

業務改革に関する地域ワークショップ

生産性向上のための業務改革/ 業務改革の基礎

2018年3月1日
金融機構局
金融高度化センター



Bank of Japan



1. 金融高度化センターのご紹介

(1) 金融高度化センターの設立

- 考査、オフサイト・モニタリングと並ぶ、金融機関との第3の対話チャンネルとして、2005年7月、金融高度化センターを創設。

金融機構局

考査

考査(立入り調査) : 2~3週間の出張

オフサイト・モニタリング

金融機関のモニタリング、資金繰りフォローなど

金融高度化センター

セミナー実施、相談対応、論文発表など

(2) 金融高度化センター主催イベントの概要

- イベントには、大規模セミナー、地域セミナー、ワークショップ、地域ワークショップがある。

①最近の大規模セミナー

- 2014年12月 公民連携ファイナンスの展開(PFI・PPP等への取組み)
- 2015年4月 金融機関のガバナンス改革
- 2015年6月 地域創生に向けた創業支援への取組み
- 2015年11月 アグリファイナンスについて
- 2016年6月 再チャレンジ支援(事業再生・廃業支援)
- 2016年11月 ITを活用した金融の高度化
- 2017年7月 企業評価の高度化、業務改革
- 2018年1月 ガバナンス改革・フォローアップセミナー

②地域ワークショップ

- PFI・PPPに関する地域ワークショップ
- 創業支援／アグリファイナンスに関する地域ワークショップ
- 再チャレンジ支援・事業承継支援に関する地域ワークショップ
- 業務改革に関する地域ワークショップ

③IT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)

⇒ 昨年10月よりスタート。これまで、デジタルレイバー(RPA)、データを活用した金融の高度化、クラウドの戦略的活用を、テーマとして採りあげた。

(3) 「業務改革」大規模セミナーのプログラム (2017年7月24日、ベルサール秋葉原)

【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 岡 俊太郎



(撮影：野瀬勝一、以下同じ)

