



ATM24 時間稼働に見る「労働」

久保田章市

ATM24 時間稼働は、欧米の銀行では早くから行われていたが、わが国では U 銀行（当時）が 2003 年に実施したのが最初である。U 銀行では当初から全国 300 カ所以上の店舗で実施し、その後、他の都市銀行でも実施されているが、今でも本格的に行っているのは U 銀行だけである¹⁾。

ATM を 24 時間稼働させるかどうかは、銀行の経営戦略、とり分け「リテール」と言われる個人取引戦略によるところが大きい。しかし、24 時間稼働が行われるに至った経緯を子細に観察してみると、実施を決断させた背景には「労働」に関する社会変化があり、実施上の制約条件の中にも「労働」問題がある。本稿では ATM24 時間稼働を「労働」という視点から見てみる。

背景には労働時間帯の多様化

最初は「市場ニーズ」の中にある「労働」である。コトラー（1983）によれば、新製品の開発には①アイデアの創出、②マーケティング戦略、③経済性分析、④製品化、などのプロセスがある²⁾。このプロセスは銀行における新サービスの開発にもあてはまる。ATM24 時間稼働は欧米の銀行ではすでに行われており、アイデア自体は目新しいものではなく最初の問題はマーケティングの観点、つまり「市場ニーズ」があるかどうかであった。

U 銀行の場合、24 時間稼働を行う前の ATM 稼働時間（平日）は、朝 8 時 45 分から夜 9 時までであり、24 時間稼働ということは夜 9 時以降、朝 8 時 45 分までの時間帯にも ATM を稼働させるということである。その場合、市場ニーズについてはどのように考えたのであろうか。結論的に

言えば、働く人の時間帯が多様化していることと独自の調査から「営業時間の延長」に対するニーズが強いと判断したのである³⁾。

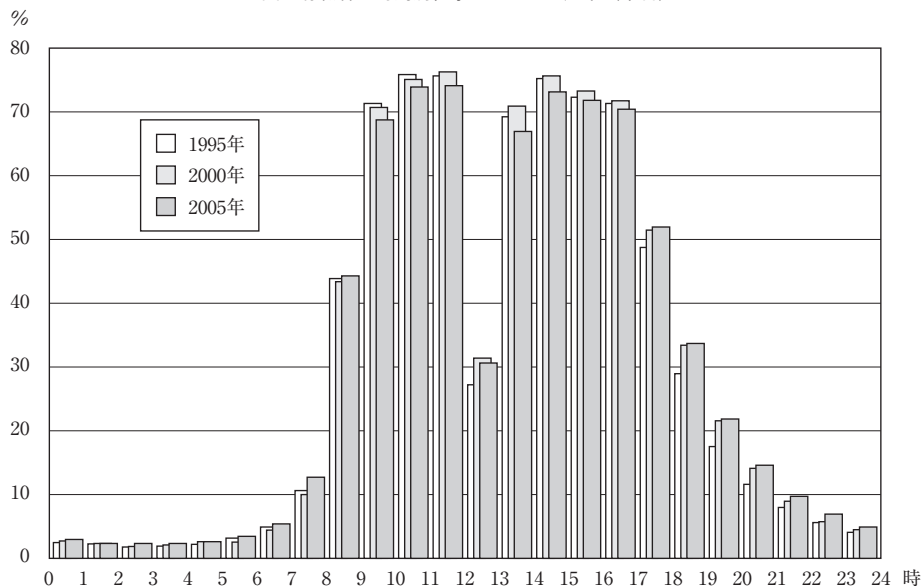
たしかに働く人の時間帯は多様化している。NHK 放送文化研究所の「国民生活時間調査 2005」の中に時刻別に仕事をしている人の調査がある（図）⁴⁾。一般的には「9 時-5 時」といわれる朝 9 時から夕方 5 時ごろまでを正規の就業時間とする企業が多いが、この調査によると「9 時-5 時」で仕事をしている人の比率は 1995 年から 2005 年の 10 年間でみると減少している。その一方で、1995 年から 2000 年にかけては夕方 5 時台から夜 9 時台までの時間帯で増加し、2000 年から 2005 年にかけてはさらに夜 9 時台から 11 時台、早朝 2 時台から 8 時台の時間帯で増加している。このように「9 時-5 時」で働く人が減る一方で、早朝、夜間に働く人が増える傾向にあり、労働時間帯の多様化が読み取れる。

