

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たうえで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年未満のものとマイナンバー以外、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、ストレスに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ない人にも、『UI/UXを意識してシステムをつくっているの、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いく」

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が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。業務ス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、そういった話を聞け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。