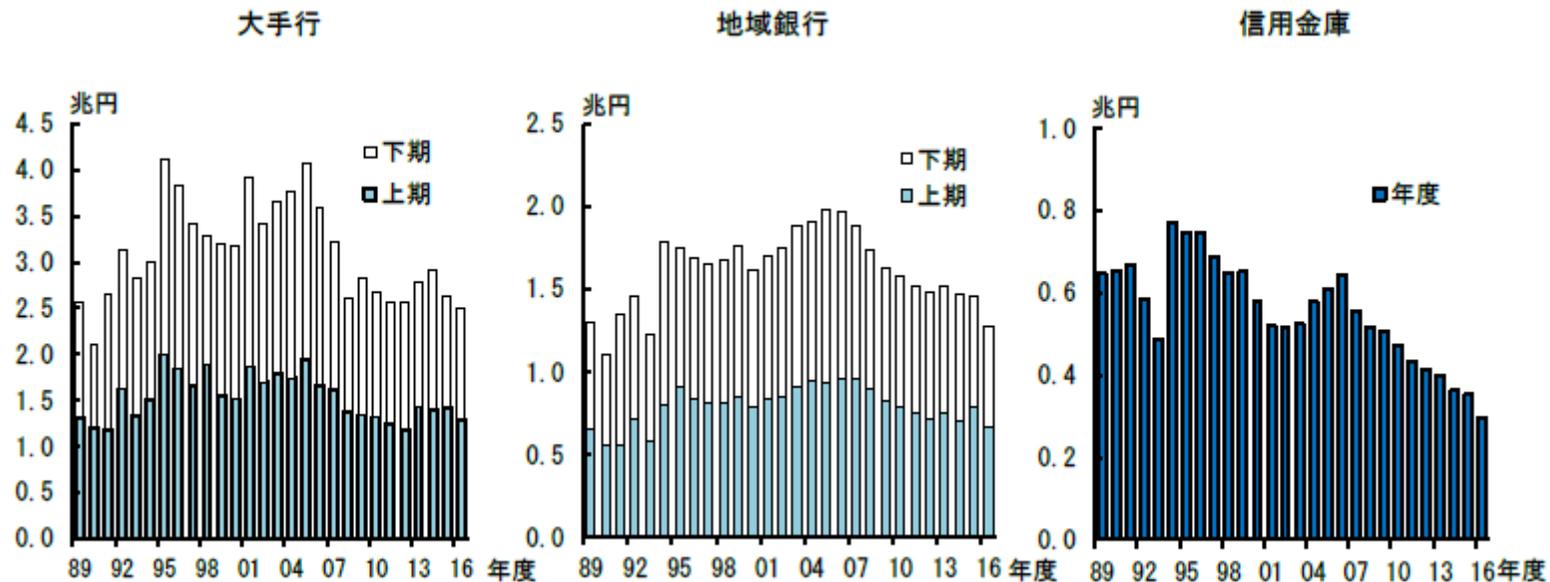
2. 生産性向上のための業務改革

「業務改革」が必要とされる背景

(1) 金融機関の基礎的収益力の低下

- 金融機関の基礎的収益力は、趨勢的な低下が続いている。

