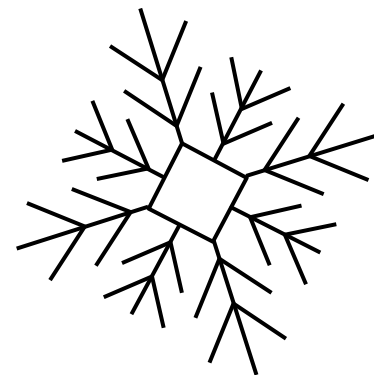
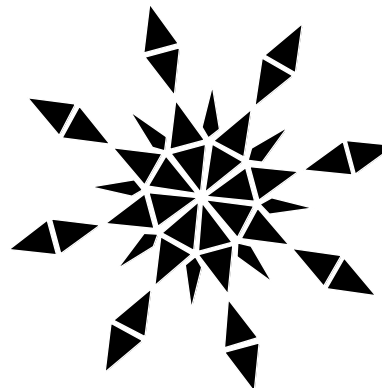
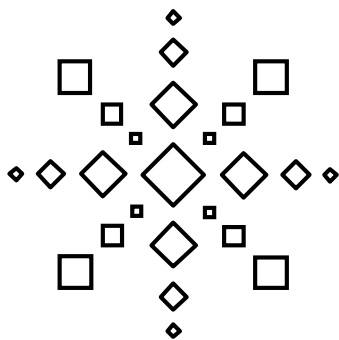
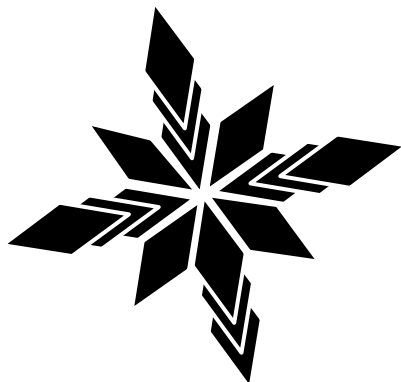


金融機関の業務改革と働き方改革の「変容」

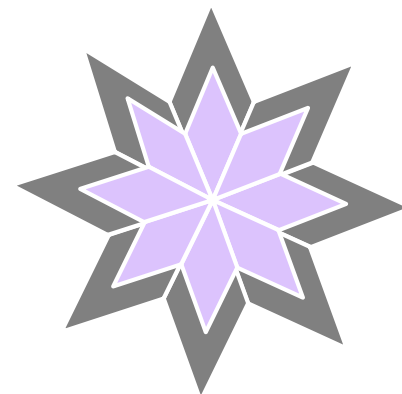
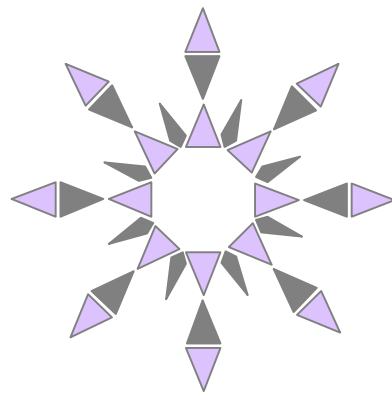
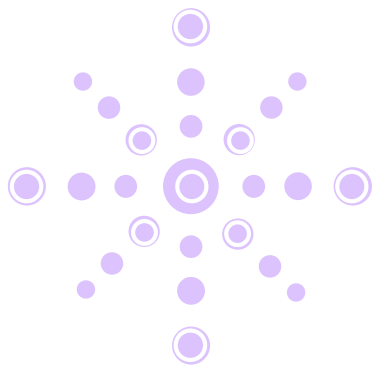
2020年1月29日金融高度化セミナー「金融機関の経営改革」
(大阪銀行協会)

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

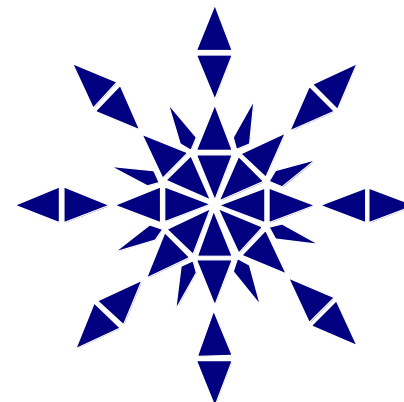
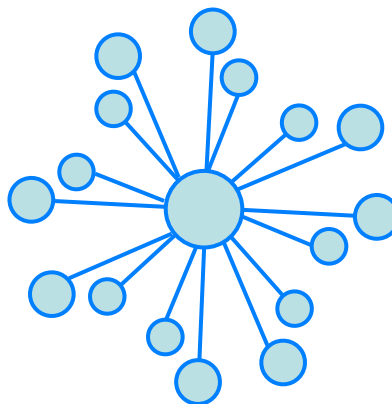


本セッションのアジェンダ

本セッションでは、日本銀行金融高度化センターが2017年に開催した「業務改革」セミナー、2018年に開催した「金融機関の働き方」セミナーでの議論を踏まえ、それぞれのセミナー開催から時間が経ち、状況に変化があったため、金融機関の業務改革・働き方改革の「変容（変化）」についてお話ししたいと思います。



2017年の「業務改革」大規模セミナー



1. 2017年7月24日金融高度化セミナー 「業務改革」プログラム

(肩書は当時)

【開会の挨拶】

家田 明 金融機構局金融高度化センター長

【講演】

「生産性向上のための業務改革」

岡 俊太郎

「りそなのオペレーション改革」

中田 雅之 氏 (株式会社 りそなホールディングス
デジタル化推進部 部長)

「意識改革としてのBPR ～変わる・変える・生まれ変わる～」

中村 昌弘 氏 (株式会社 名古屋銀行 相談役)

【パネル・ディスカッション】

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)

モデレーター 岡 俊太郎

2. 業務改革のゴール①

生産性

=

得られた成果

投入した資源

=

アウトプット

インプット

(出所) 伊賀泰代著「生産性」(ダイヤモンド社、2016年) 31ページ図表1

2.業務改革のゴール②

(1) 効率化（インプットの削減）

定型事務や顧客に向き合わない事務を効率化（削減）する

(2) サービス・営業力の向上（アウトプットの増加）

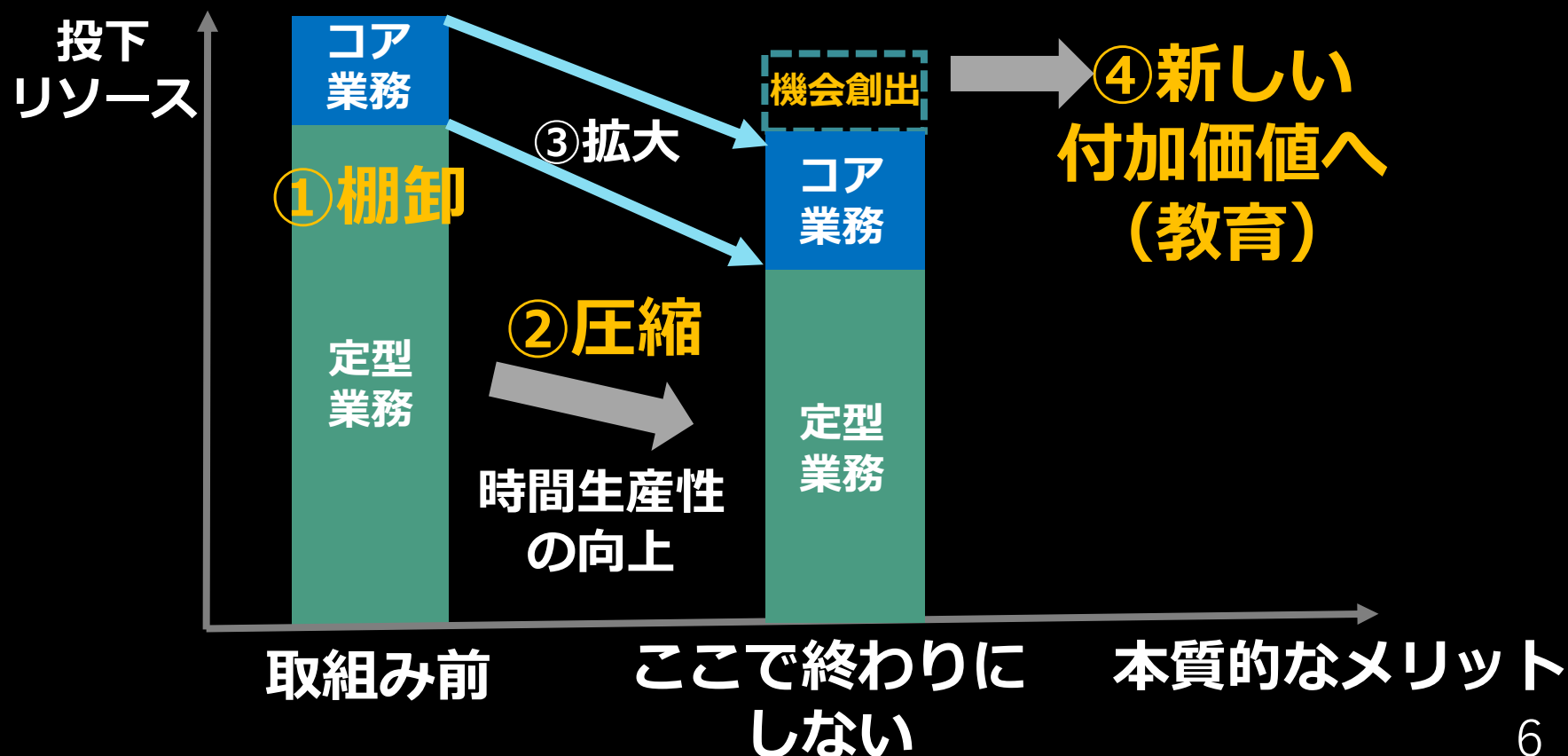
効率化により捻出された資源を、サービス・営業力の向上（ひいては収益力向上）やイノベーションを生み出す時間に充当する



生産性向上が目的

労働時間の再配置で事業生産性拡大

働き方改革の目的は、労働時間短縮だけではなく、
事業生産性（利益/投入リソース）の向上である



3. リそなのオペレーション改革①

金融高度化セミナー「業務改革」講演要旨より引用

【講演】リそなのオペレーション改革

リそなホールディングスデジタル化推進部 部長 中田雅之氏

(オペレーション改革の基本コンセプト)

・オペレーション改革のはじめの一步は、2003年6月の公的資金注入後、国際競争に勝ち残ったメーカー出身の社外取締役から数多くの厳しい指摘や助言を頂戴し、「銀行の常識」を捨てたことである。銀行都合を廃し、お客様の視点で考えることによって、『3ない』（「待たせない」、「押させない」、「書かせない」）、『3レス』（「ペーパーレス」、「キャッシュレス」、「バックレス」）というコンセプトが生まれた。2004年から段階的に施策を進め、「次世代型店舗」で実現していった。

(営業店事務のコスト構造)

・営業店での事務処理件数は全体の5%であるが、活動原価では70%を占めていた。したがって、営業店にメスを入れないとコストは下がらないということであり、ここがオペレーション改革の原点となっている。7

3. リそなのオペレーション改革②

金融高度化セミナー「業務改革」講演要旨より引用

(オペレーション改革の基本施策とその成果)

- 事務プロセス改革の決め手となった基本施策は、セルフバンキング(EB、IB、ATM)への誘導とともに、①ATMと社員端末との連動処理をする「セミ」セルフバンキング方式、②現金取引・管理をATM等に集約するATM出納方式、③営業店の後方事務を集約するバーチャル営業店方式の3つである。いずれも営業店から人手による事務をなくすというものである。当初は社員から反発の声が上がったが、お客様からは好評であった。
- 営業店における事務量は半減、伝票は8割近く減少し、事務人員数もほぼ半減した。

