

2018年5月25日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

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」の様相

I. はじめに

日本銀行では、これまで「ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ」を2期にわたり開催している¹。今般、その後の金融機関のITに関する進展をフォローするとともに、新たなトレンドを探る目的で、2017年10月から第3期を展開している。2018年4月17日、その第5回となる「ワークスタイル変革」を、以下のプログラムで開催した。

<プログラム>

▼開会挨拶

家田 明（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長）

▼プレゼンテーション

「正しい働き方改革 成功する戦略と戦術」

越川 慎司 氏（株式会社 クロスリバー
代表取締役 アグリゲーター）

「“あおぞら”らしい働き方改革について」

田中 暁 氏（株式会社 あおぞら銀行
インフラストラクチャーマネジメント部長
有賀 孝史 氏 人事部 企画課長兼業務課長兼総務課長）

「北陸銀行のワークスタイル変革への取り組み」

多賀 満 氏（株式会社 北陸銀行
常務執行役員
富永 英司 氏 総合事務部 システム戦略グループ長）

▼自由討議

- 参加者は、別添を参照。
- ワークショップにおける議論のポイントは、以下のとおり。

¹ 第1期は2014年10月～2015年7月、第2期は2015年12月～2016年7月にそれぞれ開催。

【今回のワークショップのポイント】

- ① ワークスタイル（働き方）変革は、手段に過ぎないため、何のために進めるのか目的を明確にすることが大事である。その目的は、多くの場合、「会社の成長・存続」、「社員の幸せ」につながるものである。
- ② ワークスタイル変革に、IT の活用は重要ではあるが、それだけでは不十分であり、制度や仕組み、企業文化に定着させるための意識改革が成功のカギとなる。
- ③ 多様かつ柔軟なワークスタイルを認めることで、企業と働く人の双方にとって Win-Win の環境を実現し、最終的に働きがいの向上にもつなげていくという視点が重要である。

Ⅱ. 開会挨拶（日本銀行 家田 明）

本日のテーマは、「ワークスタイル変革」である。すでに多くの企業が取り組みをはじめているが、これは、長時間労働の是正だけではなく、多様かつ柔軟なワークスタイルを認めることで、企業と働く人の双方にとって Win-Win の環境を実現しようとするものである。

こうした Win-Win の環境の実現に向けては、IT の活用が重要である。IT によって、多様かつ柔軟なワークスタイルが可能になると、まず、企業にとっては質の高い働き手を確保しやすくなる。また、働く人にとってもライフスタイルに合わせたワークスタイルが可能となり、それは働きがいの向上にもつながり得ると考えられる。

本日は、最初に、多くの企業のワークスタイル変革や IT プロジェクトの支援を行っているクロスリバーの越川社長が基調講演を行う。次に、金融機関でワークスタイル変革を進めている事例として、あおぞら銀行と北陸銀行にプレゼンテーションをお願いした。あおぞら銀行では、全職員を対象に、銀行への出勤日数を週一日から認めるという、かなり思い切った在宅勤務制度を設けるとともに、その制度を柔軟に運用するなど、働きやすい環境づくりに取り組んでいる。また、北陸銀行では、昨年、ワークフロー管理のグループウェアやテレワー

クシステムを導入したところ、ワークスタイルが変わり、生産性や従業員満足度が向上したとのことである。

Ⅲ. プレゼンテーション要旨

1. 「正しい働き方改革 成功する戦略と戦術」

(株式会社 クロスリバー 越川 慎司 氏)

(1) 働き方改革が成功するパターン

上場企業で働き方改革に取り組んでいる会社は 87%で、そのうち成功しているのは 12%しかない。88%は失敗している。失敗している先は目的と手段をはき違えている。

働き方改革を成功させるためには、働き方改革を目指さないことである。働き方改革は手段にすぎない。会社が目指すべきは、会社が永く存続することのほうである。社員が働き方改革で目指すのは幸せになることである。会社が存続し、社員が幸せになるために、働き方を変える必要があると変えるということである。失敗している先は、働き方改革を目指して、まず制度と IT を導入するが、その利用が進まない。福利厚生改善は働きやすさには必要である。しかし、働きがいを感じるには、福利厚生に投資するだけでは十分ではない。

成功する会社は働きやすさではなく、働きがいを目指す。そうすると社員と会社の目的が一致する。働きがいを感じる社員が 60%以上いる企業は 2 年後には増益になりやすいといった傾向もみられる。

労働時間の短縮も手段である。業後に一斉に電気を消しても生産性は上がらない。確かに、時短勤務は必要である。生産的ではない業務、定型的な業務は AI や IT を活用して削減すべきであるが、削減して終わりではない。余裕のできた時間の一部を社員に還元するとともに、残りの部分を新しいビジネスに投資する。そうしなければ、事業生産性の向上にはつながらない。

(2) 働き方改革の進め方

どの規模でも、どの業種でも通用する働き方改革の進め方がある。それは多様性を高め、変化への対応力を高めることである。働き方を変えるときには IT も必要である。しかし、どれほど素晴らしい IT や AI を導入しても使わないこ

とには意味がない。IT や AI を導入しても社員が使わないのは、「IT や AI を活用しなければいけない」ということが腹落ちしていないからである。

働き方改革の目的は、「会社の成長」と「社員の幸せ」を両立させることである。そのためにはトップダウンとボトムアップが必要である。トップダウンというのは経営陣、とくに経営者が覚悟をもって、「自由と責任」を現場に与えることである。働き方改革をやるという覚悟、ビジョンを定期的に社員へ伝える必要がある。実際には人事部に、「働き方改革をやっておけ」と言っておくだけの経営者が多い。そのうえ、すぐに成果が出ないとして、途中で阻止をする。これが失敗する一般的なケースである。

また、トップダウンだけではだめである。何よりも大事なのは、社員が、「自発的に成長したい」、「変化に対応したい」、「百年ライフを幸せに過ごしたい」と思うことである。そのために、自発的な改善活動、PDCA を行うことが必要である。社員が自発的に働き方を改善したいというマインドになれば、IT は必須であり活用は進む。このように、経営者と社員の腹落ち感をどうやってつくるのか、それに組織横断的に取り組むことが重要である。

