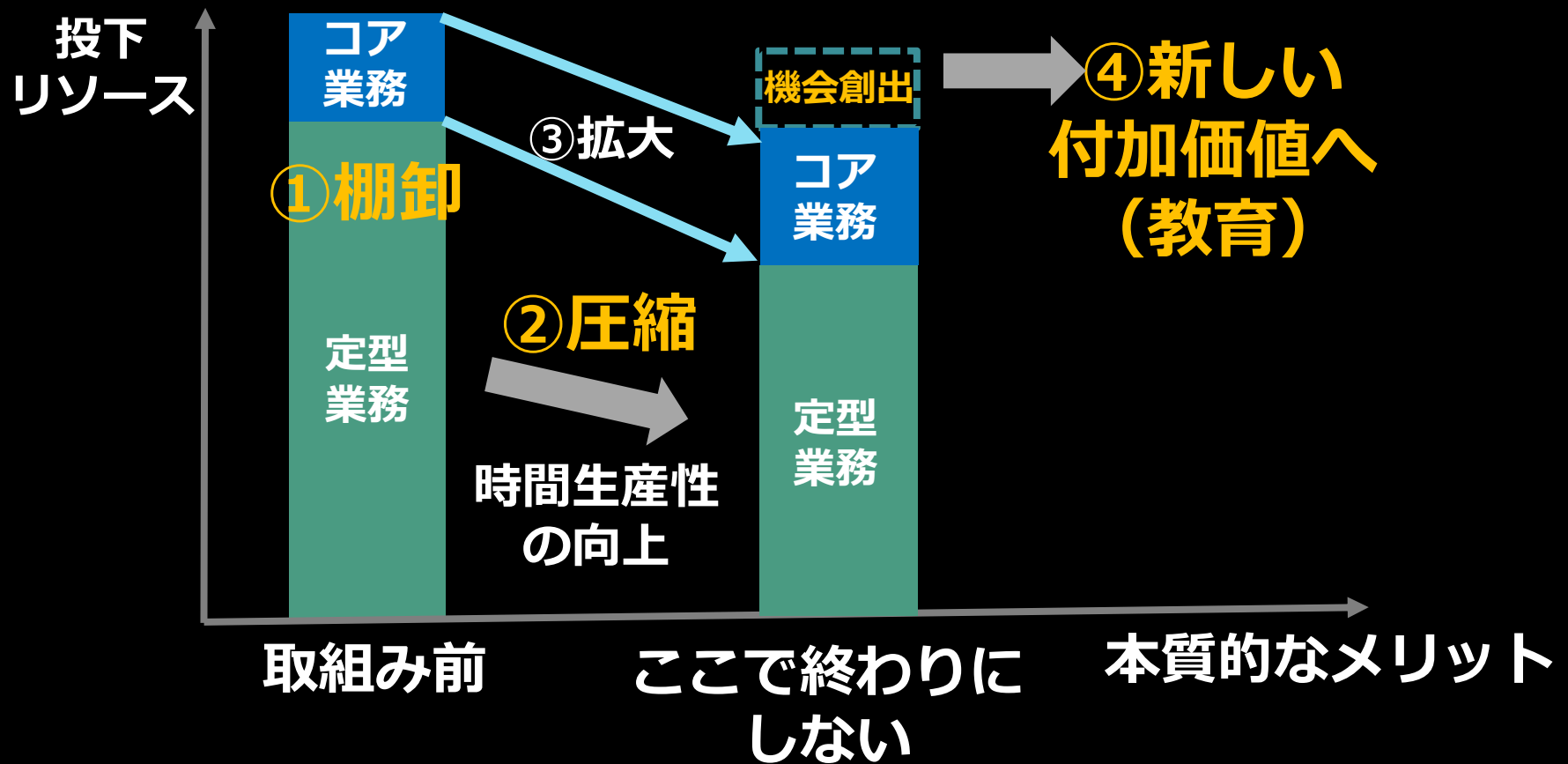
- ✓ 従来は企業側が一方的に情報を発信できた(情報をコントロールできた)
- ✓ 近年では、ユーザーによって蓄積される情報がコンテンツ化。多くの消費者が、企業が発信する情報よりも、消費者のクチコミを重視するようになってきた
 - ⇒ 最もポピュラーな例は「食べログ」
- ✓ 採用・転職市場でも、職員・元職員のクチコミ情報が参照されるようになっている