2-2. オペレーション改革の基本コンセプト



はじめの一步は「銀行の常識」を捨てたこと。



お店に入りますとどこへ行けば良いか分かりにくい

窓口の手続きで待たされる

書類に記入したり、捺印するのが面倒

隣の窓口との距離が近く相談しにくい

- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで窓口営業

CSの観点

お客さまの

『3ない』を実現。

「待たせない」「押させない」「書かせない」

次世代型店舗

2004年11月～

銀行事務の

『3レス』を実現。

「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」

事務プロセス改革の観点



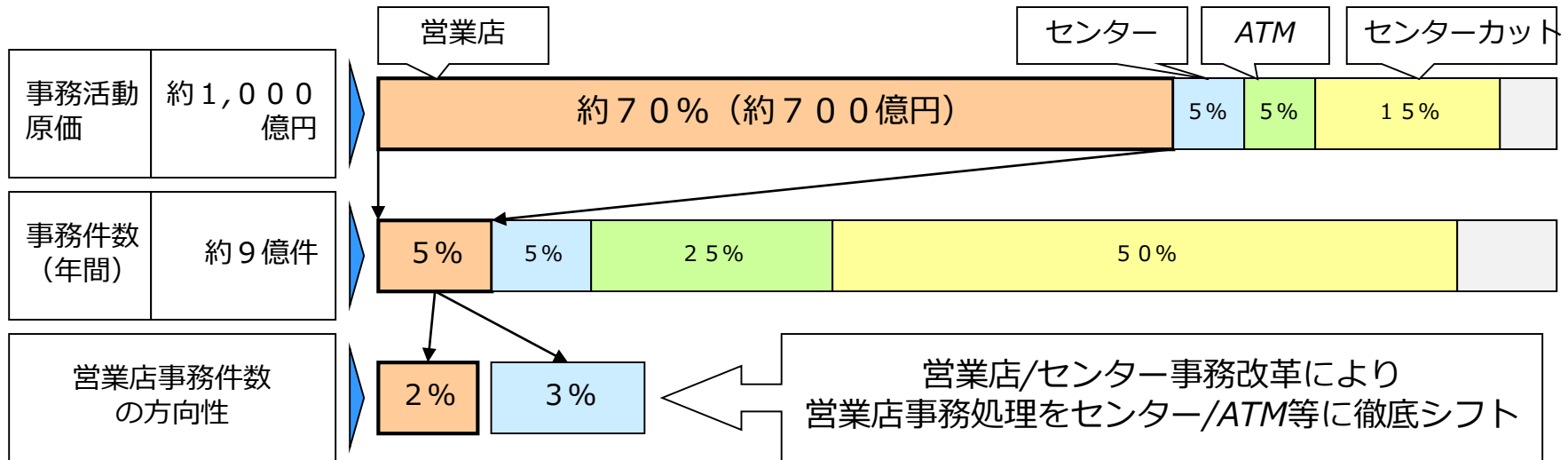
2-3. 営業店/センター事務のコスト構造



※りそなグループ全体

事務活動原価の現状

■ 営業店での事務処理件数は全体の5%だが、活動原価では70%を占める



スローガン

従来の1/2のコストで
従来の2倍のサービスを

営業店事務量

2003年度 424百万秒/月
2015年度 188百万秒/月 (▲56%)

事務改革の目標

【事務量1/2】

営業店事務スペース	スペース1/2
営業店システム機器	コスト1/2
営業店/センター事務人員	人員数1/2

営業店スペース：315千㎡ (東京ドーム7個分)

営業店主要機器台数：約15,000台

営業店/センター人員：約8,300人 (17年度)

2-5. オペレーション改革の基本施策

従来の事務プロセス概要

人手介在による事務プロセス

店頭事務

(法人・個人)

- ・入出金
- ・大量現金入金
- ・金種指定出金
- ・税公金納付
- ・振込
- ・口座開設・セールス

現金事務

- ・出納元方
- ・自動機(装填・回収)
- ・現金勘定集計

後方事務

- ・為替資金管理
- ・振替勘定集計
- ・現物の持ち出し
-税公金・手形

事務プロセス改革の決め手となった基本施策

営業店から人手による事務プロセスを排除

1. セミ・セルフバンキング方式

- ATM (お客さま)と社員端末の連動処理

2. ATM出納方式

- 現金取引・管理をATM等に集約

3. バーチャル営業店方式

- 後方事務・電話集約拠点の設置

+

4. セルフバンキング方式

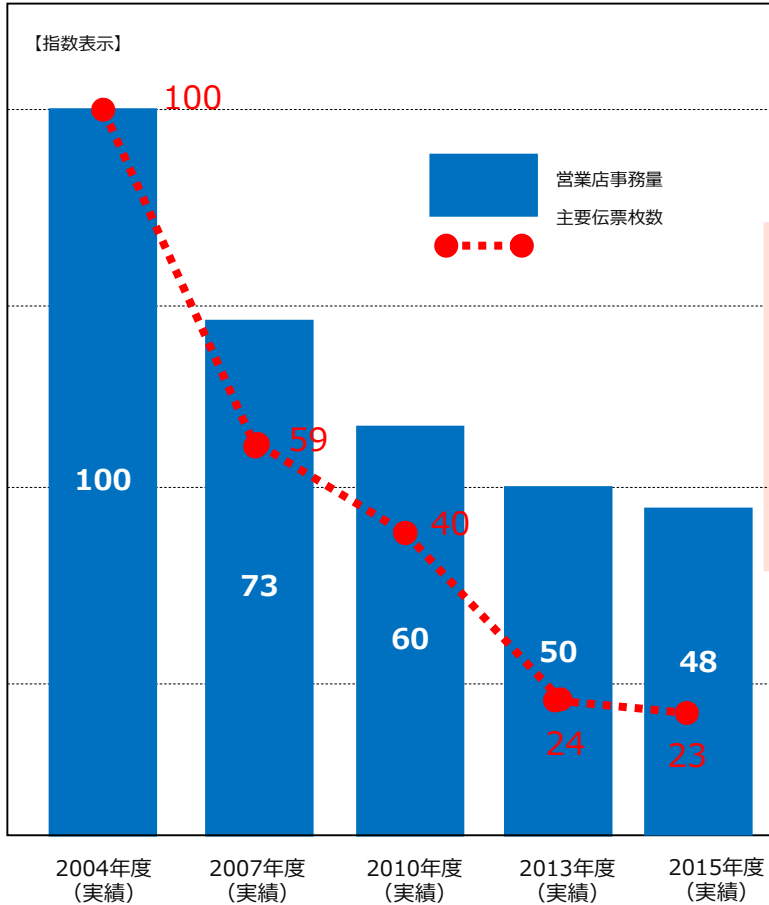
- EB・IB・ATMへの誘導



2-7. オペレーション改革の成果 ①

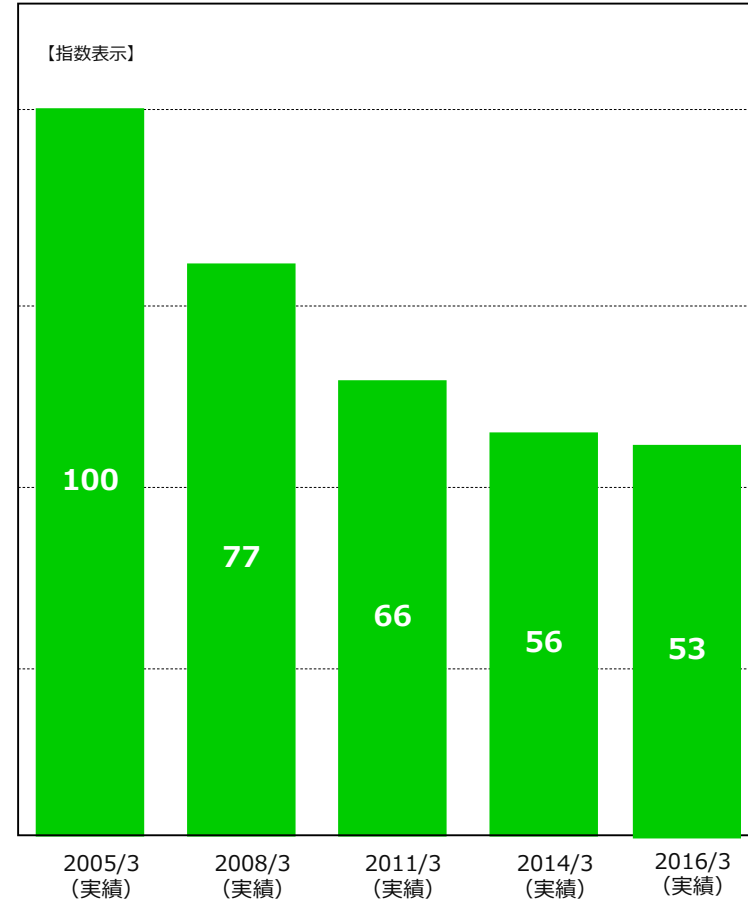
■ 営業店を事務からセールスの場へ ～人員・スペース・機器の転換～

事務量・伝票枚数の推移



事務量に
基づき
人員コントロール

事務人員の推移 (営業店+サポートオフィス、センター)



(参考) 金融機関の業務改革の対象領域①

1. 店舗改革

⇒本部事務集中化（事務の場からコンサルの場へ）

2. 本部・営業店も含めた組織全体の働き方の改革

⇒会議改革など意思決定の迅速化、ペーパーレス、RPAやAIによる代替

3. 営業活動の改革

⇒リモートワーク、インサイドセールス

4. 非競争領域の事務を、他の金融機関と共通化し、シェア

(参考) 金融機関の業務改革の対象領域②

社員はどのように時間を奪われるのか

社内会議 43%

資料作成 14%

メール 11%

(出所) 越川慎司「仕事の『ムダ』が必ずなくなる 超・時短術」(日経BP社、2019)

(参考) 金融機関の業務改革の対象領域③

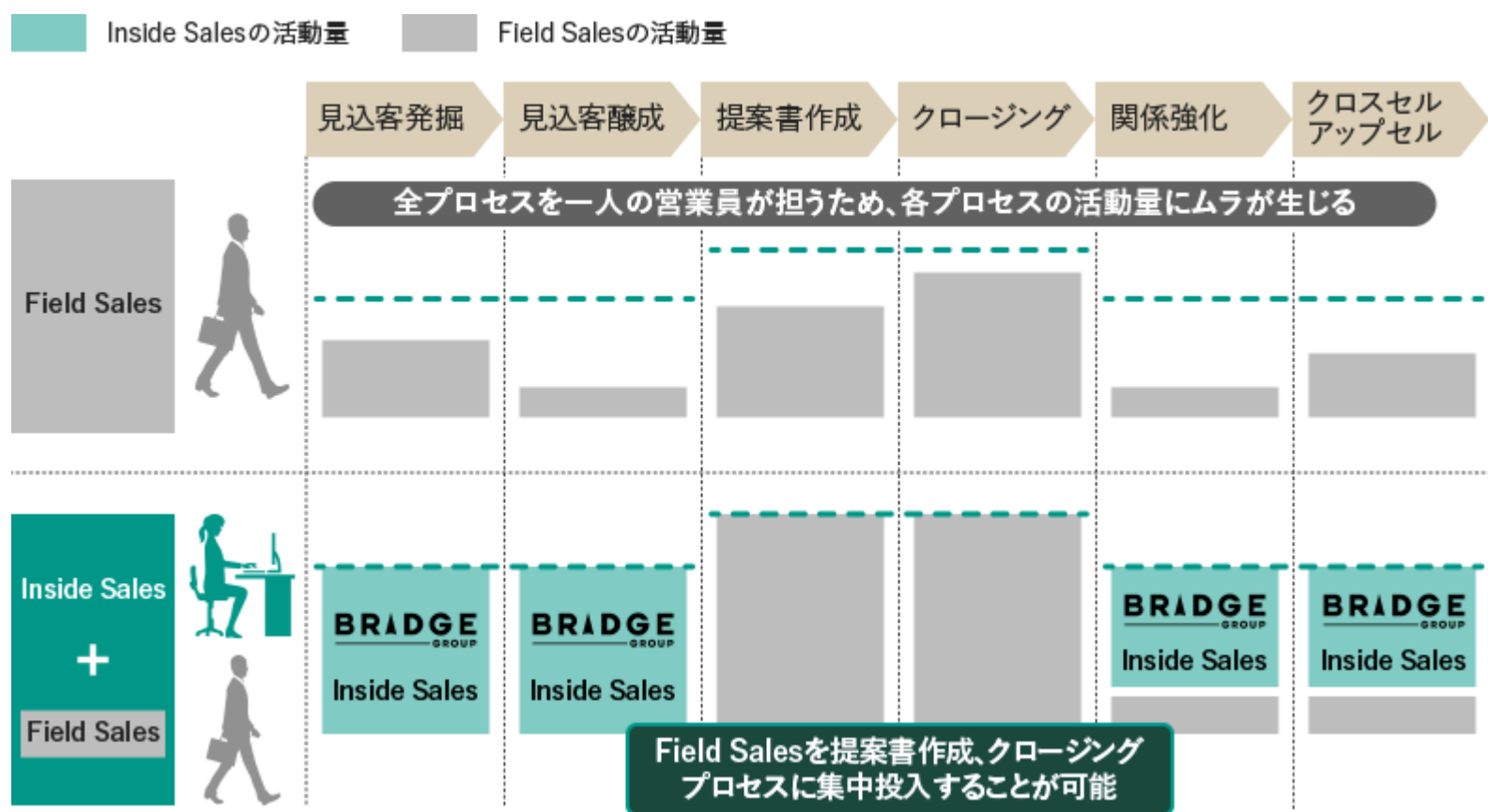
ペーパーレスとフリーアドレス



(出所) 株式会社Phone Appli本社風景 (講演者撮影)

