

2017年8月31日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

金融高度化セミナー「業務改革」（2017年7月24日開催）  
パネル・ディスカッションの様様<sup>1</sup>

【パネリスト】

- 黒木 正人 氏（飛騨信用組合 専務理事）  
杖村 修司 氏（株式会社 北國銀行代表取締役 専務）  
津倉 昭彦 氏（浜松信用金庫 理事 イノベーション推進部長）  
長堀 和正 氏（株式会社 武蔵野銀行 専務取締役）

【モデレータ】

- 岡 俊太郎（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）



（撮影：野瀬勝一、以下同じ）

<sup>1</sup> パネル・ディスカッションにおけるパネリスト等の発言要旨を論点毎に取りまとめたもの。  
なお、パネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

## 1. 各金融機関の業務改革の取り組み

(黒木氏) …資料「飛騨信用組合の業務改革」参照

飛騨信用組合の3つの業務改革についてお話しする。



### ①仕事改革

当組合ではCSV<sup>2</sup>経営を掲げている。日本風に言えば「三方良し<sup>3</sup>」の経営で、職員のハッピー、組合員のハッピー、地域のハッピー、この3つのハッピーを実現するものである。

融資のリードタイム改革は、融資残高を伸ばした最大の秘訣である。渉外が聞いてきた融資の案件に、その日のうちに回答する仕組みを構築している。

Biz-Con. HIDA は、当組合独自で運営する「よろず相談拠点」のようなものである。融資相談だけでなく、クラウドファンディング、地域活性化ファンドなど、何でも相談に乗る。

渉外係と受付にタブレットを配布しており、入出金、預かり業務の簡素化を図るとともに、訪問記録、案件管理など、マネージメントにも活用している。

### ②地域改革

「ひだしんさるぼぼ倶楽部」を紹介したい。「さるぼぼ」というのは「猿の赤ちゃん」という意味で、飛騨高山のお守りである。この「ひだしんさるぼぼ倶楽部」は会員数3万人、ファミリー店300店の会員制の組織で、定期預金50万円ごとに、500円の地域通貨「さるぼぼコイン」を発行し、流通させている。「さるぼぼコイン」はスマホとQRコードを使った電子地域通貨で、現在、実証実験を行っており、当局の許可が得られれば、一般の顧客にも本年10月中のリリースを予定している。

当組合では自らクラウドファンディング「FAAVO 飛騨・高山」を運営しており、これまでに30件を超えるファンドを組成している。ワクワク感のある案件が目白押しで、今までにない新しいお客様と地域活性化を共有するものである。

<sup>2</sup> “Creating Shared Value”（共有価値の創造）の略。マイケル・E・ポーター等により提唱された経営コンセプト。社会的な価値と企業にとっての価値を両立させ、企業の事業活動を通じ、社会的な課題を解決していくことを目指す経営手法をいう。

<sup>3</sup> 「売り手良し」、「買い手良し」、「世間良し」の3つの「良し」をいう。売り手と買い手がともに満足し、また社会貢献もできる商売がよい商売であるということで、近江商人の心得とされている。

地域活性化ファンド「飛驒・高山さるぼぼ結ファンド」は、地域を活性化させる案件に社債で出資する取組みである。1号案件は、「屋台村」で、これが大成功しており、出店者への創業融資や創業補助金の申請は当組合が一手に引き受けている。2号案件は、「飛驒とらふぐ」である。山奥で海のとらふぐを育てようという、ユニークなプロジェクトである。飛驒牛のようなブランドふぐを育てることがわれわれの夢である。

### ③働き方改革

毎週、水・金曜日の早帰りのほかに、今年1月からプレミアムフライデーを実施している。金曜日に全員が帰ってしまうと業務が成り立たないので、各自が月4回ある金曜日のうち1日を選択し、15時半に退社することになっている。これをやると仕事が溜まってしまわないかと思われるかもしれないが、職員は、「やるべき仕事」と「ルーティンで意味のない仕事」を自然と選別していく。やがては仕事のための仕事や、惰性でやっていた仕事を自然とやらなくなるし、できなくなる。それでも何も問題が起きないので、今までいかに無駄なことをしていたのかに気付かされる。

年1回、木曜日～土曜日の2泊3日で、職員200人を4班に分けて、社員旅行を行っている。平日に職員の4分の1がいなくなるが、職員各自が工夫をして、業務には全く支障は生じなかった。経営者としては、人員にはまだ余裕があると認識している。

地元のスーパーマーケット内に設置したインスタブランチでは、勤務時間は朝9時から夜7時までと少し長めとしているが、ここに勤務する職員は週休3日を実現している。土曜日、日曜日にはロビーコンサート等を開催し、当組合のファンをがっちり掴む戦略をとっている。

オフィスレイアウトの工夫については、本部7部署を間仕切りのない同じフロアに集約することで、コミュニケーションの円滑化を図っている。プロジェクトチーム等でも、会議日程を決めることなく、いつでも、どこでも、誰とでもコミュニケーションが図れるため、議論が活発となり、迅速な意思決定ができるようになった。

