

業務改革に関する地域ワークショップ

業務改革、働き方改革、 そして働きがい改革へ

2018年6月29日
金融機構局
金融高度化センター



Bank of Japan



目次

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
 - (2) 金融高度化センター主催イベントの概要
2. なぜ金融機関にとって「業務改革」が重要なテーマとなっているのか
 - (1) 基礎的収益力の低下に対応するため
 - (2) デジタル化に対応するため
 - (3) 職員の働き方を変えるため
3. 「業務改革」のゴール
 - (1) 生産性の定義
 - (2) 業務改革のゴール
4. 働きやすさと働きがい
 - (業務改革、働き方改革、そして働きがい改革へ)
 - (1) 業務改革は働き方改革でもある
 - (業務改革は働きやすさを生み出す)
 - (2) 働きやすさと働きがい
 - (3) エンゲージメントと企業業績との関係
 - (4) 「業務改革」、「働き方改革」から「働きがい改革」へ

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のメニュー

- 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(弊行京都支店と高知支店で開催。トップ向けセミナー)

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)

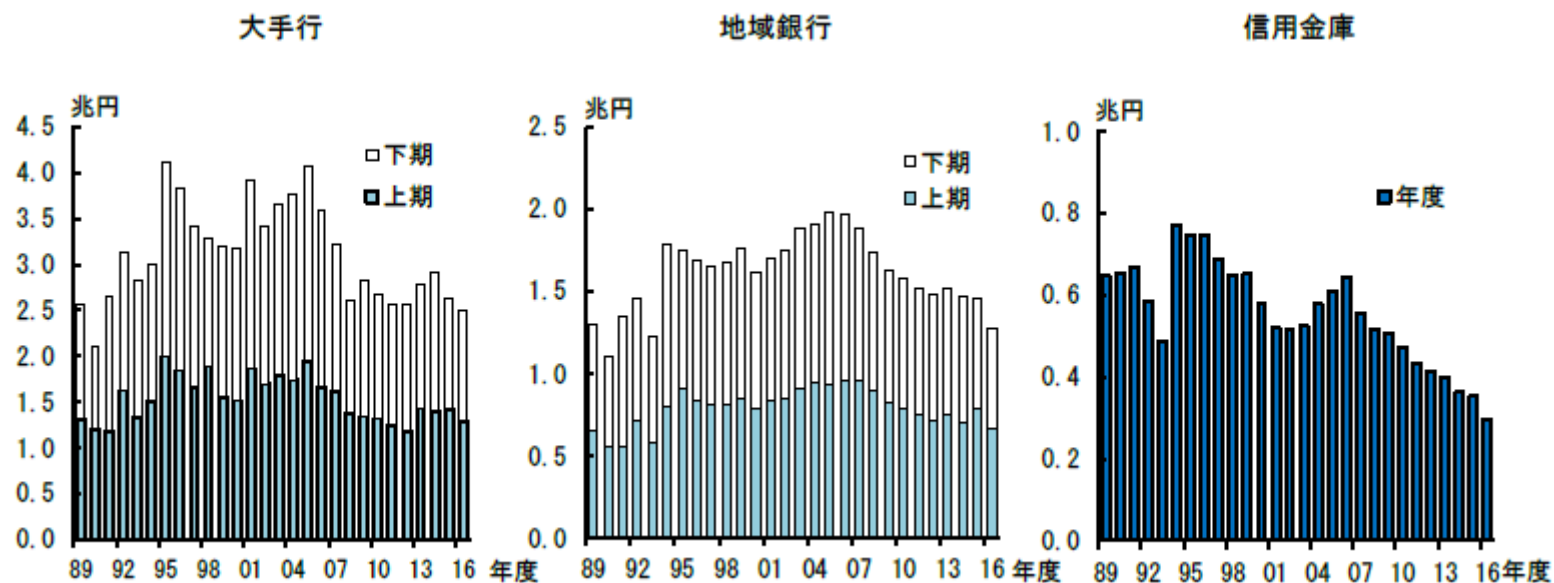
- ⇒ 昨年10月よりスタート。デジタルレイバー(RPA)、データを活用した金融の高度化、クラウドの戦略的活用、紙をデジタルへ、ワークスタイル変革、オープンAPIの6テーマを討議。