(参考) 金融機関の業務改革の対象領域④

フィールドセールスとインサイドセールス



(出所) ブリッジインターナショナル株式会社HP

4.業務改革に必要な要素

① トップダウン、推進組織

② 企業文化

⇒テクノロジーのみ先行しても効果が得られない

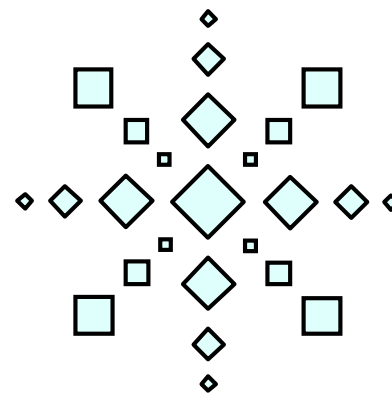
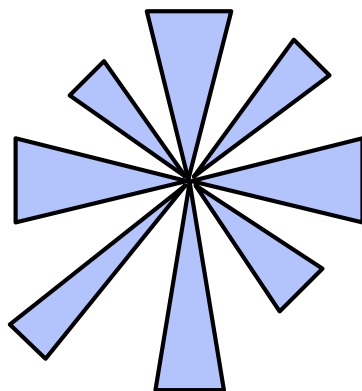
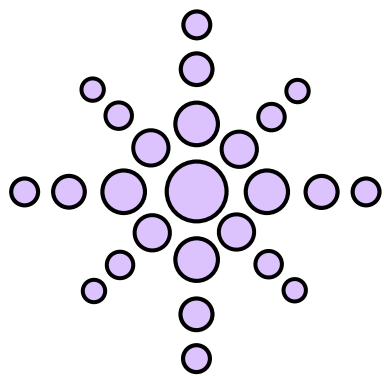
③ テクノロジーへの理解

⇒テクノロジーなくしては業務改革推進には限界

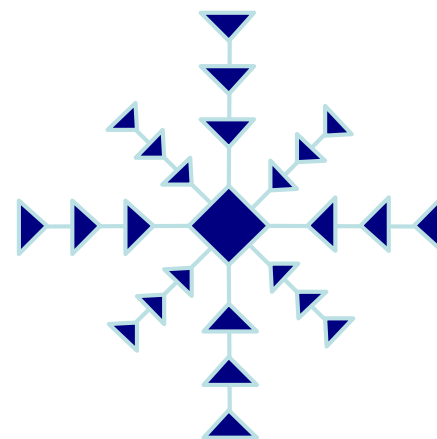
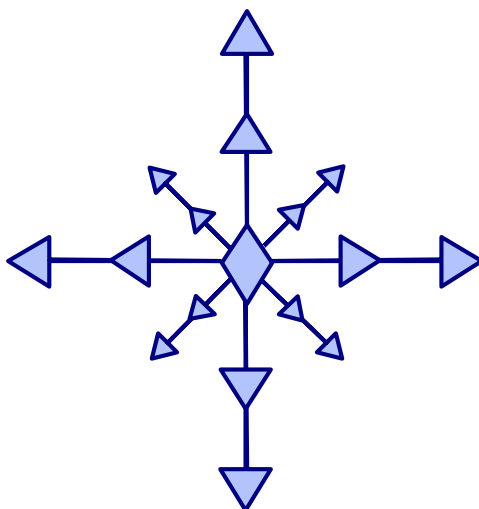
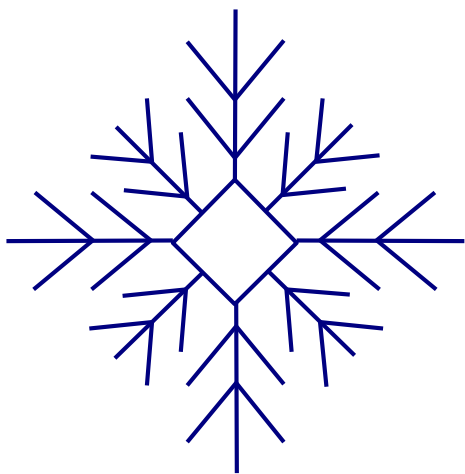
④ 客観的なデータの活用

⇒事務量や来店客数のデータ、コスト分析（管理会計）

⑤ 徹底と継続



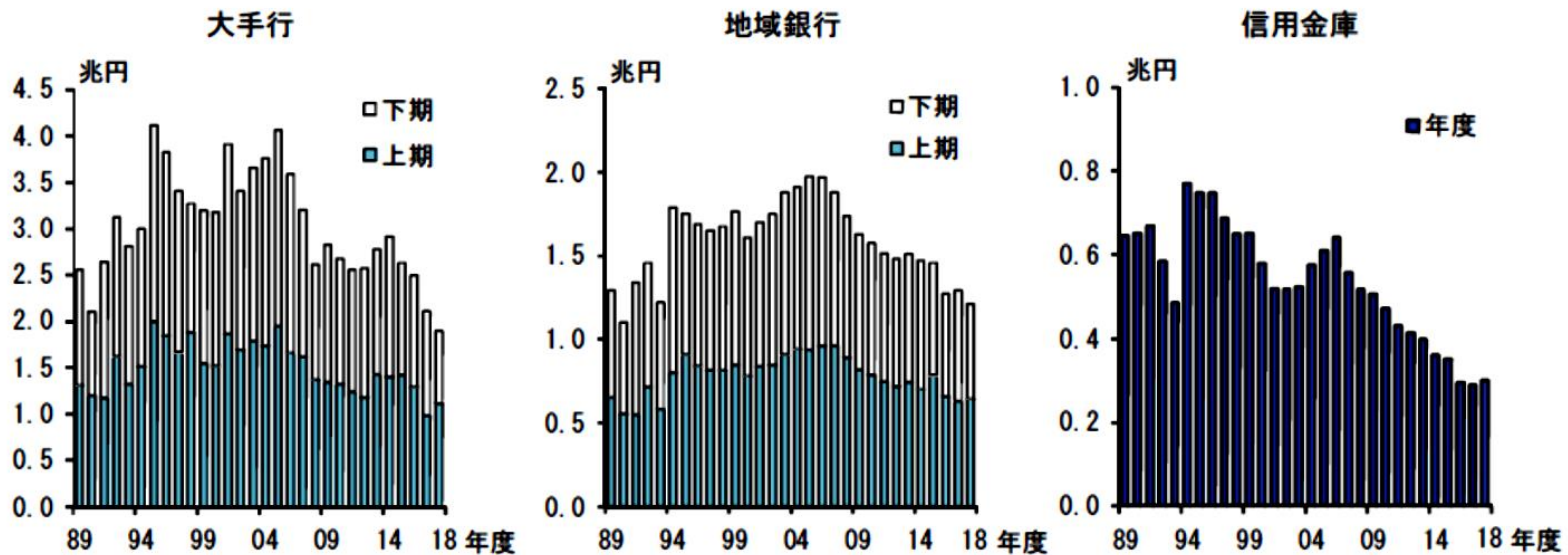
業務改革の「変容」



1. より深い業務改革が求められている背景① (業務改革から構造改革へ)

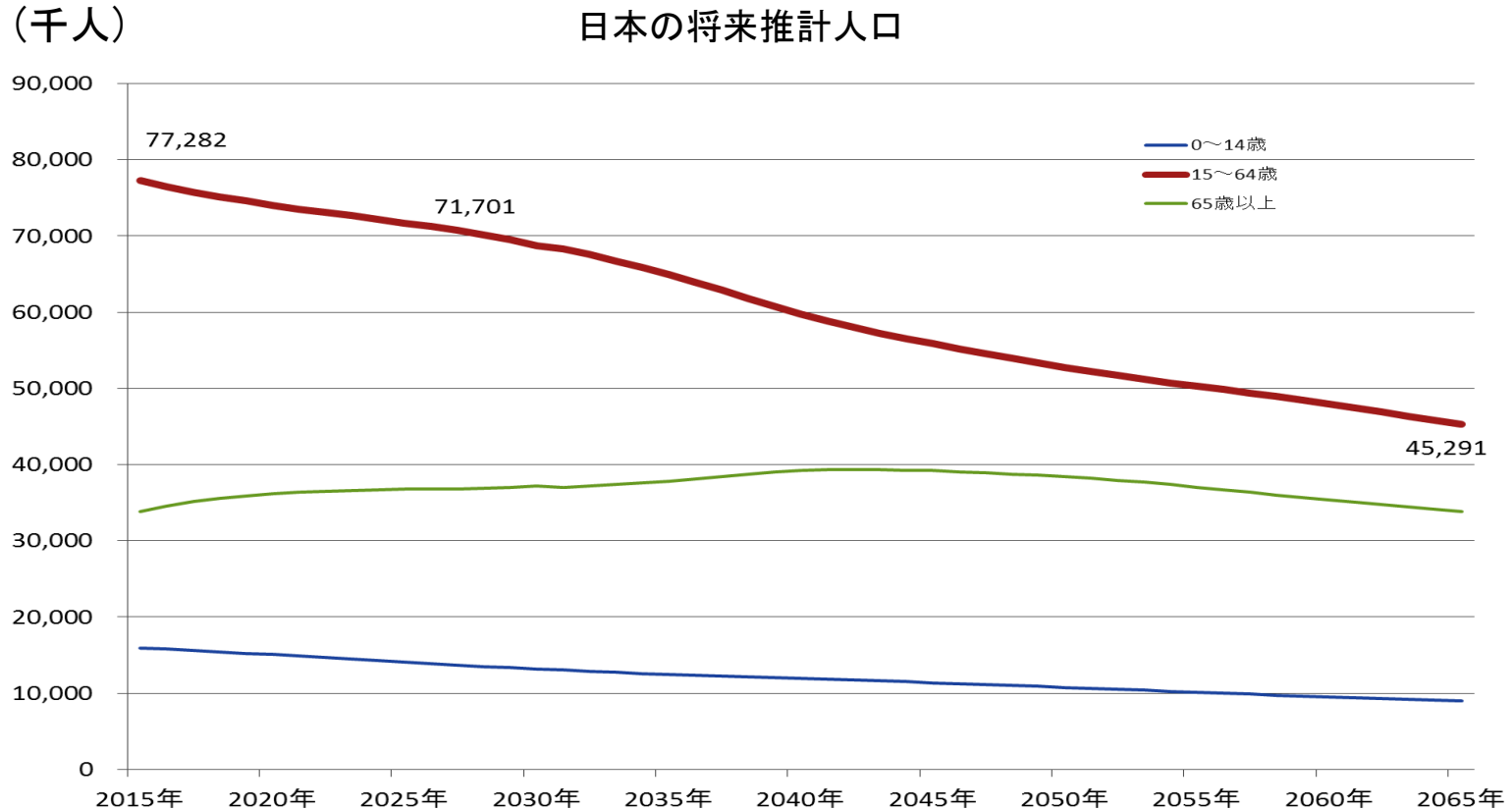
やや長めの時系列で見れば、いずれの業態についても、国内資金利益の減少が続くもとで、コア業務純益も減少基調が続いており、バブル崩壊以降における最低の水準となっている。

図表 I-2-2 コア業務純益



(資料) 日本銀行

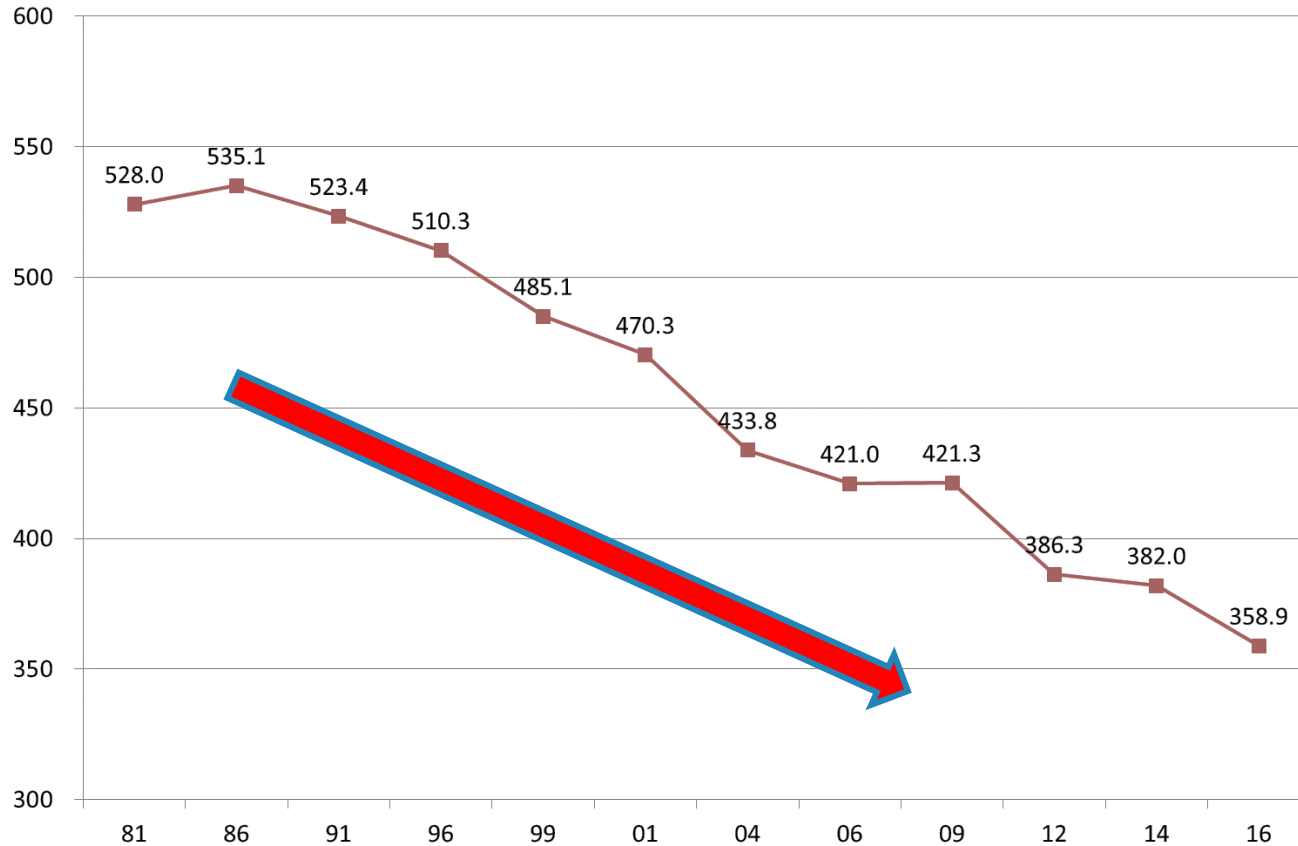
1. より深い業務改革が求められている背景② (生産年齢人口の減少)