(3) 具体的な手法

「社員が幸せを感じる何か」を聞いてみると、「家族と一緒に過ごす時間」、「子供の成長」など、8割が仕事外で幸せを感じている。したがって、業務改善により捻出できた時間の一部は社員に還元した方がよい。一方、働いているときの幸せ、つまり働きがいを感じるのは、「お客様に感謝される時」、「目標が達成された時」などである。

日本企業では社員が働きがいを感じる際の傾向が一致しており、「承認」、「達成」、「自由」の3つである。「承認」とは、お客様に感謝されること、社内が必要とされることである。上司に声を掛けられるだけでも承認欲求を満たす。次に「達成」である。定性的な目標では達成感が得られにくい。評価制度の変更が必要であり、何よりも目標、コミットメントを定量化する必要がある。最後に「自由」である。ただし、自由だけ与えてもだめである。会社の成長と両立させるためには、自由と責任を持たせることである。

働きがいを感じられない理由に、非効率な作業、長時間労働がある。長時間労働を是正するためには、意思決定プロセスを変える必要がある。今の日本の意思決定は概ね合議になっている。そのために現場では会議のための会議をし

ている。メールの CC.が増え、資料が豪華になって、資料作成時間も増え、会議も増える。さらによく役員会議に諮ってもなかなか決まらない。決めたとしても結果を振り返らない。これが現在の日本の一般的な意思決定プロセスである。

たとえば、意思決定権限の 20%を下に委譲しただけで労働時間が 30%削られた企業もある。利益が上がり、イノベーションを起こしている企業は、現場に自由と責任を与えている。まず現場にやらせてみることである。やらせた後に、その学びを役員会議にもってこさせるのである。そこで継続するかどうかを決める。これが意思決定プロセスを速くすることにつながる。これを経営陣が勇気をもってできるかどうかである。

長時間労働をなくすためには、現場に自由と責任を与える覚悟が必要である。自由と責任を与えられた社員はそれを活かして、振り返って、学びを次に活かす。たとえていえば、まず走り出し、走りながら修正する。これが労働時間の是正につながり、事業生産性も向上する。

(4) 働き方改革が進まない背景

働き方改革が上手くいかないのは、「目的がわからない」、「進捗状況がわからない」状況を放置し、ゴールはどこであるのかを明確に示していないからである。まずは定量的なゴールを設定することである。その進捗を皆で振り返ることである。そのなかで、定量的なゴール、KPI²を設定する。その進捗をみていくことが働き方改革の成功のポイントである。

働き方改革の目的は、労働時間の短縮ではなく生産性を上げることである。まずやるべきことは業務の棚卸しである。業務を仕分けし、定型業務やノン・コア業務といわれるもの、AIやRPAに置き換えられるものは圧縮した方がよい。そのうえで、生産性の高いコア業務を増やすべきであり、こうした時間の再配分が必要である。その時、社員をなるべく多く参加させるワークショップを開催することが有効である。アナログで腹落ちをしてスタートした方が効率性は高まる。

² Key Performance Indicator. 「重要業績評価指標」と訳される。最終的な目標 (KGI<脚注 3 参照>) を達成するための、過程を計測する中間指標のこと。

(5) 私の働き方

クロスリバーには全世界に 25 名の専門家がいる。オフィスはない。全員週休 3 日である。共有の会議もない。私は経営者として、社員のスキルと成果、進捗を管理している。時間管理ではなく、タレント・マネージメントである。クラウドをフルに活用している。ただし、IT に「使われる」のではなく、「使う」ことが大事である。社員の働き方を可視化する。可視化するだけで、気づきが生まれ、そこから無駄なものをなくすことで改善につながる。

(6) まとめ

働き方を改革するためには、経営陣と現場の両方が取り組まなければならない。また、制度やファシリティといったハード面だけに取り組む企業が多いが、ソフトとハードの両方を変える必要がある。経営陣の覚悟、文化・風土の定着とともに業務・制度の改革を図ってようやく向かいたい方向へ動き出す。そのうえで、手段としての IT を導入・活用することでようやく働き方改革になる。

(7) クロスリバー越川氏への質問と回答

(質問) 「働きがいを感じる社員が多い企業は、収益が高くなる傾向がある」とのことであったが、逆に「企業が儲かっていると働きがいを高く感じる傾向がある」ということにはならないか？

(回答) 当社の調査では、成績上位 5% の人は働きがいを感じているとの結果が出ており、個人のアウトプットと働きがいの間には相関関係がある。一方で、働きがいのある社員の利益貢献度は、企業が儲かっているか否かにかかわらず変わらないということも確認できている。このため、「働きがいのある社員は利益に貢献する」との結果が導き出されると考えている。

(質問) ということは、企業の経営者が収益をもっと高めようとする場合、社員の働きがいを高める施策を講じることが近道であると考えてよいか。

(回答) 働きがいを高めることは、必要条件であるが、十分条件ではない。働きがいだけで社員が変わるわけではなく、業務改革や労働時間短縮の

試み等も合わせて行う必要があるが、間違いなく KGI³の 1 つにはなるので、働きがい高めることは効果的ではないかと思う。

2. 「“あおぞら”らしい働き方改革について」

(株式会社 あおぞら銀行 田中 暁 氏、有賀 孝史 氏)

(1) 働き方改革・これまでのあゆみ

当行の働き方改革の取組みがスタートしたのは今から約 3 年前の 2015 年である。経営と人事部門がいろいろと議論を重ねてきた。銀行の古い体質、すなわち、「長い時間働くことが美德である」といった状況を何とか変えて、限られた時間を有効に使って新しいことに力を振り向けていかないと生き残っていけない」との危機意識からスタートした。まずは意識付けの観点から、「20 時最終退行」のトライアルを 2 年かけて実施してきた。

また、2017 年 5 月に、本社を上智大学キャンパス内の新築ビル（上層階フロア）に移転した。これを機に働き方を変えていこうという雰囲気が行内全体に広まった。約 6 割の紙資料の削減等の目標を立てて、文書の電子化に取り組んだ。フリーアドレスを導入し、行内コミュニケーションを活性化しようと試みた。