3. 金融機関の「働き方」についての課題提示 (「働き方」をデザインするために)

◆課題の提示①：生産性向上を意識した働き方

- 従来のように、人手が潤沢にあることを前提とした業務の進め方を見直す必要があるのではないか
 - ⇒ RPAやAI技術等を活用した業務改革の実施や既存業務の棚卸し・廃止により、定型業務を圧縮する
 - ⇒ そこで創出された時間を、付加価値の高いコア業務や、付加価値を生み出すための新しい業務、人材の教育・研修に配分しなおす

(参考) 労働時間の再配分による生産性拡大



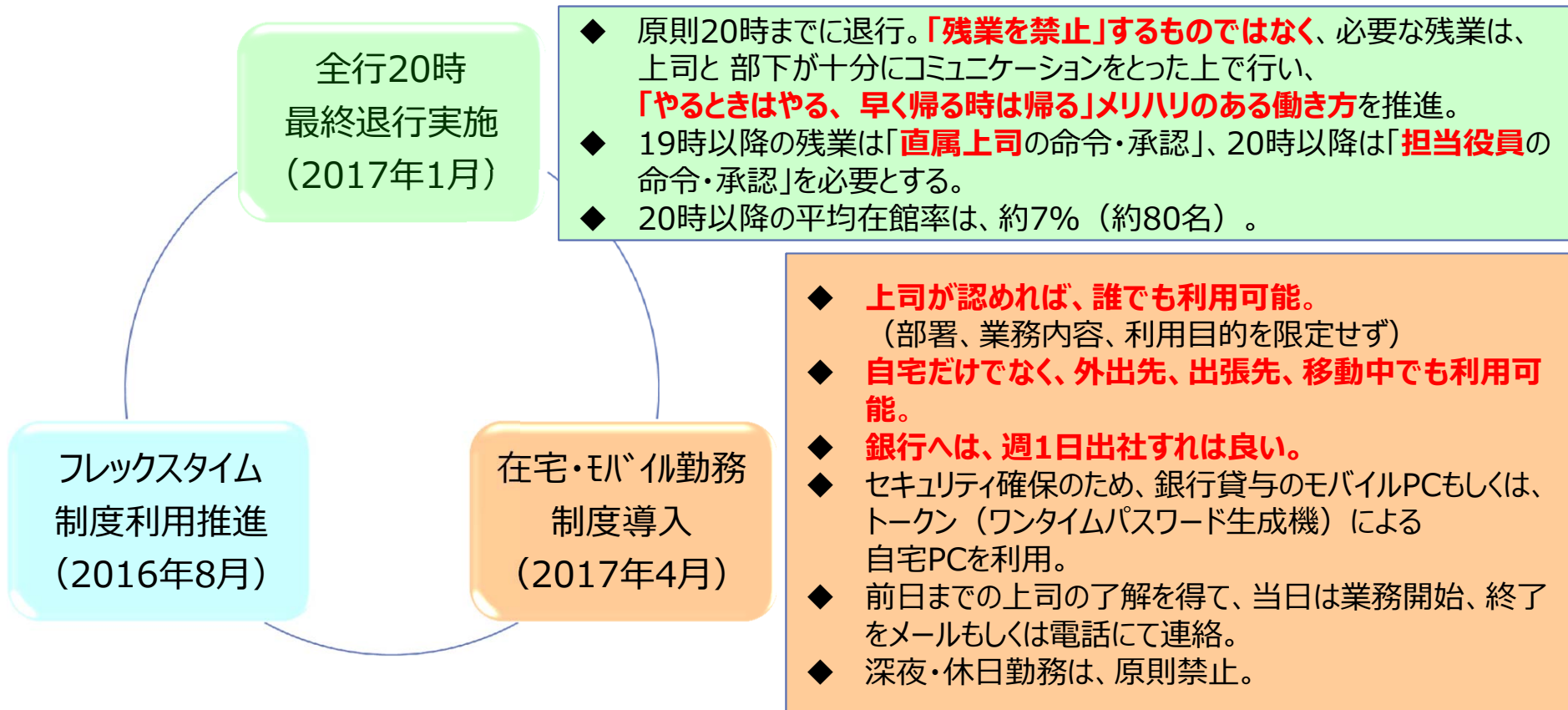
(出所)ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ(第3期)(第5回「ワークスタイル変革」)株式会社クロスリバー 越川慎司代表取締役社長CEO・アグリゲーターのプレゼンテーション資料を、日本銀行金融機構局金融高度化センターで加工