2. なぜ金融機関にとって「業務改革」が重要なテーマとなっているのか

(1) 基礎的収益力の低下に対応するため

- 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) デジタル化に対応するため

① デジタル化の本質

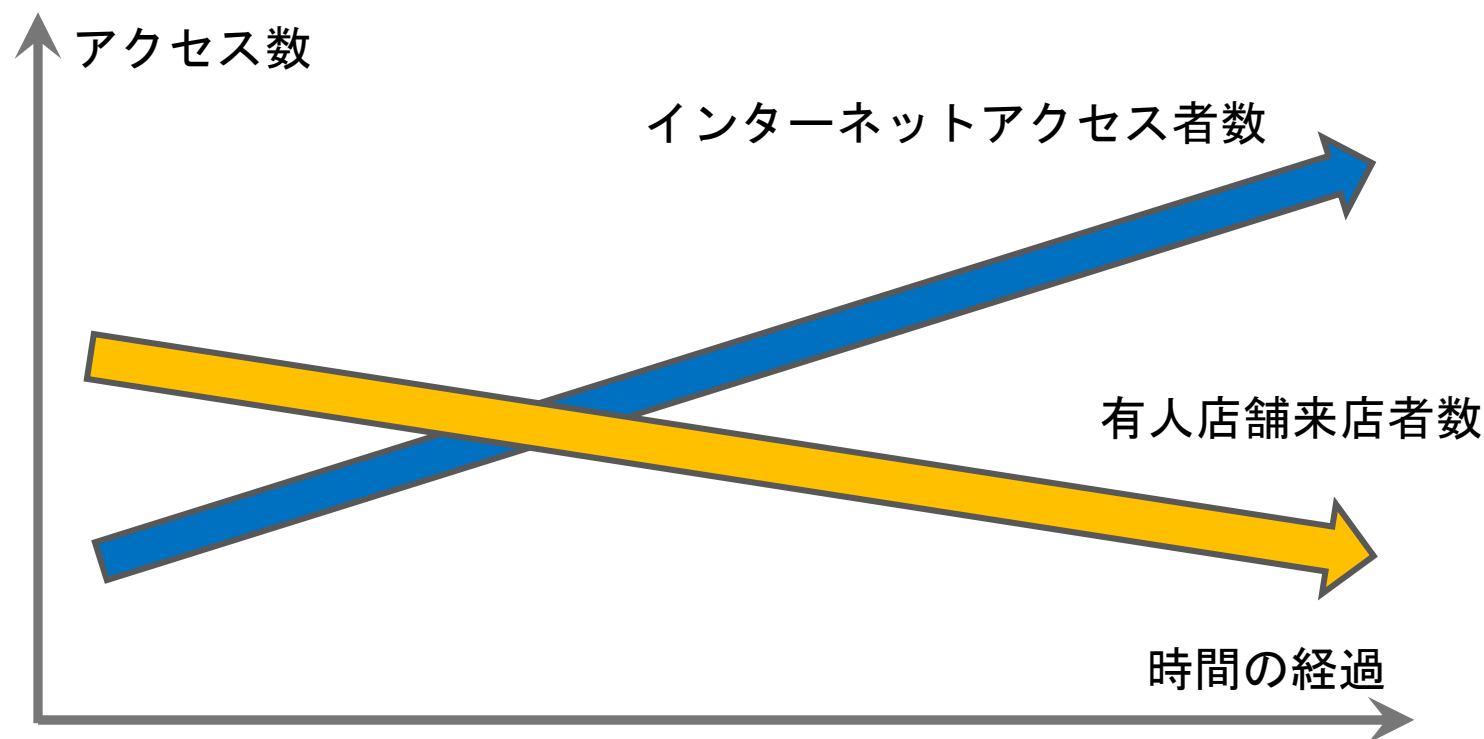
＝繋がること（コネクティビティ）の向上

- IoT (Internet of Things)
- シェアリング・エコノミー
- オープンAPI (Application Programming Interface)
- クラウド
- スマートフォン

