

# アフターコロナの時代における 金融機関の「新しい働き方」

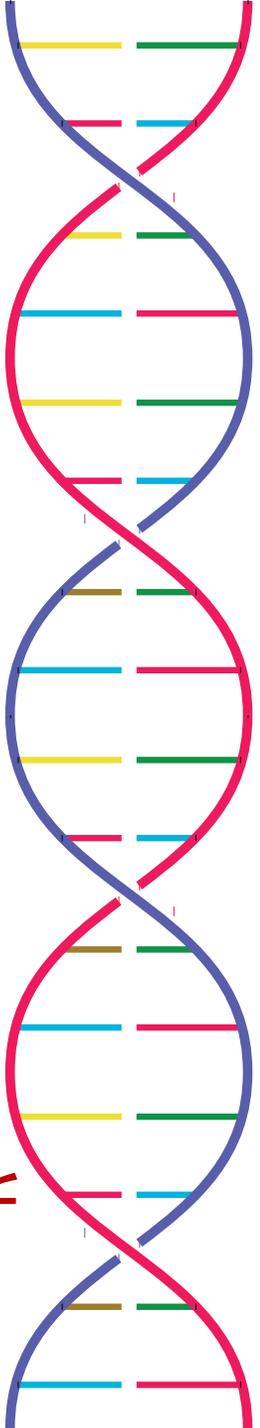
2020年9月1日/9月8日(ウェビナー)  
金融高度化セミナー「金融機関の経営改革」  
日本銀行 金融機構局 金融高度化センター  
岡 俊太郎

# 目

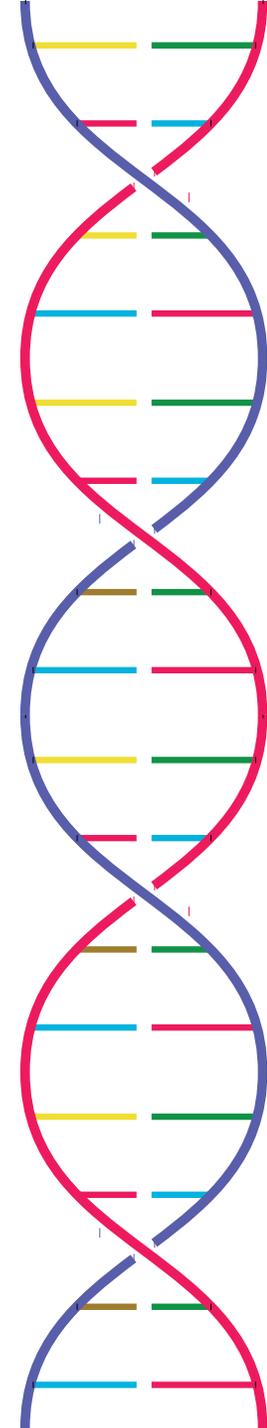
1. 感染症についての基本事項の整理
  - (1) 感染症についての基本事項の整理
  - (2) 辰野金吾とスペイン・インフルエンザ
2. コロナの時代に金融機関に求められること
  - (1) コロナの時代に金融機関に求められること
  - (2) 変革を実現するためのメニュー
  - (3) 変革のメニューの過去からの「連続性」
3. セキュアなテレワーク環境の整備
  - (1) これまでも求められてきたテレワーク
  - (2) これまでテレワークが広がらなかった要因
  - (3) 緊急事態宣言下のテレワーク活用状況
  - (4) 緊急事態宣言下のテレワーク実践の結果
  - (5) テレワークを変革のドライバーにする
4. 営業活動や店頭での非対面化
  - (1) 顧客取引の非対面化のメニュー
  - (2) フィールドセールスとインサイドセールス

# 次

5. ペーパーレス化とハンコレス化
  - (1) これまでも取り組まれてきたペーパーレス化の事例
  - (2) 紙とハンコがテレワークを阻害する
  - (3) ペーパーレス化・ハンコレス化のメニュー
6. アフターコロナ時代の「新しい働き方」は、何を目指すべきなのか
  - (1) 生産性の向上
  - (2) 従業員エンゲージメントの向上
  - (3) 顧客経験価値の向上  
(顧客ロイヤルティの向上)
7. アフターコロナ時代の「新しい働き方」を実現するために必要なこと
  - (1) 業務改革に必要な要素
  - (2) 危機の時代を改革のチャンスに



# 1. 感染症についての基本事項の整理



# (1) 感染症についての基本事項の整理

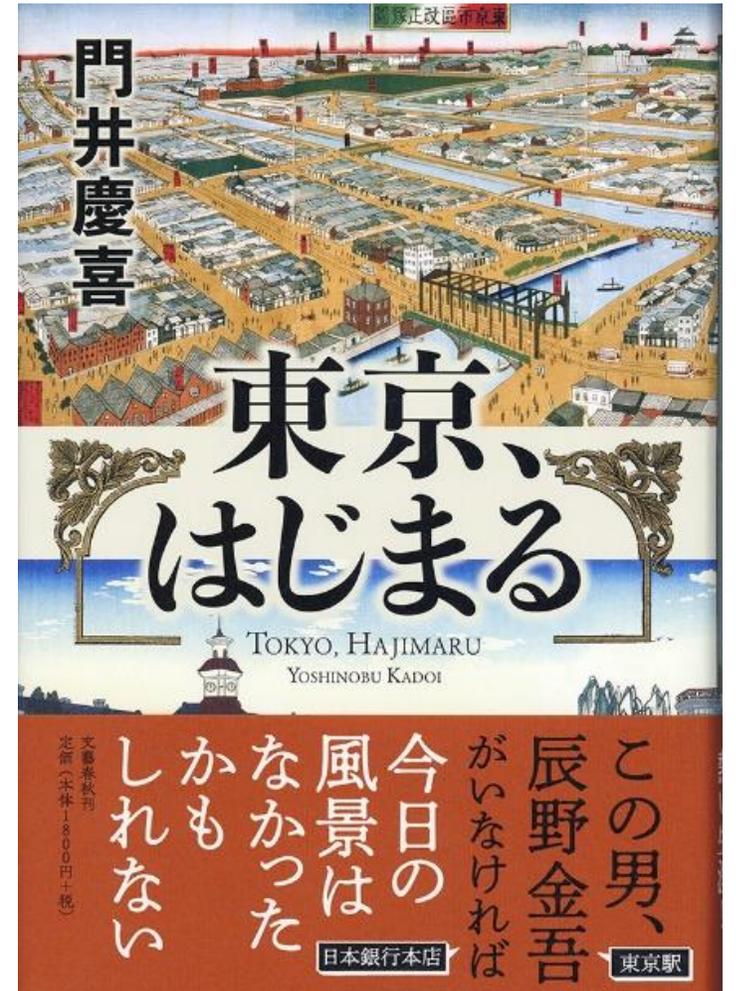
- ◆ 感染症は、人間の対面（接触）によって引き起こされるものが多い。従って、ヒトの集住や都市化、すなわち「社会」が構成されることが、感染症が拡大しやすい条件を生み出した。
- ◆ 感染症の発生・蔓延は、「社会」のあり方や行動規範を見直す契機になってきた（例えば、スペイン・インフルエンザの感染爆発によって、各国でマスクの着用が義務化された）。
- ◆ 近年、様々な新たな感染症が発生している。また、さらに、足許のグローバル化によるヒトの広範かつ頻繁な移動により、急速かつ世界的な感染症拡大が生じやすくなった。

## (2) 辰野金吾とスペイン・インフルエンザ

スペイン・インフルエンザでは、海外では、詩人ギヨーム・アポリネール、社会学者マックス・ヴェーバー、画家エゴン・シーレらが亡くなる原因となった。日本銀行に関係する人物では、日本銀行本店旧館を設計した辰野金吾博士（右肖像画）が亡くなっている。

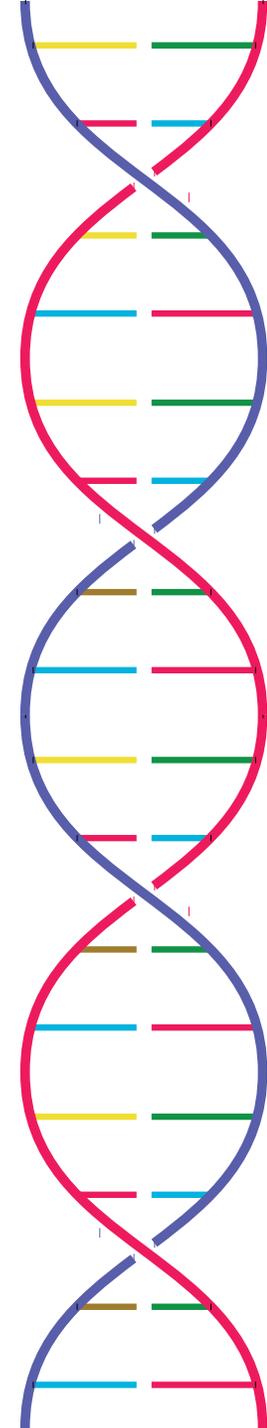


(出所) 日本銀行アーカイブ所蔵



門井慶喜著『東京、はじまる』  
(文芸春秋、2020年)