コア業務純益の推移

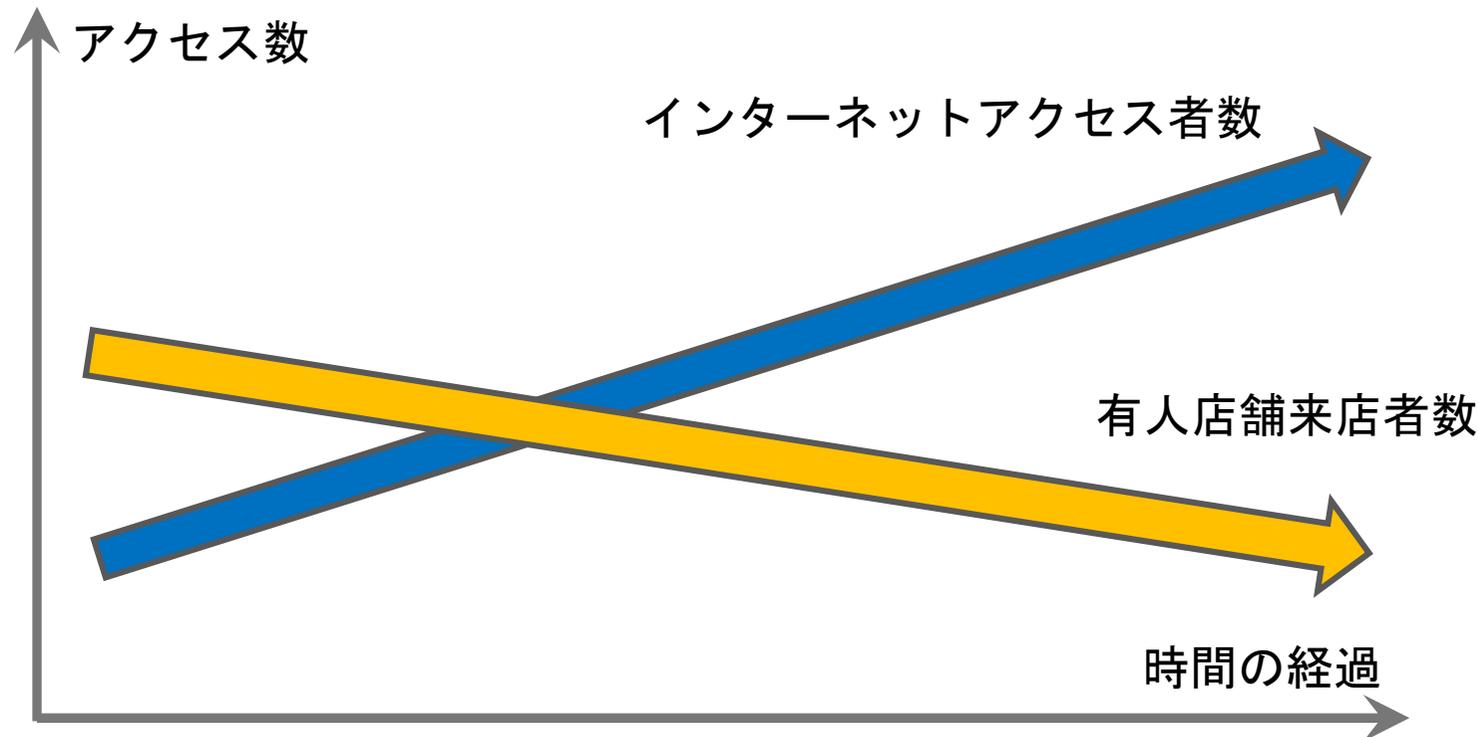


(出所) 日本銀行金融機構局「金融システムレポート別冊シリーズ 2016年度の銀行・信用金庫決算」(2017年7月)

