

JILPT 調査

AI等の技術革新が雇用・労働に与える影響に関するヒアリング調査

—— 4社、1労組の事例から見る現状と課題

調査部

デジタル技術革新による第4次産業革命が進展するなか、人工知能(AI)、IoT、ビッグデータおよびロボット(以下、「AI等」)が、雇用・労働にどのような影響をおよぼすかについて関心が高まっている。当機構でも様々な角度からこうした技術革新と労働をめぐる課題についての調査・研究を進めている。その一環として、厚生労働省からの要請もあり、今年1月から3月にかけて、4社、1労組(パーソルキャリア、えびや/EBILAB、パーソル テンプスタッフ、伊予銀行、UAゼンセン)にヒアリング調査を実施した。

質問項目は、①AI等の導入についての具体的な取り組み内容、②AI等の導入を踏まえた企業戦略および組織・経営改革の方向性、③AI等を導入した職場への影響で、これに関連して、「職務の再編・配置転換の状況」「人材開発のあり方・見直しの方向」「労働組合に対する説明・事前協議などの動向」「AI等の導入による懸案事項(雇用維持等)」についても聞いた。

進むRPAを活用した仕事の省力・効率化

AI等を活用した技術は職場にも浸透しつつある。ヒアリング調査では、RPA(ソフトウェアロボットによる自動処理)による事務作業の省力・効率化は着実に進展する気配を見せていた。

通常、雇用・労働をめぐるヒアリング調査の対象は、人事・労務部門だが、今回の調査でのヒアリング先は、経営戦略や業務企画を推進する部門が中心となった。新たな技術革新の導入は、おもに経営戦略のなかで構想される。そして、業務に精通した少数の専門スタッフがその任務を担い、RPA等に移管できそうなルーティン業務を切り出す。次に、ブラックボックスになっていた業務を含めて可視化し、自動処理に向けた実証実験を重ねつつ、システムに新たな機能を組み込んでいく。この実装の段階になってから、人事案件である新たな技能の習得や配置転換が発生してくる。こうし

た経路をたどるケースがほとんどだった。

雇用への影響はあるのか
—— 労組は労使協議を求める

職場ではAI等の普及によって、仕事が奪われるのではないかとの懸念は当然生じる。ヒアリング調査のなかでも社員の不安として、こうした声も紹介された。しかし、調査のなかで、業務を奪われ、雇用問題が生じたケースは見られなかった。その一つの背景に、働き方改革の推進がある。RPA等の導入により、定型業務が省力化・効率化されることで、残業の抑制や年休の取得促進につなげているケースや、長時間労働の背景にある人手不足をRPAによって軽減していくとするケースも見られた。この深刻化する人手不足が、社員の新たな技術革新への抵抗感を弱めさせているのかもしれない。

こうしたなか、労働組合の先駆的な取り組みとして、2019闘争でUAゼンセンが、デジタル技術革新への対応として、「AI三原則」を策定した。デジタル技術革新に労使で取り組むため、生産性三原則(雇用の維持・拡大、労使の協力と協議、成果の公正な配分)の再確認を求めている。

企業は新たな付加価値創造を期待

ヒアリングした企業に共通していたのは、業務の効率化を進めることで、より付加価値の高い仕事にシフトしてもらい、生産性の向上を期待しているという点だ。ただし、いまのところ、AIと連携させて業務革新を進めているケースはほぼなく、今後の課題としていた。調査結果を見ると、AI時代に対応した新たな経営戦略を起点としながらも、その先には職種・配置転換を含めた人材育成戦略の再構築が避けられないことが示唆される。以下で、ヒアリング結果の概要を紹介する。(リサーチフェロー・荻野登)

事例 1

新技術を採り入れたデータ活用でキャリアアドバイザーの仕事を深化

——パーソル キャリア

データ活用による三つの成果貢献事例

パーソル キャリアのデータ活用の事例は、一つ目に転職希望者と求人案件の自動マッチングの精度向上が挙げられる。

「個人と法人をマッチングさせる際には、どうしても双方の希望に相違が出るケースが多いので、単純なマッチングは難しい。現実問題として、個人は転職先の理想が、法人も採用したい人材の理想像があり、それが現実的なマッチングを難しくしているからだ。実際には、本人の希望と現実、法人の希望と現実をロジックのなかに盛り込んでマッチングしていかないと、紹介や書類を提出しても見送りになってしまったり、仮に受けてもらっても『もっと他にも良い人がいるかもしれない』と言われてしまい、どこで折り合いがつくのかを模索しながらマッチングさせるのに苦慮していた。その点について、新しい分析技術を活用して精度の高いマッチングを実現している」（柘植悠太・経営戦略本部データ戦略統括部エグゼクティブマネジャー）。

二つ目は、求人票の自動作成業務の推進。通常、法人からのオーダーを受けて、担当者が求人票を作成し、求職者に見せている。

「これは過去に渡ると数万件に上っているので、Web技術と機械学習を応用することで、必要情報をもらえれば、基本的な部分は機械化できるようにした」

三つ目に、「音声・動画活用」にも力を入れている。職業紹介を行う時は会話のやりとりがほとんど。個別ブースでキャリアアドバイザーが転職希望者と1~2時間話し、その人の特徴や志向性、転職を考える理由等をしっかり聞いてマッチングに盛り込んでいくが、そこでの会話は全てブラックボックス化していて、カウンセラーと転職希望者2人だけのその場限りの対話になっていた。

「でも、本来、そこは凄く情報が詰まっているところなので、転職希望者の許可を得たうえでどういう会話をしているのかを音声で取得してテキストに落とし、そこからマッチングに活かしていくことにチャレンジしている。また、転職希望者の表情を見ていると、音声にしたら『はい』の2文字でも、声のトーンや表情でニュアンスは様々異なっている。テキストだけの判断ではなく動画と音声を活用することで、表情と声をセットで背景や心理を読み取ってマッチングにつなげていきたい」

自身も気付いていないところに気付きを与える

転職支援は、希望者の可能性を引き出したり本人に気付きを与えたり、考えていなかった選択肢を提示できるかがポイント。仮に転職希望者が「会社のビジョンや製品力を大事にしたい」と言っている場合も、「待遇とか働く環境が大事だ」と思っている場合もある。そうしたことは言葉に出なくても表情や言葉のニュアンス等の行間には出てくるもので、経験豊富なキャリアアドバイザーには汲み取れても、経験の浅い若手には難しかったりすることもあるという。柘植エグゼクティブマネジャーは、「動画や音声を育成教育にも活用しつつ転職希望者にも提示して、自身も気付いていなかったところに気付きを与えていくようチャレンジしていきたい」と考えている。

なお、音声・画像取得への納得性と理解に対する抵抗感「意外になく、拒否感を示す人は、転職希望者が100人のうち2、3人にとどまる」とのこと。転職希望者本人からすれば「少しでも良いサービスを受けたい」との思いがあり、そのためには必要な情報だと理解することが多いようだ。

この点に関しては、斉藤孝章・経営戦略本部データ

パーソル キャリア株式会社 概要

所在地：東京都千代田区
 資本金：1,127百万円
 設立：1989年6月
 代表者：峯尾 太郎・代表取締役社長
 従業員数：4,490人（有期社員含む）
 事業内容：正社員領域・アルバイト・パート領域の求人メディアの運営、人材紹介サービス、新卒採用支援、教育研修サービス、組織・人事コンサルティングサービスなど

戦略統括部データソリューション部データビジネスグループマネージャーも、「当社に多く登録している転職希望者は20代～40代前半までだが、若年層のデジタル世代は比較的情報の開示等に抵抗感が低い。フェイスブックなどのサービスが出ていて、以前より情報開示への敷居が下がっている感覚を受けている」としたうえで、個人情報はどう扱われるのかについては、「誰もが心配な部分もあるのは当然だと考えており、可能性を広げたり仕事を紹介するためだけに利用する旨、ちゃんと伝えるようにするとともに、管理も厳しく行うようにしている」と説明する。

キャリアアドバイザーの仕事の変化

こうしたデータ活用に伴い、同社でのキャリアアドバイザーの役割にも一定の変化が生じる可能性がある。以前と同じ仕事をするだけなら、「便利になった分だけ楽になった」で終わってしまうからだ。