(2) “あおぞら”らしい働き方改革の考え方

世の中の多くの企業が働き方改革に取り組むなかで、“あおぞら”らしい働き方改革を模索していこうと議論を行った。社外役員からも意見をもらって、「何よりも従業員の目線が大事である」ということになった。従業員と銀行が Win-Win の関係を構築して、銀行は働きやすさを従業員に提供して、従業員は働きがいをもって活躍する。銀行は持続的な成長、従業員はワークライフバランスを実現できるような改革を進めていこうということになった。「人事面における働き方改革」、「ビジネスプロセス改革」、「職場環境・IT 整備」の 3 本柱で進めていくことにした。

2018 年 1 月に「働き方改革協議会」を設置した。ポイントは代表取締役副社長が委員長を務め、経営がしっかりと関わることにより、施策をスピーディに

³ Key Goal Indicator. 「経営目標達成指標」と訳される。企業の経営戦略やビジネス戦略を達成するために何をもって成果（ゴール）とみなすのかとする指標のこと。

進めることを可能にした。また、同協議会に従業員組合にも参加してもらっている。これにより、行員の生の声を施策に反映することができている。

（3）人事面の働き方改革～柔軟な働き方の推進～

3つの主な施策により柔軟な働き方を推進している。1つ目は、2017年1月からスタートした「全行20時最終退行」である。原則20時までに退行するものであるが、ポイントは残業を禁止するのではなく、必要な残業は、上司と部下がよくコミュニケーションをとったうえで、認めることにしている。2段階の承認ルールで、19時以降の残業は直属の上司、20時以降の残業は役員の承認を必要としている。施策スタート時には、人事も行内を見回りするなどして浸透度をチェックしていた。最近では20時以降の本社在館率は約7%になっている。

2つ目は「フレックスタイム制度の利用推進」である。同制度自体は10年以上前からあったが、人事部が情宣活動をしっかりやっけてこなかったこともあり、長年利用実績はゼロであった。20時最終退行をきっかけにフレックス制度の利用を促進し、徐々に対象範囲を広げてきた。元々は非管理職向けの制度であったが、管理職もぜひ使いたいとの声が大きくなってきたため、労働基準監督署の意見を伺いながら、管理職も含めて全員が使える制度内容に見直した。現在は、非管理職のうち約3割、管理職は全員がフレックスタイム制度を利用している。

3つ目は「在宅・モバイル勤務制度」で2017年4月から導入している。この制度も割り切って思い切った内容とした。上司の承認があれば、部署や業務内容、利用目的にかかわらず誰でも利用可能としている。週に1回だけ銀行に本社出社すればよく、あとは自宅や出張先、移動中どこでも仕事をしてよい。銀行貸与のパソコンやワンタイムパスワードの生成機を使って、自宅でも会社のLAN環境にアクセスできる。利用実績はこれまでに40名程度とまだ少ないが、希望する行員が必要に応じて気軽に使えばよいと考えている。利用のメリットも含めて引き続き情宣活動を行っていきたい。

（在宅・モバイル勤務制度の利用事例）

在宅・モバイル勤務制度の利用事例を3つ紹介する。1人目は子供の育児に利用している。とくに子供が体調を崩したときや通院、世話の合間の時間をうま

く使っている。電子文書管理システムが導入されたので、回覧や決裁を途中で止めることなく業務を回すことができている。

2 人目は男性職員が、奥さんと一緒に育児をするために、曜日を決めて毎週、同制度を利用している。「育児を妻だけに任せたくないという思いをこの制度によって実現できた」というのが利用者の感想である。本人は法務関連の業務を担当しており、問合わせ対応や各種契約書のチェックなどの業務を自宅で行うことが十分可能となっている。

3 人目は、青森県に在住している母親の介護のために利用している。「介護のために銀行を辞めなければならない」と悩んでいたところ、ちょうど本制度が導入され利用をはじめた。「週に1日は出勤する」という原則があったが、本件の場合は、柔軟な解釈を行い、月に5日間連続で本店に出勤することにより、残りの営業日数のすべてで、青森からリモート勤務ができるようにしている。本人は管理部に所属しており、支店設備の障害対応等を担当しているが、これらの業務も電話やメールなどで十分対応可能である。珍しい利用事例であるのでマスコミ等にも取り上げられている。

(在宅・モバイル勤務制度のメリット、デメリット)

在宅勤務制度を利用した行員からは、「往復の通勤時間を有効に利用できるようになったことが大きなメリットである」との声が聞かれている。その他に、「優先的に行うべきことを事前に決めておくので集中して作業を行うことができ、業務終了後、当日の業務内容を上司に報告するので業務の可視化ができるようになった」ことなどがあげられる。デメリットとしては、「上司・同僚とのコミュニケーションが取りづらい」、「その都度、電話やメールをしなければならず、少し煩わしい」といった声が聞かれている。

(4) 働き方改革アンケートからでてきた課題等

2017年10月に、全行員に働き方改革のアンケートを実施した。そこからでてきた主な課題は4点ある。1点目は、「仕事の満足度があまり変わっていない」といった声が聞かれていることである。「いろいろと制度はあるが、利用しづらい雰囲気もある」との声も聞かれている。

2点目は、業務プロセスの改善への管理職層と非管理職層との意識にギャップがみられることである。業務プロセスの改善について、管理職は「行われた」

と回答しているが、一方で、非管理職の行員は「行われていない」と回答しており、真逆の結果がでている。

3点目は、「早帰りや業務時間の短縮により、業務スキル向上や能力開発の時間が減少した」ということである。「業後における業務に関する勉強時間や先輩・ベテラン行員からいろいろと教えてもらえる時間が大きく減った」との声が聞かれている。