通常、ATM は朝、職場に向う途中や、夜、仕事を終えたあとの時間帯に利用する人が多い（もちろん昼間、外出の途中で利用する人もいるが）。したがって、仕事の時間帯が広がれば人々の活動の時間帯も広がり、それに伴い ATM の利用時間帯も広がる。U 銀行では労働時間帯の多様化で、新たな市場ニーズが発生すると判断したのである。

欧米に比べてかかる労働コスト

24 時間稼働は欧米ではかなり早い時期から行われたのに、わが国では何故それまで行われてこなかったのであろうか。確かに前述の市場ニーズの問題はあるが、一番大きな問題は「経済性」の

図 有職者の時刻別仕事をしている比率（平日）



資料出所：NHK放送文化研究所「データブック国民生活時間調査2005」より、筆者が加工作成。

問題である。欧米の ATM とわが国のそれとの間では、クオリティやセキュリティに対する考え方が異なり、わが国で 24 時間稼働を実施した場合には、欧米に比べて膨大な運営コスト、特に労働コストがかかる。

一般に、欧米の ATM の多くはオフラインである。お金を引き出してもすぐに元帳を更新することはできず、元帳の更新はあとでまとめて行うバッチ処理⁵⁾の方法がとられている。そのため、一日あたりの引き出し額は通常、数百ドルまでであり、ATM に直接入金することもできない⁶⁾。また、深夜に使用している時に故障やトラブルがあっても、すぐに対応してくれるということはずがない。

これに対してわが国の ATM はオンラインである。24 時間稼働の場合、コンピューターも 24 時間、動き続けており、お金の引き出しや入金があれば即座に元帳が更新され、最新の残高が認識される⁷⁾。また、ATM コーナーへの入室管理、照明、防犯カメラの設置などのセキュリティ対策も講じられ、照会・トラブルに 24 時間対応するコールセンターも設置されている。

コンピューターの 24 時間稼働、コールセンターの設置には、当然ながらマンパワー、つまり労働

力が必要となる。特にコールセンターは、U 銀行のように全国 300 カ所以上もの ATM 店舗を担当するとすると、かなりの要員が必要となる。わが国で 24 時間稼働を行う場合、欧米に比べて膨大な運営コストがかかるが、その多くは労働コストである⁸⁾。

交代勤務制の導入による労働力の確保

「製品化」、すなわち 24 時間稼働サービスを実施するにあたっての労働力の確保はどうしたのであろうか。

U 銀行においては当然、外部労働力の活用を検討した。その結果、コンピューターの運営はシステム会社に、セキュリティの一部は警備保障会社に外部委託することになった。しかし、顧客からの照会・相談を受けつけるコールセンターの要員は銀行員でなければ難しい。コールセンターにはキャッシュカードやクレジットカードを紛失したといったさまざまな問い合わせがあるが、もし、間違った指示をすれば顧客の財産に影響する。銀行員としての知識と経験に基づいた対応が必要となるためである。

ATM24 時間稼働では、コールセンター業務が 365 日、24 時間発生するため、従来の勤務体系で

は対応できない。そこで、U銀行では実施にあたっては、新たな交替勤務制度を導入した。この結果、同じ銀行員でありながら、夕刻出社し夜の12時頃まで働く人、夜12時頃に出社し朝8時頃まで働き、他の銀行員が出社するところに帰る人、あるいは、もっぱら土日に出社し平日に休む人などさまざまな労働形態の人々が誕生したのである。

銀行員の労働観にも変化

ところで交替勤務制度を作っても、果たして交替勤務に就く人はいたのだろうか。

昔から銀行員の勤務日は「カレンダー通り」と言われ、メーカーのように運用で何連休ということもないが、反面、土日祝日は確実に休みとなる。勤務時間も、銀行に就職する時にはほぼ全員が「朝から夕方までの勤務」と認識していたはずであり、交替勤務制度は受け入れられたのであろうか。