最後にグループウェアの導入であるが、“マジックコネクト”を活用し、在宅勤務を可能にしている。部長以上はグループウェアに直結したスマホを持っており、出張中でも自宅でも、いつでもどこでも決裁できる体制にしている。

これらの3つの業務改革が相乗効果を生み、職員の意識改革、地域の活性化、業績の向上につながっている。

(杖村氏) …資料「北國銀行が考える業務改革」参照

3年ほど前に移転をした当行本店を見学された方々からは、「本店だからペーパーレス等の業務改革が進んでいるのではないか」という質問をよく受けたが、実際のところ、営業店の方がよりペーパーレス化が進んでいる。例えば、通常の営業店は15時に窓口が閉まり、リテール店では17時には全職員が帰宅、基幹店舗でも18時前には帰宅できている。このように、ペーパーレス化等の業務効率化が一段と進んでいるのは営業店である。営業店では金庫は使っていない。古い店舗では、撤去するだけでもコストが掛かるので、扉を閉めたままにしている。顧客から受け入れた書類を保管しているのは別のセンターである。キャビネットもほとんどない。



業務改革を進めるに当たって最もハードルが高かったのは、本部である。本部では、柱もないオープンスペースで、常務や部長クラスも同じフロアにいる。机上には、シンククライアント端末のみがあり、電話も置いていない。「Windows Phone<sup>4</sup>」を各自が1台持っている。パートも含めて全員が「Windows Phone」と「Surface<sup>5</sup>」だけを保有している。

会議は完全にペーパーレスである。会議時間は原則、最長45分間と決めている。会議の資料は、会議開始の24時間以上前に参加関係者に配信することになっており、その場で必要となる書類はグループウェアで添付して見ることができるようにしている。わかりやすい具体例としては、私が1か月に決裁印を押すのは2回だけである。1回は当行の取締役会の議事録で、もう1回は、監査役を務めている他社の取締役会の議事録への押印である。

全行改革をはじめたのは2000年である。既に17年が経っているが、最も大きなトリガーとなったことは今から7年前、もう一段、業務改革のレベルを上げるために新しいグループウェアを導入したことである。具体的には、私の仕事の7割から8割はグループウェアのなかですべて終わる。残りのCRM<sup>6</sup>とか融資支援、人事システムを閲覧するのは2割くらいである。

デジタル化するとどういうことが起こるのかというと、送付されてくる資料だけでなく、銀行のなかで何が起きているのかがすべて「見える化」される。情報のアクセス権を広げていくことにもつながる。役員からパートのスケジュール等もすべて「見える化」されている。マニュアル、ファ

<sup>4</sup> マイクロソフト社が提供するタブレット用OS「Windows 10 Mobile」を搭載しているスマートフォン。

<sup>5</sup> マイクロソフト社が提供するタブレット端末。

<sup>6</sup> “Customer Relationship Management (顧客管理システム)” の略。

イル管理もすべて、グループウェア内で完結している。社内情報の検索もすべてグループウェア内に格納されており、大きなメリットとなっている。

これらの取組みの成果について、2001年3月期と2017年3月期の諸計数を比べてみた。マイナス金利もあり、資金利益は100億円減少、コア業務純益も減少している。一方で経費も70億円減少している。戦略的なコスト削減、いわゆる“Strategic Sourcing”も組み合わせて行うことで、業務改革は、経費の削減という意味でも大きな役割を果たしてきた。

現在は、業務改革の第3段階にあり、考え方もバージョンアップさせている。例えば、目的については、5年前までは営業力をあげるために営業店の人員を増やしたが、なかなか結果には結び付かなかった。ここは、マーケティングの思考により、セグメンテーションしたうえで営業のプロセスを管理していくことが必要である。当行の取組みについては、「ノルマがない」という取上げ方をよくされるが、それは目標がないということではない。営業力を上げるためには、人を増やすだけでなく、やり方も変えなければならない。

改革に反対する意見は当然あるので、トップダウンでないと進まない。その後はミドルとボトムが一緒になって議論を深めていくことで、業務改革が進んでいくと考えている。

(津倉氏) …資料「浜松信用金庫（共同加盟金庫）の業務効率化  
～ペーパーレスを目指して～」参照



当金庫は、2009年1月に信金共同事務センターに加盟している。2015年4月にイノベーション推進部を新設し、業務改革に本格的に取り組みはじめた。本来、「業務改革に最も重要なことは意識である」と考えているが、本日はシステムに焦点を当ててお話しする。

イノベーション推進部を開設して何を指すのかという議論のなかで、りそな銀行の取組みである「待たせない、書かせない、押させない」を参考にした。当金庫は共同システム加盟金融機関であることから、印鑑レス（押させない）は難しいといった話になり、りそな銀行とは若干表現を変えて、「待たせない、書かせない、手間をかけさせない」を目標に掲げた（システムベンダーとの共同開発により、現在は印鑑レスも可能となっている）。

目標を定めた後は、現状の分析が必要となる。外部コンサルタントの指導により、営業店の事務量の調査を行った。また、ペーパーレスへの助言・提案を受けた。そうしたなかで、「人からシステムへ」、「紙から電子へ」を