## 2. コロナの時代に 金融機関に求められること



# (1) コロナの時代に金融機関に求められること

---

(1) 感染症にかからないように、職員や顧客の安全・安心を確保すること。

⇒ 職員や顧客との対面、職員同士の対面を、それぞれ減らすこと。

(2) 感染症拡大のなかでも、業務を継続すること。

⇒ 非対面でできる仕事を増やすこと。

## (2) 変革を実現するためのメニュー

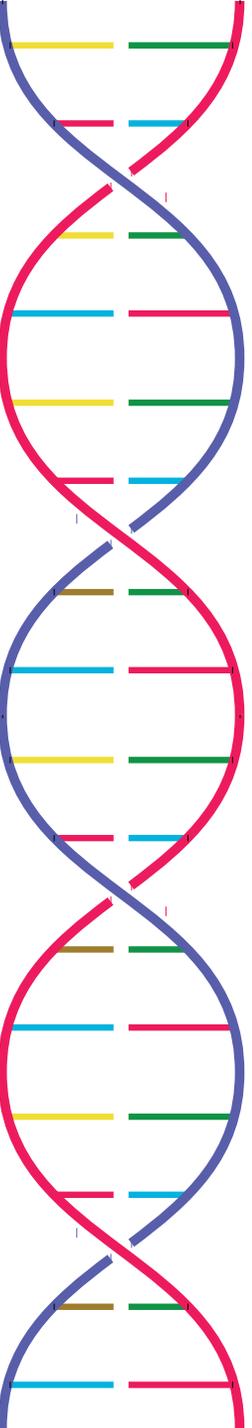
◆ 「職員や顧客の安全・安心を確保しつつ、業務を継続する」ためには、**既存の業務を、非対面化/非接触化/自動化/無人化していく**ことが求められる。具体的には、以下のようなメニューが考えられる。

- ① セキュアにテレワークができる環境を広く整備すること
- ② 顧客への営業活動や面談を非対面でも行えるようにすること
- ③ インターネットバンキングなどのオンライン化を進めること
- ④ ペーパーレス化やハンコレス化により「接触」の機会を減らすこと

### (3) 変革のメニューの過去からの「連続性」

- ◆ 前頁①～④の変革のメニューは、今般の新型コロナウイルス感染症の発生を受けて、人との対面をできるだけ減らす観点からその必要性が強く意識されているものであるが、決して目新しいものではない（非連続な変革ではない）。
- ◆ いずれも、金融機関が、これまで「業務改革」や「働き方改革」の枠組みの中で議論してきたメニューであり、今般の感染症発生を契機に、その実現を加速させる必要性がより強く認識されたものと捉えるべきもの。

### 3. セキュアなテレワーク環境の整備

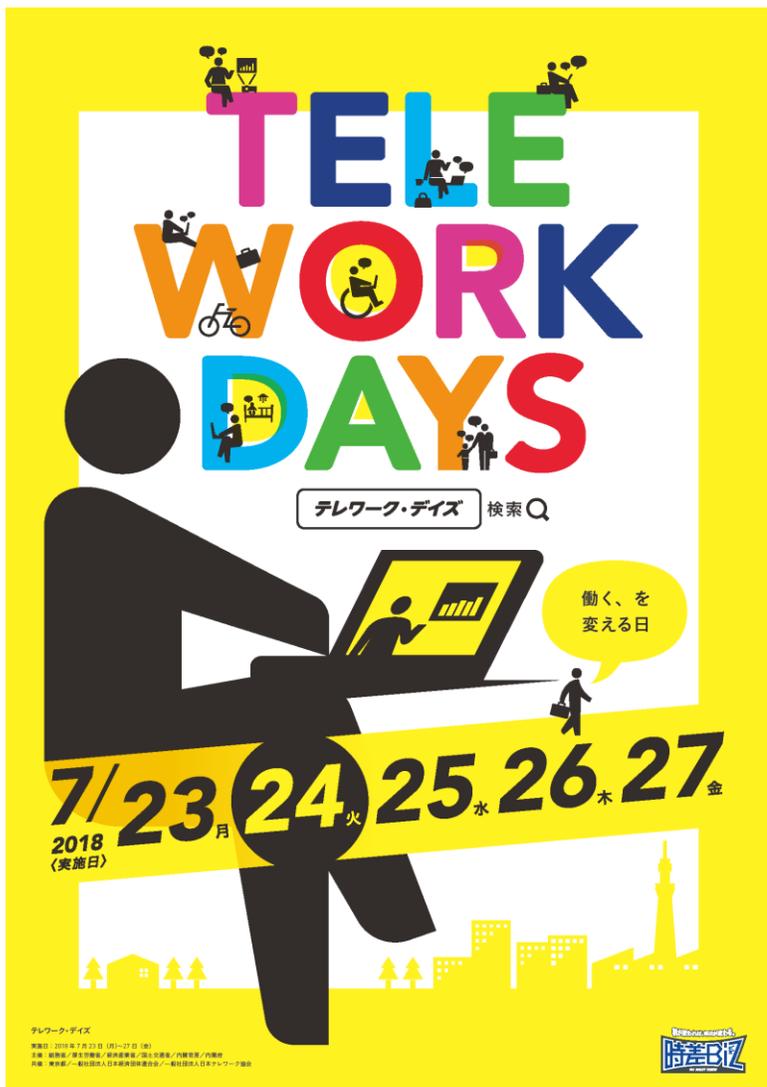


# (1) これまでも求められてきたテレワーク

◆ 新型コロナウイルス感染症拡大以前から、テレワークという「新しい働き方」は、以下のメリットがあるとされてきた。

- ① 通勤時間が圧縮される
- ② 業務のオンライン化により、ペーパーレス化などの効率化が促進される
- ③ より効率的な打ち合わせなどの実現を通じ、時間効率化が図られる
- ④ 育児・介護と仕事との両立が可能となる
- ⑤ 優秀な人材の採用・繋留が可能となる（例えば、他の地域に居住する人材を雇用できるなど）
- ⑥ 業務継続への対応（スプリット・オペレーションの実施）

# (参考) テレワーク・デイズと東京五輪



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。

(出所)テレワーク・デイズ事務局HP

2018年7月25日 金融高度化セミナー「金融機関の働き方」  
日本銀行金融高度化センター資料「金融機関の働き方のデザイン」より再掲

# (参考) 社内会議の効率化の重要性

社員はどのように時間を奪われるのか

社内会議 43%

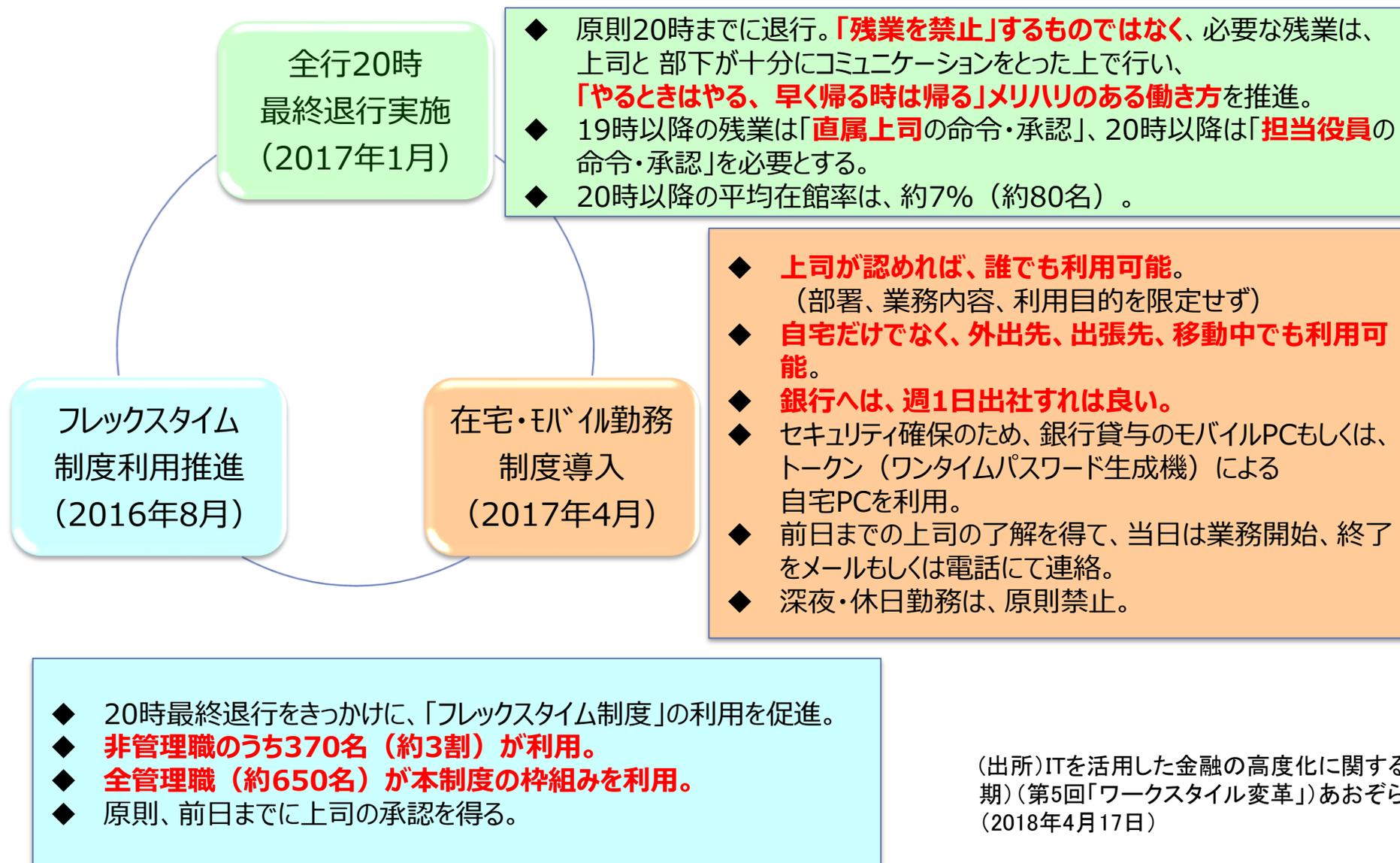
資料作成 14%

メール 11%

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

# (参考)あおぞら銀行のテレワーク①

人事面の働き方改革 ～柔軟な働き方の推進～



# (参考)あおぞら銀行のテレワーク②

## 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。



トークン (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(2018年4月17日)