そこでキャリアアドバイザーに対しては、①マッチングの精度を上げるための一部自動化を伴う、より効果的なマッチングの実現には条件を正確に入力しなくてはならず、そのためのヒアリング、志向性のような部分をいかに深く理解できるかに力を入れる、②「どうしてこの求人があなたに合っているのか」などの求人者を細かくした説明は必要だし、個社ごとに特徴が異なるので、「この会社に行くところな可能性があり、このような道が広がっていく」といった出口の部分強化していく——といった、「人でなくては価値を発揮できない点を意識することで、主に転職希望者の理解とそこからの選択肢の提示により注力する」よう話している。

キャリアアドバイザーの資質と採用要件の変化

今は一部求人検索を機械が行うため、個人との関係性をいかに築けるかといった、キャリアアドバイザーが本来、必要とされるコミュニケーションの部分が一層、求められるようになってきている。加えて、「この会社に応募しませんか」「このような選択肢もありますよ」などの転職希望者を後押しする部分においても、法人の情報をいかに理解しているかが重要さを増している。総じて、今は個人への寄り添いと法人の理解の部分が深く求められるイメージになる。これに伴い、キャリアアドバイザーを採用する際の要件も変化

している。

「今はその人がそこから先、いかに活躍できるかまでを意識するようにしているが、今後は転職希望者が入社した後の活躍の可能性や活躍支援にまで文脈を広げていきたい。さらに、入社後の個人へのアフターフォローや、法人側に入社後に個人が定着するサービス等についても、テクノロジーを活用しつつ行っていききたいと考えている」（柘植エグゼクティブマネージャー）。

アドバイザー・営業職の職種・配置転換

今はまだ、自動化できるテクノロジーの流れが見えていないこともあり、キャリアアドバイザーの人数は変えておらず、営業職も事業の成長に合わせて増員している。

「長期的に考えて、仮に転職希望者がデータを参考にして転職できるようになりつつも『最後は誰かに相談したい』とか『不安だから誰かに聞いて欲しい』といった気持ちが、転職希望者から消えるような想像はできない。大事な場面における後押しや支え、応援的な人の価値は不変と捉えたと、キャリアアドバイザーの数を減らすことは考えにくい。ただ、もしも機械化が進んで人の意識も変わっていけば、仕事の比率はエンジニアや企画の仕事がさらに重要になる可能性があるが、その際にも『人の価値』は残るだろうから、会社としてもキャリアアドバイザーは引き続き重要になる」

仕事の変化と今後必要になる人材

過去、IT化の仕組みがなかった時代は営業職がメインで、顧客折衝が仕事の最重要事項だった。この15年ぐらいいはIT化の進展をいかに経営に取り込んでいくかが重要だったため、IT人材の採用に力を入れている。ITの仕組みが整うに連れ、今では営業職もそれを便利に使いこなせることが必須になっている。今後はより自動化が進んでいくので、ルーティン作業は消え、事務仕事や定型仕事も減って、より考えられる人、プランがしっかりできる人が求められ、新しいリテラシー、テクノロジーを取り入れて仕事に活かせる人が残っていくことになる。

「これからは社会の変化のスピードが早くなってきていることに合わせた新規事業を次々と立ち上げていかねばならず、『ゼロからイチを生み出せる』データ

サイエンティストや商品開発、事業・経営企画の人材の必要性が強まる。当社も今は『ゼロイチで発想して事業をつくれる人を採用しなければならない』との視点で採用・受入の仕組み・魅力づくりを検討している」

企業のITリテラシー

今、採用の仕方についても次々に新しいテクノロジーが入ってきている。こうした変化に対応した企業行動について柘植エグゼクティブマネジャーは、「そういったリテラシーに対し、キャッチアップが足りない会社も多く、それが採用を難しくしているケースが散見される。事実、法人への説明時には、テクノロジーへの不信感やコストへの懸念等がある企業も多い」と見ている。

「一例を挙げると、個人のデータベースを解放してもらい、その企業が直接、データベースを見て直接アプローチする『ダイレクト・リクルーティング』という手法が増えているが、興味を持ってデータベースを覗きには行っても、どうアプローチすれば良いかわからずつまずいたり、なかにはそもそもシステムを使用することへの抵抗感が出たりしてしまう企業もある。そうすると、採用への感度だけでなく、ITテクノロジーリテラシーでの差も付いてしまう」

今後の事業の展望

最後に、次にチャレンジしたいテーマを尋ねると、柘植エグゼクティブマネジャーは、「過去は曖昧だった『相性』という軸を科学すること」と指摘。そのうえで「相性を考慮した個人とキャリアアドバイザーのマッチングを行うと同時に、個人と法人の相性もしっかり見ていきたい」と話す。

ちなみに、法人側への相性のマッチングはグループ会社であるシングラー社の「HRアナリスト」というプラットフォームがあり、「これにより、面接に来る人たちと面接官の相性を事前に機械学習を用いてマッチングさせて、より転職希望者に合った人をアサインすることで話しやすい雰囲気を作り、転職希望者が必要とする情報を提供することができる」という。

転職希望者の理想と現実への対応

また、現実と理想の調整については、キャリアアドバイザーが会って関係性を築き、丁寧に説明すること

で対応してきており、理想の会社を受験した人が不合格になった場合には、理想と現実のギャップを理解してもらおうような寄り添いも行っている。しかし、こうした人を介在させる取り組みには限界があるので、同社はいま、テクノロジーを使って同様の体験ができる仕組みを検討している。

「当社は過去数十年、職業紹介や求人サイトを運営してきて、『世の中にどんな仕事があって、企業がどんな情報を持っていて、個人にどんな職種、スキルがあるか』といったところの大量なデータを保有している。もっと言えば、今、毎月多くの人が登録していて、その人たちの職務経歴書等のデータも蓄積され、働く構造を可視化する基礎データは大体揃っているし、日々、増えてもいる。そこで企業側と個人側を可視化するようなツールをつくり、自分のデータを入れれば『同世代で見たときの自らの立ち位置』や『同業界・同職種での立ち位置』『その職種で求められるスキルが今、どの程度満たされているか』『さらにどんなスキルを満たしたらどんな選択肢が広がるのか』『もし職種を変えるなら、あとどのスキルがあれば可能性が高まるのか』等を可視化したい。それにより、『今のままだと10年後、あなたはこうなります。ただ、ここでこういったスキルを磨いて、こちらの道を選ぶとこんな10年後が見えます』といった比較と、そこからの未来創造を提示することができたら良いと思っている。そういったサービスがあれば、自分のデータを入れて自らを客観的に認知することができるし、そうすることで自分の可能性や意思、主体性のようなものも生まれて、『ならば、ちょっとこの仕事をしてみよう』『こんな選択肢は思ってもいなかったけれど、意外に悪くなさそうだ』などと考えるきっかけを与えられるようなプラットフォーム/Webサービスをつくりたい。そこから研修で学んだり転職するなどの色々なパターンが出てくると思う。行動する前のきっかけ、気付きが理想と現実を埋めていく第一歩だと考えていて、将来的にはそういったプロダクトを作りたい」

機械学習を応用した来客予測システムで接客価値を高める仕事に注力

—— ㇿびや / EBILAB

来客予測AIの概要

伊勢の老舗食堂「ㇿびや」のラボであるEBILABとインサイトテクノロジーが開発した「来客予測AI」は、気温や降水量などの気象データ、自社サイトへのアクセス数、過去の売り上げ実績などから、翌日の来客数と注文数を予測する、機械学習を応用した来客予測システム。実店舗である、ㇿびやでの運営のノウハウに加えて、公的な統計データ等150を超える項目のデータを集めてノウハウを蓄積したもので、約90%の精度での予測実績を誇る。お客様に対するサービスの価値を上げない業務の効率化を進めることができる工程が詰め込まれており、2018年12月からは店舗経営変革のビジネスツールとして、「来客予測AI」の販売を全国で開始している。

ㇿびやの経営改革に携わることになった背景

小田島春樹・代表取締役社長がㇿびやの経営に関わるようになって、2019年で7年目を迎える。100年を超えるㇿびやの勤に頼る伝統的な経営手法を、様々なデータにより現在の状態を把握し、過去のデータと組み合わせた分析するやり方に変えたことについては、単純に小田島社長の個人的な興味の方が大きかった。それまでに様々な業界に携わり、起業も経験してきたなかで、サービス業という業界自体が「飲食、小売業を含め、産業としてかなり遅れている」との印象を持ったという。