実現する手段を検討するようになった。

また、全職員のタイピングの速度計測を行った。これはシステム化を進めていくなかで、職員のスキルにも目標を設けてスピードアップを図り、効率化を促そうとするものである。また、当金庫では昇進・昇格に際して、これまで筆記の論文試験を実施してきたが、これも前年から、パソコンによる試験に切り替えている。

静岡県では、県内 12 金庫で共同事務センターを設置しており、為替の取立てをはじめとする事務の共同化・効率化も推進している。

さらに当金庫では、「電子稟議」と「窓口のタブレット端末による受付」のシステムを開発している。共同システムには、「WEB ON」という、通常のパソコンから共同システムにデータを伝送する機能がある。また、「TM 連携」という、タブレット端末で入力したデータを TM 端末（信用金庫のオンライン端末）に伝送し、預金の記帳や通帳印字は TM 端末でできる仕組みを構築した。この「WEB ON」と「TM 連携」の 2 つの機能により、「電子稟議」と「窓口のタブレット端末による受付」が共同システム内で可能となっている。

約 2 年前に渉外の端末をタブレット化した。タブレットのなかに「渉外支援システム」と「預かり資産管理システム」を入れることで、ペーパーレスに寄与している。また、当金庫では、紙の管理を文書管理システムで行っている。本来であれば、文書管理システムを導入する前に紙を減らせばよかったのであるが、そのまま導入してしまったために、あらためて紙の削減に取り組んでいる。これらシステムの導入の結果、紙は半分程度に減っている。

金融機関には、事務管理上必要な様々な管理表がある。その複数の管理表をまとめて 1 つにできないかと考え、管理表統合ソフトを作成した。その結果、管理表を電子化することができた。この管理表統合ソフトにより、営業店から本部へ報告するという動作がなくなった。必要であれば、営業店が入力したものを、本部が確認するために見に行くというかたちにした。

経費支払いも電子化している。また、債権書類の集中保管に関しては、北部の営業店の建替えに伴い、保管庫を新設し、IC タグによる全自動の棚卸を可能としている。

これらのシステム開発はすべてイノベーション推進部で所管しているわけではなく、イノベーション推進 PT で、金庫横断的に議論しながら進めている。ただし、一度に多くの開発案件が進んでおり、本部各部、営業店は、ついていくのが精一杯の状態になっているのが現状である。開発が一

段落し、全員が使い慣れたところで、業務改革もようやく一段落するのではないかと考えている。

(長堀氏) …資料「スマートワークスタイル改革の取組みについて」参照

当行では、2013年に策定した長期ビジョンの実現に向けて、生産性向上を目指した本部横断的なワーキンググループを組成した。5つの「フリー・レス」(ペーパーレス、印鑑・署名レス、ストレスフリー、リスクフリー、スペースフリー)を目指すことを基本コンセプトに定めて、営業店の業務改革を中心に継続的に取り組んできた。ワーキンググループの議論のなかで、世の中のデジタル化が急速に進展する一方で、他行に比べてやや遅れ気味であったIT化、タブレット活用を一気に挽回できないかという話が持ち上がった。そこで様々な議論をした結果、当時主流であった営業活動中心のタブレット活用だけではなく、営業活動も間接業務も同時に改革していくことを目指して、組織横断的なプロジェクトを立ち上げることにした。



当時は、働き方改革への社会的な要請が今ほど盛り上がっていない時期であった。「インフラやタブレットを整備、活用することで、営業店、本部の業務を楽にしよう」、「もっとスマートに、格好良く仕事をしていこう」と考えて、“スマートワークスタイル改革”というネーミングにした。今となってはタイムリーなネーミングといえるのであるが、当時は行内に理解者が少なく、PTメンバー以外にはこのネーミングはかなり不評であったことを覚えている。

当行の業務改革の特徴としては、最初からシステム・インフラ環境の整備、営業活動のペーパーレス化・効率化、間接業務のペーパーレス化・効率化、これらをセットにして、期間も1年と目途を定め、一気にプロジェクトを推進しようと考えたことである。そのために、企画、営業推進、システムの各部門からグループ長級が参加するPTを組成した。想定外の出来事も生じて時間を要したが、結果としてはほぼ1年で所期の目的を実現することができた。その後、昨年度から、構築した基盤・システムを活用して、働き方改革の試行・展開に取り組んでいる。

今回の改革の効果として、KPIを測定するために、今回構築したグループウェアの機能を使った行員へのアンケートと、システムから計測されるデータを併用している。営業担当者のタブレットの持出し状況を見ると、65%が常時、営業活動に利用している。投信販売時間の削減や稟議の決裁時間の短縮のほか、紙の削減状況を見ると、いずれも効果が出ているもの