## (2) これまでテレワークが広がらなかった要因

- ①メンバーシップ型雇用（ジョブの切り分けが難しい）
- ②職員の労務管理への不安（適切な労働時間管理、人事評価、労働衛生管理・健康管理などができるか不安）
- ③テクノロジーのセキュリティに対する不安、セキュリティコスト（テクノロジーへの理解不足も）
- ④情報管理への不安（社内機密情報、個人情報流出懸念）
- ⑤紙やハンコを前提とする業務フロー
- ⑥コミュニケーション・コラボレーションの低下
- ⑦（①～⑥の結果としての）労働生産性の低下

# (参考) ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用①

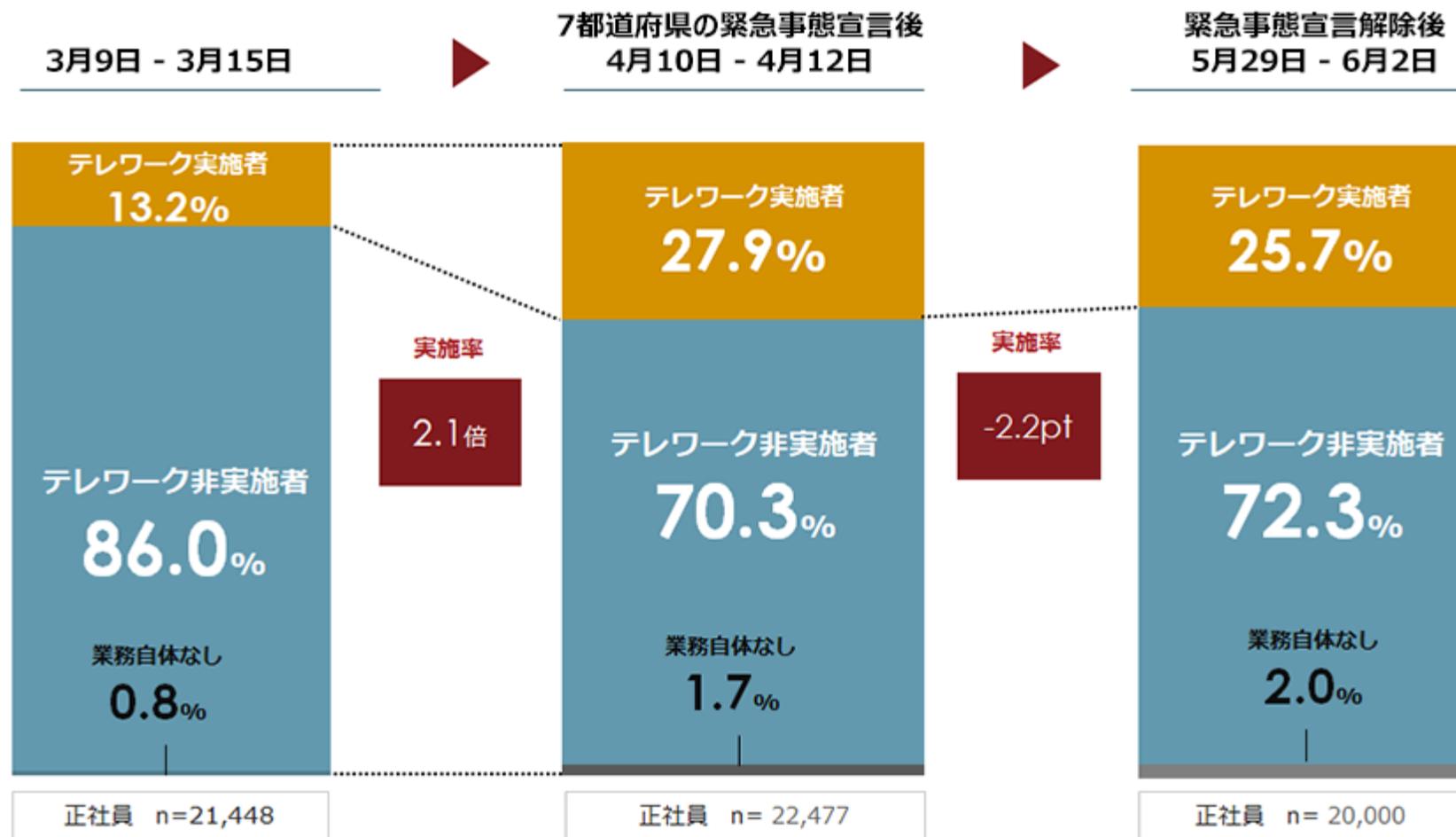
どういう種類の労働を行うか、例えば旋盤を操作するとか、会計帳簿を付けるとか、自動車を販売するといったことについては、雇用契約でその内容を明確に定めて、その範囲内での労働についてのみ労働者は義務を負うし、使用者は権利を持つというのが、世界的に通常の見方です。こういう特定された労働の種類のことを職務（ジョブ）といいます。英語では失業することを「ジョブを失う」といいますし、就職することを「ジョブを得る」といいますが、雇用契約が職務を単位として締結されたり解約されたりすることをよく表しています。

## (参考) ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用②

もちろん、（日本企業の労働者においても）実際には労働者が従事するのは個別の職務です。しかし、それは雇用契約で特定されているわけではありません。あるときにどの職務に従事するかは、基本的には使用者の命令によって決まります。雇用契約それ自体の中には具体的な職務は定められておらず、いわばそのつど職務が書き込まれるべき空白の石板であるという点が、日本型雇用システムの最も重要な本質なのです。こういう雇用契約の法的性格は、一種の地位設定契約あるいはメンバーシップ契約と考えることができます。日本型雇用システムにおける雇用とは、職務ではなくメンバーシップなのです。

# (3) 緊急事態宣言下のテレワーク活用状況①

## テレワーク実施率の推移



(出所) パーソル総合研究所 「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」 (2020年6月11日)

# (3) 緊急事態宣言下のテレワーク活用状況②

## 業種別・地域別テレワーク実施率の推移

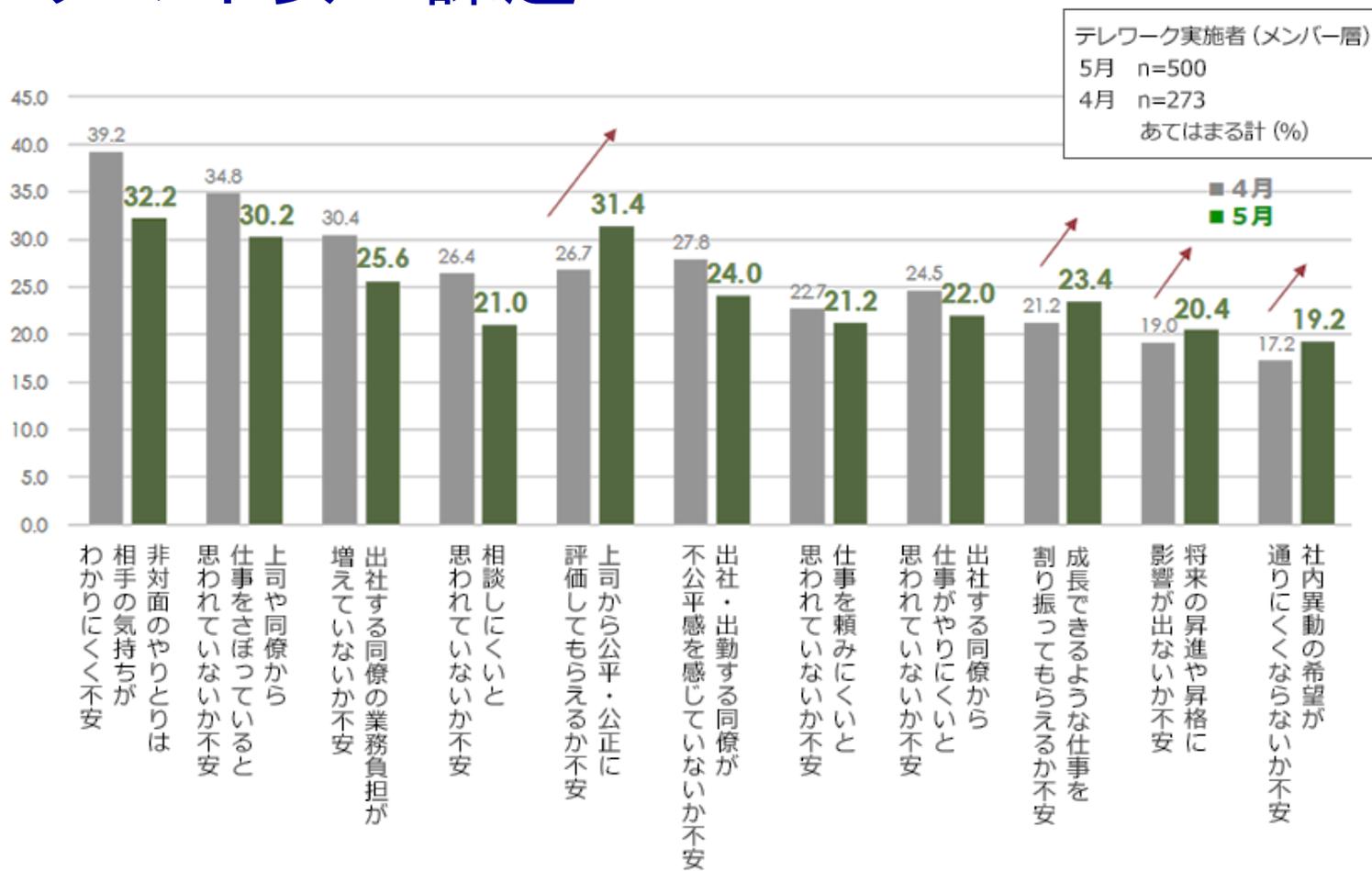
業種	従業員のテレワーク実施率 (%)
全体	25.7
建設業	23.7
製造業	26.2
電気・ガス・熱供給・水道業	28.3
情報通信業	63.9
運輸業、郵便業	9.7
卸売業、小売業	20.6
金融業、保険業	38.6
不動産業、物品賃貸業	33.1
学術研究、専門・技術サービス業	52.0
宿泊業、飲食サービス業	11.8
生活関連サービス業、娯楽業	16.0
教育、学習支援業	26.4
医療、介護、福祉	4.3
その他のサービス業	29.0
上記以外の業種	34.5