(2) デジタル化の進展

- 多くの有人店舗は来店客数が減少する一方、インターネットからのアクセスは増加傾向にある。

金融機関における有人店舗来店客数とインターネットアクセス者数（イメージ）

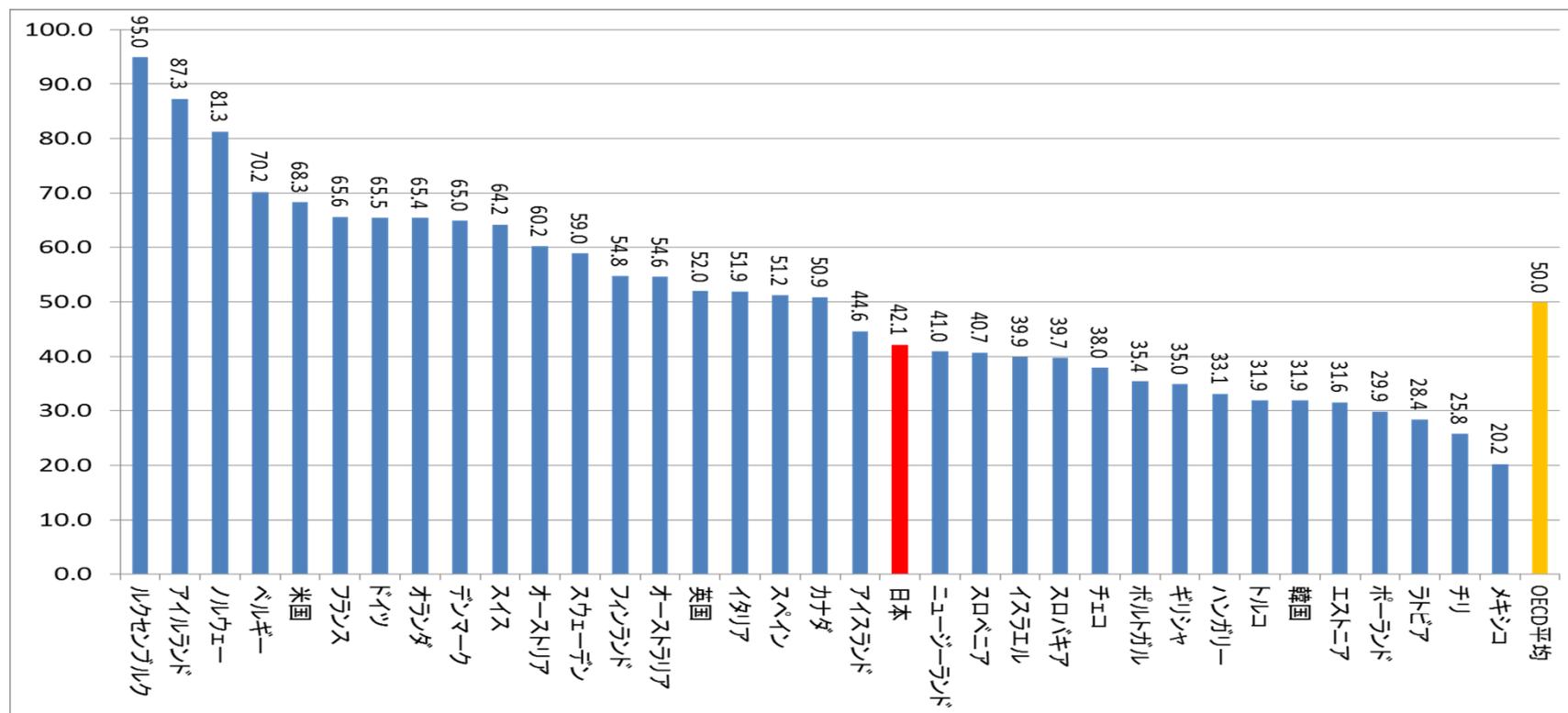


(出所) 日本銀行金融機構局金融高度化センター作成

(3) 日本の労働生産性の低さ