の、所期の目標からすればまだまだである。今後取組みを加速させていきたい。

働き方改革への第一歩としてタブレットの持出し・持帰りを検討した。ステップ1として、役員も含めた経営職層から持ち帰って、業務利用も自己啓発もできるように試行しはじめて、その後、管理職層以下の職員については、研修や顧客先から直行直帰した場合に限り持帰りを認めることとした。ステップ2として、管理職層以下でも自己啓発として持帰りを認めることにした。ちなみに、管理職層以下の行員が時間外に業務を行った場合には、システムチェックされ、時間外勤務の申告をさせるようにしている。ここでのポイントは、行員のニーズを把握したうえで、段階的に取り組んだことである。また、業務での利用と自己啓発、これらの切分けやリスク管理の方法については、埼玉労働局や顧問弁護士にこまめに相談しリーガル・チェックを行った。実現までに時間は要したが、ステップ分けによる段階的な拡大や、適切な労務管理を確保する仕組みの構築など、経営陣も当局も納得できる落としどころを探ることができた。ちなみに、埼玉労働局とは何度も対話を重ねてきたこともあって、本年7月25日に、同局と「働き方改革にかかる包括連携協定」を締結することとなった。

行員へのアンケートでは、今回導入した各機能を便利に感じる行員の割合が増えてきた。これは、機能を使いこなして効率的な業務が行える行員が増えてきたことの証である。グループウェアやタブレットを活用した働き方は着実に浸透しつつあると感じている。持帰りによる業務利用、自己啓発利用の時間も伸びてきているが、まだまだ途上である。なぜ持ち帰って利用をしないのかについての理由を尋ねるアンケートも行った。もちろん持ち帰らずに仕事が終わることが理想ではあるが、「持帰りの手続きが面倒である」、「利用できることを知らなかった」などの声も聞かれることから、まだ改善の余地があると考えている。

働き方改革に向けた今後の課題としては、持帰り利用の阻害要因を解決していくとともに、テレワークの実現、就業形態や人事制度の検討があげられる。現在検討している本店ビルの建替えでは、ワークスタイル改革の実現をテーマの1つとしており、そのために若手を中心としたタスクフォースを組成して、将来の働き方やワークプレイスについての議論を進めている。次代を担う行員たちの想いを積極的に取り込んでいきたいと考えている。

## 2. トップのコミットメントの役割、ミドル層ほか周囲のサポート

(長堀氏) 当行では、業務改革の構想・企画段階から、頭取をはじめ役員、各

部部長といったミドル層も交えた意見交換をする仕組み、会議体がある。また、頭取も、ミドルアップ的な企画の進め方を奨励している。先述の「スマートワークスタイル改革プロジェクト」も、トップダウンではなく、本部のグループ長級が発案してきた企画書を意見交換の場に出したものである。その場で、頭取から、「これからはこういう時代が来るから、すぐに検討してくれ」という鶴の一声があり、プロジェクトがスタートした。頭取はゴーサインを出した以上、要求水準こそ厳しかったものの、難しい局面では助け舟を出してくれた。このように、トップがしっかりと改革にコミットしてくれているため、ミドル層のプロジェクトメンバーも本気でプロジェクトに取り組むことができた。また、多くの関係部署や関係者を巻き込むためにも、トップのお墨付きがあることは重要な要素であった。

(黒木氏) 当組合は、9年前に不祥事件が発覚し、当局から業務改善命令を受けた。旧経営陣が退任し、ある地方銀行の取締役を務めていた人物が理事長に就任した。新理事長は、改革意欲が旺盛であったが、強いリーダーシップだけでは、なかなか改革が進まなかった。なぜかという、業務改革をしたいという意欲だけが空回りして、職員各人・組織の隅々までにはなかなかうまく伝わらなかったためである。6年前に私(黒木氏)が入組して、理事長の言葉を職員にわかりやすく「通訳」する役目を担った。その後、地元出身で30歳代半ばの公認会計士の資格を持つ人物がUターン就職で入組してきた。彼は改革に賛同する若手のリーダーとなり、様々な業務改革を実行した。私の経験からは、業務改革を行うためには、トップの強いリーダーシップが根底にあり、その意図を職員にわかりやすく「通訳」できる人がいて、そして現場で実行していく若手リーダーと実行部隊、この3つが必要であると思う。

### 3. トップダウンのアプローチとボトムアップのアプローチの比較

(津倉氏) 当金庫では、「GOOD アイディアコンテスト」で、ボトムアップ、すなわち職員からの意見を吸い上げる仕組みを作っており、経営企画部と各部署で採用の可否を決めている。この「GOOD アイディアコンテスト」では数多くの改善提案が寄せられており、「改善」はかなり進んでいる。ただし、「GOOD アイディアコンテスト」から出てくる改善提案は、現在の業務フローを前提とした「改善」の提案である。業務フロー自体を根本的に変える提案はボトムアップではなかなか出てこない。業務フロー自体を変える、つまり「改善」ではなく「改革」は、やはりトップダウンでなければ難しい。