②フロントエンド

- 多くの有人店舗で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バックエンド

- ✓ RPA(Robotic Process Automation) や AI 技術の急拡大

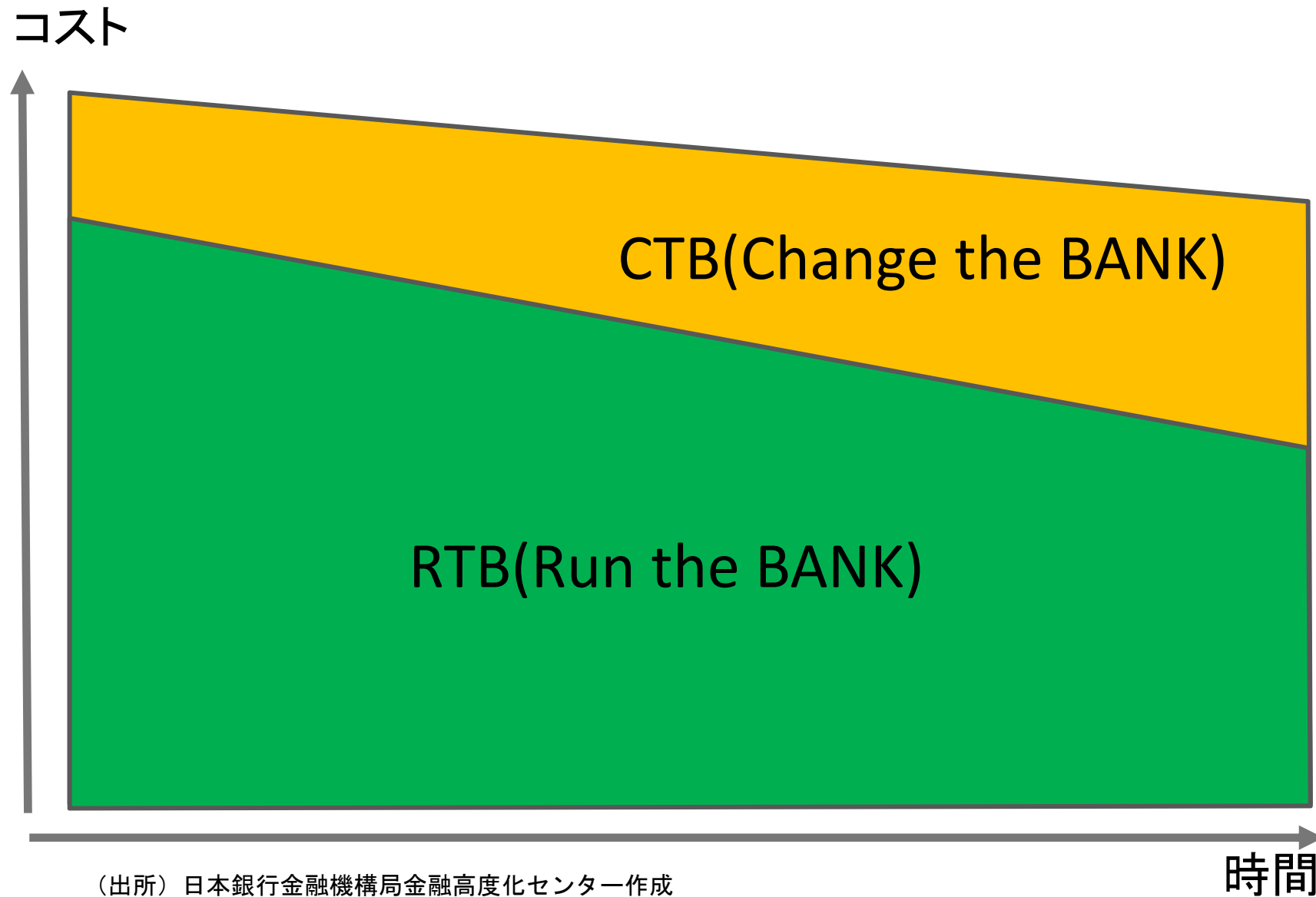
⇒ RPAは、OCRやAI技術との組み合わせにより、さらに業務効率化が進展

- ✓ クラウド活用によるコンピューティング資源の手軽な利用が可能になってきている

⇒ 可用性の要求水準到達（東西リージョンの存在）やセキュリティの不安が解消。
AI技術やビッグデータ活用の基盤になる

⇒ 勘定系システムのクラウド活用も議論に

(参考) RTB(Run the BANK)とCTB(Change the BANK)