調査実施期間 5月29日～6月1日 正社員のみ	サンプル数 (5月)	従業員のテレワーク 実施率 (%)			4月からの 従業員実施率 変化 (pt)
		5月	4月	3月	
<b>全体</b>	(20000)	<b>25.7</b>	27.9	13.2	<b>-2.2</b>
北海道・東北	(1890)	14.6	12.5	9.0	2.1
関東	(8131)	38.3	41.0	18.5	-2.7
東海・北陸・甲信越	(3552)	15.6	15.2	8.7	0.4
近畿	(3563)	23.5	25.8	11.9	-2.3
中国・四国・九州	(2864)	12.1	12.4	7.0	-0.3
東京圏 (東京、神奈川、埼玉、千葉)	(7233)	41.1	43.5	19.6	-2.4
名古屋圏 (愛知、岐阜、三重)	(1902)	17.5	17.8	8.7	-0.3
大阪圏 (大阪、兵庫、京都、奈良)	(3253)	24.2	26.6	11.7	-2.4

・サン・サンプル数は性別・年代の補正のためのウェイトバック後の数値

# (4) 緊急事態宣言下のテレワーク実践の結果①

## テレワークの不安・課題



# (4) 緊急事態宣言下のテレワーク実践の結果②

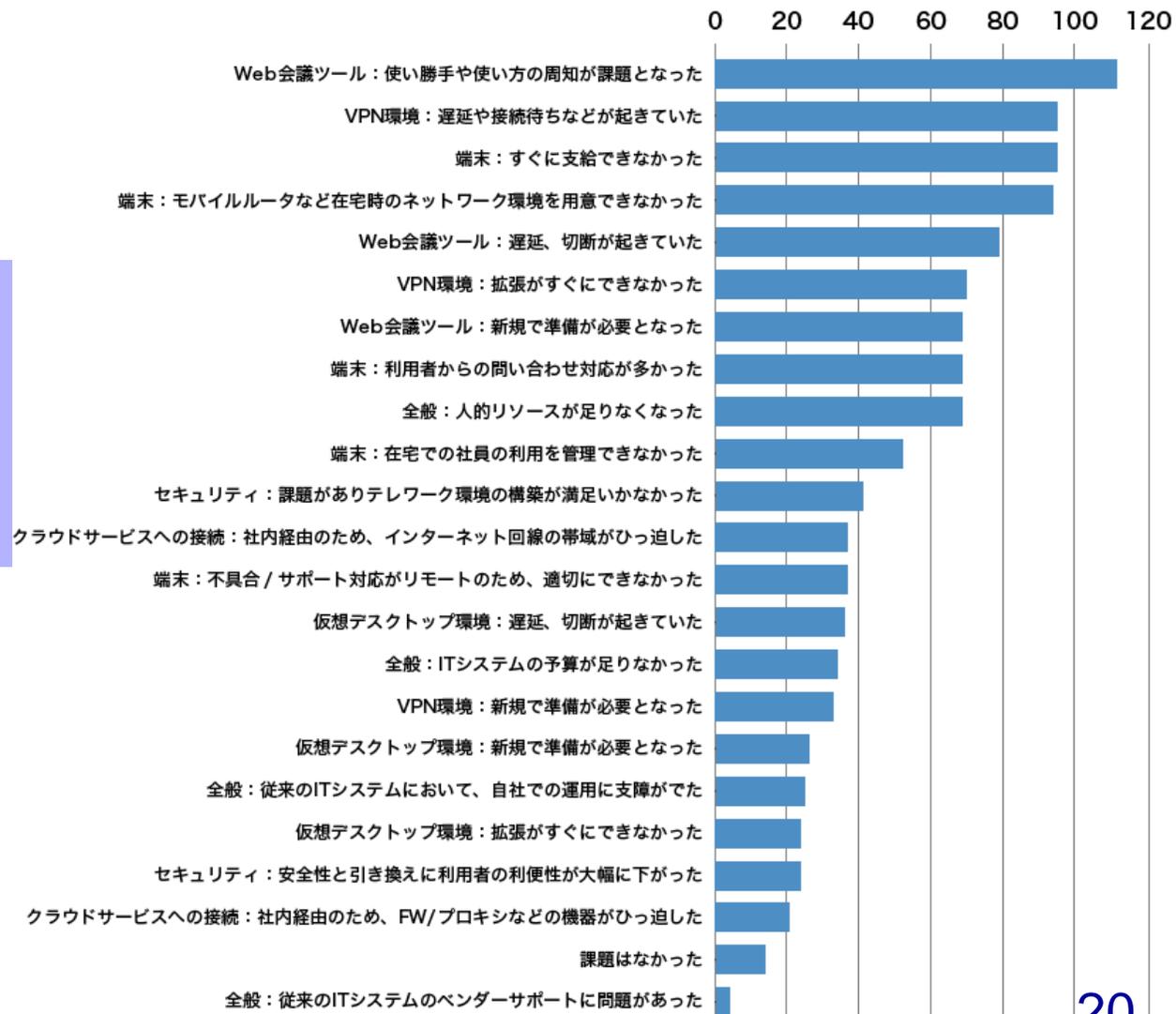
Q.新型コロナウイルスへの対応において、ITシステム面で課題と感じたことをすべて選択ください

A. 右グラフ。上位5位は以下。

1. Web会議ツールの使い勝手や使い方の周知
2. VPNの遅延や接続待ちの発生
3. 端末をすぐに支給できなかった
4. 在宅時のネットワーク環境を用意できなかった（モバイルルータなど）
5. Web会議ツールの遅延や切断の発生

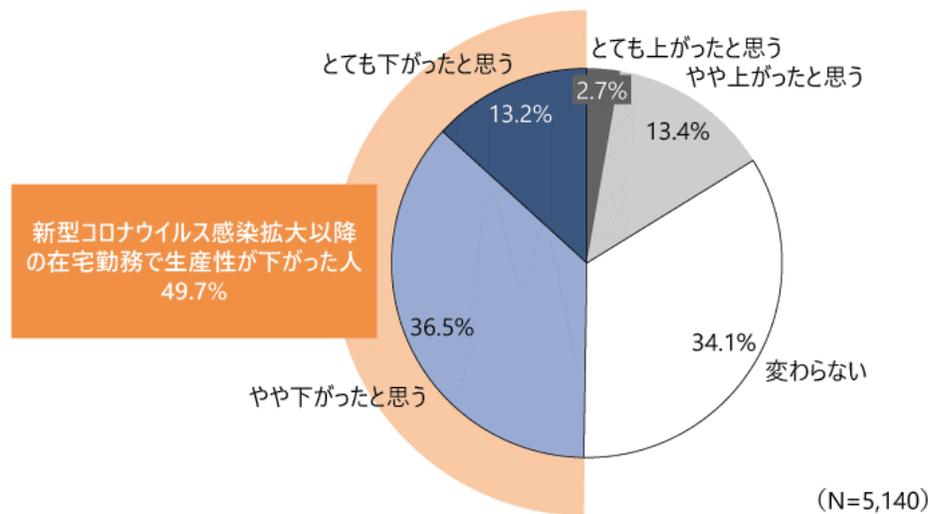
(出所) 株式会社インターネットイニシアティブ  
「徹底調査で見えてきた、コロナ禍が浮き彫りにしたITシステムの課題 ～情シス269人にIIJ独自アンケートを実施～」

URL <https://ent.ij.ad.jp/articles/1400/>  
回答期間 2020年6月23日～6月29日  
回答者 ITシステム管理担当者  
有効回答数 269件



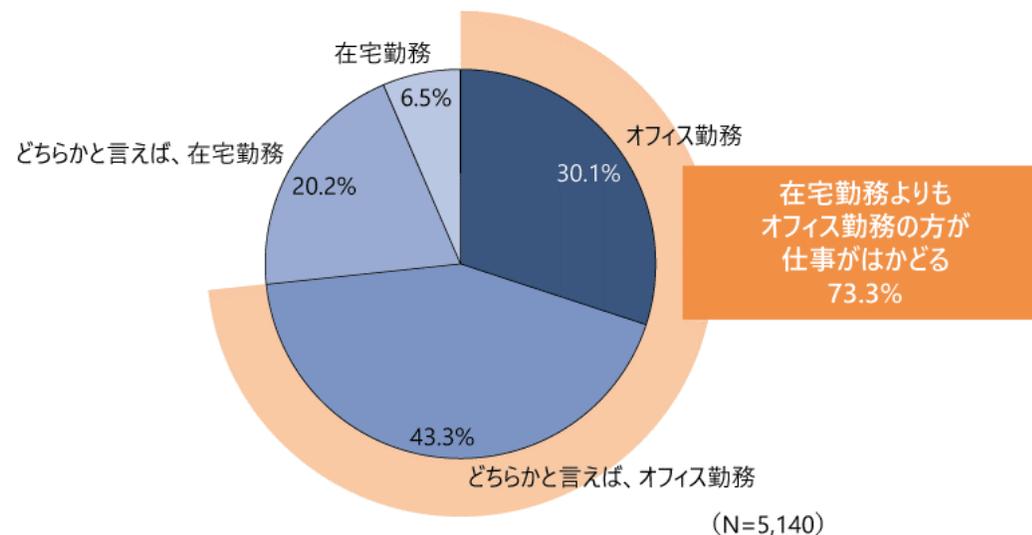
# (4) 緊急事態宣言下のテレワーク実践の結果③

図2 新型コロナウイルス感染拡大以降の在宅勤務における生産性の変化



(出所) NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」(2020年5月)

図3 在宅勤務とオフィス勤務のどちらが仕事はかどるか



(出所) NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」(2020年5月)