◆課題の提示②：「働きやすさ」の提供

- 転勤・長時間労働があたり前の雇用慣行を修正して（また長時間労働をしている人材を高く評価するような人事評価制度を見直して）、共働き世帯の存在を前提とした働き方や人事評価制度に移行する必要があるのではないか
- 時間制約のある人材（育児負担の重い女性職員や介護負担の重い中堅職員）が参画しやすい環境を整備する必要があるのではないか
 - ⇒ 長時間労働を前提としない環境作りや、テレワークできる環境の構築

“あおぞら”らしい働き方改革について

人事面の働き方改革 ～柔軟な働き方の推進～



- ◆ 20時最終退行をきっかけに、「フレックスタイム制度」の利用を促進。
- ◆ **非管理職のうち370名（約3割）が利用。**
- ◆ **全管理職（約650名）が本制度の枠組みを利用。**
- ◆ 原則、前日までに上司の承認を得る。

(出所)ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ(第3期)(第5回「ワークスタイル変革」)あおぞら銀行資料

在宅・モバイル勤務制度～利用者の例～

本店
リアル営業推進部
30代・女性

- 6歳と2歳の男の子の育児のために利用。
- 子供が体調をこわした時に在宅勤務。
- 電子文書管理システムを利用した文書作成、回覧、決裁。



トーク (ワンタイムパスワード生成機)

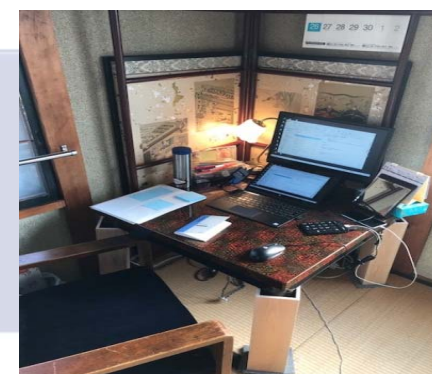
本店
事業ファインズ部
30代・男性

- 1歳の長女と、0歳の長男を夫婦で育児するために利用。
- 毎週、火・水・金の午後を在宅勤務。
- 法務関連問合せ対応、契約文書の確認。



本店
管理部
50代・男性

- 青森県在住の母親の介護のために利用。
- 制度の柔軟利用を認め、月5日を東京本店、残りを青森で在宅勤務。
- 支店の設備障害対応、業務管理CADデータ入力
電話、メールでの指示によるリモート業務。



(出所)ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ(第3期)(第5回「ワークスタイル変革」) あおぞら銀行資料

◆課題の提示③：「働きがい」の提供

- 企業が付加価値を得るためには、職員の「働きがい」を阻害している人事慣行や人事制度を見直す必要があるのではないか
 - ✓ 過度な年次管理制度は、能力の高い若手ややる気のあるベテランの、働きがい・能力発揮を阻害しているのではないか
 - ✓ 過度な減点評価主義は、新しい仕事へトライする気持ちを阻害しているのではないか
 - ✓ 総合職/一般職といった職種区分は、職員全員での参画意識を阻害しているのではないか