(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」

1. より深い業務改革が求められている背景③ (企業数の減少)

▽我が国の事業者数の推移(全規模:大企業と中小企業・小規模事業者の合計)



(出所)小規模企業白書2016年版 第1-1-14図を加工

データ:総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省「平成26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」

1. より深い業務改革が求められている背景④ (デジタル・トランスフォーメーションの要請)

＜参考：DXの定義＞

DXに関しては多くの論文や報告書等でも解説されているが、中でも、IT専門調査会社のIDC Japan 株式会社は、DXを次のように定義している。

企業が外部エコシステム(顧客、市場)の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム(クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術)を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して、**ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること**

(出所) 「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」

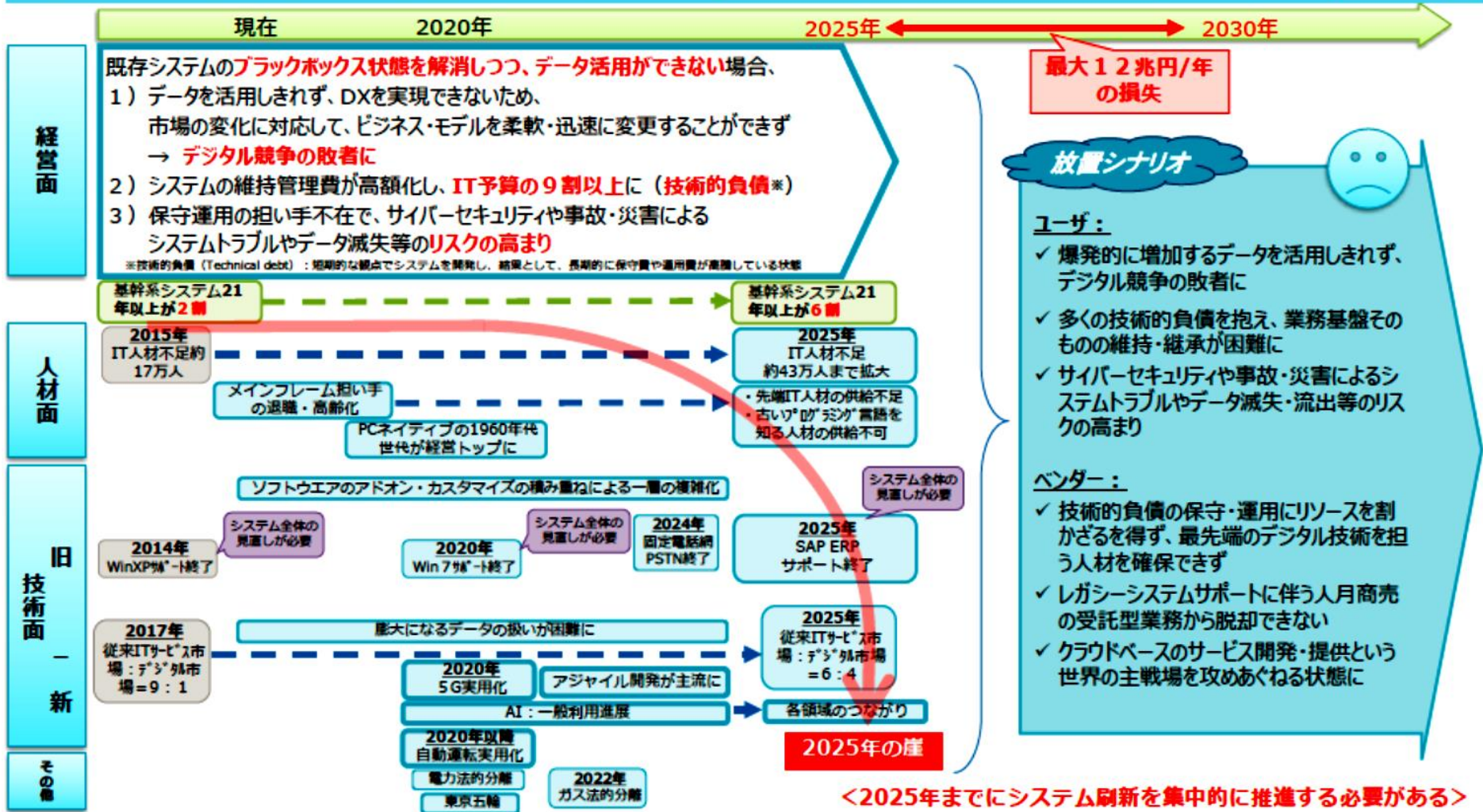
(平成30年9月7日 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会)

2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが...

- ・ 既存システムが、**事業部門ごとに構築**されて、**全社横断的なデータ活用**ができなかったり、**過剰なカスタマイズ**がなされているなどにより、**複雑化・ブラックボックス化**
- ・ 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような**既存システムの問題を解決**し、そのためには**業務自体の見直しも求められる中**(=経営改革そのもの)、**現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題**となっている

→この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、**2025年以降、最大12兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)**。



(出所) 「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」 (サマリー)
(平成30年9月7日 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会)

DX実現シナリオ

【DXシナリオ】2025年までの間に、**複雑化・ブラックボックス化した既存システム**について、**廃棄や塩漬けにするもの等を仕分けしながら、必要なものについて刷新しつつ、DXを実現することにより、2030年実質GDP130兆円超の押し上げを実現。**



(出所) 「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」 (サマリー)
 (平成30年9月7日 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会)

(参考) DBS (シンガポール) の取組み①

金融専門情報誌「ユーロマネー誌」は、「World's best digital bank」の称号を、2016年と2018年の2度にわたりDBS銀行に与えた。

<DBSの3つの標語>

「会社の芯までデジタルに (Become digital to the core) 」

「自らをカスタマージャーニーへ組み入れる (Embed ourselves in the customer journey) 」

「従業員2万2000人をスタートアップに変革する (Create a 22,000 start-up) 」

(参考) DBS (シンガポール) の取組み②

<G・A・N・D・A・L・F>

G (Google)

A (Amazon)

N (Netflix)

D (DBS)

A (Apple)

L (LinkedIn)

F (Facebook)

Gandalfとは、イギリスのJ・R・R・トールキンが書いた『指輪物語』に登場する魔法使い。

2. カスタマー・エクスペリエンス①（定義）

(Customer Experience: CX)

カスタマー・エクスペリエンスとは、店の雰囲気、コーヒーの味、接客、サービスなど、こうした一連の体験から顧客が感じた価値の総量のことです。一杯のコーヒーというあたかも主役に見える商品も、カスタマー・エクスペリエンスの一要素にすぎません。

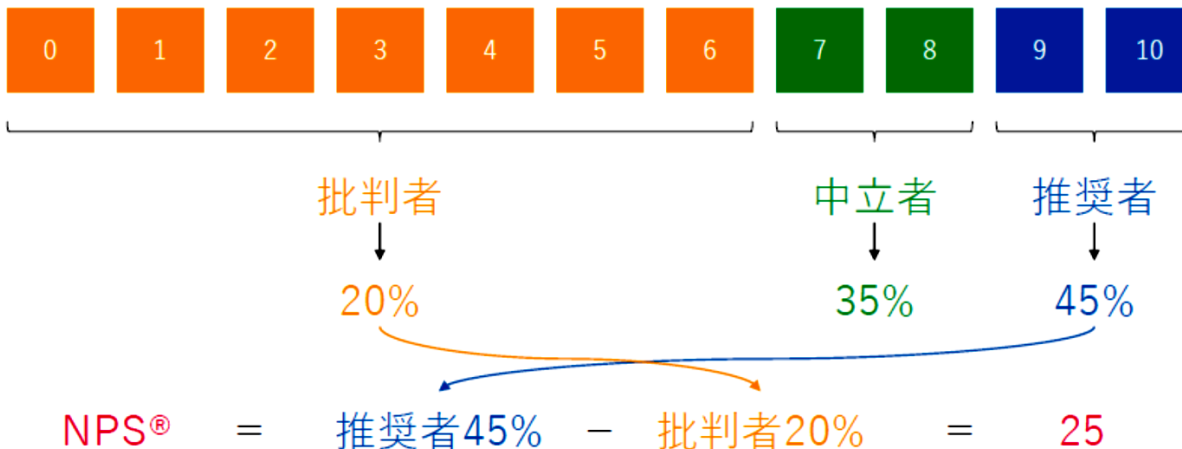
むしろ、どれだけコーヒーの味が素晴らしくても、オーダーをしようとしているのになかなか店員に気付いてもらえなかったというような出来事が、全体の印象を大きく左右することもあります。

これから言えるのは、商品やサービスがいかに優れていて、顧客の期待に応えられていても、それだけでは心の満足が与えられず、結果として良いカスタマー・エクスペリエンスは提供できないということです。

2. カスタマー・エクスペリエンス②（計測）

NPS®（Net Promoter Score）は、2003年に、フレデリック・F・ライクヘルド氏らが提唱した、顧客ロイヤルティを計測するための指標。「他者に推奨する」という未来の行動を問うため、回答者の責任が担保され、今後の収益性と連動すると考えられている。

お客様は、〇〇を
親しいご友人や知人にどの程度おすすめしたいとお考えですか？
(仮に、お客様と同様の価値観のご友人や知人がいたとしてお答えください)



ネット・プロモーター®、ネット・プロモーター・システム®、ネット・プロモーター・スコア®及び、NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

2. カスタマー・エクスペリエンス③ (顧客がなぜ大事になっているのか)

- (1)人口や企業数は減少傾向にあり、新しい顧客を獲得して、「売り切り」のサービスを継続することは難しくなっている。現在では、既存顧客に対して、継続的に優れたカスタマー・エクスペリエンス(顧客経験価値)を与え、既存顧客を「ロイヤルカスタマー」に育成することが重要になっている。
- (2)個人顧客に対しても、法人顧客に対しても、プロダクトアウト型のビジネスモデルは成立しなくなっている(プロダクトアウト型の商品やサービスはコモディティ化している)。⇒ 個人顧客では、「標準世帯」や「モデル世帯」を前提とできない。法人顧客は、経営者が高齢化するにつれて、金融機関へのニーズは、設備投資を行うための貸出から、相続、事業承継やM&A、廃業支援と、多様化。

2. カスタマー・エクスペリエンス④ (収益との関係性)