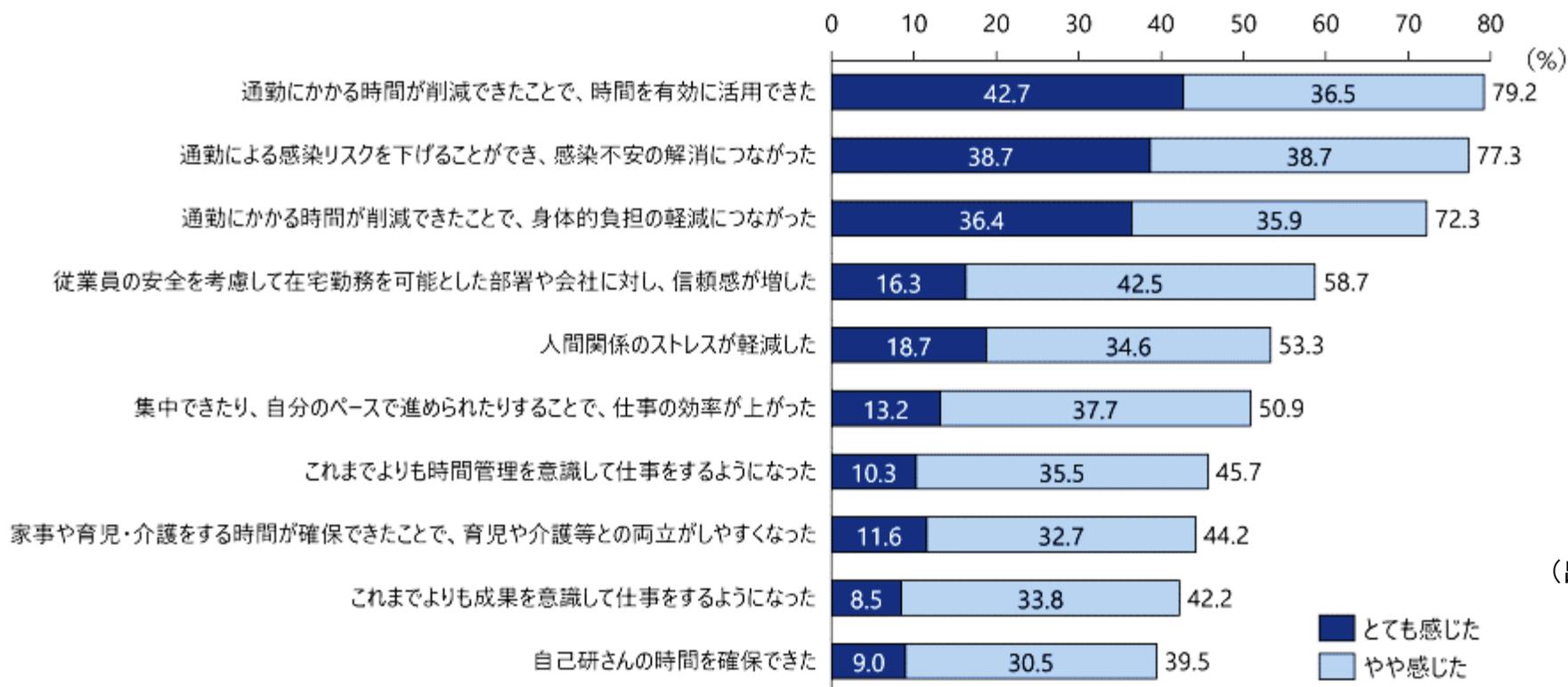
(出所) 株式会社野村総合研究所 未来創発センター 中島 済・武田 佳奈  
「縮小するリモートワーク。緊急事態宣言時の経験で見切りをつけるな」  
(2020年7月13日)

「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」の実施概要  
【対象】 新型コロナウイルス感染拡大以降に在宅勤務を行った人 計5,140人  
(いずれも全国の従業員500人以上の企業に正社員として勤める男女)  
【調査方法】 インターネットアンケート調査  
【実施時期】 2020年5月19日～2020年5月21日

# (4) 緊急事態宣言下のテレワーク実践の結果④

図 8 新型コロナウイルス感染拡大以降の在宅勤務で感じた効果

(N=5,140)

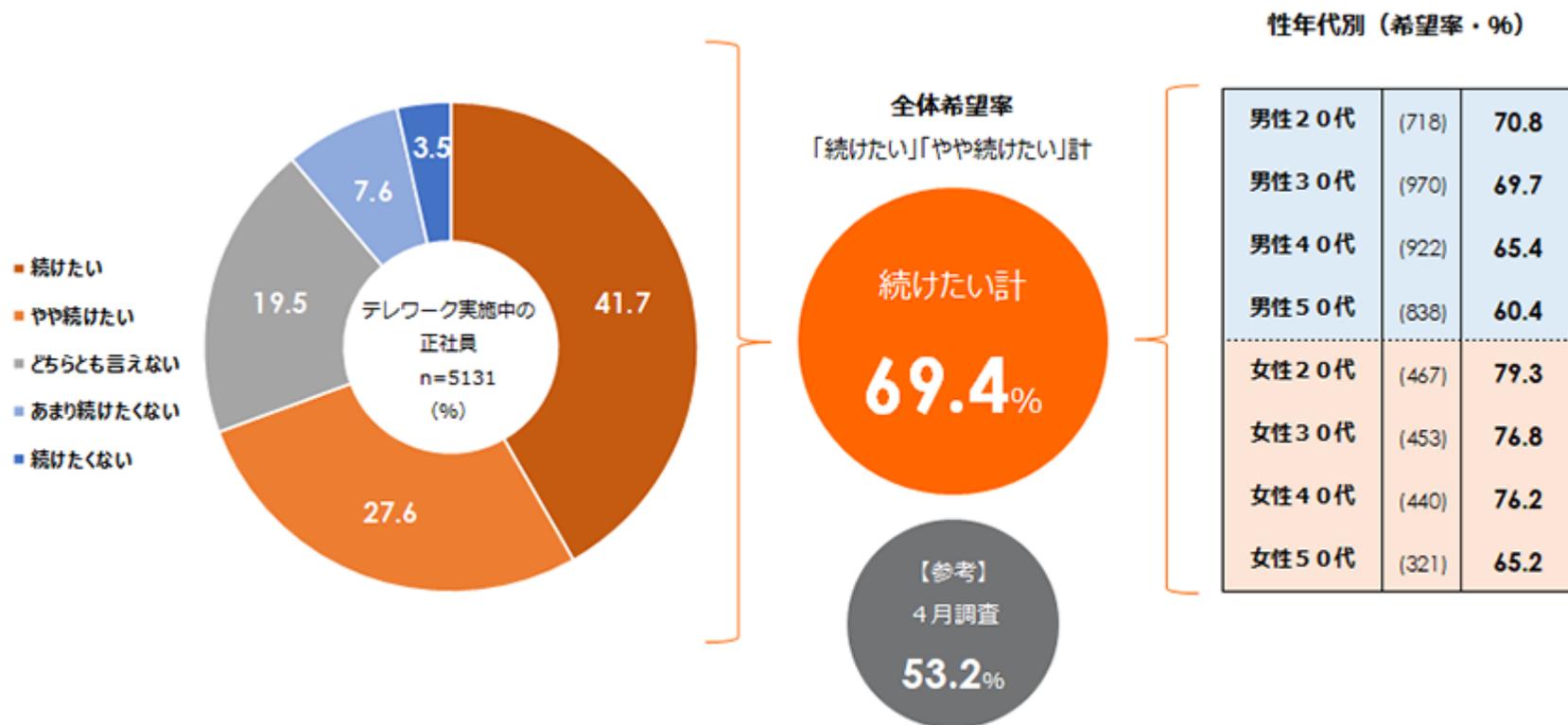


(出所) 株式会社野村総合研究所 未来創発センター 中島 済・武田 佳奈  
「縮小するリモートワーク。緊急事態宣言時の経験で見切りをつけるな」(2020年7月13日)

(出所) NRI「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」(2020年5月)

# (4) 緊急事態宣言下のテレワーク実践の結果⑤

## テレワーク継続希望



# (5) テレワークを変革のドライバーにする①

## シスコシステムズ合同会社の働き方改革

— 日本法人でもリモートワークは浸透していますか。

菊田) そうですね。日本法人でリモートワークが浸透するきっかけになったのが2011年の東日本大震災でした。

発生翌日から二週間、入社禁止になり全員がリモートワークをした結果「どこにいても同じパフォーマンスが出せるし、全然問題ないね」と認識できました。

この経験がリモートワークの自信にも繋がったし、20年前から進めてきた事は間違ってたなかった、とも思えましたね。

そのころノートPCに加えてスマホやタブレット端末が一気に普及し始めたのも追い風になったかもしれません。

ただ、勘違いしてほしくないのが、リモートワークする時も会社と同じパフォーマンスが出せる事が前提条件です。

# (5) テレワークを変革のドライバーにする②

## 日立製作所の取組み（中長期的に在宅勤務など継続するための主な施策）

### (1) ジョブ型人財マネジメントへの転換加速

ジョブディスクリプション(JD)の導入(職務/組織の見える化)

タレントレビューの導入(人財の見える化)(2021年3月まで)

1on1の導入と定着(2021年3月目途)

自律的キャリア意識醸成のためのセルフアセスメント展開(2020年10月～)

これらの活動を支える労使コミュニケーション(春季交渉はじめ労使特別委員会で議論継続)

### (2) IT環境の整備

1.多くの従業員が会社以外のリモート環境で業務可能なIT環境の整備

リモートアクセス環境の整備拡大。整備拡大により、4月下旬以降、約8万の同時接続が安定稼働

自宅で勤務可能なノート型PCの貸し出し

2.Skype、Microsoft Teamsなど会議サポートシステムの活用方法のガイド

### (3) 在宅勤務長期化に対応した従業員の健康支援

1.産業医などによるリモート相談窓口の設置(2020年5月中旬に設置済)