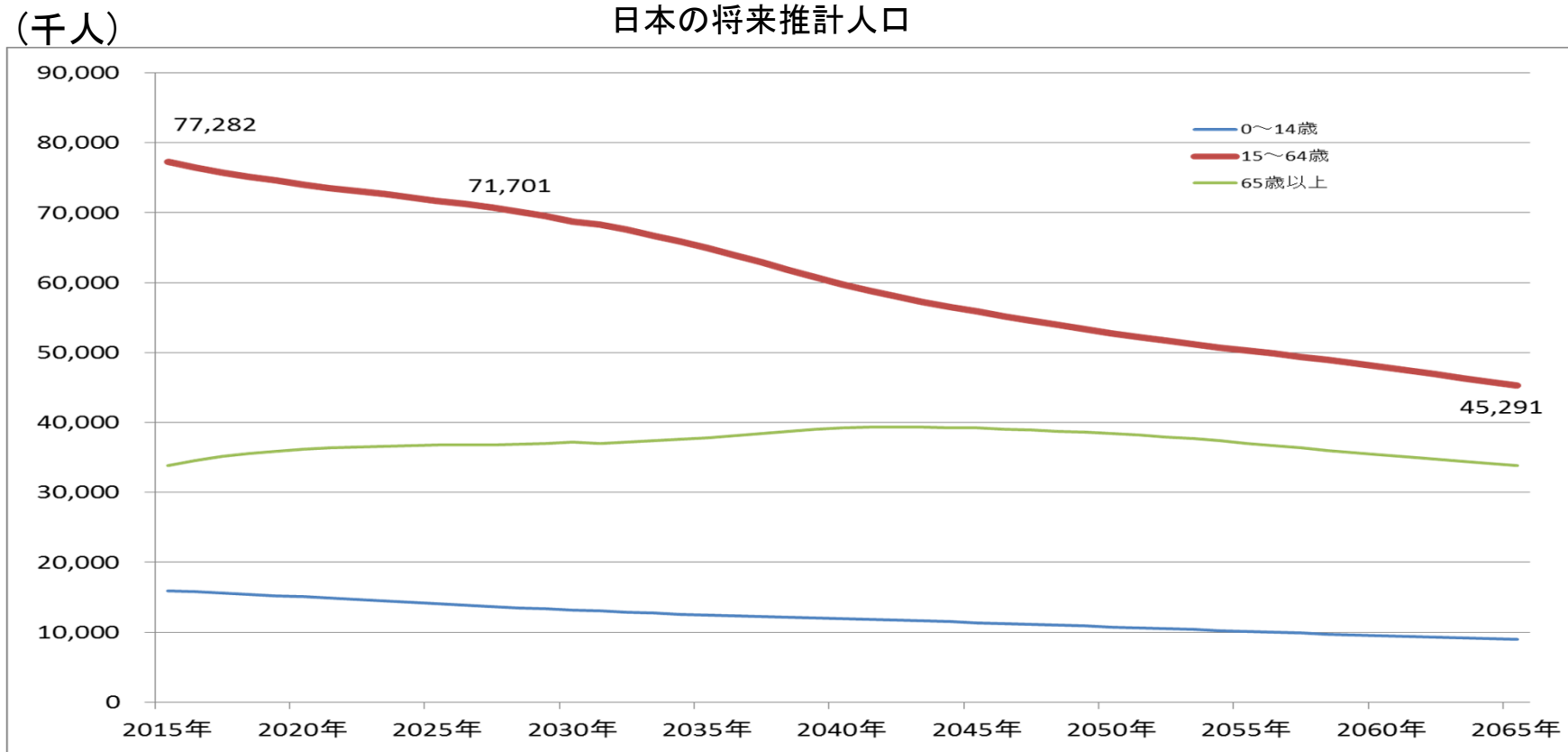


(出所) 日本銀行金融機構局金融高度化センター作成

(3) 職員の働き方を変えるため

①生産年齢人口の趨勢的減少への対応

- 日本の生産年齢人口は、趨勢的な減少が予想されている。