企業が、カスタマー・エクスペリエンスを高めると、顧客ロイヤルティが高まり、その結果、企業の収益も高まる。収益が高まる要因は、以下の3つである。

- (1)顧客維持（既存の顧客が続けて取引する）
- (2)顧客が追加のサービスや製品を求める
- (3)顧客が他の消費者に推薦する

3. デジタル・トランスフォーメーションを進めていくうえで必要な要素

(1) トップ・経営陣の意識の改革

⇒ 金融業を再定義する

(2) 企業文化の変革

⇒ 「金融機関都合」から「顧客都合」へ

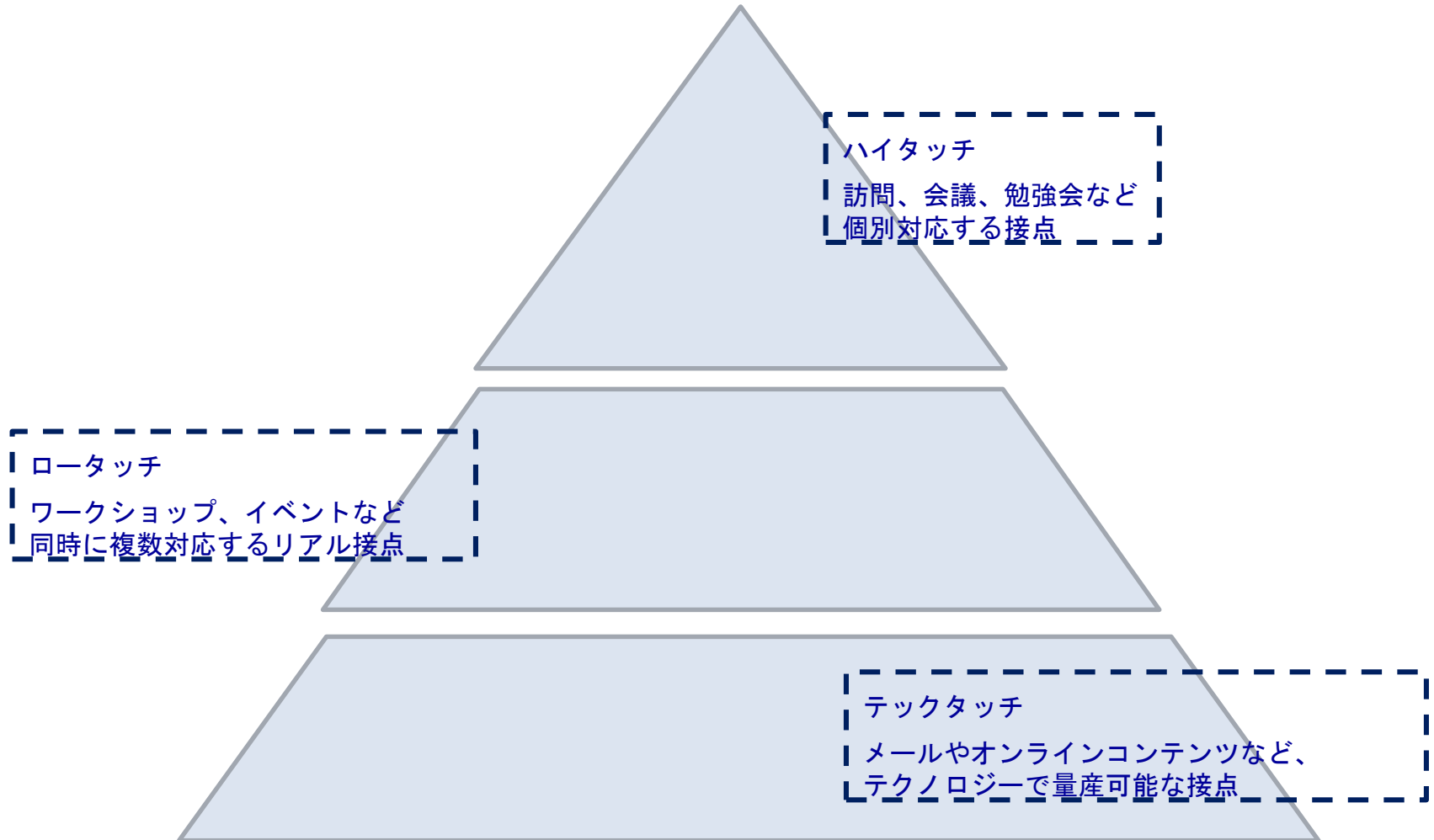
⇒ 「自前主義」から「オープン・イノベーション」へ

(3) システムのモダナイズ

⇒ レガシー・システムを刷新し、顧客エンゲージメント、顧客経験価値(CX)を即座に改善できるシステムアーキテクチャに移行

(4) 人材のモダナイズ（再教育）

4. デジタル・トランスフォーメーションのなかでのリアル（人材や店舗）の再定義①



4. デジタル・トランスフォーメーションのなかでのリアル（人材や店舗）の再定義②

3D ボディキャナー ——— AI による提案 ——— カウンセリング



3Dボディスキャナーの計測が自由にご利用いただけます。

計測したデータは、店内のタブレットで体型分析や過去のデータと比較したり、楽しみながらご自身のボディケアにも活用いただけます。



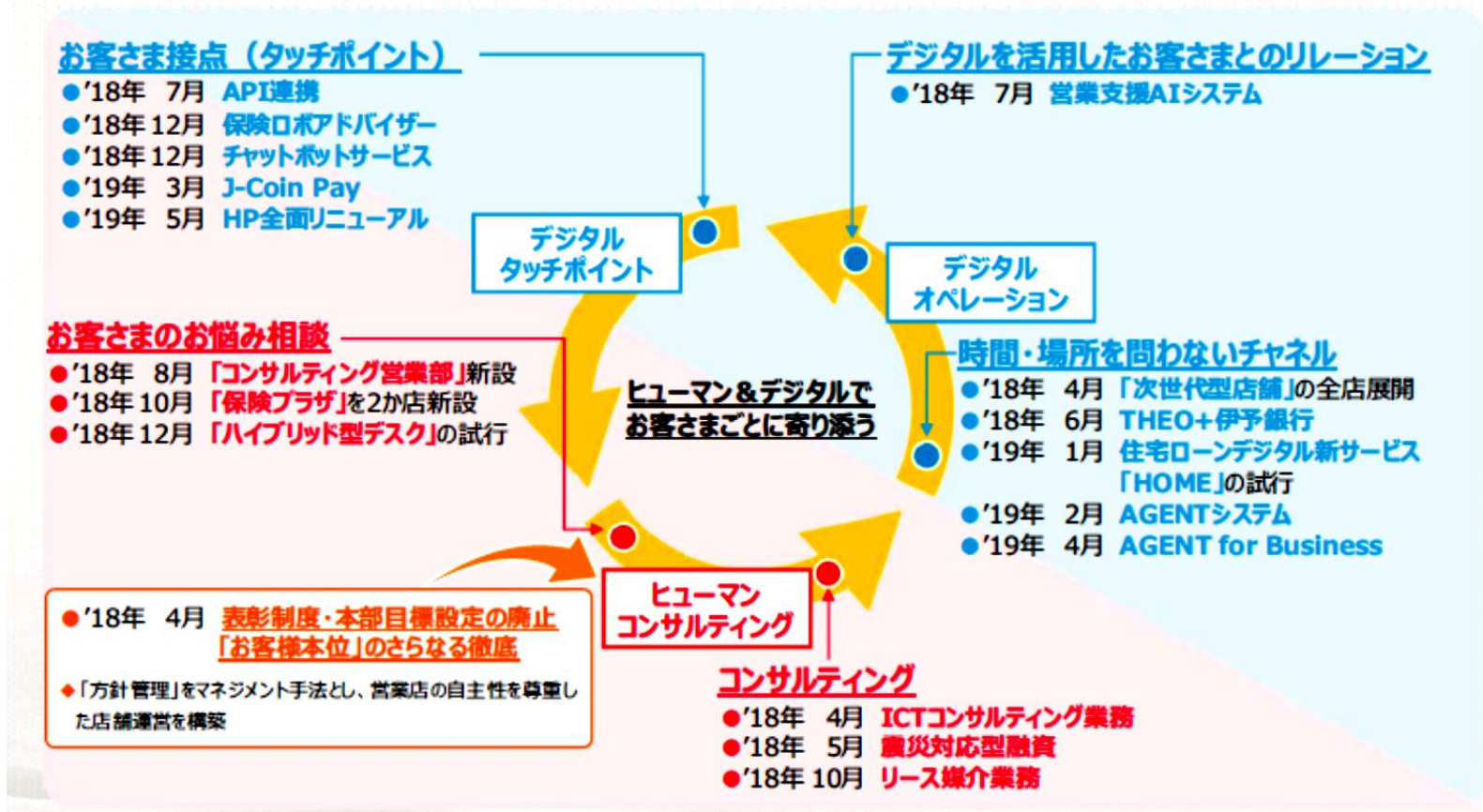
店内にあるタブレットを使用して、計測したカラダデータの詳細を見たり、AI（人工知能）キャラクターの「フレルちゃん」があなたに最適な商品の提案もしてくれるので、セルフでお気に入りの商品を探することができます。

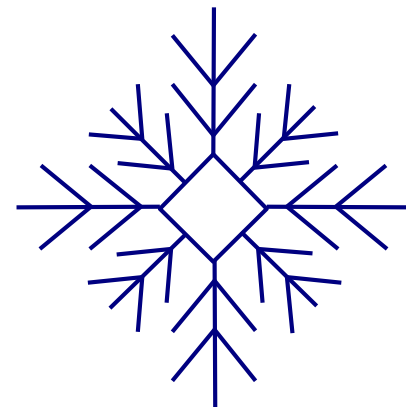
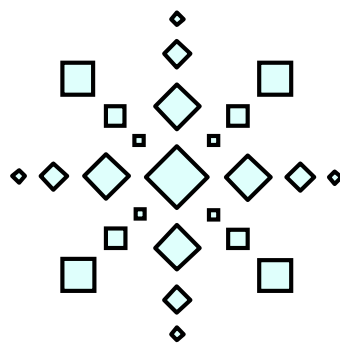
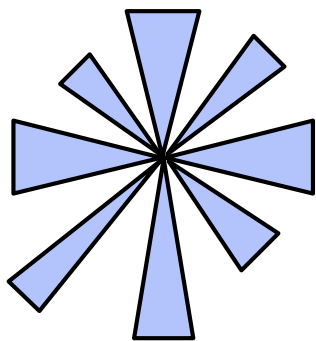
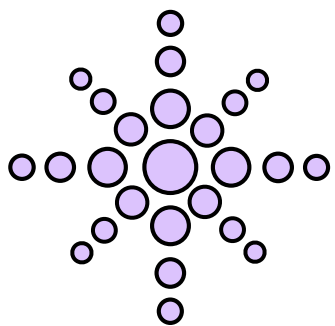


計測したデータをもとにプロのビューティーアドバイザーが、あなたにぴったりの下着の選び方や着用方法などをアドバイスしてくれます。誰でも気軽に試着しながら相談できるから、新しい発見が体験できます。

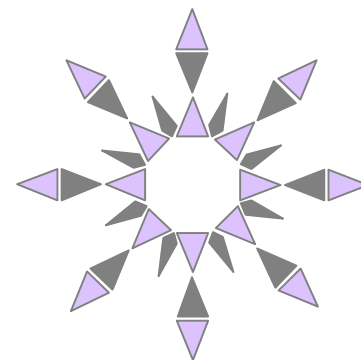
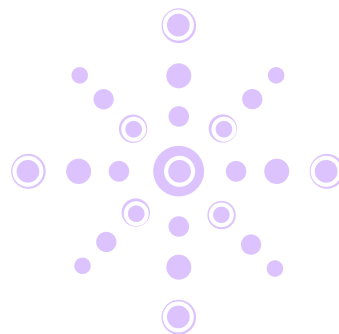
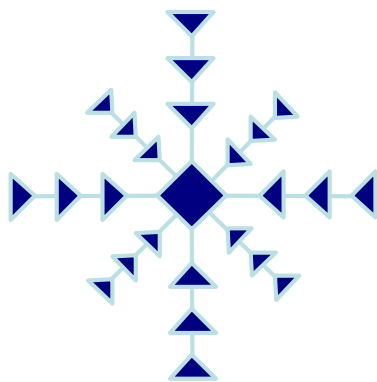
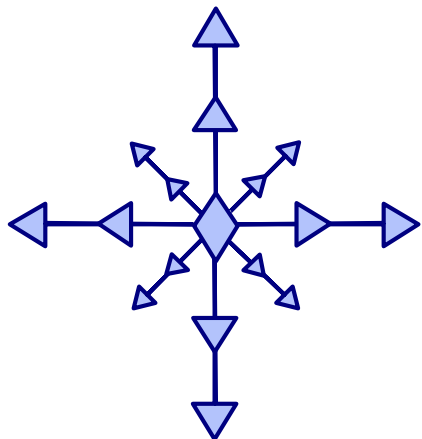
4. デジタル・トランスフォーメーションのなかでのリアル（人材や店舗）の再定義③

Digital touch point - **Human consulting** - **Digital operation**





2018年の「金融機関の働き方」大規模セミナー



1. 2018年7月25日金融高度化セミナー

「金融機関の働き方」プログラム

(肩書は当時)

【開会の挨拶】 (13:00～13:05)

家田 明 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長)

【講演】 (13:05～15:30)

「金融機関の働き方のデザイン」岡 俊太郎

「<みずほ>の人事改革 ～持続的な社員エンゲージメントの向上を目指して～」

小嶋 修司 氏 (株式会社 みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 人事グループ長(グループCHRO)、株式会社 みずほ銀行 常務執行役員 人事グループ長)

「『東邦銀行の働き方大改革』～職員総活躍実現に向けて～」

北村 清士 氏 (株式会社 東邦銀行 取締役頭取)

「『人を大切にする経営』『思いやりを大切にする経営』の実践」

渡辺 泰志 氏 (城南信用金庫 理事長)

【パネル・ディスカッション】 (15:50～17:20)

パネリスト

新田 信行 氏 (第一勧業信用組合 理事長)