2.心身の健康維持のための情報提供を行うイントラネットサイトの開設(2020年6月開設予定)

3.健康保険組合の個人ポータル機能を活用した、従業員の健康増進取組み支援(2020年5月下旬開始済)

# (5) テレワークを変革のドライバーにする③

## 富士通の取組み (Work Life Shift)

### (1) Smart Working (最適な働き方の実現)

コアタイムの撤廃 (2020年7月21日付)

通勤定期券の廃止(2020年7月21日)

単身赴任の解消(2020年7月21日以降、随時実施)

テレワーク環境整備サポート(2020年7月給与より)

スマートフォンの徹底活用 (2020年度中に開始予定)

### (2) Borderless Office (オフィスのあり方の見直し)

1.Hub Office・Satellite Office・Home & Shared Officeを業務の目的にあわせ、自由に選択できるワーク環境を整備

2.オフィス面積はHub OfficeとSatellite Officeを合わせて、現状の50%程度に見直し、快適で創造性のあるオフィス環境を構築

### (3) Culture Change (社内カルチャーの変革)

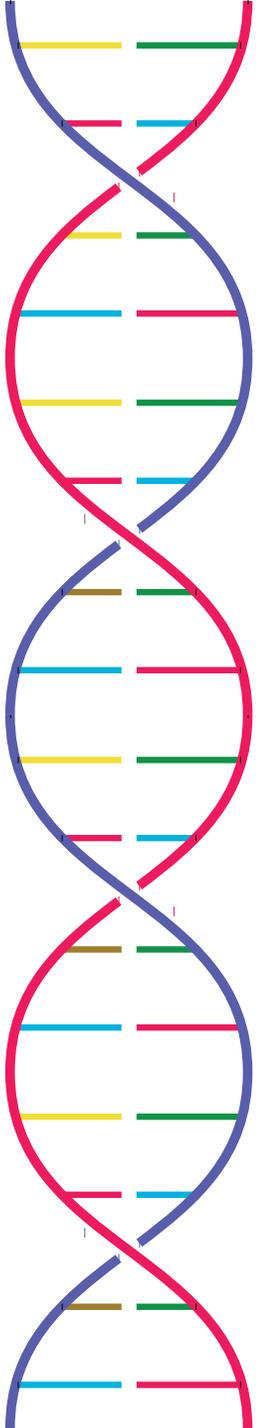
Job型人事制度の導入 (2020年度、管理職15,000人に導入済み。一般社員への展開に向けた検討を、2020年度中に労働組合とスタート)

・果たすべき職責 (役割、求められるスキル、行動など) の明確化と評価

・上司・部下の1on1 Meetingによる課題共有、コーチング、フィードバック

新たな働き方に合わせたインフラ基盤の導入

## 4. 営業活動や店頭での非対面化 (顧客取引の非対面化)



# (1) 顧客取引の非対面化のメニュー

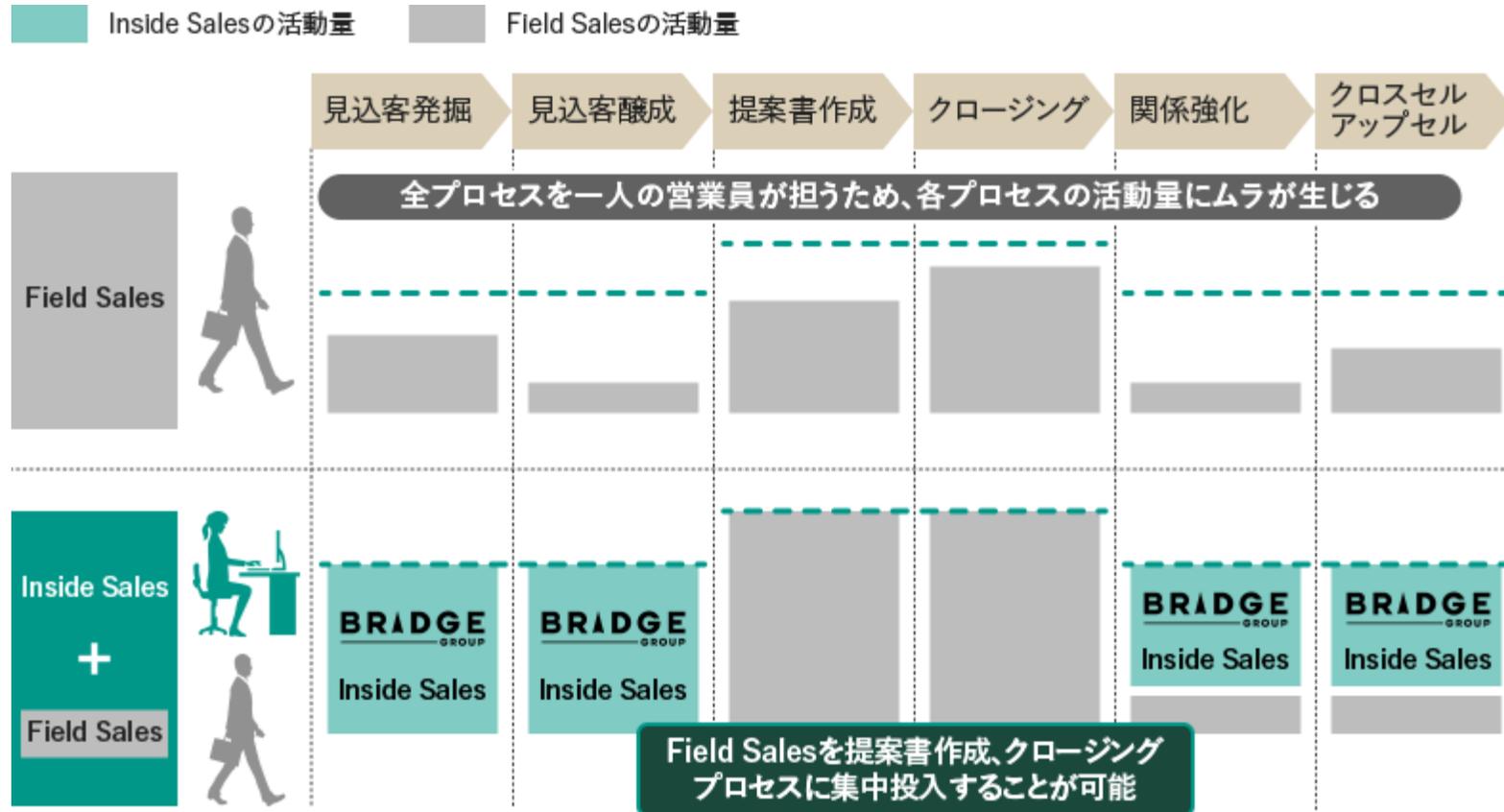
## 1. 営業活動

- ✓ ウェブ会議システムの活用
- ✓ インサイドセールスとフィールドセールスの役割分担

## 2. 店頭

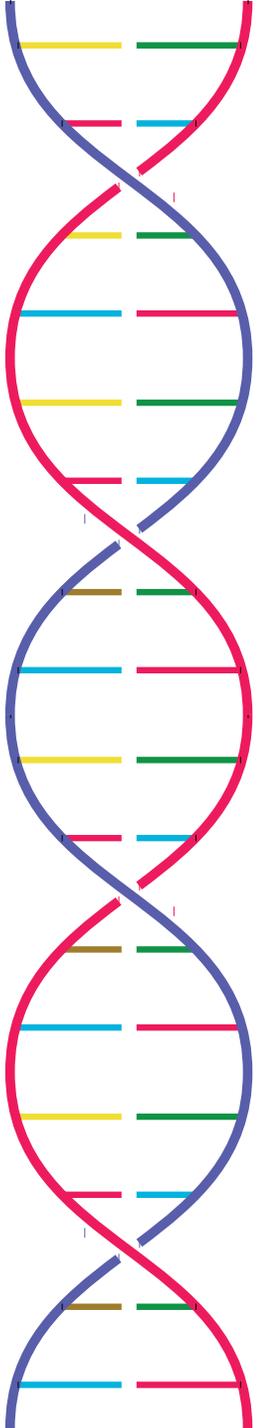
- ✓ 顧客のオンライン取引（インターネットバンキング）への誘導
- ✓ オンラインで可能な取引の拡大（例えば住宅ローン取引）
- ✓ チャットボットによる問合せ対応

