

「働き方改革
関連法」が昨年
6月に成立し、
本年4月から段
階的に施行され

ることとなった。時間外労働の
上限規制、有給休暇取得の義務
化、同一労働同一賃金の原則の
法定化などへの対応が、多くの
企業にとって喫緊の課題だ。

しかし、これを読まれる金融
機関の方々に改めて想起してほ
しいことは、法律への対応その
ものは、働き方改革の本当のゴ
ールではない、ということであ
る。真に目指すべきゴールは、
それぞれの金融機関が、働き方
の改革を通じて、職員の働きが
いや労働生産性を向上させるこ
と、そして顧客視点をもった働
き方や地域創生を達成すること
にある。

現在の「金融機関の働き方」
にはいくつかの課題があるが、
大きな課題の一つは、「作業」に
圧迫され、本来やるべき「仕
事」が十分にできていないこと

おか・しゅんたろう ●1994年東京大学法学部卒業。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、16年6月より現職。金融機関の働き方、業務改革、デジタルシフトを調査研究中。

である。定型作業は、ロボット
やAI（人工知能）技術に代替
できないだろうか。組織内の調
整や会議、内部管理にかけてい
る多くの時間を減らす余地はな
いだろうか。紙のデジタル化

（ペーパーレス化）を推進し、
書類のコピーやファイリングな
どの作業を不要にできないだろ
うか。こうした働き方の見直し
によって、「作業」に割いている
時間を圧縮できれば、職員の働
く時間を、本来の「仕事」、す
なわち顧客の課題解決やイノベ
ーティブな活動に向けることが
できる。それは労働生産性の向

上につながるし、顧客と向き合
う時間の増加を通じて、顧客視
点をもった働き方や地域創生に
資することになるだろう。

「金融機関の働き方」のもう
一つの大きな課題は、「働きが
い」や人事慣行に関わることで
ある。長時間労働の是正など
「働きやすさ」の改善のみでは、
働くことを阻害するマイナス要
因を取り除くだけであつて、企
業の付加価値を上昇させるプ
ラ要素をもたらすためには、職
員の働きがいが高める必要があ
る。しかし、金融機関のこれま
での人事慣行、例えば、過度な

年次管理、過度な減点評価主
義、「総合職と一般職」という職
種の区分、中高年齢層の消極的
な活用などは、多くの職員の働
きがいを阻害している。こうし
た阻害要因を見直すことができ
れば、職員の働きがいを高め、
労働生産性の向上にもつながる
ものと考えられる。

人口・企業数の減少や低金利
環境の長期化に伴って、金融機
関の基礎的収益力は低下し続け
ている。ただ、こうした厳しい
経営環境のもと、金融機関が組
織のあり方や働き方を柔軟に変
革していくことは、企業として
あるべき姿であると筆者は考
えている。そのために、金融機
関の経営や人事に関わる方々に
は、法律への対応のみを受け身
で考えるだけにとどまらず、経
営全体のあり方を考えて行動す
る「戦略人事」の視点を持つこ
とを期待したい。

金融機関が働き方改革で 真に目指すべきゴール

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