- 2015年の日本の就業1時間あたり労働生産性は、OECD加盟35か国中20位である。

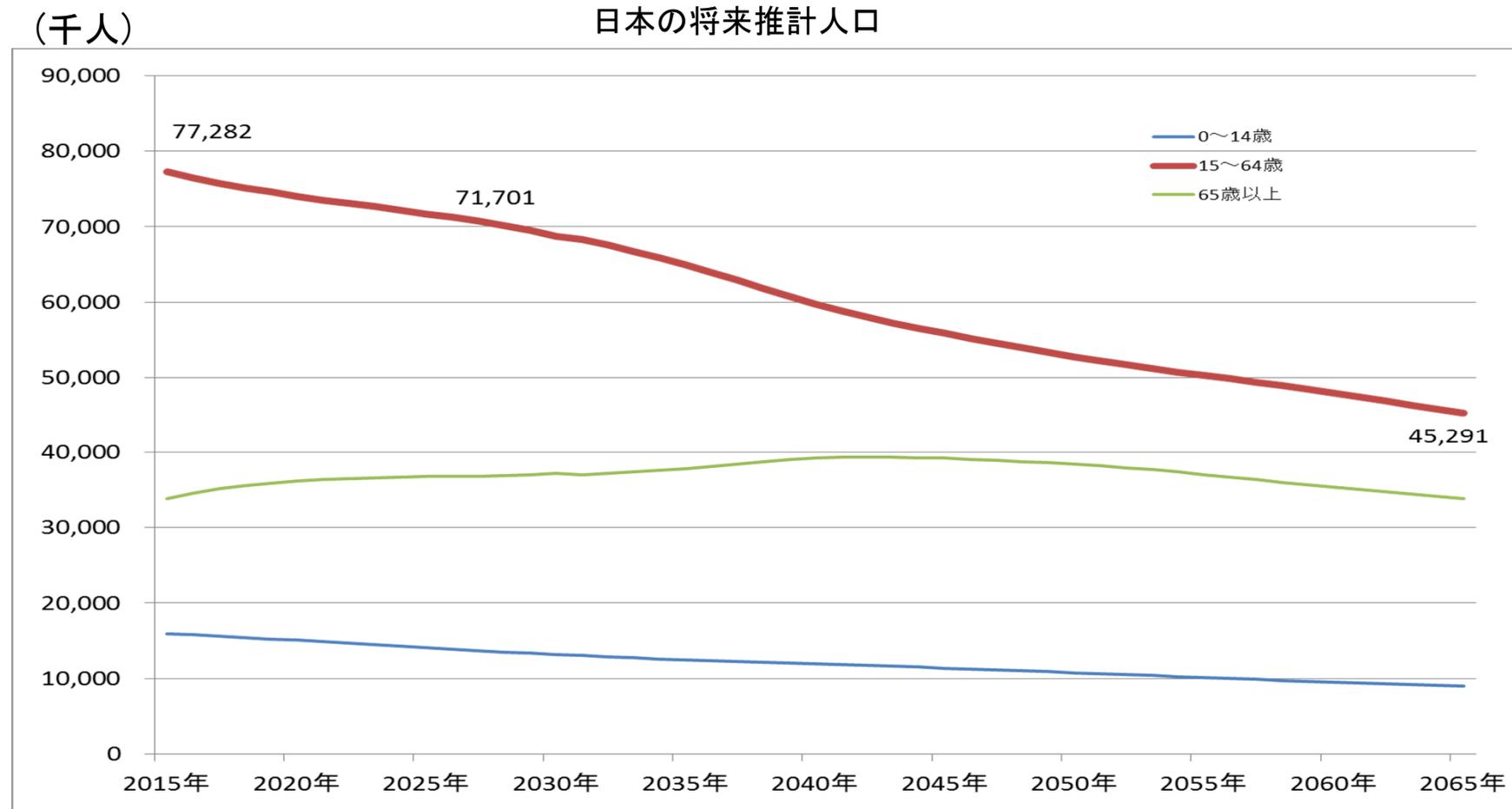
(USドル) OECD加盟諸国の時間あたり労働生産性（購買力平価換算USドル）



(出所) 公益財団法人 日本生産性本部HP「労働生産性の国際比較 2016年版」

(4) 生産年齢人口の趨勢的減少への対応①

- 日本の生産年齢人口は、趨勢的な減少が予想されている。