4点目は、「残業手当が減少した」といった不満の声である。

今後、スピード感をもってこれらの改善施策に取り組んでいきたい。

(5) IT 環境の改善による働き方改革の推進

働き方改革を実現するためにどのような IT 施策を打ち出してきたかについて説明する。

当行では、2007～08 年頃には既にシンクライアント環境が導入されていた。また、2011 年以前に IP 電話も使用していた。その後、メールシステムを更改し、システムに紐づくワークフローやアプリなどのすべてを見直した。iPhone も導入した。市場営業やマーケット系のビジネスで使用する特殊な電話（ディーリング通話システム）がある。専用線を使って取引先と直接取引を行う電話であるが、これがかなり老朽化していたので、SIP 専用線⁴を敷設する必要のない新しいソリューションに更新した。

次に、ビデオ会議システムを導入したうえで、ビデオ会議システムが IP 電話システム上でもきちんと利用できるようにした。

(6) 本社移転にあわせた IT 環境の改善

2017 年 5 月の本社移転にあわせ、IT 環境の改善を行った。

① 社内のどこでも業務可能

モバイル PC の配布とともに無線 LAN の導入を行った。モバイル PC はタブレット端末としても利用できるようにし、自席以外でもどこでも簡単に集まってミーティングができるようにした。iPhone の配布も行い、内線・外線を利用

⁴ IP ネットワーク上で SIP プロトコルを使って通信を行うタイプの専用線サービス。多くの IP 電話サービスで使われている。

できるようにした（iPhone が固定電話と同等の機能）。

当行の仕事のやり方は部門で集まって仕事をするというよりも案件単位で関係者（フロント・ミドル・バック）が集まって打合わせを行うことが多いので、フリーアドレス席導入もあって、場所を選ばないミーティングが可能になったことは大きな成果である。また、会議室が満室になって会議ができない場合でも、新本店の 12 階に広いカフェを開設しているため、そこで、素早く集まってミーティングを開くことができる。

固定席に座っている行員でも、モバイルツール等を使いたいと希望している行員はたくさんいることから、今年度以降、さらに多くの台数のモバイル PC を希望者に配布していくことを検討している。

②社外から社内と同等に業務可能

モバイル PC を刷新した。当行のモバイル PC は RDS（リモートデスクトップサービス）であるため、新幹線等での移動中にトンネルに入ると、ネット接続が切れてしまう。そうすると、それまでに作業していたドキュメントの編集ができなくなる。セキュアかつローカルに格納できる領域を使えるモバイル PC を導入することで、インターネット接続が不安定な環境下でも最低限の業務が可能となった。

③拠点間の物理的距離を意識せずに業務可能

ビデオ会議システムを導入した。大画面かつ画質が鮮明でストレスなく遠隔で通話ができる。ロンドン、ニューヨーク、香港、シンガポール、上海、東京、その他の日本の各支店間や 30 拠点同時通話も可能である。

たとえば、役員陣や上長がどのような表情・反応で説明を聞いているのかをみることができるようになった。お互いの表情がみえることにより、コミュニケーションの質等が向上した。

3. 「北陸銀行のワークスタイル変革への取り組み」

(株式会社 北陸銀行 多賀 満 氏、富永 英司 氏)

(1) ワークスタイル変革と業務・人事・システム改革

銀行は、低金利もあって収益環境が厳しいなか、コスト・コントロールをどうやっていくのかが課題となっている。ワークスタイル変革の当初の入り口は、コスト削減を通じて生産性向上を目指すものであったが、それに加えて最近では、行員が少しでも働きやすい環境づくりにも取り組んでいる。

「生産性向上」と「働きやすい環境づくり」を並行して達成するため、「業務改革」、「人事改革」、「システム改革」の3本を走らせながら、ワークスタイル変革を進めている。最近では、外部の目線に基づいて改革を促すために、コンサルも入れている。

①業務改革

ペーパーレス化をいかに徹底して進めるかという観点で業務改革を進めている。内部的な文書は、かなりの部分でペーパーレス化が進んでいる。今後は、お客様との間でペーパーレス化をどう進めるかが問題である。

②人事改革

「イクボス⁵宣言」、「プラチナくるみん⁶」、「健康経営」を取得することで内部にも経営の姿勢を強く示している。

③システム改革

従来からシンクライアント端末を導入していたが、地方発で新しい試みをやっというということで、今回、地方銀行では初めてハイパーコンバージドインフラストラクチャ (HCI)⁷を導入した。これにより、自行システムの構築、維持・運用の面で経費の大幅削減につながった。

⁵ 共に働く部下のワークライフバランスを応援しながら、業績や結果を出すことができ、なおかつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理者）のこと。

⁶ 次世代育成支援対策推進法に基づき、「子育てサポート企業」として「くるみん認定」を受けた企業のうち、仕事と家庭の両立支援に関して高度の水準の取組みを行った企業が受けられる認定。

⁷ Hyper-Converged Infrastructure. HCIは、サーバにコンピューティング機能とストレージ機能を統合し、仮想化基盤構築に必要なものを1つのパッケージとしてまとめシンプルな構

(2) ペーパーレス化

2017年1月に、グループウェア⁸を導入し、研修を十分行ってきたことで、ワークフロー⁹、回覧レポートを中心に活用されるようになり、ペーパーレス化がかなり進んだ。

ペーパーレス会議は、相応の費用もかかったが、業務改革の主管部署である総合企画部の強い思いもあり導入を決めた。導入当初は上手くいかない部分があったが、改善対応を図り、現在は300人規模の全店長会議でも活用している。ペーパーレス化の進展状況を店別・人員別に本支店に還元することはPDCAという観点から有効であり、最近では営業店から情報還元の催促も来るようになるなど、よい傾向であると思っている。

(3) ワークフローによる決裁時間の短縮化

ワークフローは、主に回議書、報告書や通達など決裁文書の回付に利用しているが、その他にも営業店から本部や部店内での各種申請などでも利用している。なかでも、休暇申請での利用は職員全員に定着させるためには非常に有効であった。利用者からは決裁が速くなったということだけでなく、どこまで決裁が進んでいるかがわかるようになったことが評価されている。それまでは、回付先に電話をかけて回覧状況を照会していたが、ワークフローの利用でこのような手間は全くなかった。