U銀行では1990年頃、住宅ローンの休日相談業務を行ったことがある。「勤め人は、平日は相談に行く時間がない」との声を受けて土日に住宅ローンの相談業務を行おうとしたのであるが、当時は従業員組合の理解が得られず、結局、「管理監督者」⁹⁾といわれる非組合員の支店長クラスで運営した経験がある。

今回の交替勤務制度は、従業員組合の理解も得られ、交替勤務に従事する要員も確保できたが、その背景には、この間、銀行員の労働観に変化があったように思う。変化をもたらした要因の一つは、人事制度の変更とカンパニー制度の導入である。都市銀行では2000年前後に相次いで人事制度の見直しが行われたが、U銀行でもそれまでの職能資格制度が廃止され、仕事と成果に応じて給与を支払う成果型職務給制度が導入された。あわせてカンパニー制度が導入され、全員がいくつかのカンパニーに振り分けられた。その結果、所属カンパニーと就く仕事によって給与に差がつくことになった。

もう一つは銀行を取り巻く経営環境の変化である。1997年以降、相次いで銀行破綻が起り、その後も多くの銀行が不良債権問題に苦しんでいた。銀行自身が生き残りをかけてモガキ苦しんで

いる中で銀行員にも生活があり、「与えられた仕事はどんな仕事でも受け入れよう」と考える者が増えてきたものと思われる。

このようにATM24時間稼働という身近な問題についても、よくよく見るとそのウラには「労働」に関するさまざまな事象、問題が隠れている。

- 1) U銀行はその後、合併したが、現在でも旧U銀行店舗300カ所以上で実施している。これに対して、他の都市銀行では都心のターミナル駅等に立地する一部の店舗で実施している。
- 2) コトラー (1983), pp. 383-387.
- 3) U銀行では、アンケート (回答数12万6000通) などの各種調査から営業時間の延長に対するニーズが最も強いと判断した (『週刊金融財政事情』2003年11月10日号)。
- 4) 原データは15分ごとの行為者率であるが、筆者が、1時間ごとに加工修正した。
- 5) バッチ処理とはコンピューターによるデータ処理方法の一つで、データを一定期間あるいは一定量をまとめてから一括して処理を行う方式のこと。
- 6) 入金は通常、ATMの横に置いてある封筒に入れて投函し、あとで銀行員が手動で記帳する方式がとられている。
- 7) わが国のATMにも一日あたりの引き出し額に上限がある (通常、50万円。生体認証ICカードは1000万円など)。これはカード盗難等に対応した顧客保護のためでありシステム上の制約ではない。
- 8) U銀行が膨大なコストがかかるにもかかわらず実施に踏み切ったのは、①ATM店舗が他行と比べて圧倒的に多かった、②ATM24時間稼働で利用者が増えれば利用手数料収入の増加が見込める、③「利便性の高い銀行」という評判を得ることで他行との差異化がはかれる、との経営判断があった (金融財政事情編集部 (2003, 2005))。
- 9) 労働基準法41条において、管理監督者は、労働時間、休憩および休日等に関する規制の適用除外とされている。一般的には、支店長、工場長、部長等が該当する。

参考文献

- 金融ジャーナル編集部 (2003) 「リテール新市場を開拓 UFJ24——チャネル改革」『金融ジャーナル』2003年12月号、金融ジャーナル社。
- 金融財政事情編集部 (2003) 「特集 UFJ銀行のリテール&法人ミドル戦略」『週刊金融財政事情』2003年11月10日号、金融財政事情研究会。
- 金融財政事情編集部 (2005) 「UFJ24とクロスセル強化でマス個人層を収益化」『週刊金融財政事情』2005年7月18日号、金融財政事情研究会。
- 小山嘉昭 (2004) 『詳解銀行法』金融財政事情研究会。
- NHK放送文化研究所 (2006) 『日本人の生活時間——NHK国民生活時間調査2005』日本放送出版協会。
- P. コトラー (1983) 『マーケティング原理』ダイヤモンド社。

くぼた・しょういち 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 客員教授。最近の論文に「困世世代の引退による技能継承問題と雇用・人材育成」『日本労働研究雑誌』No. 550, 2006年。