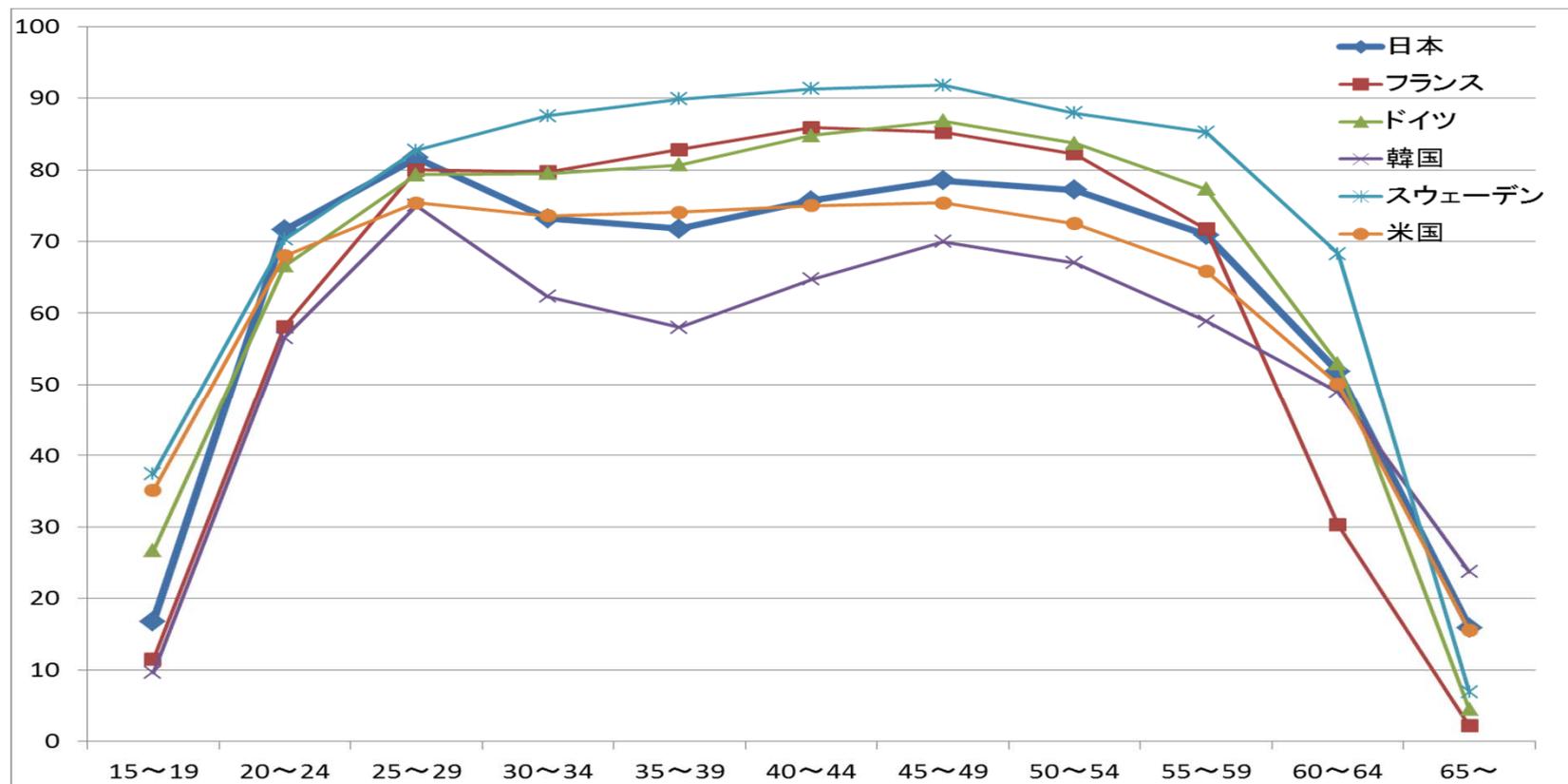


(出所) 国立社会保障・人口問題研究所HP「日本の将来推計人口（平成29年）出生中位（死亡中位）推計」

(4) 生産年齢人口の趨勢的減少への対応②

- 「出産・育児に携わる女性職員」や「介護に直面する中堅職員」が、働きやすい環境を生み出していく必要がある。

(%) 主要国における女性の年齢階級別労働力率 (M字カーブ)