出張中にも決裁が可能となったことも評価されている。従来は、「出張から戻ると、机上に決裁待ちの書類が山積みになっていることが多々あり、出張が負担である」という声があったが、今では解消されて感謝の声が寄せられている。

(4) ペーパーレス化の効果

印刷枚数は30%減った。しかし、行内ルールで印刷することになっている文書は依然としてあり、「こうしたルールを変えないと対応が進まない」との声が営業店からあがっている。店舗独自のルールであれば、自由に変えられるが、

成を実現した製品で、より簡単に仮想化インフラを利用したいというニーズに応えたシステム。導入が容易でスモールスタートですぐに使いはじめることができるほか、運用負担が小さく、拡張性も高いといったメリットがある。

⁸ 組織の内部での情報共有やコミュニケーション活性化を目的としたソフトウェア。グループウェアの機能例としては、社内SNSや電子メール、スケジュール管理などがある。

⁹ 業務の一連の処理手続きをコンピュータに組み入れることで、業務を自動化し、円滑化することを目的としたもの。

本部が決めているルールやお客様に交付する書類などは、本部主導で何とかしなければならない。ペーパーレスの結果としての印刷に関するコストも順調に減っている。もっとも、当初は印刷枚数の減少の割にはコストが減っていないという事象が発生した。調べたところ、プリンタードライバーの設定を誤り、白黒の文書であってもカラートナーが使用されるように設定されていることがわかった。KPI（印刷枚数の削減率）と KGI（印刷コスト）の両方をみることの重要性を感じた。

（５）テレワークの試行状況

テレワークについては、通常職場で使用しているタブレット端末の柔軟な持ち出しを認めており、本部を中心に 2017 年 9 月から試行している。そのなかで、テレビ会議など顔が見えるシステムが必要等、いろいろな意見が出ている。テレワークを行っている職員の職場からは、「テレワークしている人にかかってくる電話の対応が負担になる」という声もあった。一方で、想定していなかったケースであるが、大雪で出社困難な場合やインフルエンザによる自宅待機時に、タブレット端末で職場にいるのと同じように仕事のできたなどの効果もあった。

（６）まとめ

「業務改革」、「人事改革」、「システム改革」は一緒に進めていかないとうまくいかない。また、全行をあげて取り組むべき改革であり、経営の役割も非常に重要である。当行の場合は、トップ自らがワークスタイル変革の重要性を何度も行員伝えてくれたので、主管部としてはとてもやりやすかった。

モニタリングに関しては、PDCA の中でとくに C と A が重要である。また、KPI と KGI は事前に決めておかないと、あとになってシステムに簡単には組み込めないケースがあるので注意を要する。

IV. 論点整理（日本銀行 中山 靖司）

1. ワークスタイル変革の目的

ワークスタイル変革を成功させるためには、まず目的を明確にする必要がある。たとえば、労働力確保のための「①働きやすい環境の整備」であるのか、

長時間労働是正のための「②効率化、生産性向上」であるのか、それとも社員のモラルを高めるための「③働きがいの提供」であるのか、である。

2. ワークスタイル変革を支える IT

ワークスタイル変革を進めるために、IT は欠くことができない。「テレワーク」では、リモートアクセスや仮想技術、働き方を可視化するツールなどが、「コミュニケーション基盤」としては、テレビ会議やビジネスチャット、グループウェアなどが、「フリーアドレス」ではモバイル PC や無線 LAN などがそれぞれ活用される IT である。

3. 克服すべき課題の一例

ワークスタイル変革は、①人事制度（人材、評価制度、勤務形態）の改革、②IT 環境（ハードウェア・ソフトウェア）の整備、③組織内部への啓蒙のそれぞれの側面から課題解決に向けた取組みを行うことが必要である。

V. 自由討議要旨

1. ワークスタイル（働き方）変革の目的

- ・ ワークスタイル変革には、①テレワーク等柔軟な働き方を求めるもの（どの業種にも共通）、②顧客エンゲージ¹⁰を強化しようとするもの（サービス業に多い）、③イノベーションに結びつく創造的な仕事にシフトしようとするもの（製造業に多い）の3つのパターンがある。特に、②や③は AI や RPA ではできない類のものであり、ここに投資が回ることがこれからのワークスタイル変革の投資のあり方である。そのなかで時間や場所に縛られず働くカルチャーや制度がつくられることにより、①の柔軟な働き方につながっていくと考えている。
- ・ 働き方改革は目的でなく手段であるという話があった。やはり目的が大事であることには共感する。当行では、一言でいうと“ダイバーシティ・インクルージョン”の実現を目的として、働き方改革をやっていこうと考えている。ダイバーシティというのは多様性を受け入れる、色々な社員を受け入れ

¹⁰ 製品、サービス、ブランドなどが顧客と築いた深い関係性や結びつきのこと。強いエンゲージを結んだ顧客は、自ら好んで繰り返しその企業の製品やサービスを購入する。

るということである。国内のみならずグローバルも含め、多様な人材が集うことで、創造的な組織として、全社員が活躍するところまでもっていききたい。

- 当社のワークスタイル変革は、当初は業務の効率化、生産性の向上が主な目的であった。しかし、現在では、市場の変化に柔軟に対応しうる組織体制をつくるため、社員のエンゲージメントを上げるため、優秀な人材（とくに若手）を確保しイノベーションを加速するためにも、ワークスタイル変革は必要不可欠であると感じている。
- 当社はネット専業銀行ということもあり「効率化、高い生産性」を実現することを重要な課題として認識している。経営トップも全従業員に対して「創造または変革に資する仕事をする」とのメッセージを繰り返し発信している。業務の見直し等を行うことで効率化や生産性向上に貢献した従業員を表彰すること等によって日々業務のやり方を工夫していく好循環が起きている。
- 当機関では、従業員からみた「働きがいのある会社」を、従業員が会社や経営者、管理者を信頼（「信用」、「尊敬」、「公正」）し、自分の仕事に「誇り」を持ち、一緒に働いている人達と「連帯感」を持てる会社であると定義している。一方、マネジメントからみた「働きがいのある会社」を、信頼に満ちた環境で、個人の能力を最大に発揮して、組織目標を達成できる職場と定義している。これらの定義に基づいた2つのアンケートに回答いただき、その結果から毎年「働きがい」の高い会社を選出している。