「全産業別に見ても、飲食・宿泊業は最下位で、働く人たちの賃金は低く、その人たちの質も賃金に伴ったものにならざるを得ない状況になっている。では、なぜこういうことが構造的に起こるのかを見ていくと、やはり無駄な仕事が多かったり、商品に適正な価格をつけられていない。もっと言えば、その価格がマーケティングに対して適正なのか否かの判断すらできてお

らず、そういうところに強く疑問を抱いた。要は、当たり前のようにまかり通っている『安い・早い・うまい』といったところをどうにかならないか。他の店舗と競争する時に、価格以外のところで何かできないのかなと思った。そこでなぜそういうことができないのかを考えると、そもそも数字を見える化していないとか、お店を見える化していない。全てが経験と勤に頼ったアナログ的な経営なのだが、そのあたりを変えたくても、誰に聞いて良いかもわからない。それが産業の構造的な問題なのか独自の問題なのかについて、強い課題感があり、解決したかったのがきっかけになる」

効率化の進展と従業員の入れ替わり

当初、小田島社長が進めた改革は、店舗の内容やオペレーション、接客の仕方など。店舗の坪面積は一切変えずに効率化を進め、席数を減らしてそのスペースに小売店のブースを設けて付加価値を作る商品をブランディングする等、課題を見つけて改善を図り最適化を模索してきた。

こうしたなかで、スタッフの多くが入れ替わることになる。当時の社員は全員が退職し、パート社員も一部の20年以上働き続けている人を除き、ほとんどが入れ替わった。その大きな理由は技術革新。およそ2年前から機械学習による来客予測の仕組みを採り入れたこともあり、今までに全体的な退職・入職の入れ替わりが3回転ぐらいしている。

「そもそも、人は変化を嫌うもの。自分が慣れ親しんだ仕組みが大きく変われば、辞めていく人も多くなる。効率化に伴い、既存の仕組みから新しいものに変わっていく過程で、変化に対応できずに辞めていったパターンが多かった。機械学習を活用するようになってからは、年齢の問題も大きかった。例えば、講演でテクノロジーの話をする時に、50代以上の人に話し

有限会社ㇿびや / 株式会社EBILAB 概要

所在地：三重県伊勢市
 資本金：500万円 (EBILAB900万円)
 創業：1912年
 (設立：1994年、EBILAB設立：2018年)
 代表者：小田島 春樹・代表取締役社長
 従業員数：ㇿびや48人 (EBILAB4人)
 事業内容：飲食サービス (ㇿびや) / 飲食店向けクラウドサービスの開発・販売・サポート (EBILAB)

でも、何か話を聞いて気持ちが良くなって終わってしまうような人がすごく多く、自らのこととして受け止めるまでにはならない。その縮図ではないが、店舗でも、年配の人たちが今からテクノロジー等の新しいものに順応できるかというところできないので、効率化を進めていくにつれて辞めていった。ただ、なかには変化を楽しんでくれる人もいて、そういう人たちは残ってくれている。また、役割が変わった人もいて、元々、現場でいろいろな仕事をしてきた人間がエンジニアの仕事をしたり、キッチンで働いていた人が広報になったりもしている。こうしたなか、効率化や機械学習を取り入れた技術革新等で、以前の売り上げ1億円が今は5億円になっているが、スタッフの人数自体は昔も今も約50人規模のまま変わっていない」

全員に職種転換の可能性

仕事の効率化を進めてくるなかで、職種の異動は全スタッフに可能性がある。実際にスタッフの仕事が変わる時は、年1回の評価面談で本人が希望するケースもあるが、大方は社長のほうから、適性や要望を鑑みて配置転換を判断するパターンが多い。

職種を変える際には、会社としての研修等は一切設けていない。社内情報は共有のイントラに集積しているので、何かあればそれを見ると過去に誰が何をどのように行ったか等、全てわかるようになっている。スタッフは、そうした情報を参考に、自力で能力開発を進めていく。その背景には、「間違った知識を持っている人間が間違ったことを教えると、それが業界として正しいことではなくて、その人にとっての正しいことが受け継がれていく。それだったら自分のやり方を自分で探して正しい方法を見つけていく方が自分のものになる」との社長の思いがある。

なお、自分で調べてもわからないことがあれば、その分野の専門家にお金を払って教えてもらえばよく、そのための資金は会社がサポートしている。

同一労働同一賃金を意識したスタッフの処遇

スタッフの契約形態は、全員が無期契約。同一労働同一賃金を実践したいとの思いもあり、正社員とパート社員といった雇用形態別の括り方はしていないものの、現状はフルタイムで働く人がイメージ的には正社員で月給制、1週の出勤日数が2日や3日の、そうで

ないスタッフをパートタイム社員で時給制にしている。

給与に関しては、担当の仕事や役割、働き方によって変わる。その決め方について、小田島社長はスタッフに「給料は自分で『いくらにしてくれ』と言ってきて欲しいと言っているが、実際に進言してくる人はあまりいない」ため、働いている期間や勤務形態（出勤時間や日数等）を意識しながら評価して変化を持たせている。

評価はポイント方式。スタッフの役割に応じて、大体の「やること」が決めてあり、それについて「ここまでやったら○ポイント」といった形で加点する。加えて、自分をPRするプレゼンテーションをしてもらい、それを他のスタッフが聞いて投票すればそれもポイントになる。

一方、賞与では同じ職場で働くスタッフの評価が反映される。さらに、同社で利用しているチャットツールでの改善提案の発言も「回数×100円」といった形で手当している。賞与や手当は全スタッフ同じ扱い。こうしたことから、同社のパート社員は平均で時給1,250円。それに賞与も付けることで年収ベースの時給換算では、近隣相場より400円ほど高い約1,500円になっている。

また、休日・休暇、福利厚生等の諸条件も、学生アルバイトも含め、全スタッフ同様にしている。

充実した休日・休暇

ゑびやでは、法定の有給休暇に $+\alpha$ で10~15日（ $+\alpha$ 分は入社2年目から）の有給休暇を付与している。仮にサービス業が完全週休2日制で休暇を設定しても、公務員や他産業の企業と比べると祝日分に相当する年間11、12日分、足りなくなるからで、「その分をどこかで取ろう」と年間カレンダーに実数値で照らして予測する形を取っている。実際の年休取得率も、80%を超えている。

「年間カレンダーと季節変動性のある店舗であれば、『1年間を見ればこうだね、じゃあ正規分布を取って一人当たりの社員が何人対応できるかを出していくと、この日は何人、この日は何人が出てくれば対応できるね』といったことは、結構、簡単に弾き出せる。それを事前に出したうえで、『この日にお休みを取ってね』というふうに休める可能性のある日を事前に伝えて選択してもらえば良い。それは法定有給休暇 $+\alpha$

で全然できてしまう」

「どの業種も一緒に、必ず繁忙期があって閑散期がある。サービス業は、その辺りを数値化していないだけで、当店ではそれをグラフ化してまとめていき、働く人が休暇を取る日付を当てはめながら、法定とは別の有給休暇を設けている。具体的には、年間で過去の来客数を見ていくと、データとして全部出てくる。それをさらに正規分布の考え方で、『今年のスタッフは一人が平均してトータル何人くらいのお客様に対応できるか』を割り出している。熟練度がどんどん上がっていけば、一人当たりの対応できる人数も上がってくる。去年は6人のスタッフで対応していたものが今年は5人のスタッフになり、恐らく近い将来は4人でできるということになるので、その日がどこに当たるのかをカレンダーで出していく。過去3年ぐらいのデータを見て、安定的にスタッフの数が把握できる部分で休みを取ってもらえば、休む人も気兼ねなく休めるし、現場もダレない」

来客予測AIのえびやでの運用

えびやでは、お客様が何分滞在するかの動向に焦点を当てている。具体的には、滞在時間45分以内のお客様をどれだけ増やすかが重要だと捉えており、来客予測AIは、そのためのオペレーションを上げていくことにつなげるもの。その内容は多岐にわたっていて150項目以上あり、なかには「本当にこれって当たるの?」というような必要が問われかねないデータも含めて分析をしている。具体的には、過去の来客数や売り上げ実績、自社サイトへのアクセス数などから始まり、気象データ等の公的情報も使いながら分析する。

