

金融機関における働き方改革

～業務改革を通じた真の働き方改革の実現



井上 知幸

2012年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
組織・人材マネジメントグループ
シニア・マネジャー

働き方改革が日本の社会や企業において大きなテーマとなっている。

昨年行われた日本経済新聞社の調査によると、上場企業の7割が長時間労働是正を働き方改革の最優先課題としているという。(*1)

金融機関でも働き方改革を掲げた取り組みが進められている。

一方で、「経営層からワークライフバランスを進めよとの掛け声はかかるが、具体的な実現手段は示されず、機械的な早帰りや残業規制によって逆に働きにくくなっている」、「制度やシステムは入れたが使う側の人材・意識が伴っておらず、働く実態は何も変わっていない」、という悩みを聞くことも少なくない。

本稿では、金融機関において働き方改革が求められる背景・現状課題を整理した。それを踏まえ、目指すべき方向、成功に導く推進の要諦について考察する。

本稿を通じ、金融機関各社が働き方改革を進めるうえでの手がかりをつかむことの一助となれば幸いである。

1. 働き方改革が求められる背景

金融機関に働き方改革が求められる背景には、労働力の供給サイドである従業員側、需要サイドである事業側の両面で起きている変化がある。

供給サイドでは、少子高齢化による労働者人口の減少により、女性、高齢者、外国人労働者の増加の流れが加速している。これを受け長時間労働の改善や、男女間・雇用形態間の処遇是正など、労働環境の改善や多様な働き方へのニーズが増大している。

需要サイドでは、国内市場の縮小、マイナス金利による金利収入減少、テクノロジー企業や異業種との競争激化などが生じている。これを受け従来の収益基盤から、より付加価値の高い新たなビジネスモデルへ転換し、既存ビジネスのコスト削減を進める必要に迫られている。

2. 金融機関における働き方の現状

このような環境変化の中、金融機関が取り組む働き方改革とは、単に「働きやすい環境を作る」に留まらず、「より高い価値を出していく新たな仕事の定義」に向けた取り組みにしなければならない。

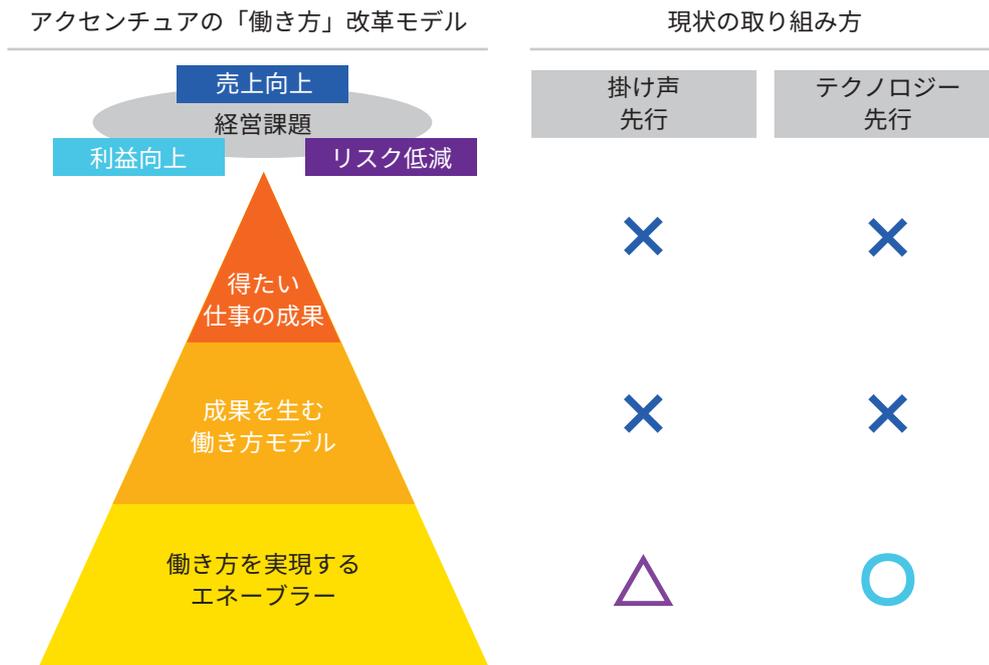
しかし各金融機関の取り組みを聞くと、働きやすい環境作りも十分に対応しきれていないのが現状だ。取り組み方は大きく2つに分けられる。