昨今、皆さんが働き方改革で推進しているワークライフバランスの推奨等、働く環境の整備は、「尊敬」の項目に該当し、アンケート結果でも、多くの企業で上昇している。もっとも、単に、働きやすさを高めるだけでは働きがいは高まらない。「尊敬」だけではなく、何のための「働き方改革」なのかを明確にしながらか、仕事に対する「誇り」、従業員同士の「連帯感」も同時に高めないと働き方改革は成功しない。

日本の金融機関を対象にした調査によれば、「尊敬」は非常に高いが、職場の「連帯感」が低く出る傾向がある。恵まれた環境で個別に与えられた業務を個々に自立して進めていることが背景にあると思われる。また「誇り」の面でも低いとの結果が出ており、金融機関の将来に危機感を持っている。「大

事な日本の金融インフラを支えている」という誇りを持てる組織運営をしていただきたい。

2. ワークスタイル変革の課題と取組み事例

(1) ワークスタイル変革のポイント

- ・ 「働き方改革」には補完関係にある3つの要素（企業文化<多様性を認めあう文化>、制度<各種人事制度、組織形態>、技術の活用<ツールの導入、発展>）が重要であり、どれか1つでも欠けると働き方改革は成り立たない。
- ・ 働き方改革を進めるときには、ITインフラ面、制度・仕組み（紙を残さない仕組み、自由な時間に働ける人事制度など）、人の意識（特に中間管理層の意識改革）、この3つがうまくいって初めて成功する。

(2) 企業文化への定着、意識改革

- ・ 社員が安心してどこでも働ける環境をつくるには、「社員が共通の価値観を共有すること」、「透明度の高い目標管理により、各自が自分のミッションをきちんと理解し、それに自律的に取り組めること」、またその土台となる「信頼関係の構築」、が大切である。
- ・ 当社ではカルチャーの浸透を最重要課題と位置づけ、社員として「あるべき姿」、「行動指針」を社員全員が理解するようワークショップ等の推進といたしたさまざまな取組みを行ってきた。もっとも、カルチャーの醸成の最後の一押しをしたのは2011年の東日本大震災である。震災の翌日から2週間、業務継続体制として全社員を強制的に在宅勤務させたところ、全社員が同じ経験のなかからリモートワークの利便性に気付くなど、経験が力になり一気にフレキシブルな働き方が浸透していった。
- ・ 働き方改革では、中間層から抵抗勢力が出てくる。トップが旗を振ってメッセージを継続的に発信し続けることは重要であるが、下に任せきりになるトップダウンではなく、トップ自らが働き方改革を率先するトップリーディングが必要である。また、現場での自主的な働き方改革活動を促す仕組みをつくるなど、ボトムアップ活動も重要である。
- ・ 働き方改革を進めるうえで一番重要なことは、現場がどのような働き方をしている、それをどう変えたいのか、「理想の働き方」を見える化（ビジョン

化) することである (改革ポイントの明確化)。これができないと働き方改革が進まなかったり、トップダウンで働かせ方改革を進めたとしても止まってしまう。働き方改革は、この「ビジョン」をトップが発信し (意識・動機づけ)、現場における「行動改革」を促す (実効性を上げる) ことではじめて前に進むものである。

- IT を導入しただけで働き方改革が進むわけではなく、制度・ルールも合わせる必要があるし、現場の意識改革も必要になる。ただし、意識改革は難しく、まずは現場の「行動改革」を進めることが実効性を上げるうえで重要になってくる。
- 当金庫では2年前に「ライフデザイン部」という専担部署を設置した。従業員満足度と生産性の向上を目指して人事部から独立させて設置した。理事長主導ではじめたが、「当初3年間は、仮に業績が落ちたとしても改革を続ける」という固い意志をもって取り組んだ。
- 当行でも、電子ワークフローを進めているが、紙の利用を前提とする意識が残っており、この意識を変えないと業務の進め方は変わっていかない。RPAを進めていくにしても、従来のやり方を前提に考えてしまうところがある。そこを改めて、業務フローを見直すことを同時に進めている。
- 昨年、水曜と金曜に、全行一斉の早帰りを強制的に実施した。17時半に帰れということであったが、平日の夕方をどう過ごしたらよいかわからないと、上半期は色々な戸惑いがみられた。下半期には、そうした行員が色々な過ごし方の工夫をし、自分を見つめ直すようになった。ワークだけでなくライフの意識改革も重要であるということは、やってみなければわからなかった。

(3) IT の活用

- 当行では、働き方改革を、環境、業務、制度、意識の改革という4つのカテゴリーに分けて進めている。まず本部の業務を洗い出したところ、もっとも時間をとられているのは電話対応であり、とりわけ営業店からの問い合わせが多かった。そこで、グループチャットを導入した。今ではほとんど電話が鳴らなくなっている。
- 現在当社では、上司や部下が海外にいるなど、同じチームであるのに同じ場所にはいない社員が約52%いる。そのため、海外にいる上司や部下とはテレ

ビ会議システムを活用した密なコミュニケーションをとっている。社員は在宅勤務のときだけではなく、社内で勤務していてもテクノロジーをフルに活用せざるを得ない。チームのメンバーは、日常的に複数拠点をつないだ会議を開き、場所にとらわれないかたちでコラボレーションを図りながら業務を進めている。