## (2) 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

## 5. ペーパーレス化とハンコレス化 (既存業務フローの見直し)



# (1) これまでも取り組まれてきたペーパーレス化の事例

## ペーパーレスとフリーアドレス

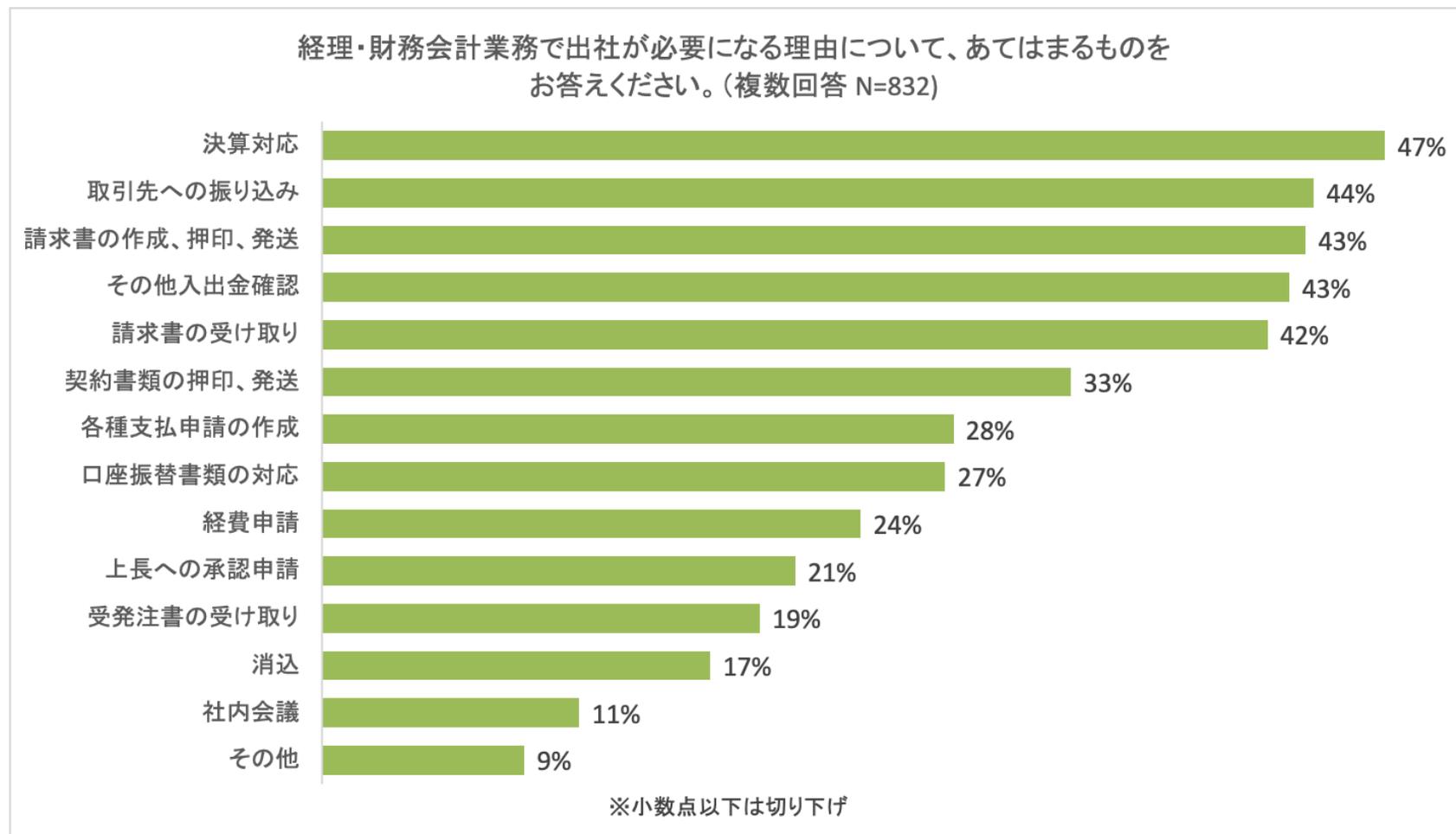


紙の書類は、コピー、修正時の差し替え、ファイリングと廃棄、検索など、職員に多大な負荷をかけている。

このため、ペーパーレス化を進めている企業では、文書のデジタル化を進める一方、職員がプリントアウトしない工夫をしている。フリーアドレス、小さいキャビネットは、その一例。

(出所) 株式会社Phone Appli本社風景 (講演者撮影)

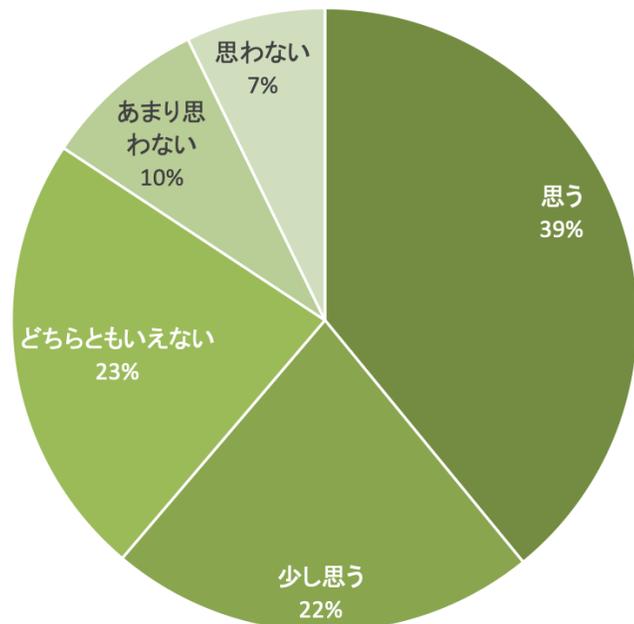
## (2) 紙とハンコがテレワークを阻害する①



MF KESSAI株式会社「MF KESSAI、『経理財務・会計担当者のテレワークの対応状況』に関する調査を実施 ～ 8割以上の経理財務・会計担当者が緊急事態宣言後も出社、理由は決算・請求書など紙書類の対応が最多～」(2020年4月27日)

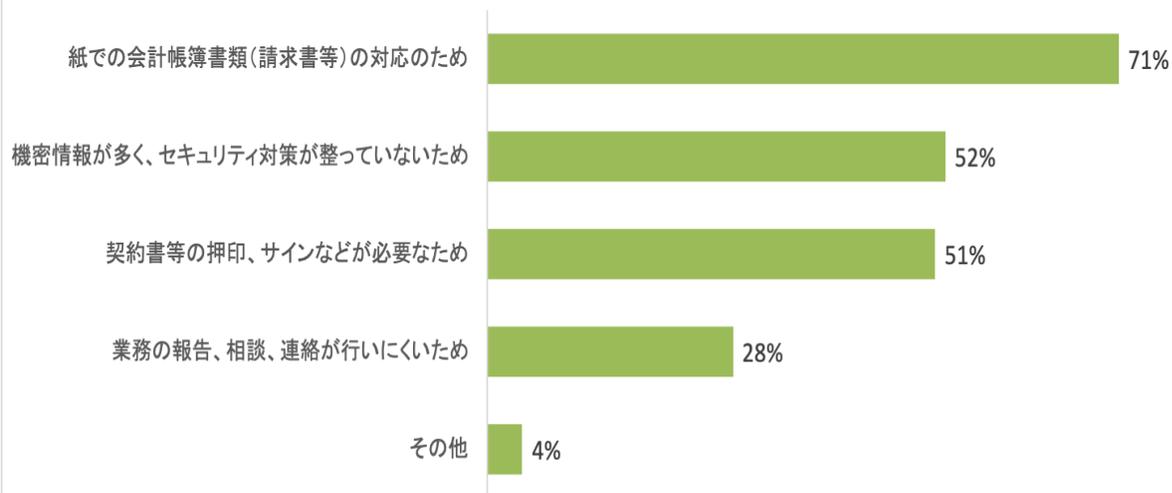
## (2) 紙とハンコがテレワークを阻害する②

経理・財務会計部門は他部署と比較して、テレワークを行いにくいと思いますか。  
(N=1000)



※小数点以下は切り下げ

前問で「経理・財務会計部門は他部署と比較して、テレワークを行いにくいと思う」と回答した方にお伺いします。テレワークを行いにくいと思う理由をお答えください。(複数回答 N=612)



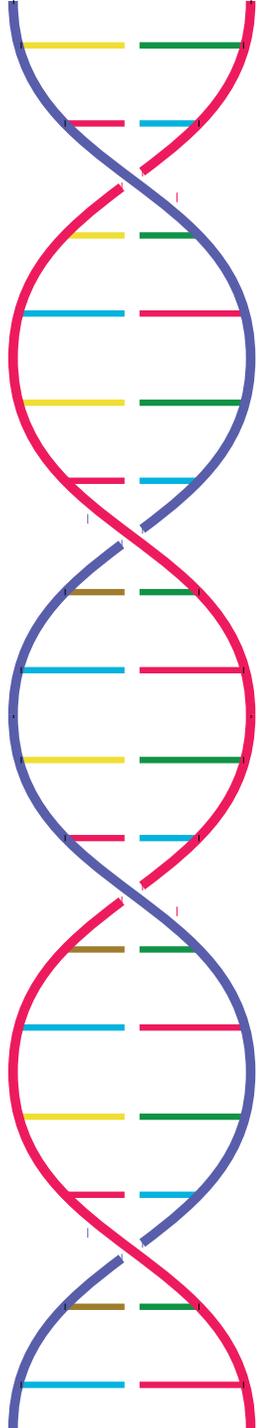
※小数点以下は切り下げ

MF KESSAI株式会社「MF KESSAI、『経理財務・会計担当者のテレワークの対応状況』に関する調査を実施 ～ 8割以上の経理財務・会計担当者が緊急事態宣言後も出社、理由は決算・請求書など紙書類の対応が最多～」(2020年4月27日)

## (3) ペーパーレス化・ハンコレス化のメニュー

- 1.ワークフローシステムの導入（電子文書での稟議決裁、申請書や報告書の作成）
- 2.電子契約（電子証明書型、立会人型）
- 3.電子上での請求書の発送・受取、経費精算、会計（仕訳）
- 4.RPA、AI-OCRの活用による業務のデジタル化

## 6. アフターコロナ時代の「新しい働き方」 は、何を指すべきなのか



# (1) 生産性の向上

- ◆ テレワークなどの「新しい働き方」は、業務継続（感染症からの一時的な避難）や福利厚生で終わるのであれば、継続しない。それは、企業（それぞれの金融機関）の生産性の向上をもたらすものでなければならない。

$$\boxed{\text{生産性}} = \frac{\boxed{\text{得られた成果}}}{\boxed{\text{投入した資源}}} = \frac{\boxed{\text{アウトプット}}}{\boxed{\text{インプット}}}$$