(杖村氏) 当行の業務改革は、当時の頭取が、「はじめよう」と言ったことからスタートした。「業務改革をはじめするにはトップダウンでなければならない」

というのはほぼ間違いない。プロジェクトチームも業務改革をはじめるときに作った。プロジェクトチームは、「トップダウンの変形」であると考えている。これから業務改革を進めていこうという金融機関の方でも、トップダウンとプロジェクトチームがあれば、間違いなく改革は進むと思う。ハレーション（想定外の事象への波及）があっても、トップがコミットするなか、しっかりと議論をすれば、改革は進むのではないか。

問題なのは、その後である。私（杖村氏）も当時のプロジェクトチームの一員であったが、同じメンバーがプロジェクトをずっとやっていくわけにはいかない。必ずプロジェクトチームのメンバーも人事異動になる。プロジェクトを開始するときに、その後のことまで考えて、組織のDNAにまで落とし込んでいくことが大切である。当時の頭取からは何度も、「5年、10年の改革では組織のDNAは変わらない。20年、改革を続けたらきっと変わるだろう」と言われた。「学習する組織」というのは、ピーター・センゲが随分前に提唱したことであるが、行員一人一人がしっかりと物事を考えることである。自分の頭でゼロベースで考えて、しっかりと議論していく文化を組織に植え付けていくことが、業務改革の「継続」につながっていくと思っている。

#### 4. 業務改革の推進体制の構築

（津倉氏）当金庫で専担部署（イノベーション推進部）を設置した理由は、日常業務を行いながら業務改革を行うことは難しいと、理事長が判断したことである。とくにシステム部署、事務管理部署は、日常的に大きな負荷がかかっている。現在、当金庫では、複数の業務改革、システム開発が同時進行している。現業やルーティンを持たない部署が、業務改革を主導していかないと難しいのが現実である。

当部は、私（津倉氏）が部長になることを条件として創設された。有期（3年間の限定組織）であるため、私が最初で最後のイノベーション推進部長である。イノベーション推進部を有期で設置した理由は、本部の肥大化を防ぐことを、営業店も含めて金庫内に周知するためである。営業店からは、本部肥大化の懸念・批判が生じやすい。とくに当金庫の場合は、本部の部数が16部と、同規模クラスの信用金庫に比べて多い。ただし、イノベーション推進部が全てを決定しているわけではなくて、金庫横断的なイノベーションPTがあり、そこで全金庫的な同意を得て業務改革を進めていく体制となっている。

（長堀氏）当行が本部横断的なワーキングを組成して、「スマートワークスタイル改革プロジェクト」を開始した理由は、新たなシステムをゼロから構築

するのではなく、既存の基盤やサブシステムなどをうまく活用して、低コストでより早く仕組みを作るためには、新たな専担者を置くよりも、業務、システムに詳しい、熱意のある各部署のリーダーに、プロジェクトを主導させたほうがうまくいくのではないかと考えたためである。既存の部署にプロジェクトを任せると、日常業務とプロジェクト業務との比重・バランスが問題となるが、今回は各部署のグループ長級が担当したため、日常業務の繁閑も勘案しつつ、うまくプロジェクト業務を組み込んでくれた。ただし、既存のサブシステムや基盤、ネットワークを連携させるために、多くのベンダーを同時にコントロールすることが課題としてあったため、今回のプロジェクトを遂行するにあたっては、プロジェクトが軌道に乗るまでの間、IT専門のコンサルタントを活用した。これも、グループ長に過度の負荷がかからず、プロジェクトを推進できた成功要因の1つと考えている。

#### 5. 業務改革を推進するうえでの人選上の工夫

(黒木氏) 当組合では、縦割り組織のなかで、業務改革を行うのは困難であると考えて、組織横断的にプロジェクトチームやワーキングチームを立ち上げている。そのチームリーダーには、役職は一切関係なく、その仕事を最も理解している人を充てた。

当組合では、営業店での事務ミスが多く、事務品質がなかなか安定しなかった。その原因を調査している際、女性職員から、「事務の検印は役席に任せるのではなく、最も事務をわかっている人がやるべきではないか」という意見が出てきた。

そこで、営業店事務改革のワーキングチームを立ち上げ、そのチームリーダーには、営業店事務に最も詳しい女性職員を指名した。その女性職員は、女性職員だけの店舗で支店長を経験したことがあり、その後結婚して、産休・育休を経て職場に復帰した。営業店改革のチームリーダーを務め、現在は2度目の産休・育休を取得している。彼女には、ワーキングチームのメンバー選定も任せ、「いつまでに成し遂げるように」と期限を区切って活動させた。その結果、職位や性別にこだわらずに、預金・為替・融資・渉外業務など、最もその業務に詳しい職員に「ライセンス」を付与して、その職員が検印するかたちに業務を改革できた。営業店ではその業務に詳しい担当者が決裁できるように、従来の「職位に基づく決裁権限」から「職能に基づく決裁権限」へと変更した。ライセンスを付与された職員は、預為リーダー、融資リーダー、渉外リーダーと呼ばれて、役席者でなくても、能力に応じた決裁権限が与えられる。その結果、営業店事務のリードタイ