「例えば、従業員に関しては人数の要件を入れることで、『〇人のスタッフで対応していたときの方が全体の回転率が高く、待っているお客様の入店までの速度を早くできて、全体の回転率の速度が上がる』などとなる。また、来客数は気象にも大きく影響され、曇りと晴れと気温でオーダーはかなり違う。過去の『この季節の雨が降った日は、このような状況だった』ということがわかれば、『明日、雨が降る』といった予報が出た時に予測がつく」

なお、コンテンツで大賞をとった賞品として、官公庁の宿泊情報のデータベースを使える権利も有している。

その一方で、あまり役立っていない項目もある。例えば、お客様の表情の画像解析は、店舗ではせず、小売店に入ってきた不特定多数で誰かが特定ができないものに限って取ってはいるものの、「何もできることはない」という。

「当初は、それを参考に商品の陳列を変えてみたかったが、例えば平日と土日を比べたら、やはり土日の方が笑顔は多く、土曜と日曜では日曜が若干下がる。3連休の真ん中などは一番笑顔が多くなるが、雨の日はあまり笑顔がない等、当たり前想定できる結果になる。強いて言えば、従業員のAさんとBさんをレジに立たせた時にどちらの方が笑顔が多いかをやるが、それも3カ月もやれば結果は出てしまうので、ビジネスとして全く継続しない」

将来予測AIの導入でなくなった仕事と今後の展開

将来予測AIの導入を経て、この2年でなくなった仕事はたくさんある。集計・分析・レジ締め、データ分析に必要なデータを集める作業。経理面でも、銀行対応をなくしたり、今は自動発注の仕組みを作っていて、近く発注の仕事もなくなる予定。総じて、社員や店長が一般的に行っていた仕事は、全てなくなっている。他方、業務改善に関する仕事は増えた。アンケートを取って、「これは、こうしなきゃいけない」などと、機械でできない部分が、かなり行き届くようになった。

「今後の展開について一例を挙げると、今、実験している改善用ロボットが3人いる。もしこれがどんどん広まっていったら、改善の範囲が飛躍的に広がる。モノの注文や席への案内、テーブルでの会計等、基本的な接客のスタッフは要らなくなる。すると、その分、お客様からの『こうして欲しい』『ああして欲しい』という要望を聞けるようになる。例えば今、『お茶が美味しくない』という声が結構多い。『じゃあ、お茶を美味しくするために商品を開発しようか』といったことも実現できるかもしれない。サービスの観点だけで考えても、初めて伊勢神宮に来た人が食事に来て、「どこをどう回れば良いか、よくわからない」と言われた瞬間に、「じゃあ、私がお案内いたしましょうか」と言えるような世界ができたら凄いことになる。そうやって費用も得られれば付加価値も上がるし、十分、実現できることだと思っている」

「例えば、注文を取る行為は、実は何もお客様の価値を上げない。ミスをしたり聞き間違いをするなど、むしろマイナスのことをする場合の方が多い。『タブレットでのオーダーは嫌』とか『聞きに来て欲しい』と言うお客様もいるが、そういう人は言った単語を間違えて伝えられたら怒る。だから、そういうものは全部、機械にやってもらう。また、本部への報告資料の作成やメールを打つといった事務仕事も、そもそもパソコンが苦手な人たちの集合体なのにそんなことをさせること自体が無駄なので、そうした作業を不要にする仕組みを作った。あとは人間の勘なんて、そんなに当たらないもの。そこをある種、機械が自動的に弾いて、それに基づいてオペレーションを組み上げてしまえば良い。お客様の価値を上げないような仕事を徹底的に無くして、その分、前述の伊勢案内のようなサービスだったり、いい食材を探してくる目利き等のお客様の価値を上げる仕事に注力できればと思っている」

来客予測AIソフトの強み

見てきたように、飲食・小売業自体を変えていくには、店舗の見える化・数値化する仕組みが必要。

EBILABでは今、それができる自らの仕組みを外部に提供していくことを進めており、実際に全国の上場している企業から自営業者まで導入事例が広がっている。ネックになるのは、右肩上がり的な成長体験で物事を考えてしまいがちな年配経営者の思考と、テクノロジーの進歩があまりにも速すぎて、わからないことに手を出さない経営者が多いこと。そうしたケースを目の当たりにする度、「あまりにも既存であるものにとられすぎていてのをすごく感じる」という。

「世の中のベンダーは、そうそう現場を知らないため、実際には現場から上がってきた何となくの声を聞いて、要件定義を適度に曖昧に作って、できてきて『違う』といったことがほとんどになっている。本来、システムは自分たちの産業・会社のものを作らないと意味がない。その点、当社は自分たちの店舗を持っていて、自分たちが商売をしていて、データにも精通しているので『こういう手法があってこういう見方をしたらもっとお店が良くなる』という回答が全てわかっている。ただし、そこに汎用性はないため、今はまだ飲食業だけに絞っている」

JILPT 資料シリーズ

No.205 2018年6月

近年の技術革新と 雇用に関わる諸外国の政策動向



A4判 92頁 2018年6月8日刊行 ISBN978-4-538-87205-6

定価：1,500円+税

技術革新が雇用にもたらす影響に関する近年の学術的な議論及び技術革新が雇用を取り巻く環境を変化させていく状況の中で、近年諸外国が講じている政策動向についてとりまとめています。

目次	第1章 はじめに
	第2章 技術革新が雇用に与える影響に関する学術研究の若干のサーベイ
	第3章 アメリカの動向
	第4章 ドイツの動向
	第5章 フランスの動向
	第6章 イギリスの動向
	第7章 中国の動向
	第8章 おわりに

執筆担当者	中野 諭 JILPT副主任研究員
	山崎 憲 JILPT調査部主任調査員
	飯田恵子 JILPT調査部主任調査員補佐
	北澤 謙 JILPT調査部主任調査員補佐
	樋口英夫 JILPT調査部主任調査員補佐
	石井和広 JILPT調査部前主任調査員補佐

◆お求めは書店（インターネット書店）、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



RPAの推進・拡大で人のやるべき仕事の見極めを ——パーソル テンプスタッフ

RPA推進の経緯

派遣業界では、労働契約法・同一労働同一賃金・改正派遣法など、昨今の相次ぐ法律改正への対応でやるべき業務が増加し続ける状況にある。一方、パーソル テンプスタッフでは、増える業務に対しては人を増やすことで対応する労働集約型の構造になっていたという課題があり、構造改革を急ぐ必要に迫られていた。そうした状況のなかで、2017年1月に渡部広和・事業企画本部 業務改革推進本部本部長がグループ内での業務改革・改善を進めようと、一人でRPAの立ち上げを起案し、同年5月から組織を立ち上げて今に至っている。2017年度中は渡部本部長が事業を進めメンバーを公募で募るなどして、2018年1月からは矢頭慎太郎・業務改革推進本部業務改革推進部RPA推進室室長が配属され、実績を上げながら人も増やしていき、2018年7月から現行の体制になっている。

RPAの概要

パーソル テンプスタッフでは現在、パーソルグループ内のIT会社であるパーソル プロセス&テクノロジー社からの技術者受入を含め、20人弱の体制でRPAを推進。ターゲットはグループ会社を含めた社内の各部署で、業務改革・構造改革の一つのツールとしてRPAを活用している。

具体的には、派遣契約更新手続きなどの事務処理業務を営業から切り出し、営業活動に特化できる体制を整備。また、派遣スタッフとのコミュニケーションに関する一部を仕組み化し、より満足度を高めるような仕組みをつくっている。事務業務を代行している機能会社が手掛ける約10万人の稼働中派遣スタッフの給与計算業務にもロボットを導入し、限られた時間・コストでミスなく行い、QCDの観点でサービスレベルを高めている。

RPAの開発の仕方

RPAの開発は、大規模な開発をするケースと、現場で発生する数十時間規模の業務のための開発をするケースがあり、主にその2パターンを使い分けつつ広げてきている。

前者はグループのIT会社に発注し、複雑で難易度の高い開発のできる経験者に作り込んでもらう。後者は、100人弱の事務オペレーション部隊のなかでOAリテラシーが高いスタッフに声掛けして研修したうえで、約半年間、業務の合間にロボットに触れてプログラムをつくってみて、本人の希望と適性が一致した場合にRPA開発者として職種転換する。RPA開発者に職種転換後は2人をペア制とし、補完し合いながら業務を担ってもらう。社内顧客である様々な部署に出向いて開発を進めるため、1人だけにさせずペアを組むことで、知見を相互補完しつつ、安心感も持たせることがポイントになる。