- 当社では、コミュニケーション基盤を中心としたどこでも働ける環境を2010年に導入し、全世界のグループ企業の16万人が利用している。たとえば、ウェブ会議は97%のユーザによって、年間延べ2百万回も使われている。こうした環境が整ったことで、昨年からはテレワークの制度も設けており、当社本体の従業員3万5千人全員が、理由に関係なくテレワークを活用できるようになっている。
- 当行では、総合職、一般職問わず全社員にタブレット端末を配布し、テレワークやペーパーレスといった取組みを行っている。
- 当行のワークスタイル改革では、インフラ環境の整備と営業活動の効率化、それから間接業務のペーパーレス化・効率化をセットにして、期間も1年に限定して一気にプロジェクトを推進しようと取り組んできた。営業活動の効率化では、タブレット端末を利用して提案から約定までを営業店に戻ることなく完結できるようにした。間接業務のペーパーレス化では、ペーパーレス会議の開始、グループウェアの導入、ワークフローの電子化に取り組んだ。
- 2018年2月からようやくテレビ会議の利用をはじめた。ペーパーレス会議には、2018年に入って取り組みはじめた。本日午前中に開催された役員会ではじめてタブレット端末が使用された。これまで、非常に強く抵抗する役員がいて、「絶対にペーパーレス化は嫌である」と訴えていたが、本日ついに役員会がタブレット端末化された。

本日いろいろと話を聞いて、今後、ぜひ取り組んでいきたいと思ったことは、無線LANを活用したフリーアドレス化である。本部の一部の業務では、タブレット端末等を有効に活用して、タスクフォース的な仕事のやり方が可能ではないかと思った。

- 働き方改革に使うITは、各金融機関が競合領域として競い合うのではなく、協調領域として協力して活用できると思う。皆でケース・スタディを出

し合って、金融機関を通じて、中小企業にも使いやすい IT を普及させる仕掛けがあれば面白いと思う。

- ・ 果たして IT が効率化にプラスになっているのかは一旦考え直してみなければいけない。昔、審査稟議を手書きしていた頃はせいぜい 2、3 枚であったが、PC で作成するようになってから 10 枚も 20 枚もある論文のようなものになっている。時間をかけて必要のないものを作成しているとしたら、便利だからつつい使ってしまうということを見直す観点も必要である。

(4) テレワークのセキュリティ

- ・ テレワークのリスクは、仮想化等のテクノロジーの活用によって限りなく最小化することが可能である。最後に残るリスクは「のぞき見」と「故意による漏えい」である。これは、もはやシステムの問題ではない。個人の意識をどう醸成していくかにフォーカスして、セキュリティ対策を進めていくべき項目である。
- ・ テレワークの導入を考えている企業からは、会社の外でできることを制限しすぎると、生産性が上がらない一方、なんでもできるようにすると情報漏えいのリスクが高まるといった悩みを聞くことが多い。しかし、「会社の中か外か」や「使用するデバイスやネットワークの種類等」に応じて使える機能やデータの範囲を制御することは可能になっている。利便性とのバランスを考えた柔軟なセキュリティコントロールを行えば、もっと多くの企業でテレワークが実現できる。
- ・ IT を活用した働き方改革では、コンプライアンスの観点が大きな課題である。セキュリティの高いシステムを導入しており、画面コピーや印刷もできないが、悪意をもった第三者の覗き見やスマホでの撮影などの対応が必要である。当行ではテレワーク用の端末に顔認証を導入し、自分の顔が写っていないと画面が暗くなり操作ができない仕組みにする予定である。

(5) 制度、仕組み

- ・ システム的な環境は整備できたが、在宅勤務やテレワークなどの柔軟な働き方に向けての制度導入がなかなか進んでいないことが課題である。現在検討を進めている本店ビルの建替えに合わせてワークスタイル改革に取り組

むため、若手を中心としたタスクフォースを組成し、将来の働き方やワークプレイスについて議論している。

- ・ 特に有効であった施策は、コアタイムなしのスーパーフレックス制度と保管文書ゼロ化である。スーパーフレックス制度は育児との両立も可能とし、女性活躍にもつながっている。

また、紙文書保管が、場所に縛られた働き方を強いるなど、働き方の阻害要因になっていると考え、紙の利便性は肯定しつつ、ペーパーレスではなく、保管文書ゼロを目指し、86%の紙削減に成功した。その過程で現場のワークフローが可視化され、文書の見直しが行われ、結局は働き方の見直し、業務生産性の向上につながっている。

- ・ 残業の削減に関しては、残業の状況をチェックするところからはじめ、営業店を訪問して徹底的に啓蒙を行った。本部から営業店への割当目標を廃止し、さらに、結果だけで評価するやり方をやめ、プロセスで評価することにした。当初は、帰ること自体が目的化するなかで、上期は業績が低迷したが、下期以降はようやくプロセス重視が成果を生みはじめた。

福利厚生に関しては、時間単位での有給休暇の取得を可能としたほか、子ども手当を別途創設したり、子どもが小学校に入学するまでは継続的に時短勤務の利用が可能となるように改善を図った。

- ・ 当行では 2010 年頃から、ワークライフバランスを推進する取り組みをはじめている。2012 年頃から、業務の簡素化・効率化といった BPR に 3 年間取り組んで一旦終了した。現在第 2 ステージに入っており、計画期間 3 年のうちの 1 年目に取り組んでいる。
- ・ 当行のワークスタイル改革では、人事部門主導で、退行時間を 21 時から 19 時までには早めるといった活動やそれらの実績を業績評価に組み入れたりすることからはじめたが、次に、経営管理部主導で、業務生産性を 10%向上しようという活動をはじめ、会議の削減、支店長の承認事項の削減、ペーパーレスにも取り組んでいる。特に、ペーパーレスについてはトップダウンで進めており、一定の効率化につながっている。
- ・ 当行では、働き方改革への手段の第一歩として行内環境と同様の機能をすべて使用できるタブレット端末の持帰りを認めることにした。行員のニーズ

を把握したうえで段階的に取り組むとともに、業務と自己啓発の切分けやリスク管理の方法について労働局や顧問弁護士にこまめに相談してきたことなどが成功のポイントである。段階的に対象を拡大していったことや、ログを活用し使い方を可視化できるようにしたことから、経営陣と当局が納得できる落とし所を探ることができた。

- 当社は、時勢や状況にあわせて、適宜、ルールを見直している。既存のルールに従って仕事をしていて不便を感じることもあると思うが、仕方なくそのルールに従うのではなく、関係部署と相談しながら最適なルールに変えていく社風にある。早ければ1~2週間でルール自体が見直される。このように、時勢や状況に応じて素早くルールが見直され、改善していくことが重要であると考えている。