企業は、誰もが働きやすい環境を整備して、働き手を確保しなければならない。



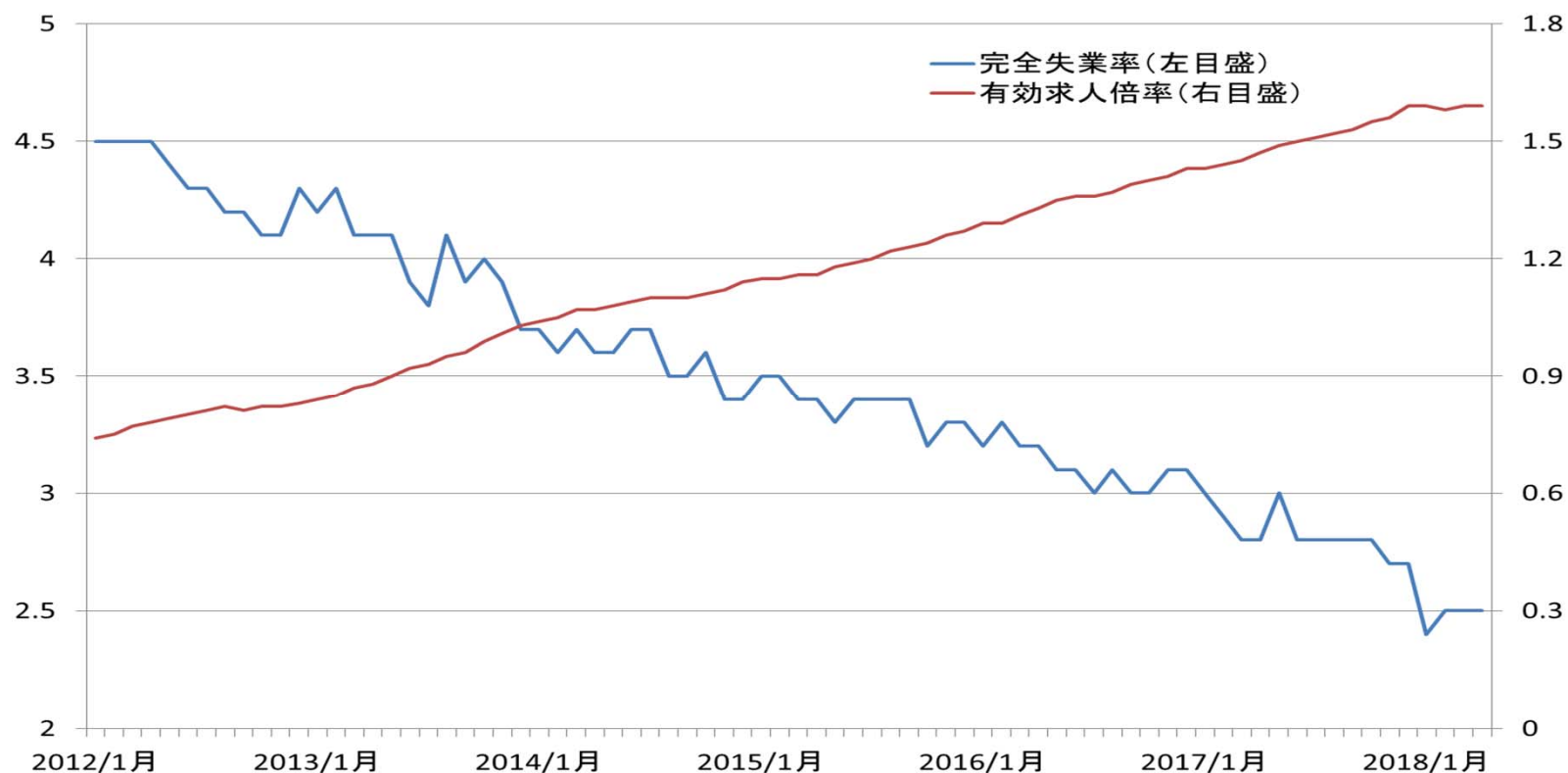
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所HP「日本の将来推計人口（平成29年）出生中位（死亡中位）推計」