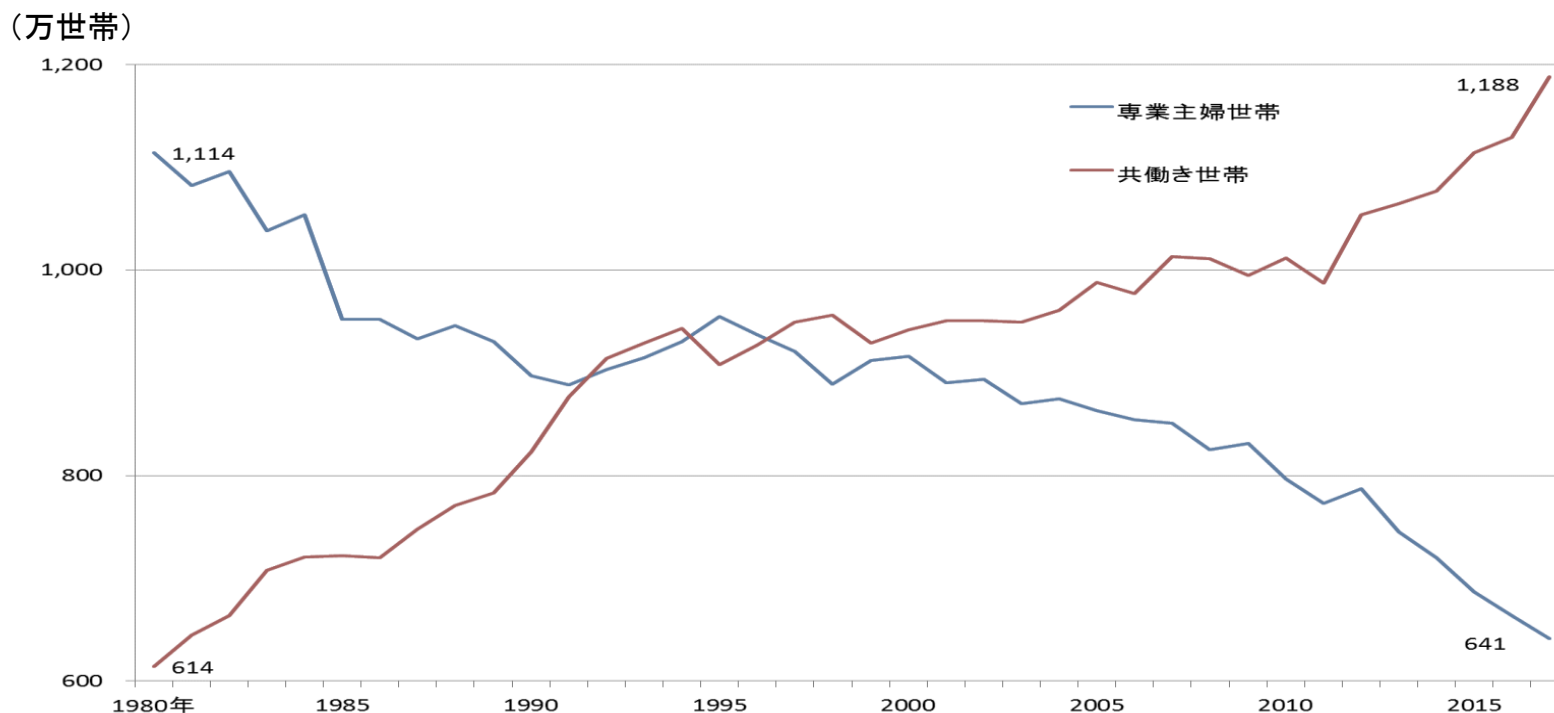
野田 純一 氏 (浜松信用金庫 専務理事)

横山 貴一 氏 (株式会社 東邦銀行 常務取締役)

モデレーター 岡 俊太郎

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（共働き世帯の増加）



(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。

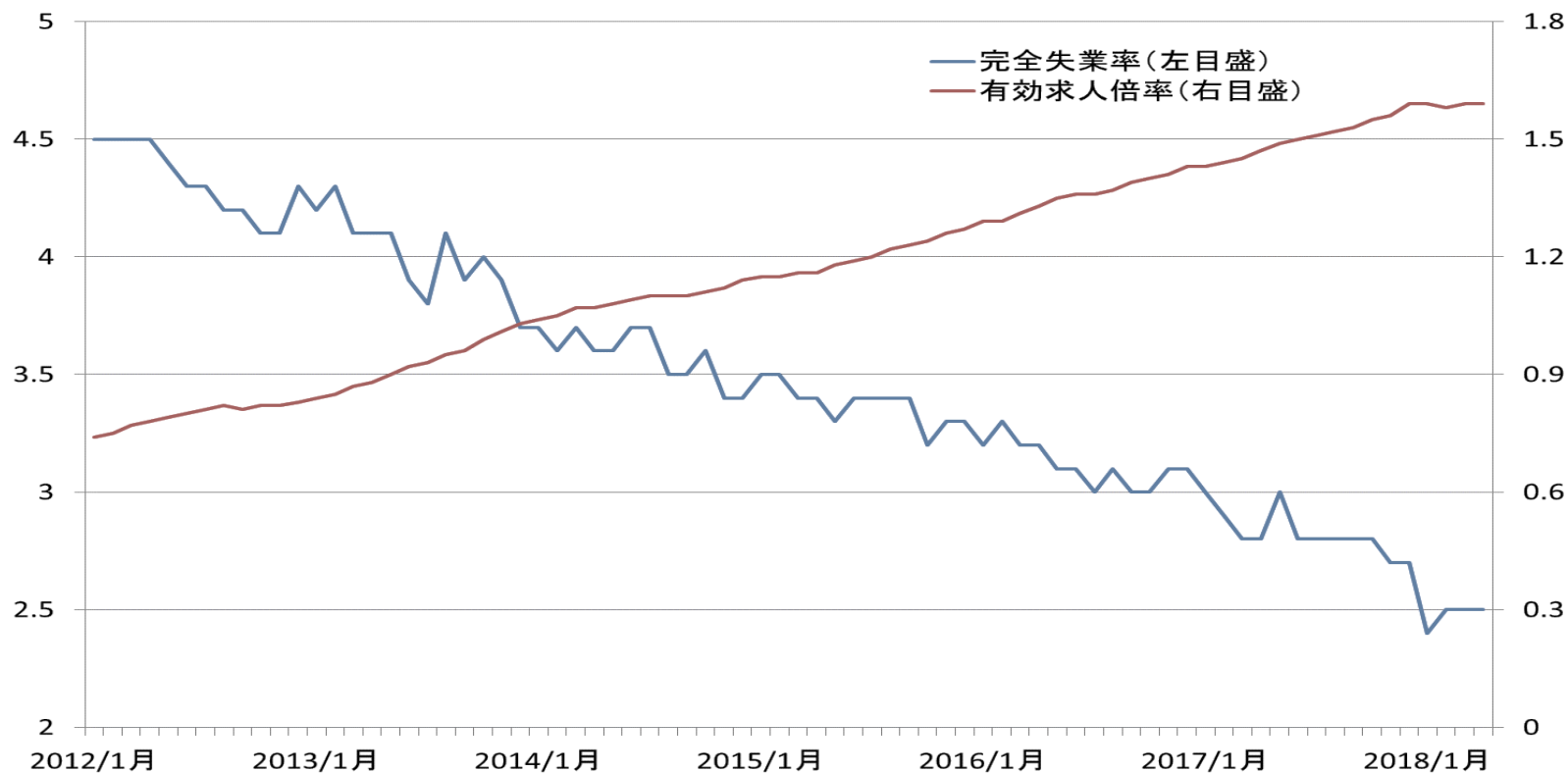
注3)2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(出所) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構HP

2. 金融機関の働き方を取り巻く環境認識 (2) 労働市場における競争激化

(季節調整済、%)

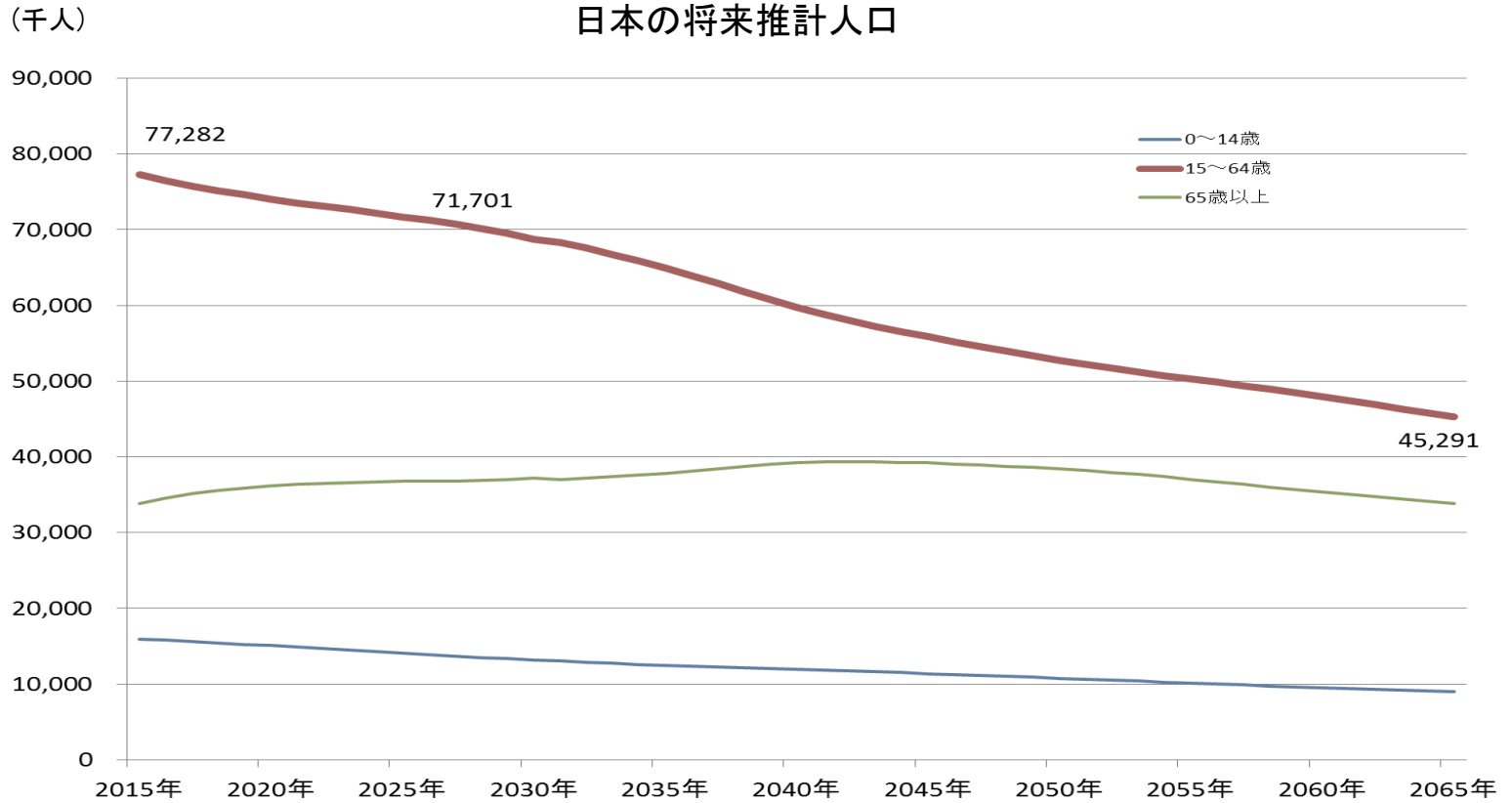
(季節調整済、倍)