そうして経験を積んでいくと、もう1段上を目指したい等のキャリアに関する希望も出てくる。その場合には、もう一段難易度の高いソフト開発や業務設計などの上流工程を行う等、次のステージを用意し、社員のキャリア形成やキャリアアップ支援にもつなげていきたいと考え、育成の取り組みを始めている。

実際、事務オペレーターからRPA開発者に職種転換した際には、処遇を上げることで年取アップも実現できており、社員にとってのキャリアアップの機会を提供することにつながっている。

この取り組みを見て、今現在、事務センターでオペレーションをしているハイパーフォーマーから次のステップとしてRPAに「挑戦したい」という社員も出てきている。こうした希望に対しても、「GOサインを出せる人にはチャレンジの場を用意しよう」と考えている。実際に、今年7月に新たに2人ほど職種転換を見込んでいる。

パーソル テンプスタッフ株式会社 概要

所在地：東京都渋谷区
資本金：2,273百万円
設立：1973年5月
代表者：和田 孝雄・代表取締役社長
従業員数：3万7,812人（連結）
事業内容：労働者派遣事業、有料職業紹介事業

また、それ以外にも、社内各部門にも様々な形でRPA導入に関わっている社員がおり、その数は30人以上にのぼっている。

各部署における業務の切り出し

RPAの推進・拡大については、営業活動と同じような意識を持ち、各部署から候補業務を数多く集め、そこから優先順位をつけて着手している。社内とはいえ目標数値も設定し強力で推進。現在、250の案件を見出していて、今後さらに増えていくことを予測している。

RPA導入に伴う働き方および雇用の変化

冒頭にも記したように、近年の相次ぐ労働法制の改正で、やらねばならない仕事は増える一方。片や、働き方改革で残業を抑制し、有給休暇の取得促進もしていかなければならないなか、RPA導入によって、残業時間は2年前との比較で30%程度削減されているが、売上利益は増加を続けている。こうした点について渡部本部長は、「定型業務の多くをRPAで巻き取ることで、業務が増えても人を増やさず対応ができるようになり、働き方改革も実現できている。また、RPAの導入に伴い、人員を削減するのではなく、人はより付加価値の高い業務にシフトできており、生産性の向上につながっていると言える」と説明する。

また、かつては委託先に依頼していた仕事も一部、自社内での対応に切り替え、そこでもRPAロボを活用しているという。

「例えば、派遣スタッフとコミュニケーションを取る仕事は、かなりボリュームがあり複雑で量・質ともに大変な作業で、委託先でも標準化やBPRも進めたが、根を上げていた。それをRPAにより、かなり早く正確にできるようになっている」

簡単ではないRPAの開発・推進

その一方で、渡部本部長が「強く指摘しておきたい」として挙げたのは、「RPAは万能なわけではなく、つくること自体も大変だ」ということ。「確かに、RPAは上手く活用すればミスなく動いて、きちんと成果も出る。ただし、簡単にできるという安易な考えで実施すると、失敗する確率は高くなる。かつては、ベンダーから『RPAは簡単につくれる』などと言われてきたが、

今では誤解であると分かり、その理解を得ていくことも重要な仕事になっている」。

詳しく尋ねると、「実際には、一定の覚悟をして行程も決めて進めることが重要で、まず、要件定義をしっかりとしなくてはならない」とのこと。実際、同社でも取り組み当初に、失敗した経験は少なくないという。

「失敗の背景は、分岐パターンが複雑だったり、if条件でどんどん分岐していき、プログラムが肥大化したことで、ロボが正しい動きをしなかったり、途中止まってしまうことにあった。また、マクロを組んだ後に開発担当者がいなくなってわからなくなったりすることはよく聞く話だが、ロボットも同様で、業務は時間の経過や担当者の変更などを経て変わっていくものだが、その時のためにドキュメントをきちんと残し、メンテナンス可能な状態しておくことも必要になってくる。それができていないと、RPAを使い切れず、いわゆる『野良ロボット』が生まれることになってしまう。これを防止するための仕組み化やルール作りは必須となる」

人が行う仕事とロボットが行う仕事

また、「業務のなかには、あえて人が行う仕事として残しておく方が効率的なものもあり、人がやるべきこととロボットがやるべきことの見極めもポイントになる」とも指摘する。例えば、定型業務でも「さほどボリュームがない」とか「パターンがよく変わる」といったものは、人がやり続けた方が良い場合もある。同社では、そのあたりを踏まえううえで、コスト面も勘案してどちらが良いかを比較して進めている。

「実際、プログラムを修正するにも工数や費用はかかるため、一定の規模がないとコストに見合わない場合もある。例えば、『月5時間の仕事ですが、RPAにしてください』との依頼があったとする。その開発に1カ月かかったり、その後のメンテナンスが頻繁に発生しそうな業務なら、人で対応したほうがトータルで見ると効率的な場合も少なくない。この辺りも、選定業務ごとに判断し、取捨選択している。他方、ロボットを入れると判断した場合は、一部の業務の組み替えやBPRを正しくしないと上手く進まないことが多い。現場のことは現場が一番わかっているのだから、開発時には現場を巻き込んで進めている。『企画が勝手にやってくれた』では後々、問題が起きることも多いため、

自分事としてしっかりコミットするよう要請する。場合によっては、それらの理解が得られないときには導入を見送る判断をするケースもある」

最初はそういったことがわからず頑張っていた時期もあったが、今はRPA推進のための重要な勘所として取り組んでいるという。先述の250強の候補業務も、「それぞれRPAに適合するか否かの見極めが必要であり、ここが成功と失敗の分かれ道になる」。

RPAを使うことによる発想の転換

また、渡部本部長は、「RPAと人との棲み分けも大切」と語る。

「ロボットの導入を進めても、人の役割はちゃんと残るし、そういった議論を現場がやることで今までブラックボックスになっていたものを可視化できたり、『実はこういうやりの方が効率的だ』といった会話が、RPAというツールを使って生まれることにもなる。すると、そういう仕事の進め方・捉え方が徐々に現場に浸透して、『これだったら、こういう仕事をこう変えて、もっと業務を効率化できるのでは』などの発想になる。今、そのような考え方に転換している部署が増えてきている。この部分も、実はRPAの効果として大きい」

「棲み分けに関してさらに言えば、業務改革推進本部では『例えば、障がいをお持ちの方でも活躍できるよう、業務プロセスを見直したり標準化していこう』などといった考え方もするようになってきた。そういった大きな考え方のなかで、社内の構造をどう変えるかや、社員が何をすべきかといった議論につながっている。RPAを活用することによって、業務の効率化だけでなく、社員の成長やキャリアにもどうつなげて

いくか、という発想で取り組んでいるといえる」

RPA推進上の課題と今後の展望

RPAをさらに進めていくうえでの課題と展望について矢頭室長は、「RPA推進メンバーは、専門性を突き詰めてキャリアを高めたい社員もいれば、総合職として異動もしながら、組織をより良くし、顧客への価値向上に取り組む過程でRPA推進に携わっている社員もいる」と説明。「そうしたなかで、社内のノウハウをいかに人につけずに言語化・型化し、伝承し維持できる形にもう一段昇華させ、持続可能なものにできるかが大きな課題。さらに、RPAの開発について回ることとして、システム部門や関係する各部署との連携をしっかりと続けて、ロボットへの動きに影響を与えないような形にしていかなければならない」と話す。

また、「社内を見ていると、RPAという武器を使いながらよくしていける業務はまだまだ眠っている。そういうものを、業務改革推進本部サイドからどう掘り起こしていけるか、現場に提案し、良くしていけるものを見出すかも課題になる」とする

同社は、技術進化のなかで、AI-OCRと連携させ、紙帳票を使った業務へのRPA化にも成功している。

「今後も音声認識などのAIとの連携も模索し、絶えず外部の情報を集めながら、自分たちの職場に適用・活用できるかを常に考えながら深化させていく」（渡部本部長）。

ユースフル労働統計 2018 労働統計加工指標集

『ユースフル労働統計』は、既存の労働統計から新しい統計指標を計算する方法と結果を紹介する資料集です。

《主な指標》フリーター数、若年無業者数／雇用形態別失業率／就業、失業、非労働力人口間の移動／均衡失業率、需要不足失業率／所定内給与の賃金格差／ラスパイレス賃金指数／部長・課長比率／長時間雇用者割合／共働き世帯数／生涯賃金／賃金増減の要因分解 など