1つ目は「掛け声先行型」である。残業時間削減を目的とした「早帰り運動」、「就業時間キャップ」などの運動や制度整備を推進するが、生産性向上の実現手段（エネブラー）が不在となっている。そのため必要な活動時間が確保できず機会損失や改革活動の後回し、持ち帰り残業などが生じている。

2つ目は「テクノロジー先行型」である。リモートワークのためのモバイル端末やコミュニケーション促進のためのツールを導入するが、使う側は対面での仕事に慣れており、ツールに慣れるまでの非効率や、顔を合わせないことで相手への伝わり度合いが掴みづらくなることを懸念して活用が進まない。またIT部門主導で共通基盤として進めてしまい、業務側の真の繁忙要因に適合していないことも働く実態が変わらない一因となる。

2つの取り組み方に共通する課題は、各部門の仕事の実態に対する踏み込みが弱いことである。現状を把握し、求める仕事の成果を実現する枠組みに見直しをすれば、表面的な労働時間短縮やツール導入にとどまる。結果、矛盾を抱えた現場は疲弊し、企業価値は逡減していく。

図表1 アクセンチュアの働き方改革モデルと現状の取り組み方



© 2017 Accenture All rights reserved.

3. 金融機関における働き方改革とは

前述の課題を回避するには、図表1に示すように「仕事の成果」を再定義し、具体的な「働き方モデル」を示し、実現手段である「エネーブラー」の導入を進めることが必要である。

(i) エネーブラーの導入

掛け声先行型の課題には、エネーブラーの導入が有効である。エネーブラーは、ITツール、業務プロセス、オフィスなどのハード面と、人事制度やカルチャー変革などソフト面がある。

早帰りや残業規制は心理的な後押しになるが、抱える業務量や業務効率性は変わらないため、部門や個人に依存した改善に委ねられる。ハード・ソフトの両面のエネーブラーの導入があって本質的な働き方の改革ができる。

弊社の取り組み事例をご紹介します。遠隔でもコラボレーション可能なツールは導入済みであったが、フィンテックやデジタルに関する要望が増える中、クライアントや外部専門家も巻き込んでイノベーションを起こす働き方も求められるようになった。そこで「アクセンチュア・デジタル・ハブ」という新たなオフィスを設置し、内外の専門人材同士が対面で連携しあうのに適した環境を提供している。

同時に人事制度も改革を行った。従来の階層別基準に基づく「到達度合」の評価制度から、一人ひとりの「成長」に焦点を当てた評価制度に改定した。これにより、社員がスキルや一芸を極めて時間によらない高い価値を出し続ける働き方を後押ししている。