ム短縮が図られ、余った時間を店週の渉外活動や消費者ローンの電話セールスに充てることが可能となっている。これらの業務改革は、女性職員がチームリーダーとなったことや営業店改革ということで、抵抗勢力もあったが、トップの強いコミットがあることから、安心して進めることができた。

## 6. 業務改革を進めていくうえでの企業文化のあり方

(杖村氏) 業務改革は間違いなくリスクを伴う。しかし、業務改革を行うリスクよりも、「石橋を叩いて渡らない、何もしないリスクの方が大きい」ことを行内に浸透させる、その点に尽きる。リスクはあるが、そのコントロールをあわせて考えて、トライアル・アンド・エラーを行う。これを、組織のDNAに落とし込んでいくことが重要ではないか。

(長堀氏) 当行の企業文化は、10年先の長期ビジョンを策定したり、千葉銀行とアライアンスを組んだり、必ずしも慎重なだけではないと認識しているが、他業態に比べれば確かに慎重かもしれない。今回のプロジェクトのなかで、持ち帰りでの業務・自己啓発でのタブレット端末の利用について話をすると、シンクライアント環境やタブレット端末により銀行外で仕事ができる環境が整ったとはいえ、「持ち帰り利用には様々なリスクが存在する」という慎重な意見が多かった。しかし、そうした雰囲気の中でもプロジェクトのメンバーが実現をあきらめるのではなく、行員アンケートを行い、持ち帰りニーズが高いことを経営陣に示したり、それらを含めて労働局や顧問弁護士に相談しながら、経営陣も納得できるような仕組みや方法を考えてくれた。そのうえで、会議の席上、頭取から、「まずは役員陣が自ら持ち帰って利用しよう」との発言があり、一気にタブレット端末の利用が加速した。実際に今では、出張先や移動中の車中에서도稟議や報告書の決裁ができるため、決裁までの時間も従来の3分の1に短縮されている。当行の場合には、「自分の銀行を変えよう、良くしよう」とする行員の考え方や熱意とトップのスタンスとがマッチし、新しい取組み、新しい企業文化が生まれている。

## 7. 客観的な経営指標やデータの重要性

(津倉氏) 営業店の事務量の調査にあたっては、りそな銀行と共同で事務量計測のノウハウを蓄積してきた外部コンサルタントに依頼した。事務量調査の結果、営業店に「余裕時間」があることが確認できた。「主体時間」とは、日中であれば、顧客対応をしている時間と、端末操作をしている時間で

る。したがって、チェックしている時間、教育指導している時間、電話対応の時間は、すべて「余裕時間」として計測される。当金庫からみれば、「余裕時間といっても、教育指導の時間は必要である」と考えたが、外部コンサルタントからは、「日中に指導を行う必要はないのではないか。営業時間は、顧客と面談している時間ではないのか」という指摘を受けた。また、とくに、「新入職員の日中の指導時間が長すぎるのではないか」との指摘があり、それまで1か月間であった新入行員研修を、昨年から3か月間へと変更し、日中営業時間中の教育指導を短縮した。いずれにしても、「営業店に時間がない」のではなく、業務のやり方に問題があることがよく分かった。

(黒木氏) 当組合では、業績評価の特別項目に、働き方改革の評価項目10項目を組み入れている。例えば、「労働生産性」の項目では、各営業店の売上高であるトップラインを職員数で割って、前年同月比で比較し、評価を行う。一般的に多くの営業店では、「忙しい」という理由で職員を多くほしがるとの傾向にあるが、職員を増やすと、「労働生産性」の項目が悪化するため、営業店長は、「ちょっと待てよ、もう少し考えてみよう、もう少し工夫してみよう」となる。

また、「時間外労働」の指標では、「時間外給与金額を総定例給与で割った比率」を前年同月比と比較する。そうすると営業店全体で時間外労働を改善しようとする意識が働く。

時間外労働を削減し生み出した時間を、「スキルアップ」項目に結びつけることができれば、さらに高評価となる。本年6月に行われた全国平均合格率32%の銀行業務検定試験で、当組合の合格率は48%と、これまでにない成果をあげることができた。これは「検定試験・資格の取得」の評価項目に反映される。これらを業績評価の特別項目として、成績優秀な営業店や改革意欲に富む営業店を表彰することにより、職員のインセンティブ向上を図っている。

## 8. Q & A

(岡) ここからはフロアからの質問を取り上げたい。時間の制約があるので、5項目についてパネリストにお答え頂くこととする<sup>7</sup>。まず1つめの質問である。「りそな銀行では、事務の発生と同時にデジタル化された場合、店頭で発生している書



<sup>7</sup> 当日はたくさんのご質問を頂きました。一部しか回答できなかった点をご容赦いただきたく存じます。

類の保管は営業店で行っているのか。それとも、すべて文書センターへ送付しているのか教えてほしい」。

(りそなホールディングス・中田氏) 事務は発生と同時にデジタル化できれば紙は発生しないが、今現在すべての事務がデジタル化できているわけではないので紙は発生している。これを営業店に保管すると紛失するリスクがあるので、保存期間1年以上のものはすべて集中保管している。これからデジタル化をさらに進めていき、基本的に紙を発生させないようにしていきたいと考えている。それでも残ってしまうものについては、イメージで保存し、紙はお客様に返却することを検討していきたい。