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・繋留するためには、業務改革により金融機関固有の働き方を変え、魅力的なワークスタイルに変革する必要がある。

(季節調整済、%)

(季節調整済、倍)



(出所) 総務省、厚生労働省

3. 「業務改革」のゴール

(1) 生産性の定義

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

(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

(2) 業務改革のゴール

(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

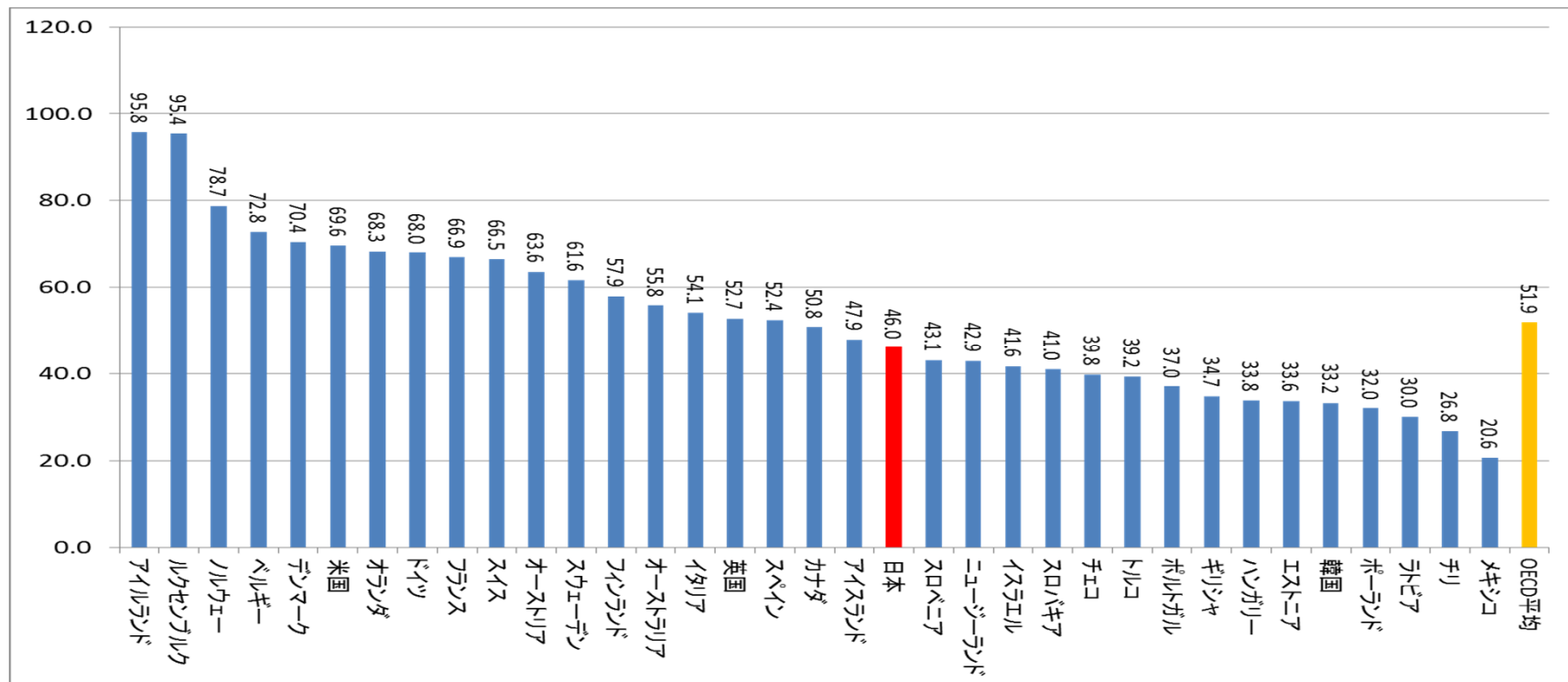


生産性向上が目的

(参考) 日本の労働生産性の低さ

- 2016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加盟諸国の時間当たり労働生産性（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 2017年版」

4. 働きやすさと働きがい

(業務改革、働き方改革、そして働きがい改革へ)

(1) 業務改革は働き方改革でもある

(業務改革は働きやすさを生み出す)