A5判 368頁 2018年11月刊行 ISBN978-4-538-49053-3 定価：1,500円＋税

◆お求めは書店(インターネット書店) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
または当機構まで 電話：03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みはWebまたはFAXで承ります。https://www.jil.go.jp



事例 4

窓口の手続きをタブレットで対応することで地域サービスの向上を

——伊予銀行

BPRに取り組む背景・きっかけ

伊予銀行の業務・構造改革の目的は、ICT等の活用で削減できた時間をお客様とのリレーションにしっかり充てていくことで、一人ひとりのお客様に最適な価値提供を提供すること。「Digital-Human-Digital Bank」を新たなビジネスモデルに掲げ、ICT等を活用して「日本一手続きが簡単な銀行」を目指し、2015年以降、徹底した業務構造改革（BPR）に取り組んでいる。石川秀典・総合企画部課長はその背景に、「現実としては少子高齢化による地域のマーケットの縮小、あるいはICT技術・デジタル化の進展などの大きな環境変化のなかで、来店数が過去10年程で約4割減少するなどの悩ましい実態がある」と指摘する。

「来店客の減少は、その分、事務量も減っていることを意味する。実際に店舗で働く行員の業務を見ても、以前は1日100人を超えていたテラー1人当たりの受付件数が、今は40人ぐらいにまで低下していた。今後、さらに落ちていくことも考えられるが、人員の配置は、従来とそう大きく変わっていなかった。そこでワークサンプリングチームが9店舗を選んで3日間、預為業務を担う行員がどういった業務をこなしているのかについて、朝の解錠から夜、施錠するまでの間、5分おきにストップウォッチを持って洗い出した結果、銀行の直接的業務とは異なることをかなりしていることがわかった」

そして具体的には、「現金管理に割く時間が想定以上に多かった」という。

「当行は『現金ハンドリングレス化』を志向しているが、これに限って『始業前』『営業時間中』『終業後』に分けてサンプリングすると、行員が現金に触っている時間が全体の15%ぐらいあった。現金に触れてしまうと精査や再監等が必要になる等、業務を1人で完結できなくなるうえに、かなり丁寧に対応しなくては

ならなくなる。その一方で、店頭で営業に割いている時間が極めて少ないことも浮き彫りになった。ワークサンプルを取った結果、純粋な営業に割いている時間は0.9%で、お客様から『この商品はどんなもの?』と聞かれた時のセールスの会話時間まで足し込んでも2.3%に過ぎず、テラー1人当たりの1日のセールス時間は14.2分しかなかった。こうした傾向は、本来、判断業務が中心であるはずの融資係も同様。総合職なのに事務作業が多く、融資を判断しているのは仕事の45%ぐらいしかなかった。さらに言うと、例えば不動産担保評価などは本部で集中しているため、実際には本部に送るための書類を整理している等の事務仕事も含まれているし、契約書も『融資支援システム』で諸条件が記入された帳票をプリントアウトできるため、その準備をするなどの作業が多かった。こうした実態をファクトベースで示して、店舗での仕事のあり方について、見直し作業に入った」

事務フローの簡素化とデジタル化を同時に進める

伊予銀行では、前述のような業務を事務フローの見直しや簡素化により削減することとし、3年前にBPRのロードマップを作成。その狙いに、①営業力強化②事務コスト削減——を掲げた。切り口は行員が行なっている様々な事務作業で負荷の大きい「現金ハンドリングレス化」と、「業務フローの簡素化」「事務の本部集中」の3点を掲げた。2015年4月から3年間の限定で事業戦略室を立ち上げ、それまでは店舗の業務は各店舗、システム開発と事務フローの見直しは各部でバラバラに行なっていたものを同室で集中管理する形にすることで、システム開発と事務フロー等と一緒に動ける土壌づくりを進めてきた。

「後述する『事務の簡素化や本部集中』等の改革を進めていくなかで、デジタル化の進展に想定以上のスピード感があることが分かってきて、従来の手法・考

伊予銀行 概要

所在地：愛媛県松山市
 資本金：209億円
 設立：1878年3月15日
 代表者：大塚 岩男・取締役頭取
 従業員数：3,122人(正行員1,655人、非正規行員1,467人)
 事業内容：証券、保険、信託、金融商品開発、コンサルティング、資産運用等

え方だけでは業務・構造改革を進めていくことの限界を感じ取るようになる。店舗の業務を本部に集中させたり、事務フローの簡素化や現金ハンドリングレス化を進めても、大きい業務の固まりはデジタル化なしには取り切れない。ただし、単にデジタル化をすれば良いわけではなく、全体像を見据えてロードマップをつくるイメージで、事務フローを簡素化させようというデジタルに移行することが肝要。そうしないと、デジタル化をする際に、『業務フローが複雑過ぎて紙芝居のように画面が変わっていくようなものになってしまった』、『お客様の入力項目も多くなりすぎた』などとなってしまいかねない

業務効率化の推進と外部コンサルの活用

そこで外部の力を借りることも検討するなかで、①デジタル戦略の考え方が伊予銀行の目指す方向性と非常に近く共感を覚えた②デジタル戦略に不可欠となるデザインシンキングのリソースをしっかりと提供してもらえる③BPR以外のデジタル戦略に資するアイデアの提供ができる——ことなどの総合力・実行力を勘案して、アクセンチュアにコンサルティングを依頼することにした。

なお、このコンサルは、「伊予銀行に何か明確な答えがあり、それを実現するのをアクセンチュアが支援する形でも、アクセンチュアに何か解があってそれを指南するような形でもなく、協力パートナーとして実行ベースにまで関わって伴走させる形を採っている」という。伊予銀行では2016～18年度には「次世代型店舗への移行」も視野に入れて、BPRと後述する「AGENTシステム」を一緒に進めることにした。

事務の簡素化と業務の内製化を推進

こうした基本方針の下、事務の簡素化は、①無駄な業務②昔からあってやり続けている業務③データだけ残っていて誰も使っていないもの——をなくす考え方で、直近2年に138項目のBPRを実行。「お客様の側に立って、本当に楽になるように何かできないか」の視点で検討して、喪失届けの簡素化とか相続手続きの簡素化などを行っている。

「銀行は不祥事やミスが起きる度にチェック項目を増やしてきたが、今は不正が起らないフローを組み、何かあればアラートが鳴るなどの仕組みを整えている。

にもかかわらず、いまだに紙ベースでのチェックをしていた。それをバツサリ切った格好になる」

本部業務を中心にデジタル化を進めているRPAについては、2016年11月から取り組みを行っており、当初は外部コンサルに作成を依頼していた時期もあったが、ほどなくして行内で内製化できるよう人をトレーニングしている。具体的には、専任者を配属させて総合企画課のラインに置く一方で、関連会社の「いよぎんコンピュータサービス」でもRPA開発者を育成。今では、各部の業務を見直すための業務効率化担当者として、RPA開発担当者を各部内でも育てている。「2019年3月で16人が卒業となるが、皆、なんとか1人で開発できるまでになった。システムを作る際に重要なのはソフトウェアの文章を書くことなので、RPA開発者の選定も文字で表現できる人を選んで」（井上浩一・システム部課長）。

本部への業務の集中

一方、業務の集中については、「業務サポートセンター」で店舗の後方事務処理をそのまま本部で処理することとし、2019年2月、愛媛県内の全店舗で実施した。また、営業店で発生する伝票類や申込書、保存対象文書のうち、1年未満のものマイナンバー以外、全て「ドキュメントセンター」に集約させて、営業店から保存文書をなくした。営業店に現物を置いておく等と監査業務を営業店の行員がやらねばならなくなる等、仕事が発生する。それを集めてしまうことで、その分の仕事をなくした形。なお、営業店にかかってくるお客様からの電話についても、本部に集中させることにして、2017年3月から県内の店舗を対象に管理を始めて12月には完了した。そのうえで、「今は事務センターを大胆に見直ししているところだ」（石川課長）。