(岡) 2 つめの質問である。「名古屋銀行では、渉外を強化して訪問軒先数を増やすことにより、個人顧客の面談率はアップしているのか。実際に訪問しても、共働き世帯も多くなってきているなかで不在先が多く、面談率のアップに苦労しているのが現状であるが、実際のところ名古屋銀行ではどうか教えてほしい」。

(名古屋銀行・中村氏) さきほど、パーソナル・コンシェルジュ（以下、PC）という個人特化型渉外を女性中心に100名程度増やしたとお話した。解決策としては、PCの訪問については、戦略的・戦術的に、職域の従業員を大きなターゲットにしている。当行では、法人融資がメインであるが、融資先企業の従業員取引は少ないとの分析から、その点をPC活動でカバーしていきたいということである。職域である、勤務先の会社を訪問することになるので、不在比率は低くなると思う。もう1つの工夫として、職域以外の個人居宅への訪問を行い、不在であった場合には、「何曜日の何時頃は、この顧客は不在である」という情報を、データとして蓄積していることである。このように、担当が交替しても、次の訪問時には不在ということがないような工夫を行っている。

(岡) 3 つめの質問である。りそなや名古屋銀行でも事務量を計測しているといった話があり、この点に関しては先ほど浜松信用金庫に説明していただいたが、「さらに具体的に、事務量はどのように計測するものなのか教えてほしい」。

(津倉氏) 1分間ずつ時間を決めて、その時間に担当者は何をしていたのかというデータを積み上げていく調査である。営業店にはかなりの数の監視カメラが設置してあるため、監視カメラで担当者の動きを追えばわかるのではないかと、当金庫は当初考えたが、外部コンサルタントからは、「そのような簡単なものではない」と指導を受けた。結果として、イノベーション推進部の陣容だけでは足りないため、他の本部部署からも応援してもらって、

営業店の担当者について回りながら、1分毎に何をやっているのかをチェックした。確かに動作が細かいので、多くの監視カメラが設置されていても、とても追いきれず、外部コンサルタントの指摘どおりであった。その調査結果を集計して答えを出すわけであるが、本日参加の皆様が計測できるかという点、正直のところ難しいと思う。現在、事務量調査の研修を専門に行っている会社があるので、トライされてみてはどうか。

(岡) 4つめの質問である。「外部コンサルタントを利用することのメリット・デメリットとしてどのような点があるのか教えてほしい」。

(長堀氏) 今回のプロジェクトの実施項目が多岐にわたっていたほか、多数のベンダーと交渉しなければいけないことから外部コンサルタントを活用した。当初の構想段階から企画・実行段階に進むにあたって、外部コンサルタントの最新の知見を享受したいとの思いがあり、有効な示唆が得られたのではないと思う。また、外部コンサルタントにプロジェクトマネージャーも兼ねてもらったこともメリットであった。デメリットを強いてあげれば、タダではやってくれないことである。当行としては、今回のシクライアント環境等を構築するうえで有効な示唆を十分に享受できたと思っている。

(岡) 5つめの質問である。「BPR や業務改革を進めていくと、職場のなかで、抵抗勢力、反対勢力などが出てきて、どうしても進まないということもあるかと思われる。これらの勢力にどのように対峙して、どのようにプロジェクトを進めていったのか教えてほしい」。

(杖村氏) 抵抗勢力には、内部と外部の2つがあると思う。内部についても外部についても同じで、きちんと議論を行う。議論を行ったうえで、当行内ではよく「エスカレーション」と言っているが、議論をしても結論が出ない場合には、やはり担当者レベル、課長レベル、部長レベル、最後は頭取まできちんと報告を上げるという文化を築いていくことが最も肝要であると思う。局地戦でもめていて、上にあげないと、いつまでたっても話が進まない。当行もそうであったが、多くの金融機関では、「エスカレーション」の文化があまりないので、その点を変えていくことが重要なポイントである。外部の抵抗勢力ももちろんあるが、これも「外部のこのレベルのこのような人たちがこういうことを言っていた」ということをきちんと上にあげて、そこで決断を仰いでいくことも、なかなか銀行にはない文化かもしれないが、そのようなことを徹底させることが、組織力を強めていくうえでも、あるいは業務改革を進めていくためにも大切なエンジン、推進力になると思っている。

(岡) 北國銀行ではどうして「エスカレーション」がうまくいくのか。通常の場合、多くの組織人であれば、この部長が反対しているのでダメかなと思ってあきらめがちである。御行では、なぜさらに上にあげていくことを許容できる文化になり得たのか、この点について教えていただきたい。

(杖村氏) 答えは 1 つしかない。頭取に言ってもらうことである。問題があったら、各部長、担当役員でもめずに、「担当役員でもめたら、ちゃんと自分(頭取)に言ってきてくれ」ということを本当の経営トップが言うこと、それに尽きると思う。