(出所) 総務省、厚生労働省

2. 金融機関の働き方を取り巻く環境認識

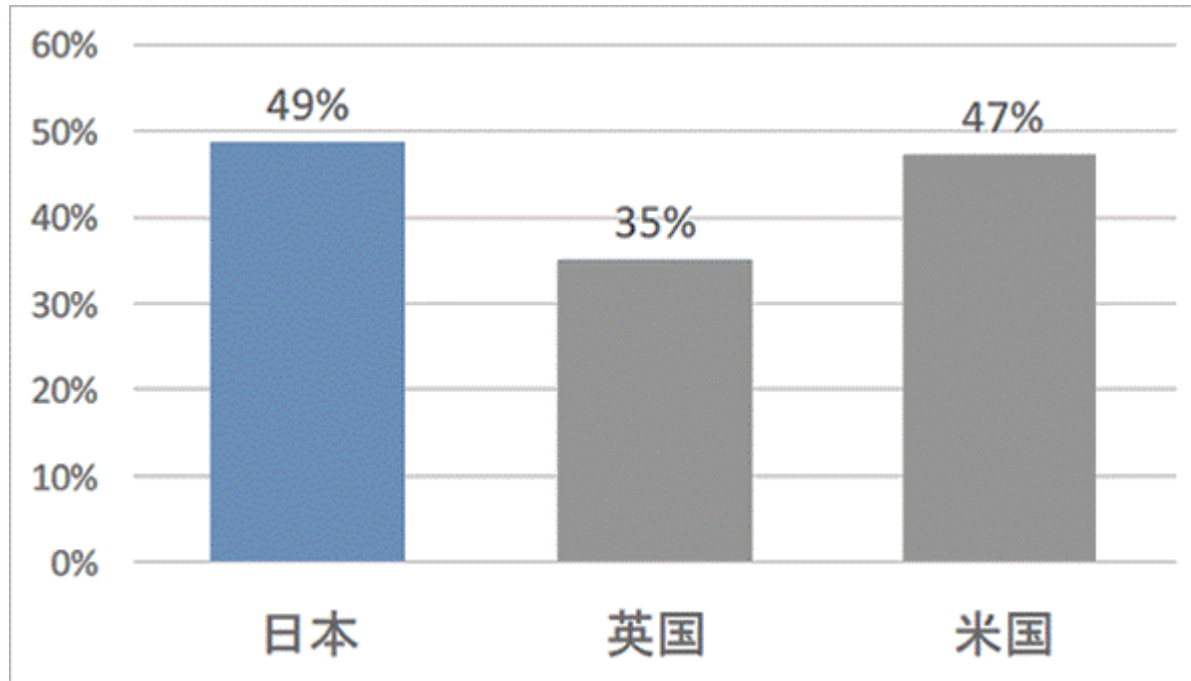
(3) 生産年齢人口の減少（再掲）



(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」

2. 金融機関の働き方を取り巻く環境認識 (4) デジタル化の進展

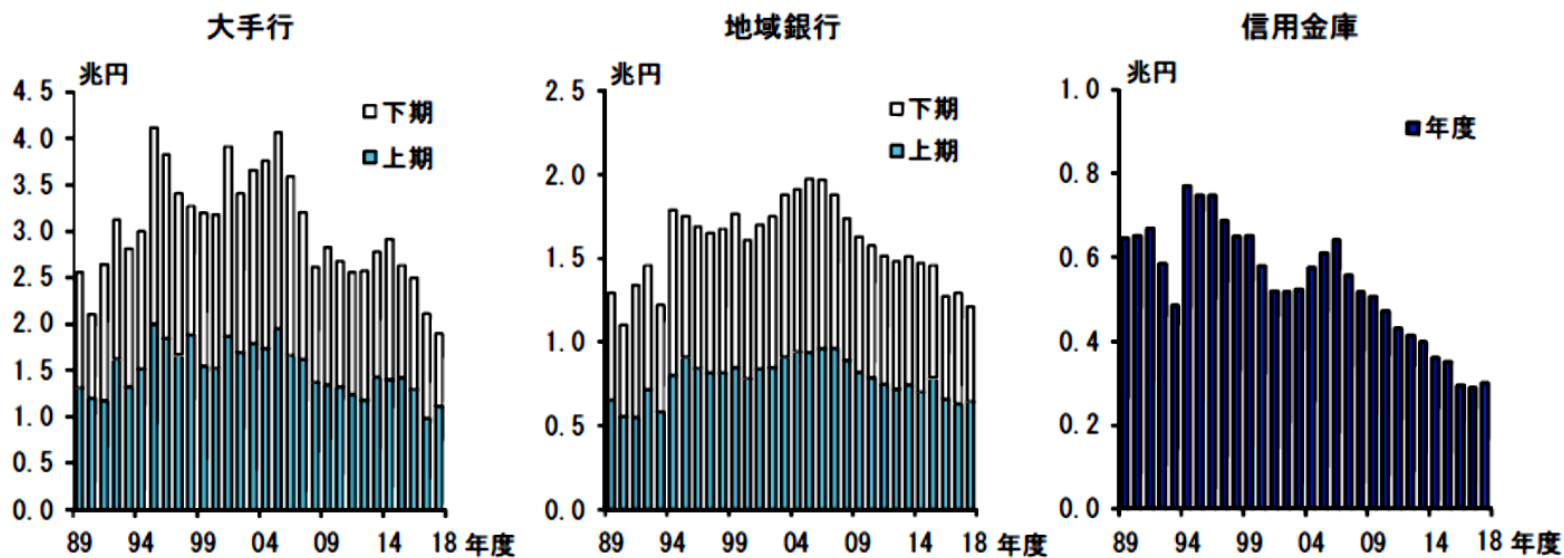
人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合



(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)

2. 金融機関の働き方を取り巻く環境認識 (5) 基礎的収益力の低下（再掲）

図表 I-2-2 コア業務純益

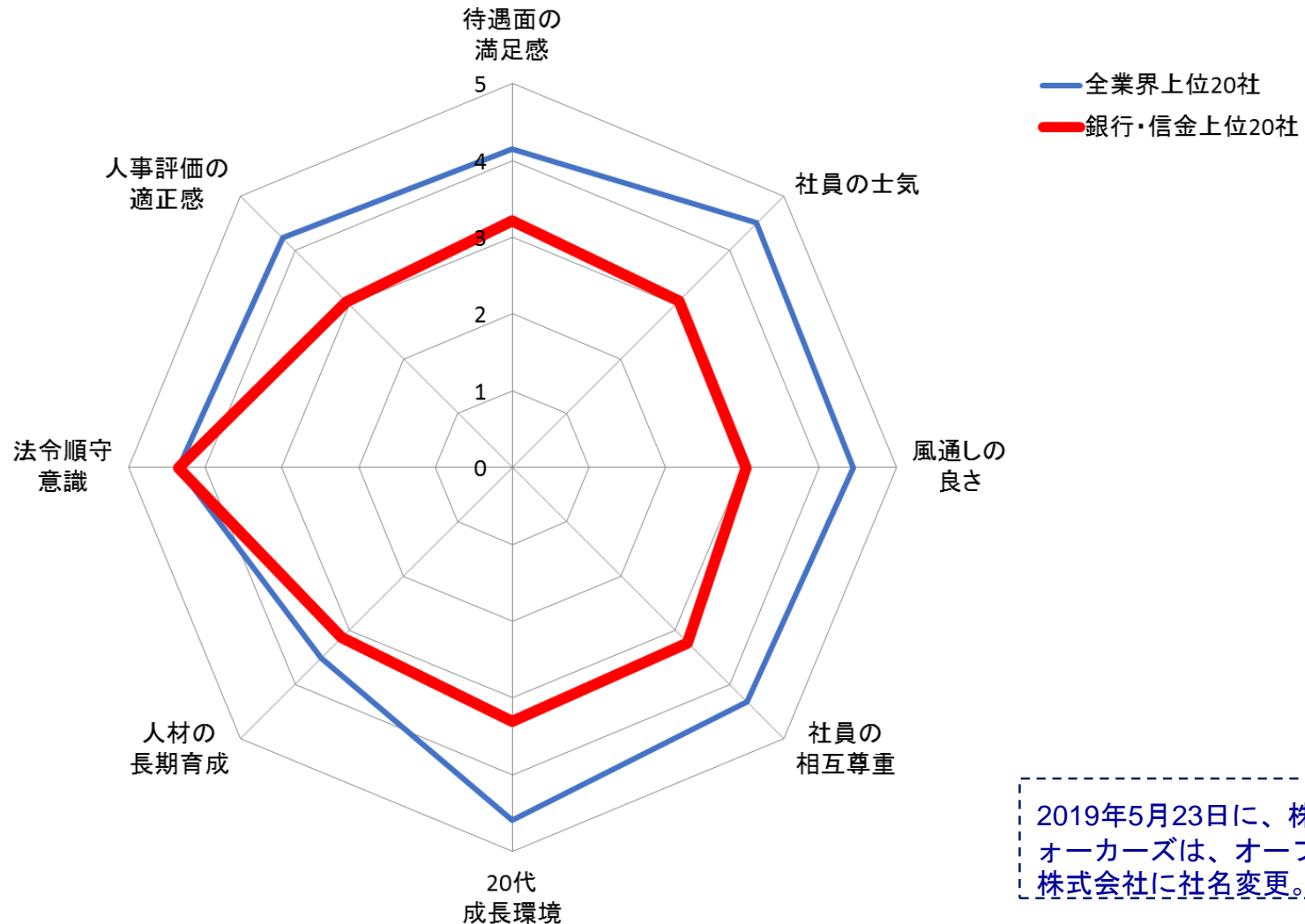


(資料) 日本銀行

(出所) 日本銀行金融機構局「2018年度の銀行・信用金庫決算」(2019年7月)

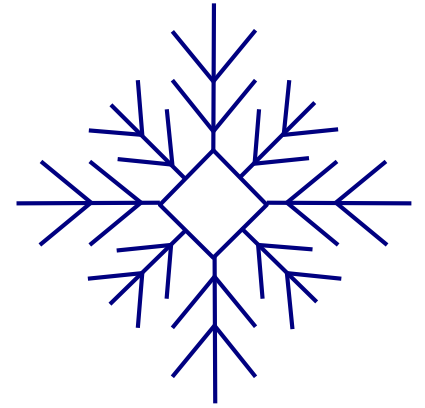
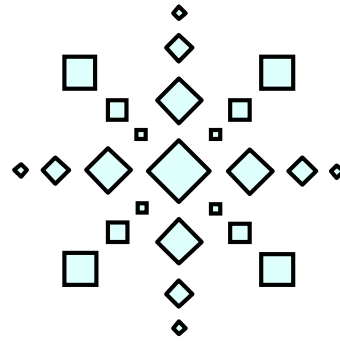
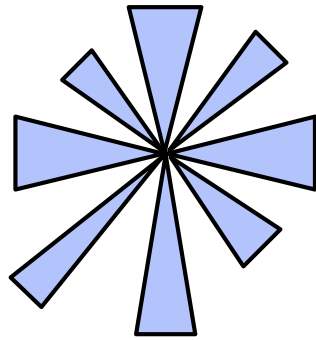
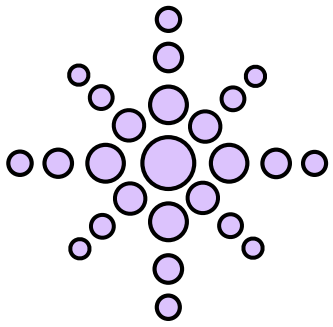
2. 金融機関の働き方を取り巻く環境認識

(6) 金融機関の働き方の評価・評判

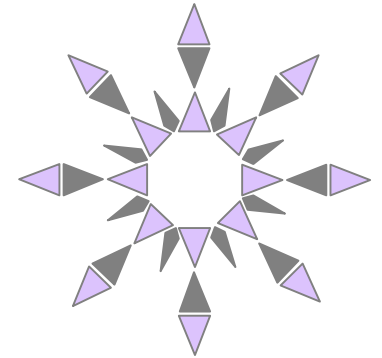
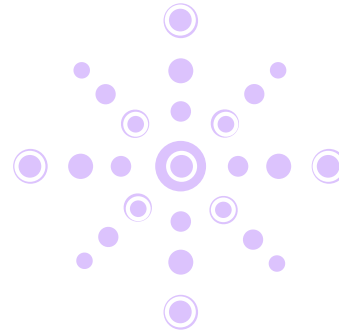
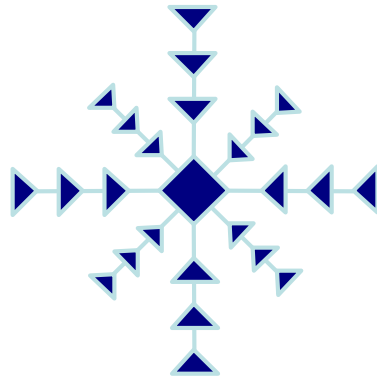
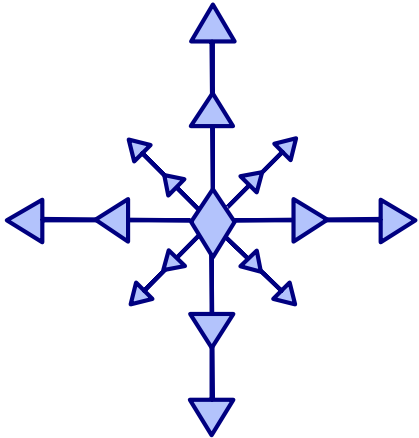


(参考) UGC (user generated content)の台頭

- 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



働き方改革の「変容」



1. 「働きやすさ」から「働きがい」へ (「働きやすさ」と「働きがい」の違い)

「働き方改革」と「働きがい」

■ 動機付け要因

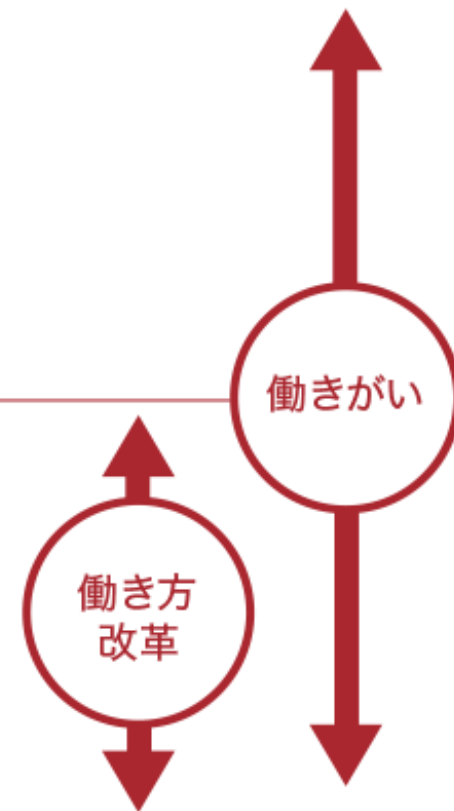
あればあるほどやる気やモチベーションにつながる

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

人事面の働き方改革 ～柔軟な働き方の推進～

全行20時
最終退行実施
(2017年1月)