「端末一台一台、誰が何をしているかを可視化して、全体の生産性を引き上げることも検討中。センターの仕事は単能工で、時間も朝一番の業務が多く、昼過ぎになったら比較的余裕が出ることが多い。また、互いに共有できる関係性があればいいが、セクショナリズムもあって難しい面もある。そうしたなか、各センターの島々に配置されていた端末を1カ所に集めて、各自のテーブルから余分なものをなくした。2020年3月に向けて誰が今なにをしているかを可視化し、忙しい人と余裕のある人がいたら、余裕のある人に仕事を振

り分けるなど、業務配分を上手く行えるような仕組みをつくりたい」

DHDバンク実現に向けた「AGENTシステム」の導入

アクセンチュアと共同開発した「AGENTシステム」は、新規口座開設や住所変更等26業務の手続きをタブレットで行えるもの。お客様は行員の説明を聞きながらチャット形式で選択肢を選び、免許証を撮影するだけで、書類の記入や押印は不要となる。行員は、申込内容が印刷されたQRコードを読み取ることで、今まで手入力していた項目のほとんどが自動入力され、事務手続きの時間は大幅に削減される。このようなシステムの取り扱いは全国初。伊予銀行では、住宅ローン、カードローン、預金為替業務等での店頭決済、デジタル時代の到来に合わせた従来型店舗デザインの見直しなど、各種プログラムを3年間で実行していく考え。併せて、業務の効率化を目的とする行員による内製化、プログラム保守・管理などのデジタル化戦略に向けた行内体制も強化していく方針としている。

「AGENTシステム」についてはまず、2017年10月から同システムによる試行を開始。本町、松山北、湊町の3店舗で普通預金と定期預金、積立定期の口座開設を実施した。システム活用の一例を挙げると、新規の口座開設に際し、当行では従来の伝票記入から手続きする普通預金の口座開設には、大体45分くらいの時間がかかっていた。「AGENT」システムでは「お客様の入力時間約6分」に加えて「通帳発行やキャッシュカードを発行する時間約10分」と、合わせて15分くらいで準備できるようになっている。その間、従来のようにテラーがカウンターで後方と連携しながら事務に介在することはほぼなく、端末でできるように大きく変わっている。

「この例に関して当行では、試行中にお客様から様々な声を聞き、参考にしている。具体的には、チャット形式のため『非常になじみやすい』との意見のほか、特にLINE等で普段から使われているような画面構成に似通ったイメージがあるため、『非常にわかりやすい』との声も多かった。あとは『(口座開設が)本当に6分でできた』とか『赤ちゃんを抱っこしたままでも(片手で作業が)できた』等。特に印象が強かったのは、待ち時間に関する意見。今まで銀行の店舗の待

ち時間は、お客様にとって非常にストレスに感じるところだったと思うが、『AGENT』システムを試行させている店舗のお客様からの生の声として『従来より待ち時間が短くなったように感じた』といった意見ももらっている」

こうした試行段階を経て、2019年2月からは「AGENTシステム」の本格導入をスタートさせた。具体的には、「新規口座の開設」「定期性預金、積立定期預金の解約」「住所変更、氏名変更」「カード発行」「IYOCA DC・JCBの申し込み」「『いよぎんポイントサービス』『いよぎんダイレクト』の申し込み」等の業務(個人のお客様のみ)を対象に2020年3月までに全店に順次導入していくことになる。

「銀行=店舗」から「銀行=人」へ

とはいえ、「AGENTシステム」の導入等に伴い、店舗で働く行員の働き方は大きく変わってくる。その点に関して、石川課長は以下のように見ている。

「従来の店舗には窓口があって、その内部で行員が事務作業をしていた。今は、タブレットを用いることでお客様に寄り添い、例えばソファに座って横で入力を補助するようなことが行員の業務になっている。今までは下を向いて案内していたものが、顔を上げてお客様の顔を見ながら手続きを進めるなかでリレーションが生まれて、地域とつながっていけるような環境の構築が求められている」

「さらに言うと、伊予銀行では今後、『銀行=店舗』から『銀行=人』へ変わっていくものと考えている。従来、お客様のタッチポイントは店舗が重要なポイントだったが、タブレットになれば外に持ち出すこともでき、『銀行の店舗=人』になる。お客様のそばに『AGENT』システムを持った行員が出向いて行くことで、今後、山間部や島嶼部等の、人口が急激に減少していく地域のお客様(とりわけ高齢のお客様)に対しても銀行のサービスが今まで以上に充実し、地方銀行としての使命を果たすことができる」

こうした環境の変化を踏まえ、伊予銀行では行員に対し、「もっと表に出るように」発信している。改革の趣旨を理解する店舗がある半面、ストレスを感じる行員もいないわけではなく、(公式なプロジェクトチームではないが)石川課長が座長になって、店舗にメッセージを送る関係者(営業戦略部企画担当者、推進役、

事務統括部企画担当者、『AGENTシステム』の研修担当者、事務サポート担当者、審査部企画担当者、人事部教育役等)を集めて、「毎週、ミーティングを開いて課題を拾い上げ、それぞれについてどう手を打っていくかを個別対応している」という。

雇用の見通しと今後の働き方

伊予銀行ではBPRの進展等に伴い、いま1,300人いる事務人員を、7年後には650人にほぼ半減させる計画を立てている。既に2018年に100人を減らしており、2019年以降も毎年100人を減らしていく予定。ただし、それをリストラで進める考えはなく、採用調整と自然減、スキルシフトでカバーしていく。

「とはいえ、自分の仕事がなくなっていく不安感(個々人の濃淡はありつつも)持つと思うので、『全ての仕事がデジタルに取って代わられるわけではなく、愛媛県というマーケットで店舗を構えていれば、デジタルでできる人もいれば紙のままの人もいるし、第三者が書類を持ってくる人もいる』などと、仕事は決してなくなることを説いていく。そのうえで、単なる事務仕事からお客様対応をしっかりできる行員になって欲しいと考えている。今後の働き方としては、多能工化が望まれるので、そのためのスキルを高めてもらうことを想定している」

「現状を見ると、働き方の変化に伴う課題は各店舗様々なので、一律に解決することはできない。環境変化に付いてこれられない人にも、『UI/UXを意識してシステムをつくっているのだから、全然違和感なく慣れるはずだし、そのための後方支援もするから不安はない』と個別に説明しているほか、大規模店舗はセクショナリズムができていて、『当座係』『為替係』『手形係』などと自分のシマ以外の仕事はしない雰囲気できてしまっていることもある。その場合にはレイアウトをがらっと変え、係が固まりでいるような状態を取り除いてもいる」

実際、企画側ではロボ化できる領域はまだ多くあると捉えているが、その一方でロボ化することで仕事なくなると考える行員が出てきてしまうことも念頭に置いて進めている状況。行員たちからすれば、自分たちの存在意義が問われることとなり、たとえデジタル化できる業務があってもリストラアップしてこないことにもなりかねないからだ。

タブレットが行員の業務をサポート

伊予銀行では、松山市内の中核店で入行3年以内のテラーが48.2%を占める状態になるなど、テラーの若年化と事務スキルの低下が見られていた。業務パンが拡大する一方、店長席の関与や役席の経験値の低下、OJT機会の減少なども生産性低下の要因と見られており、それもBPRを進める背景となっていた。

「こうしたことも踏まえて現状を見ると、今あえて銀行に来る人は、結婚や住宅購入などライフイベントに変化があって来ている人が多い。そして、そういった話を聞いていなかったからこそ、タブレットを用いて聞ける仕組みをつくって、銀行は戦略上、そこを情報収集して付加価値を提供していくことが本来の仕事で、そこに皆を持って行きたいと考えている」

その際タブレットが、対人交渉の苦手な事務職や若手テラーの手助けをすることにもつながっていく。タブレットには商品説明等の支援機能を追加導入していく予定であり、デジタル化で苦手な部分を助けてもらうことを目指している。実際、「AGENTシステム」は、普通にあいさつさえできれば後はタブレットでどんどん進めていけるように設計されている。

「当行では、ベンチマークとして『2018年4月～2022年3月の4年で12万時間』の本部業務時間の削減を掲げている。RPAを使いつつ仕事をハイブリッド化して、人も係わる形での生産性向上を考えるなど、今後は従来していた業務の拡大と『AGENTシステム』をはじめとしたデジタル化の深掘りが重要になってくるだろう」

参考までに、伊予銀行では2018年4月から試行的に営業店の総合表彰制度を廃し、自主目標制度に変更。2019年4月からは本格実施の予定になっている。具体的には、各店舗が自分のマーケットに合わせた方針管理を策定することとし、お客様に付加価値を与えていく商品軸の目標ではなく、現状の店舗の性質に合う目標を設定する。