(参考①)「働きやすさ」と「働きがい」の関係

「働き方改革」と「働きがい」

■ 動機付け要因

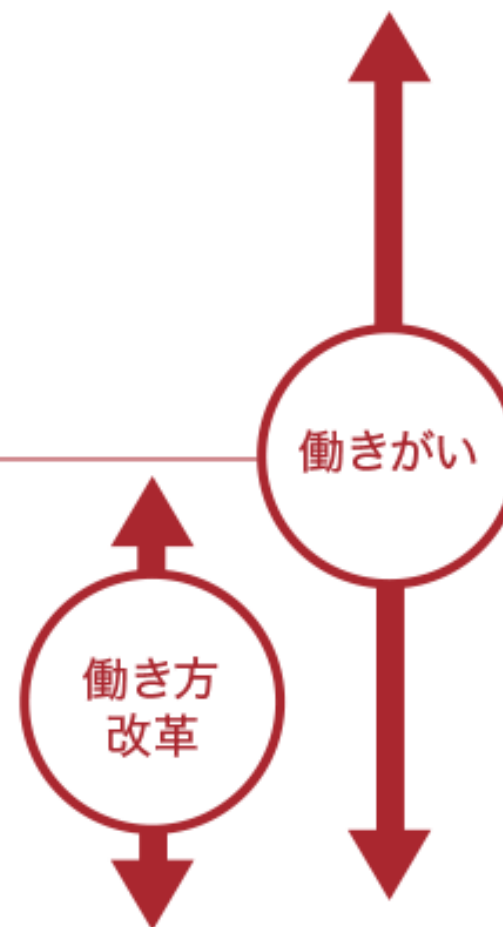
あればあるほどやる気やモチベーションにつながる

仕事の達成感、責任範囲の拡大、
能力向上や自己成長、チャレンジングな仕事…など

■ 衛生要因

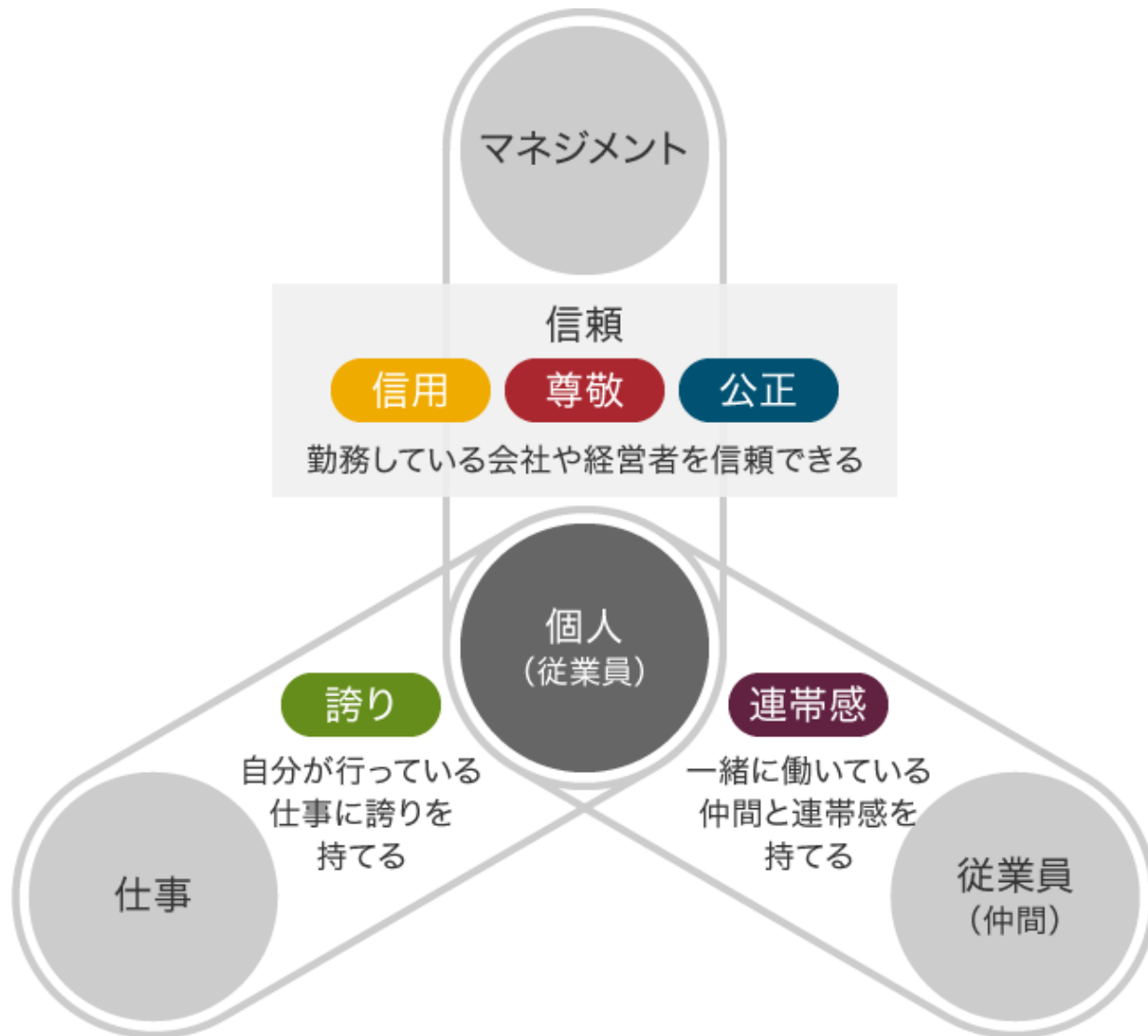
整っていないと不満につながる

会社の方針、管理方法、
労働環境、作業条件(給与・時間・役職) …など

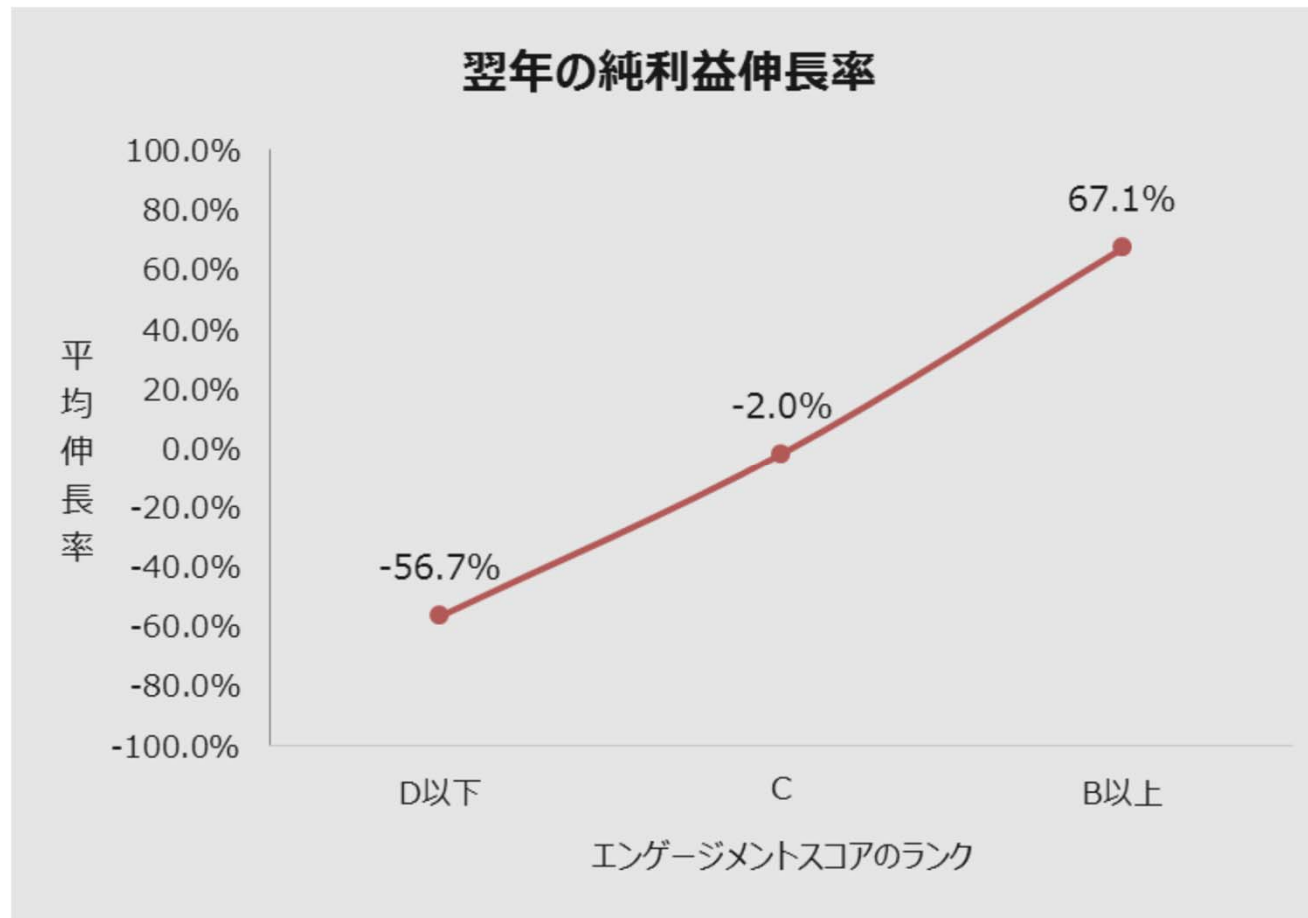


フレデリック・ハーズバーグ：二要因理論

(参考②)「従業員から見た働きがいのある会社」の定義



(参考③) 従業員エンゲージメントと企業業績の関係



■調査名 : 「エンゲージメントと企業業績」について

■調査対象 : 全194社

■研究期間 : 2017年7月～10月

■調査方法 : 2013年～2017年に従業員エンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、売上・利益データを取得できた企業194社から算出