（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) 従業員エンゲージメントの向上①

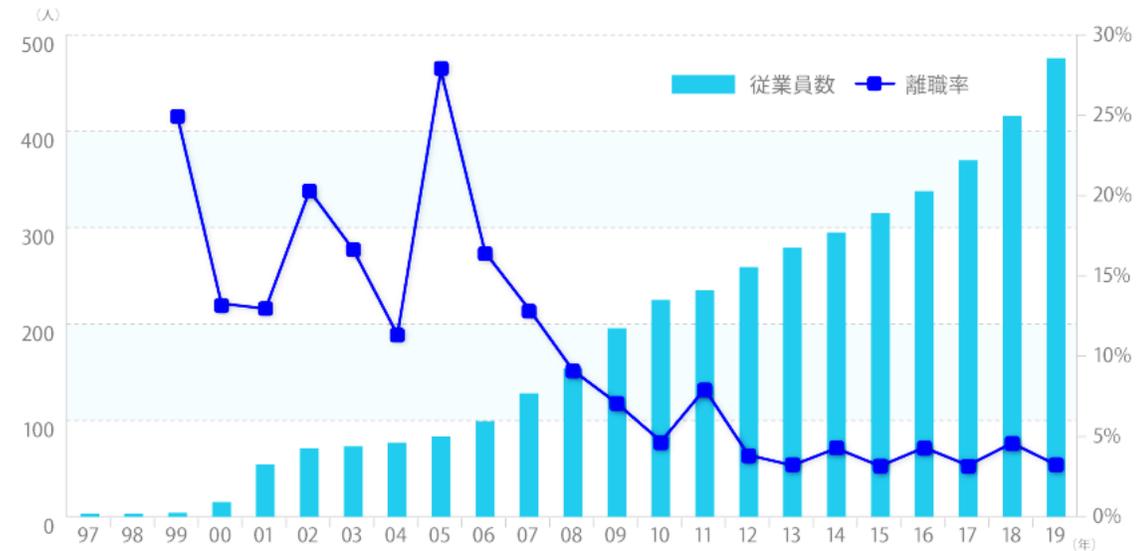
### ◆ 多様な働き方を可能にすれば、離職率は下がり、従業員は定着する。

性別や国籍などとは関係なく、そもそも人は多様であり誰一人として全く同じ価値観を持っている人はいません。サイボウズでは、「100人いたら100通りの働き方」があつてよいと考え、メンバーそれぞれが望む働き方を実現できるようにしています。

かつては人材の採用・定着に悩んでいましたが、メンバーの声を聞き、多様な働き方ができる会社にしたところ、離職率は下がり、採用・教育のコストがおさえられるようになりました。

“チームワークあふれる「社会」を創る”という理想に共感する多様な個性の組み合わせが、サイボウズのチームワークをつくり、イノベーションを生み、楽しいことが起こり続けています。

サイボウズ株式会社 執行役員  
中根 弓佳



(出所) サイボウズ株式会社HP

## (2) 従業員エンゲージメントの向上②

◆ さらに、テクノロジー等を活用して、従業員が定型的な業務や煩雑な事務から解放されれば、従業員は、顧客に向き合うなど、付加価値の高い業務に従事することができる。このことは、従業員のエンゲージメントを高める。

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

(出所) 柴田彰著「エンゲージメント経営」(日本能率協会マネジメントセンター、2018年)

# (参考) エンゲージメントの定義

- ◆ 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出されることを意味する。

### (3) 顧客経験価値の向上（顧客ロイヤルティの向上）

- ◆ 今般の感染症拡大を踏まえ、金融機関が、テクノロジーを活用し、タッチポイントやオペレーションの質を向上すれば、顧客は利便性や顧客経験価値（カスタマー・エクスペリエンス）の向上を実感できるはず。
- ◆ 一般的に、企業が、顧客経験価値を高めると、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

# (参考) カスタマー・エクスペリエンスの定義

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。

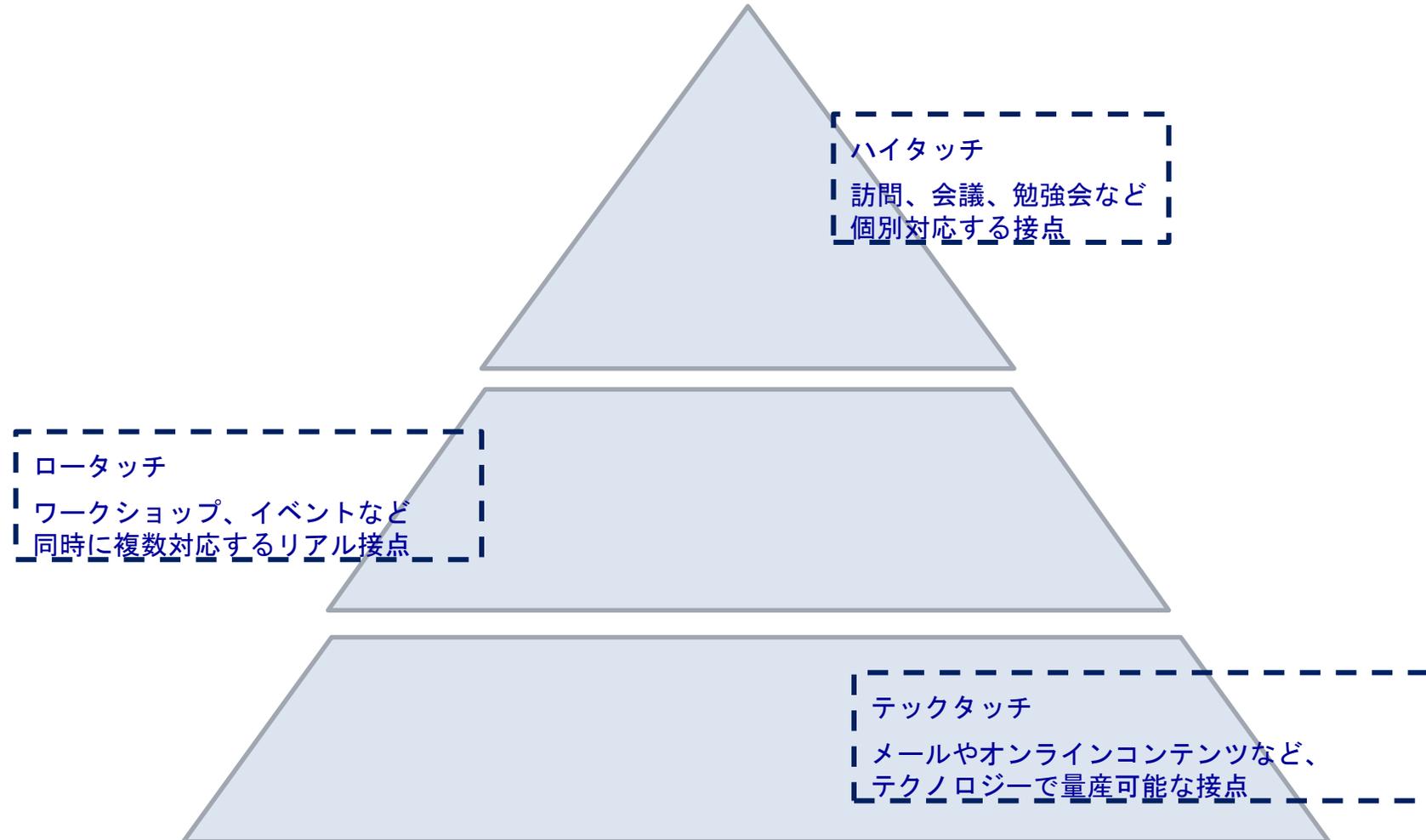
むしろ、どれだけコーヒーの味が素晴らしくても、オーダーをしようとしているのになかなか店員に気付いてもらえなかったというような出来事が、全体の印象を大きく左右することもあります。

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。

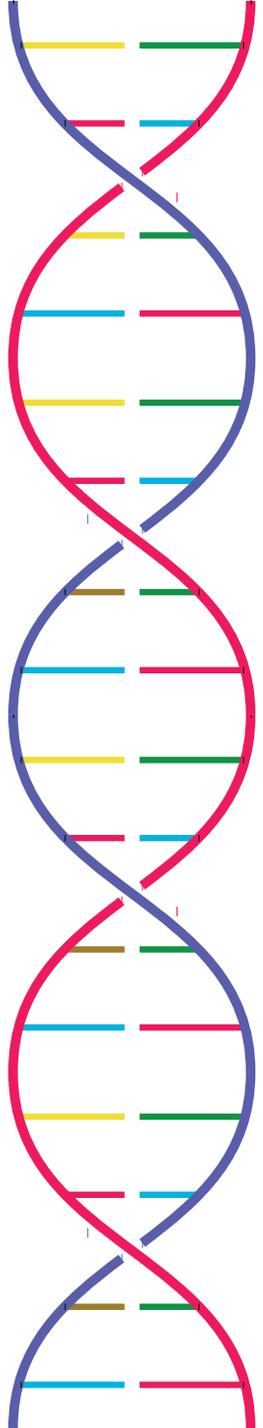
# (参考) 顧客がなぜ大事になっているのか

- (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。法人顧客の金融機関に対するニーズは、設備投資を行うための貸出から、人材確保、マッチング、相続、事業承継やM&A、廃業支援と、多様化。

# (参考) テクノロジーと人との役割分担



# 7. アフターコロナ時代の「新しい働き方」 を実現するために必要なこと



# (1) 業務改革に必要な要素

① トップダウン（強いリーダーシップ）、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

ソフトとハード  
の両面での推進  
が必要

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

⑥ 顧客とのインターフェイスある業務の見直しには、顧客の理解が必要

## (2) 危機の時代を改革のチャンスに

再掲

### シスコシステムズ合同会社の働き方改革

— 日本法人でもリモートワークは浸透していますか。

菊田) そうですね。日本法人でリモートワークが浸透するきっかけになったのが2011年の東日本大震災でした。

発生翌日から二週間、入社禁止になり全員がリモートワークをした結果「どこにいても同じパフォーマンスが出せるし、全然問題ないね」と認識できました。

この経験がリモートワークの自信にも繋がったし、20年前から進めてきた事は間違ってたなかった、とも思えましたね。

そのころノートPCに加えてスマホやタブレット端末が一気に普及し始めたのも追い風になったかもしれません。

ただ、勘違いしてほしくないのが、リモートワークする時も会社と同じパフォーマンスが出せる事が前提条件です。

## 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。