営業店の評価のあり方も、業務・構造改革に伴う働き方同様、「お客様のことをより良く知ってお客様のために」という考え方を具現化していく方向に変わっている。

事例5

デジタル技術革新の導入に向けて生産性三原則を前提にした労使協議を要求

—UAゼンセン

背景および組合員の置かれている環境

昨今はデジタル技術革新、第四次産業革命と言われており、金融・保険業界を中心に、新技術の導入により業務削減と人材の再配置を行なう動きも報じられている。こうしたなか、幅広い産業を組織するUAゼンセンでは、昨年秋労働条件闘争方針を議論するなかにおいて、特に近い将来、新技術の導入の進行により劇的に業務削減が予測されている小売・サービス分野を念頭に、「何らかの対応が必要なのではないか」との議論になった。

ただし、議論では「労組として一定の考え方をまとめて出して欲しい」との意見が上がったものの、具体的に何をすべきかかといったところまで声が上がっているわけではなかった。業種別で見ても、製造業の組合からは「こうしたことは昔からやっている。仮に今回、取り組むのであれば、これまでと何がどう違うのか。労使でどういったところを議論するのか等について、もう少し具体的な提起をすべきではないか」との意見があった一方、流通・サービス業の組合からは、積極的に取り組むべきとの意見も否定的な意見も上がらなかった。松井健 政策・労働条件局長は、「恐らくは、まだ漠とした不安がある段階のなかで、本部の提起を受けて『具体的にどうしようか』といった感じだろう」と見ている。

2019闘争方針での要求項目と具体的な内容

こうした経緯を踏まえ、2019労働条件闘争方針でUAゼンセンは、デジタル技術革新等による業務改革に労使で取り組むため、産業・企業の状況を踏まえ、必要に応じて労使で生産性三原則（雇用の維持・拡大／労使の協力と協議／成果の公正な配分）の精神の再確認を行うことを求めることを決めた。

要求は、「個別の労使事情もあるし、一律に文案を

使うことは難しい」ことから、精神を確認していく抽象的な内容に留めている。ただし、①革新的新技術の導入は労使協議のうえで実施し、運用に関しても労使で協議する②従業員の能力開発を強化し、必要な場合は雇用維持を前提に職務転換などを行う③生産性向上に関して労使協議のうえ、株主、従業員、消費者などの関係者に適正な配分を行う——ことを明記した「革新的新技術導入に向けた労使確認（例）」を参考として提示した。

ポイントは「労使協議の実施」。「会社がこうしたことを積極的に進めていく背景には、人手不足の強まりがある。それによって一番苦勞しているのは現場の組合員である。そこで、新技術導入の際には、労働組合としても積極的に進めていくとのメッセージを会社に出した方が良い。労組が先手を打つ格好で労使確認したうえで導入していこう」との考えからだ。松井局長は新技術の導入に際して懸念されることを、こう説明する。

「配置転換や職務転換については、流通・サービス業で近い将来、レジ業務などはなくなる可能性がある。仮にそうなった場合、特定職種で働く大量の人がいなくなる。（ある意味、これまでもやってきていることだが、）そのような時には雇用を維持したうえで、それなりの対応が求められる。また、個人（従業員）情報の取り扱い。そして、生産性向上のなか、AIが人事評価に用いられることになるような場合の運用が考えられる。例えば、S～D評価で『AIがB評価したから、あなたはBです』だけでは、現場はうまく回らないからであり、そういった独特の課題について、労使でしっかり確認してから進めていく。適正配分も非常に気になる項目。アベノミクスと言われているなか、今は勤労者に配分が十分回ってきていない。世界的に見ても労働分配率が低下している要因の一つに、こうした技術革新があるとされている。今後、新しい技術を入れて生産性を向上していくのはいいが、その際には適正な分配を労働側にするとの確認をしていく」

UAゼンセン 概要

所在地：東京都千代田区
 結 成：2012年11月
 代表者：松浦 昭彦・会長
 組合員数：176万7,000人
 （厚生労働省「平成30年労働組合基礎調査」）
 上部団体：連合

デジタル技術革新を踏まえた人材育成の取り組み

19闘争では、「デジタル技術革新への対応」とセットで、人材育成強化の取り組みも要求する。

『人生100年時代』と言われるなかで65歳定年を要求しているが、これから就職する人が20歳で会社に入って65歳までの45年間、ずっと同じ仕事をするのは想像しにくい。そこで、労使で組合員一人ひとりの能力開発計画をつくって運用していくような仕組みが求められる。大企業では、正社員の組合員層一人ひとりに人材育成計画をつくって運用している会社は少なくない。だが、中小や大企業でも短時間組合員まで含めて計画を有しているところはあまり見られない。そこで、組合員一人ひとりのオーダーメイドの能力開発計画を労使確認し、しっかり運用していくことを求めている

人手不足下での新技術の必要性和労組の対応

一方、個別労使を取り巻く環境を見ると、「今はとにかく人手が足りていないうえに、長時間労働の是正も考えていかねばならず、たとえ新技術を導入しても雇用問題の発生には至らないのが現状」。実際、「無人レジを導入したが、なかなかうまく行かない」「お客様がバーコードスキャンまでやるとエラーで動かなくなる」等、試行錯誤の話しか聞こえてこないという。加えて、コスト面でも今はまだ人に任せた方が安い状況もあり、代替する必要性を感じない企業も多い。

「ただ、社会全体的に賃金が上がってきている状況のなか、仮に最低賃金が今のペースで上がっていけば、どこかのタイミングで一気に切り替わる可能性は大いにある。例えば、安価で提供している外食チェーンが、人件費が上昇するなかで現在のモデルを維持しようとしたら、どこかの時点で高価格路線に転換するか、低価格を維持したまま人を減らして対応できる道を探るか等の転換を迫られることになる。後者であれば、労使で効率化すべき仕事を考えていく必要が出てくるが、その過程のどこかの段階で人とコストの兼ね合いが崩れたとき、会社が一気に機械化に舵を切る可能性もある。そうなった時のスピードは非常に早いので、職場や雇用の問題が発生する前段で組合員が困らないよう、新技術の把握と先々を見据えた対応を取れるよう労使協議しておくべきだと考えている」

賃金は地域相場で底支えされているが、技術革新はコストとの兼ね合いでまだやれることはたくさん出てくる。労組が賃上げを継続的にしていくことが新技術導入の促進にもつながるはずだ。

2019労働条件闘争方針での要求・回答状況

デジタル技術革新に向けての協議については4月上旬段階で11組合が要求し、2組合で一定の労使合意を得た。人材育成の強化については26組合がそれぞれの状況に応じた多様な内容を要求し、8組合が労使合意した。なお、今回の要求に当てはまるような先駆的な取り組みは聞こえてこないが、前述したように製造業の組合からは「前からやっていること」との返答があったという。

「今回の要求は、3部門とも『その他の労働条件改善』の項目に明記して取り組むことになっているが、今回の焦点は流通・サービス分野であると思っている。ただ、このテーマで業界団体と具体的な話をするのはまだない。むしろ、労使でそういった議論をしてきていないこともあって、早めに課題提起をしておこうとの趣旨。そのため、具体的な中身は伴っていないが、基本的な考え方を確認しておく形になっている。全体的に動きが鈍いなか、産別が方針を出したことに意味があると考えており、そうしたなかで、具体的な取り組みをする単組が出てくることを期待している」

機械化が進んだ時の配分のあり方

UAゼンセンでは今後も新技術の導入に関わる動向を注視しつつ、生産性三原則の再確認を求めていく構え。松井局長は、「製造工場は機械化が進んでいるが、最後の梱包などのコストが安く機械化しない方が良いところだけ人が残るような例もある。なおかつ、別会社で工程を残したりもしている」としたうえで、「それと同様に、流通・サービスも将来、『ほとんど無人化して人が少なくなり、安く雇える単純労働のところだけ人が残る』といった危惧はある」と指摘。「しかし本来、『人の方がコストが安いから人がやる』のではなく、『人でなくてはならないから人がやる』方向にすべきだと思う。仮に『安価なところだけ人がやる』ことになった場合でも、結果として一人当たりの生産性が上がっているのであれば、きちんと配分するようすべきだ」と強調している。（新井栄三、荻野登）