(出所) 内閣府男女共同参画局HP「男女共同参画白書平成29年版」

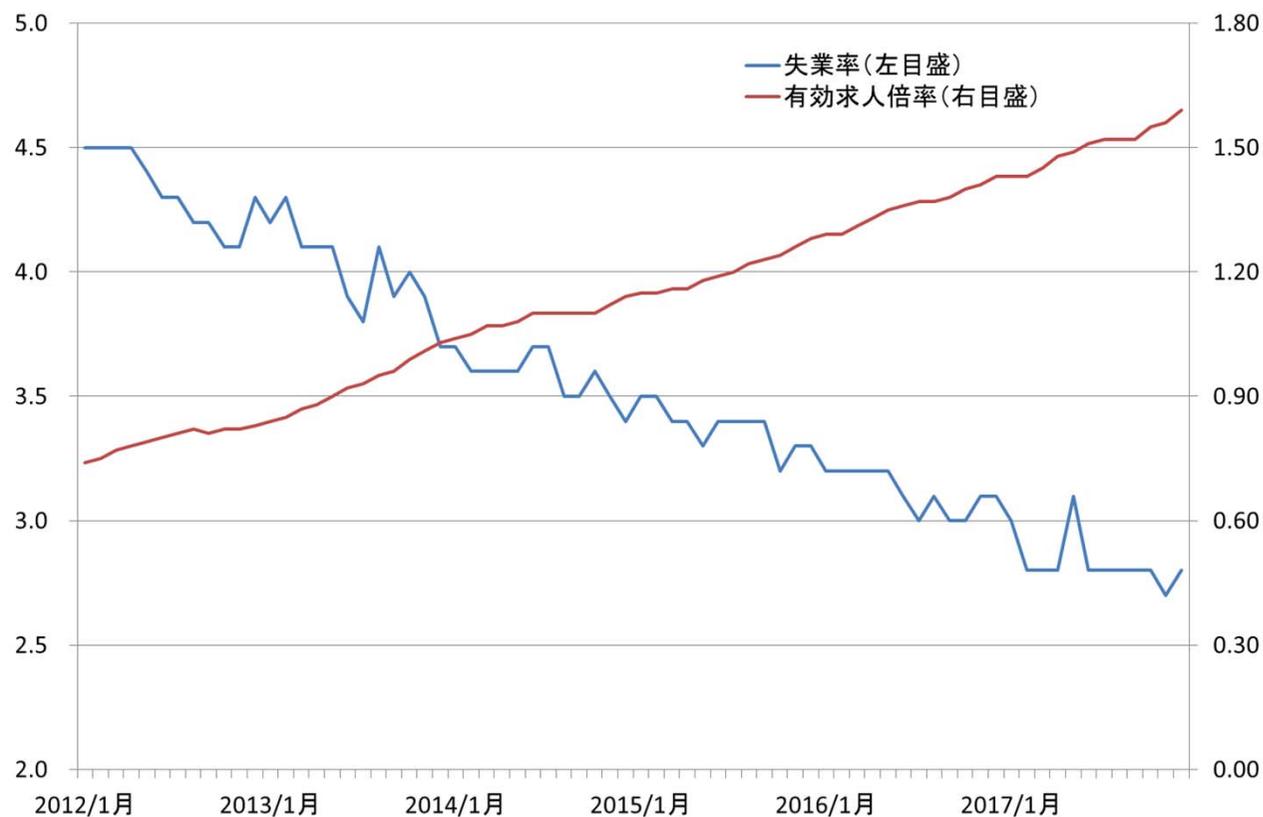
(年齢)

(5) 労働市場における競争力確保

- 労働市場で優秀な人材を確保するためには、業務改革により金融機関固有の働き方を変え、働きやすさや働きがいを追求する必要がある。

(季節調整済、%)

(季節調整済、%)



(出所) 総務省、厚生労働省

業務改革の目的

(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

(参考) 生産性の定義

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

(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

3. 業務改革の基礎

(大規模セミナー・パネルディスカッションでの議論)

(1) リーダーシップ①

武蔵野銀行 専務取締役 長堀 和正 氏



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。

(1) リーダーシップ②

飛驒信用組合 専務理事 黒木 正人 氏



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。

(2) 企業文化への定着

北國銀行 代表取締役 専務 杖村 修司 氏



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。

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。

(3) 推進体制・人選①

浜松信用金庫 理事 イノベーション推進部長 津倉 昭彦 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。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。

(3) 推進体制・人選②

武蔵野銀行 専務取締役 長堀 和正 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。

(4) 客観的な経営指標の重要性

浜松信用金庫 理事 イノベーション推進部長 津倉 昭彦 氏



営業店の事務量の調査にあたっては、外部コンサルタントに依頼した。外部コンサルタントからは、「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。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のか」との指摘があり、日中営業時間中の教育指導を短縮した。「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。

(5) システムへの理解①

浜松信用金庫 理事 イノベーション推進部長 津倉 昭彦 氏



業務改革では、システムに頼ることがかなり多い。
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いと絶対に改革は進まない。

(5) システムへの理解②

武蔵野銀行 専務取締役 長堀 和正 氏



業務改革にシステム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。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。

(6) 年功序列にこだわらない人材登用

飛騨信用組合 専務理事 黒木 正人 氏



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、各部署長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。

(7) 徹底と継続

北國銀行 代表取締役 専務 杖村 修司 氏



申し上げたいことは、「徹底」と「継続」の2点である。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」といった雰囲気が出てくる。

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

電話 03-3277-1476

email caft@boj.or.jp

- 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。