※今回の分析では、取得できた企業データのうち、サンプル数が多く取得できるよう「純利益額」を用いました。

(出所)2017年11月14日株式会社リンクアンドモチベーション「エンゲージメントと企業業績に関する研究結果を公開」

(参考④)エンゲージメントの意味

- ✓ エンゲージメントとは、もともと「婚約」の意味。人事分野で使用される際には、企業と従業員の相互理解、相思相愛の度合いを意味する。
- ✓ 具体的には、「個人の成長や働きがいを高めることで、組織の価値を高める」、そして「組織の成長が、さらに個人の成長や働きがいを高める」という好循環が生まれることを意味する

(出所)『日本の人事部』HPを参考に、日本銀行金融機構局金融高度化センターで作成

◆課題の提示④：顧客視点をもった働き方

- 金融機関も、顧客との接点を増やし、顧客のニーズを汲み取り、そのニーズをデザインすることが求められているのではないか
 - ✓ 内部管理や組織内の調整の負担が大きい働き方は、顧客との接点を減少させているのではないか
 - ✓ 経済環境にそぐわない数値目標は、「プロダクト・アウト」的な行動を強め、中長期的な顧客本位の姿勢や「カスタマー・イン」的な発想を失わせているのではないか
 - ✓ ゼネラリスト志向の強いローテーションは、専門性を軽視させ、イノベーションを生み出し難い土壌を作っているのではないか

4. 本日のパネル・ディスカッションで 特に議論したいポイント

◆本日のパネル・ディスカッションで 特に議論したいポイント

1. 「働きがい」と「顧客視点」をめぐる論点
 - ✓ 職種の統合（総合職/一般職の区分の廃止）
 - ✓ 中高年齢層や契約社員の働きがい
 - ✓ リアルタイムフィードバック、1on1※の試み
 - ※ 1on1（ワンオンワン）とは、短い間隔で上司と部下との間で行う対話のこと
 - ✓ ノルマとプロセス評価（顧客本位の働き方）
 - ✓ 町内会・祭礼行事
 - ✓ 副業
2. 組織変革にあたっての必要な要素
 - ✓ リーダーシップの役割、組織文化への定着、抵抗勢力への説得、全体最適と部分最適
 - ✓ 変革の効果を実感するための指標

本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

電話 03-3277-1476

email caft@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。