(ii) 働き方モデルの定義

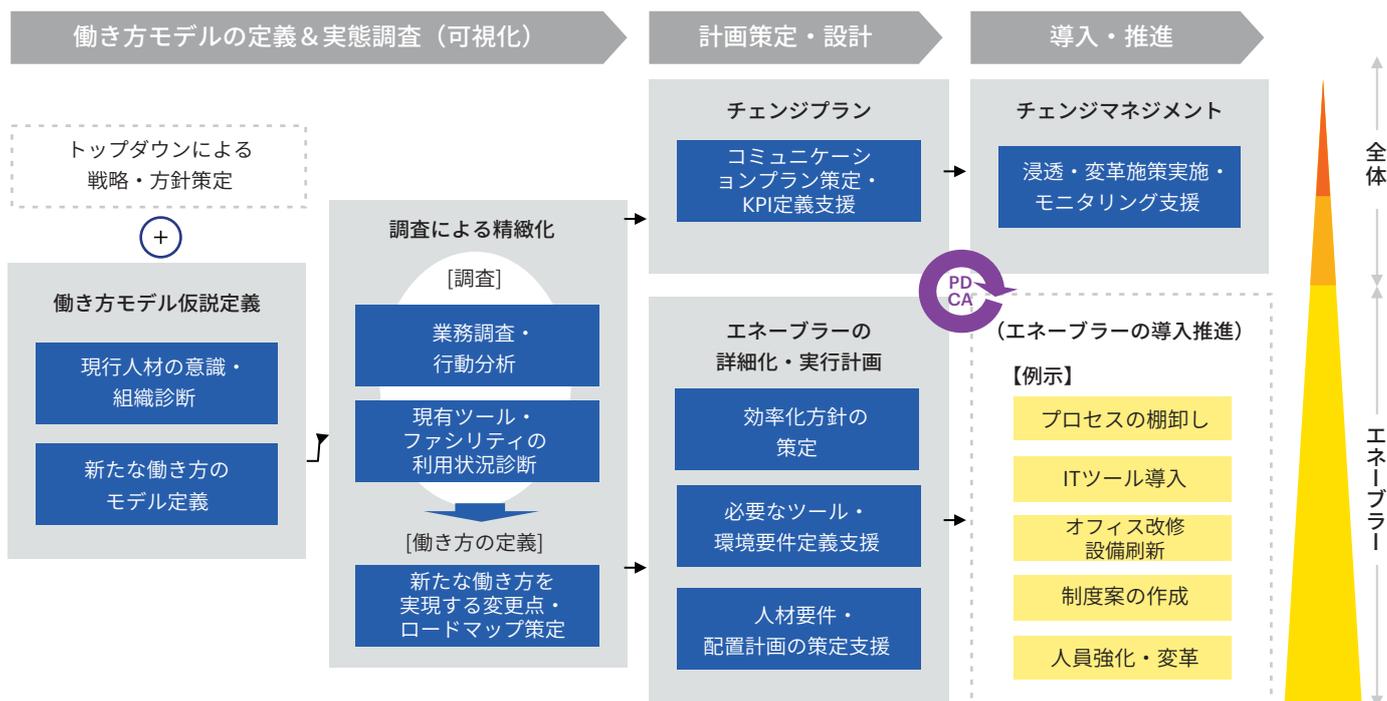
テクノロジー先行型の課題には、働き方モデルの定義が有効である。ツールを具

体的にどのように使うのか、各部門の実態も踏まえて示すことで、働き方改革の方向性や解消すべき課題の理解も進む。

「他社が導入した事例」に倣い、現場でどう使うのかの検証が不十分なまま導入してしまうと、働き方改革には至らない。例えばタブレットを導入しても、紙からタブレットになっただけで働き方自体が変わっていない。タブレット導入自体に多額の費用がかかり、モバイル対応していない自社システムは多数残存し、現場で役立つアプリ開発は後回しにされる。そして、今までと同じように自席PCに戻って資料を修正する、といったことが起きてしまう。

エネーブラー導入自体が目的化することを避けるためには、業務改革と同様に働き方改革でも、既存の働き方を可視化し、あるべき姿（働き方モデル）を定義したうえで、適したツールや制度を選定していく必要がある。

図表2 働き方改革のアプローチ



©2017 Accenture All rights reserved.

(iii) 仕事の成果再定義

あるべき姿（働き方モデル）を検討するにあたっては、既存の求める仕事の成果や業務効率を最大化すべきなのか、成果そのものの再定義が必要なのか検証する必要がある。

例えば、ロボティクス導入が進む事務領域においては、事務を確実・正確にこなすことではなく、業務プロセス自体を見直すことが求められる成果に変化しはじめている。

より高い価値を出すビジネスモデルに転換する中、各部門や個人が期待される成果がどこにあるのか、中長期の観点をもって再定義するためには、現場へ踏み込んで改革を進めることになる。

4. 働き方改革推進の要諦

働き方改革をどのように推進していくべきか、アプローチを図表2に示した。

初めに働き方モデルの仮説策定を行う。次に実態把握を通じてモデルを具体化する。そのうえで掛け声で終わらせないため適切なエネブラーを選択・展開することが主な流れとなる。この中で最も重要なカギとなるのが、働き方の実態把握である。

実態把握の中で明らかにすべきことは、ワークサンプリングや労働時間調査に加えて、どんな行動が高い確率で仕事の成果に結びついているのか、どんなスキル、資質を持った人材が誰と関わり成果を出しているのかを明らかにすることが必要である。分析にあたってはヒアリングなどから得られる定性データだけでなく、メールやPCログなどの行動データ、人事データを交えて多角的な分析を行うことが必要である。これらの深く多角的なデータによって、成果に結びつく働き方モデルの構築や構築後の変革のモニタリング・持続改善が可能になる。

5. 最後に

働き方改革は、経営、従業員、テクノロジーの目線で、自社の目指す価値の再定義や、その出し方を根本から見直すことまで考え直す経営課題である。

弊社は、金融業界に特化した人材組織マネジメントチーム、最先端のテクノロジーコンサルティングチームの知見をもって、この課題解決を支援していく。

(*1) 「2017/1/10付日本経済新聞 朝刊 日本経済新聞、日経リサーチ 働き方改革調査」より出典 http://www.nikkei.com/article/DGKKA SFS06H60_W7A100C1NN1000/