(6) 検証、評価

- 改革の評価を客観的にみるために、外部機関の検証・評価を受けるとともに、従業員アンケートも実施した。生産性がかなり向上したなかで従業員の満足度も高まった。残業手当も半分以下となり、数億円規模のコスト節減効果が得られている。ITツールも重要であるが、とにかく時間内にやるべきことをやって帰るといった職員の意識付けを図るだけでも、かなりの効果を得ることができた（仕事の進め方、時間の使い方が効率的になった）というのが実感である。
- 取組みの成果は、グループウェアの機能を使った「行員向けのアンケート」と「システムから取得できるデータ」を併用して測定している。昨年4月の調査結果では、営業担当のタブレットの持出し比率は約70%近くまで上昇している。また、投資信託の販売時間は、単月で累計約400時間の削減につながった。本部稟議の決裁時間は、電子化に伴い3.7日から1.3日にまで短縮された。さらに、ワークフローによる決裁の完全ペーパーレス化やペーパーレス会議の徹底により、紙は約32%削減できている。
- 2017年4月から、テレワーク制度をスタートし、同制度を展開すべく効果検証を行った。ワークライフバランスの充実等の定性的な効果は非常に大きいということがわかった。しかし、制度を展開するための予算確保の点からも、定量効果をなかなか測ることができないことが課題である。
- 働き方改革のKPIとして、20~30歳代の行員の退職率に注目している。地

元銀行に入る若者は、「地元の企業の役に立ちたい」という志をもち、やる気に満ち溢れている。しかし、実際に入ってみると仕事の中身は全然違うし、将来展望も描けないとなれば、離職したくなるのは当たり前である。人材派遣会社では、現在、「銀行を回れ。有能な人材が刈り放題である」との号令が出ていると聞く。こうした状況をどのように解決するのがこれからの働き方改革における最も大切なポイントであると思う。

3. ダイバーシティ

- 女性に活躍してもらうために女性が働きやすい環境づくりに注力しており、ダイバーシティ推進室を経営企画部内に設置、女性だけからなる女性活躍推進プロジェクトチーム「チームひまわり」をつくって、ダイバーシティの推進を行っている。なお、女性行員が育児休職している間に事務の規程等が改定されてもキャッチアップできるよう、e-ラーニングの利用を促している。

女性の多くは育児休職明けには時間短縮で勤務しているが、在宅勤務ができればもっと働きやすくなると感じた。個人的には、これまでテレワークに対して少し懐疑的な印象をもっていたが、本日のワークショップ参加をきっかけとして考え方が変わった。

- 当行では、本日も、女性を中心とした「ウーマンズ・カウンシル」を開催しており、働き方改革をテーマとして、テレワーク事例等を取り上げて議論している。冒頭の講演で説明のあった「31%の企業は働き方改革を経営陣によって阻害された」という事実は興味深い。

4. その他

- ペーパーレスが最も進まないのは税公金事務である。銀行の5～6月に窓口が混雑するのは自動車税の納付のためである。税公金のインターネット・バンキング利用は遅れており、紙がなくなる。こうした問題には、金融機関の自助努力だけでは限界がある。公的機関を含め、無駄な取組みをあぶり出して、広く議論していければよいと考えている。
- 個人的な事情で出勤できず、テレワークしかできない行員に仕事を行っていただく「社内クラウドソーシング」といった試みを検討している。また、営業店舗の空きスペースを活用した「サテライトオフィス」を検討したり、

よりコンパクトなスマートフォンで仕事ができるようにしたりすることなど、新たな試みを検討している。

- テクノロジーが急速に変化していくなか、これからの銀行は、典型的な「ザ・銀行員」の常識や既成概念を前提として業務を改善していくだけでは十分ではない。銀行は、多様な人材を受け入れて、もう少し根本的なところから考え方を変えないと世の中についていくことができず、競争力を維持できない。

以 上

ワークショップ参加者（敬称略）

（プレゼンター）

越川 慎司 株式会社 クロスリバー 代表取締役 アグリゲーター
田中 暁 株式会社 あおぞら銀行 インフラストラクチャーマネジメント部長
有賀 孝史 株式会社 あおぞら銀行 人事部 企画課長兼業務課長兼総務課長
多賀 満 株式会社 北陸銀行 常務執行役員
富永 英司 株式会社 北陸銀行 総合事務部 システム戦略グループ長

（招待参加者）

牛山 麻子 シスコシステムズ合同会社 人事 HR コンサルタント
北森 啓也 株式会社 武蔵野銀行 総合企画部 経営政策室 副グループ長
小林 伸睦 シトリックス・システムズ・ジャパン株式会社 アジア・パシフィック・
ジャパン事業推進本部 テクノロジ・ソリューション推進マネージャ兼
エバンジェリスト 総務省テレワークマネージャー
小林 順子 Great Place to Work (R) Institute Japan シニアコンサルタント
島田 直貴 株式会社 金融ビジネスアンドテクノロジー 代表
鈴田 透 コニカミノルタジャパン株式会社 取締役 経営管理本部 本部長
津倉 昭彦 浜松信用金庫 理事 法人営業部長
服部 悟 株式会社 名古屋銀行 取締役・事務システム部長
日置 健太 株式会社 みずほフィナンシャルグループ グローバル人事業務部 企画
チーム 次長
久田 進也 株式会社 千葉銀行 経営企画部 働き方改革推進室 調査役
松本 国一 富士通株式会社 オフアリング推進本部 ワークスタイル変革オフアリン
グ統括部 プロモーション推進部 シニアマネージャー
豆塚 滋夫 株式会社 常陽銀行 営業統括部 主任調査役
村木 淳 株式会社 りそな銀行 営業サポート統括部 グループリーダー
吉本 憲文 住信 SBI ネット銀行株式会社 FinTech 事業企画部長

（日本銀行）

家田 明 金融機構局 金融高度化センター長
山口 省藏 金融機構局 金融高度化センター 副センター長
中山 靖司 金融機構局 金融高度化センター 企画役