## 9. まとめ

(岡) 最後に、パネリストの方々から、業務改革に取り組むにあたり、会場の皆様にメッセージをいただきたい。

(黒木氏) 今の時代、業務改革、FinTech などの新しい取り組みを行っていかねばならないが、そのためには、柔軟な発想ができる人材と経営陣が議論していく必要がある。また、そうした議論を繰り返していかないと、金融サービス業として、地域に貢献して永続的に発展していくことができないと思う。当組合では年功序列的な考え方を捨てて、割と大胆な人材登用を行っている。当組合のように小さな金融機関だからこそ可能なのかもしれないが、当組合の理事は、30 歳代 1 名、40 歳代 4 名と若い。そして常勤理事会という役員会には、各部部长も発言自由のオブザーバーというかたちで議論に参加する体制になっている。このように年功序列にこだわらない人材登用、登用した人材には精一杯能力を発揮してもらえるような組織文化が、業務改革や FinTech には必要である。

(杖村氏) 申し上げたいことは、「徹底」と「継続」の 2 点である。「徹底」とはどういうことであるのかについて、事例を紹介したい。約 10 年前にシュレッダーの完全撤去を検討したところ、審査部門、人事部門、秘書室などから、「当部署は特別であり、自分たちで機密資料をシュレッダーで裁断しないと、情報漏洩が起きて大変なことになる」といった意見が出てきた。しかし、例外は認めなかった。大切なことは、100%とは言わないが、シンプルに物事を考えて、例外はできるだけ排除していくことである。そうしないと、担当者は相当頭がよいので、何かにつけて細かく例外をつくっていく。そのようなことになりがちなので、シンプルに「徹底」していくことが大事である。

あとは「継続」していく。3 年経つと、いつのまにか「もうやった感」が満載となって、「ここまできたらもうよいだろう」といった雰囲気のでて

くる。相当踏み込んで業務改革をやってきたつもりであるが、私の目からみても遅れている部門はまだある。当行でも、名古屋銀行と同様に人事部門を廃止した。廃止したのはよいが、人事の事務も10年遅れの部分がいくつか残っている。やはり「徹底」して「継続」していくことが一番のポイントである。

(津倉氏) 業務改革では、システムに頼ることがかなり多い。私自身は、もともとシステム屋ではなかったので、大変苦労した。様々な研修にも参加した。例えば、ベンダーが開催している「仮想」に関する基本の研修等にも参加した。現在のシステムは、「仮想」や「シンククライアント」などの概念を理解していないと何もできない。改革部署のトップがシステムの大枠を理解できないと、開発を進めることは絶対にできない。営業部門の人間もシステムを理解して、システム部門の人間も営業を理解して、お互いに協力をしていかなないと絶対に改革は進まない。

また、改革には必ず抵抗勢力が職員のなかからも出てくる。その人たちは自分たちが抵抗勢力であるとは思っていない。現状を維持したいというだけで、抵抗勢力であるとは思っていない。その時には、こちらが信念をもって突っ走るしかない。極端に言えば、首をかけて突っ走るしかない。本日参加の皆様においても、改革に苦労されている方も多いかと思われるが、一緒に頑張っていきましょう。

(長堀氏) 私からは2点申し上げる。1点目は、業務改革にシステムの力は不可欠であると思う。やはり、気合や根性、あるいはマンパワーだけで、業務改革を進めていくのには限界がある。早い段階から、システム化の検討を行って、システムを手当てしている間に、業務フローの見直し等のソフト面の検討に着手するといった進め方が有効なのではないか。また、当行のように基幹システムを共同化していても、できることはたくさんある。業務フローあるいは業務の種類からサブシステムによる改革が可能な範囲を考えてみてはよいのではないか。

2点目は、働き方改革の進め方について、地元の労働局に積極的に相談した方がよいと思う。労務管理や人事制度などデリケートな問題を含むので、最初は、とくに人事部門では、労働局に相談することにためらいや抵抗感があったが、思い切って相談してみると、地元の埼玉労働局はとても親切で、様々なアドバイスを受けることができた。政府による働き方改革推進の流れもあり、労働局サイドも相談しやすい環境を整えているので、積極的に相談していただきたいと思う。

(岡) 最後に私から一言申し上げたい。業務改革の答えは1つではない。それぞれの組織にとって、何が必要な改革なのか、どのように改革を進めている

くのかについて、それぞれの組織ごとに、違う答えがあると思う。しかし一方で、本日、講演やパネル・ディスカッションでの発言には、どの業務改革にも共通する「基礎」があると思われた。その「基礎」とは、「変革を志向しコミットするリーダー」、「リーダーをサポートする職員の熱意や自主性」、「これまでの業務を当たり前と思わずに、変化を厭わない企業文化」、「システムに対する理解」、そして「事務量やES<sup>8</sup>といった客観的な指標による業務の評価」といったものである。本日のセミナーを契機に、業務改革を進めるうえでの「基礎」への理解が深められ、皆様の力により業務改革が進み金融機関の生産性が向上していくことを期待したい。

以 上

---

<sup>8</sup> “Employee Satisfaction (従業員満足度)” の略。