【例】ペーパーレス化進展による働き方の変化

✓ 職員のペーパーの整理（伝票や帳票のファイリング）や過去の書類の検索（検索）に充てられている時間を減らす

⇒ 書類の印刷コスト、保管スペースや保管コストの削減が可能となる

✓ 稟議決裁がグループウェア上で行われれば、組織の意思決定が速くなる

✓ 時間・場所に捉われない働き方（テレワーク）ができる環境を生み出す

(2) 働きやすさと働きがい

「働き方改革」と「働きがい」

■ 動機付け要因

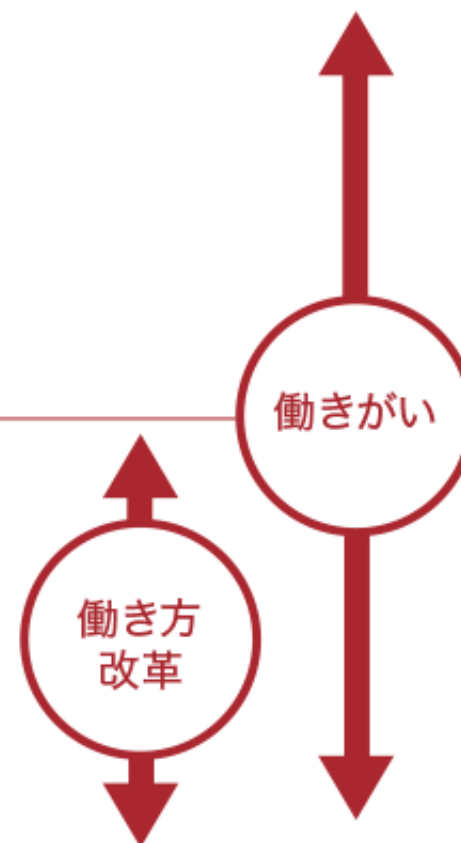
あればあるほどやる気やモチベーションにつながる

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

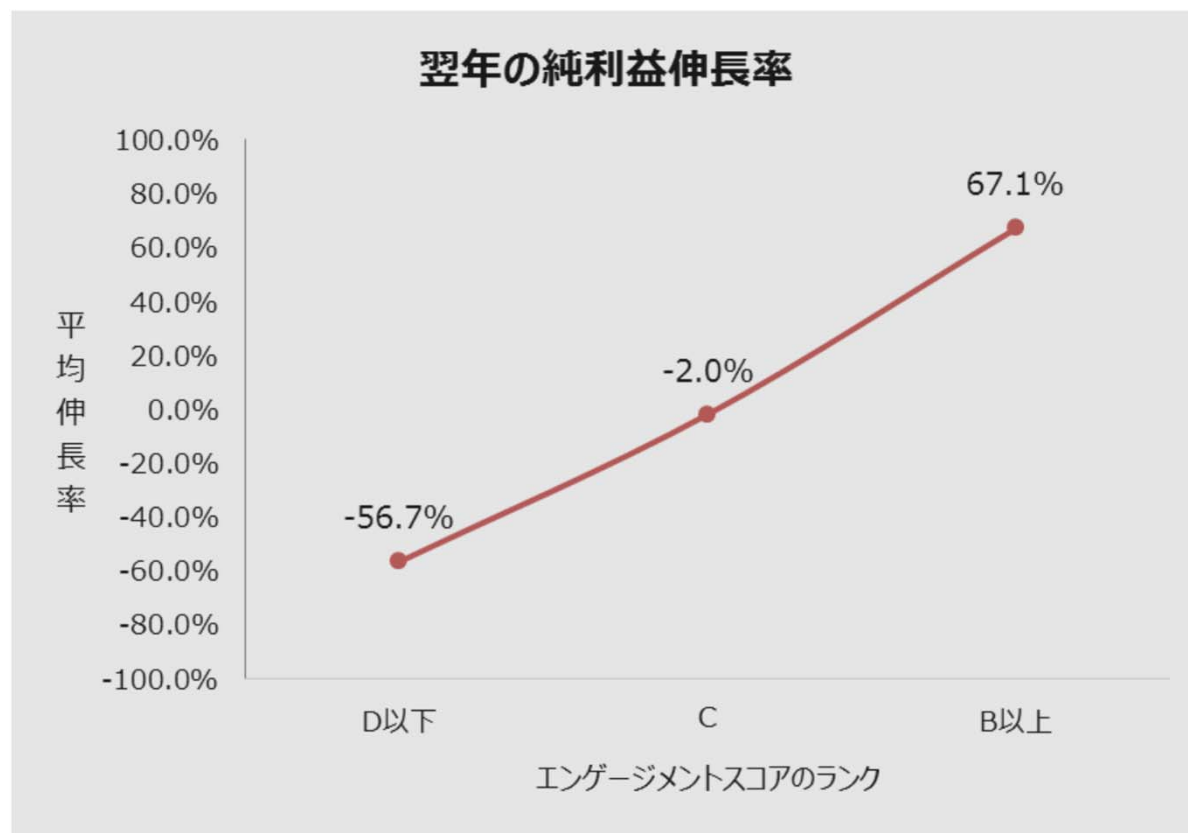
整っていないと不満につながる

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

(3) エンゲージメントと企業業績との関係



■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年にエンプロイー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。

(出所)2017年11月14日株式会社リンクアンドモチベーション「エンゲージメントと企業業績に関する研究結果を公開」

(4) 「業務改革」、「働き方改革」から 「働きがい改革」へ

- 業務改革や働き方改革により、企業は職員に「働きやすさ」を提供できる
- しかし、職員に「働きがい」を提供できなければ、企業は付加価値の増加という果実を刈り取ることとはできないのではないか
- 業務改革や働き方改革で創出された時間を、単に勤務時間の縮減に充てるのではなく、「働きがい」を梃子に、付加価値の増加につなげてほしい

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。