- ◆ 原則20時までに退行。「**残業を禁止**」するものではなく、必要な残業は、上司と部下が十分にコミュニケーションをとった上で行き、「**やるときはやる、早く帰る時は帰る**」メリハリのある働き方を推進。
- ◆ 19時以降の残業は「**直属上司**の命令・承認」、20時以降は「**担当役員**の命令・承認」を必要とする。
- ◆ 20時以降の平均在館率は、約7%（約80名）。

フレックスタイム
制度利用推進
(2016年8月)

在宅・モバイル勤務
制度導入
(2017年4月)

- ◆ **上司が認めれば、誰でも利用可能。**
(部署、業務内容、利用目的を限定せず)
- ◆ **自宅だけでなく、外出先、出張先、移動中でも利用可能。**
- ◆ **銀行へは、週1日出社すれば良い。**
- ◆ セキュリティ確保のため、銀行貸与のモバイルPCもしくは、トークン（ワンタイムパスワード生成機）による自宅PCを利用。
- ◆ 前日までの上司の了解を得て、当日は業務開始、終了をメールもしくは電話にて連絡。
- ◆ 深夜・休日勤務は、原則禁止。

- ◆ 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
リール営業推進部
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」)

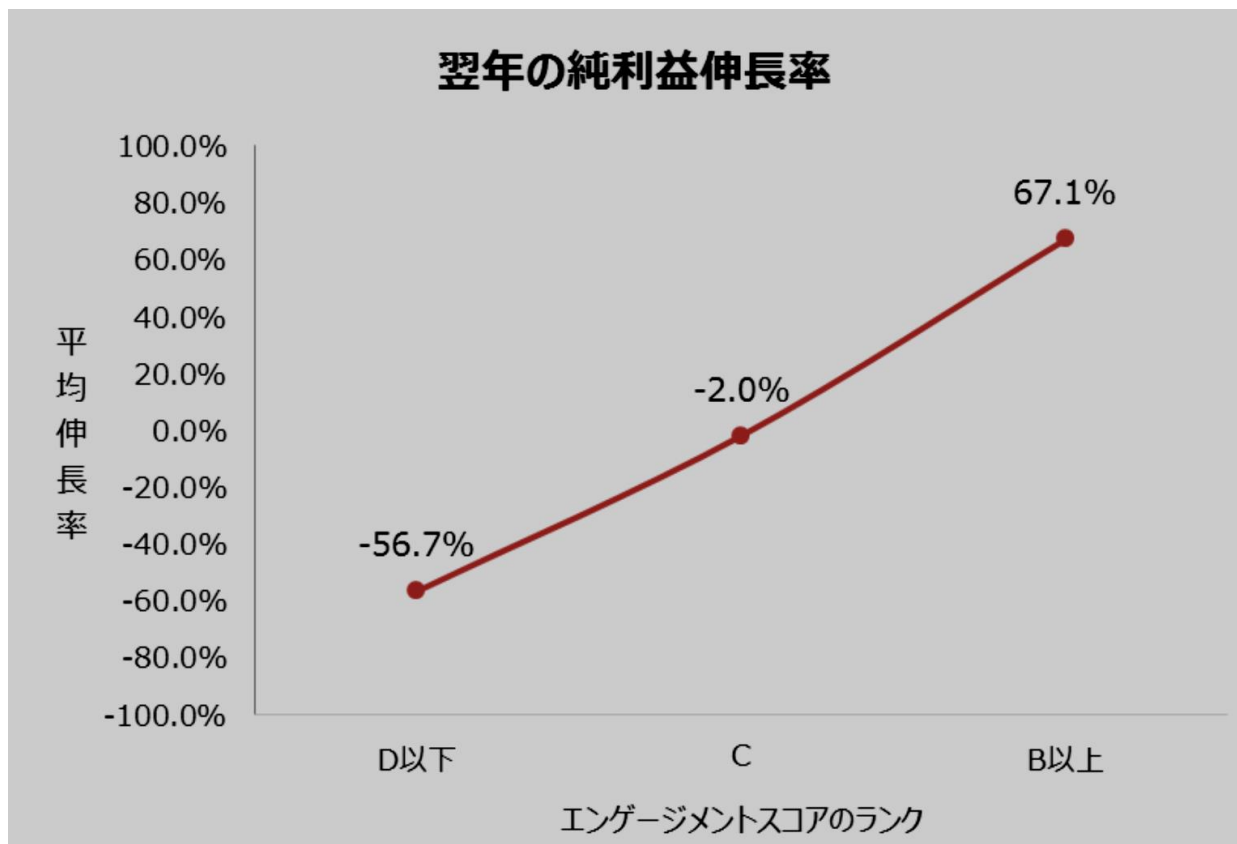
2. 金融機関の「働きがい」を向上するための視点

- エンゲージメントの向上
- 顧客視点をもった働き方
- 人事慣行の見直し

3. エンゲージメントの重要性①（定義）

- 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。

3. エンゲージメントの重要性② (収益との関係性)



- 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。

4. 顧客視点をもった働き方① (顧客に提供するCXに対する自信)

日本企業で社員エンゲージメントと相関が高いドライバー

ドライバー	
1位	顧客に提供する体験的価値への自信
2位	成果創出に向けた効果的な組織体制
3位	自社におけるキャリア目標達成の見込み
3位	生産性を高めるための環境整備
5位	やりがいや興味がある仕事を行う機会
6位	仕事を進めるための十分な人員の確保
7位	一個人としての尊重
7位	自社の戦略と目標に対する信頼感

出所: コーン・フェリー社員エンゲージメント調査結果

4. 顧客視点をもった働き方②

(顧客に提供するCXに対する自信)

一般的には、①ES (Employee Satisfaction : 従業員満足度) を高めることで、従業員は、顧客に満足を与えるサービスを提供するようになり、②CS (顧客満足度 : Customer Satisfaction) や顧客ロイヤリティを高めることにより、企業の収益が高まるルートが考えられる。



しかし、CSを向上させることが、ESや従業員エンゲージメントを向上させ、それにより、収益向上に繋がるというルートもあるのかもしれない。



4. 顧客視点をもった働き方③

金融高度化セミナー「金融機関の働き方」パネル・ディスカッションの様様より引用

第一勧業信用組合 理事長
新田 信行 氏



- ノルマというのは職員のモチベーションを下げるし、場合によっては、職員がうつ病になるなど、マイナスの効果しかない。また、顧客からも嫌がられる。職員にとっても顧客にとっても不幸なことはやめた方がいいのに決まっている。リレーションシップ・バンキングの役割は、リレーションを深めることである。若い職員に対しては、「あなたの仕事は、顧客と仲良くなることだよ」と言っている。これを数値化するために、「目利きシート」や「工場見学シート」で報告をしてもらう。また、セールスを禁止したのは、顧客のところに行って、「定期預金をお願いします」と言うと、顧客との関係が冷えてしまうためである。だから「セールスするのではなくて、お客さんの話を聞きなさい」と職員には言っている。顧客が求めているのは、金融機関から、金融機関の勝手な（自己都合な）数字を押し付けられることではなく、自分の話を聞いてくれることである。この顧客の話をたくさん聞いた職員を数値化して評価する。基本的な考え方はそういうことである。

5. 人事慣行についての問題提起①

金融高度化セミナー「金融機関の働き方」講演要旨より引用



株式会社 みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 人事グループ
(グループCHRO)

株式会社 みずほ銀行 常務執行役員 人事グループ長 小嶋 修司 氏

○「社員が100%の力を発揮できていないのではないか」、「多様な人材の力を十分に引き出せていないのではないか」、「強い経営リーダーが育成できていないのではないか」、「グローバル化の対応に遅れがあるのではないか」といったことの背景を考えると、人事運営において、長年にわたって積みあげてきた「旧習（古い慣わし）」や「不文律」が存在しており、それが問題なのではないかという認識をもつに至った。

- ①入社年次に基づく管理が余りにも厳格に行われているのではないか
- ②過去に蓄積された評価にこだわり過ぎており、それゆえに（一度失敗するとその評価が将来にわたって蓄積されるゆえに）失敗を恐れてしまい、チャレンジできない文化が醸成されているのではないか
- ③過去に蓄積された評価を重視するあまり、将来どのような活躍ができる人材なのかといった評価視点が欠けているのではないか（過去の蓄積を重視し過ぎることで、適材適所の人事が実現できていないのではないか）
- ④依然として、「銀行員・男性・日本人」中心の人事運営がなされているのではないか

(※金融高度化センターで趣旨を損なわないように編集)

(2) 人事運営の抜本的改革 ～全体像～

〈みずほ〉の人事の目指す姿 = 持続的な「社員エンゲージメント」の向上

- 〈みずほ〉で働く全ての社員が、自らのステップアップと組織貢献に対する意欲を高め、各人の能力を伸ばし最大限に発揮し続けながら、〈みずほ〉で長く活躍することを通じて、持続的に「社員エンゲージメント（社員と会社が持続的にお互いの成長に貢献し合う関係）」を向上し、人材における競合他社との圧倒的な差別化を実現する

目指す姿に向けた「人事運営の抜本的改革」

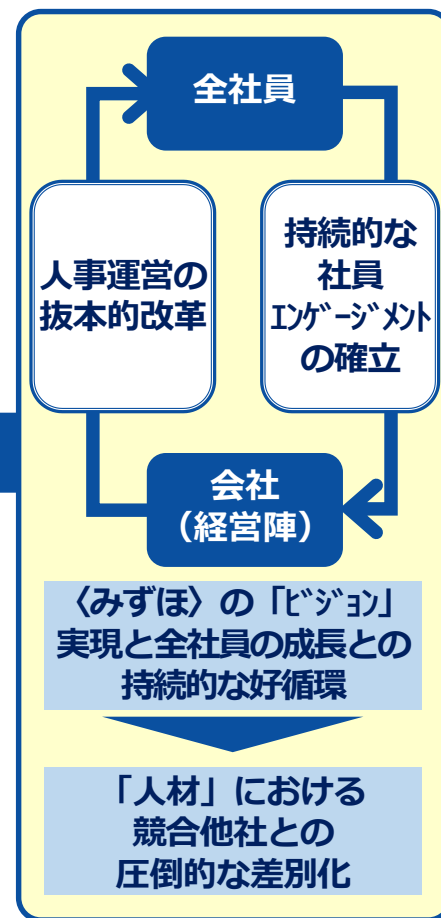
目指す姿と 現状のギャップ

- ✓ 社員が100%の力を発揮できていない
 - 失敗への不安
 - 現状維持志向
- ✓ 多様な人材の活躍を十分引き出せていない
 - 女性、専門職系、外部プロ人材、シニア人材、海外スタッフ、…
- ✓ 強い経営リーダーが十分にいない
- ✓ グローバル化対応に遅れ
 - 外国人の管理職登用不足
 - 日本本社中心の人事

人事運営における旧習や不文律の存在

重点戦略

- ① 各人の100%能力発揮に向けた「個」を尊重する人事運営
 - 社員一人ひとりの「強み」を伸ばす『育成型人事』
 - 多様な社員のキャリア観に応じた『複線型人事』
- ② 多様な人材の活躍促進
- ③ 事業戦略を支える人材一人ひとりに対する「ストーリー性のある」戦略的ローテーション
- ④ 〈みずほ〉次世代経営リーダー育成プログラム
- ⑤ ダイバーシティ&インクルージョン施策（外国人・女性の経営リーダー・管理職登用等）の加速
- ⑥ 人材のグローバル化と人事運営のローカル化
- ⑦ 一人ひとりの健康増進と働きやすい就業環境の整備



(1) 「個」を尊重する人事運営

～ 過去の蓄積評価や年齢等に捉われない昇進 ～

- ✓ **過去の蓄積評価や年次・年齢等に過度に捉われず、またジェネラリスト・管理型人材に偏重しない運営へ**

過去の蓄積評価によらない昇進

シニア層の昇進

総合職系以外の昇進
～「複線型人事」～

- ✓ 昇進にあたり、所属長と人事の間で評価ギャップがある場合、人事グループは対象者と追加面談し所属長と徹底的に議論
- ✓ 所属長は、人事グループとの議論も踏まえ、昇進した場合／しなかった場合とも、本人に確りとフィードバック。「個」の力を高め、さらなる成長を促すステップに

～ 若手登用・シニア登用、公募の拡充 ～

- ✓ **実力のある者は年齢に関わらず積極的に登用、また公募制度の活用も推進**

若手の抜擢登用
(例) 30歳代支店長

シニア層の登用

ジョブ公募
(2002年度～)

支店長公募
(2002年度～)

若手課長公募
(2013年度～)

5. 人事慣行についての問題提起②

(見直すべき人事慣行)

- 過度な年次管理
- 過度な減点評価主義
- モノライン型の人事運営
- 「総合職」と「一般職」という職種の区分
- 中高年齢層の消極的活用

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 企画役

岡 俊太郎 電話 03-3277-1476
shuntarou.oka@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 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。

