

感染対策を踏まえた営業店運営

コロナショック！
金融機関の対応を考える

Corona Shock!



現 下のパンデミックは、自転車や取引先の従業員が感染するばかりでなく、経済活動の停滞を通じて健全であった融資先の業況さえ悪化させている。

金融機関は本部・営業店のそれぞれでパンデミック対策を踏まえた運営が必要となるが、本稿では営業店の感染対策を解説する。

必須業務と重要業務に分けて柔軟な運営を

かつての新型インフルエンザ流行の際、日本銀行はガイドラインを作成した。そこでは、金融機関は預貯金払戻し以外の業務を縮小・休止し、行職員に在宅勤務の活用を、利用者にATMやネットバンキングなど非対面取引の活用

を促すよう求めている。

筆者は、このガイドラインを念頭に置きながら、金融機関の業務を分類して運営する必要があると考える。まず欠かせないのが、感染流行の段階（フェーズ）に応じた業務継続の基準を設けることだ。金融機関は、対面業務を営業店の店頭、店内ATM、店外ATMに分け、さ

来店者・行職員同士の感染リスクに備え
交代勤務や店舗業務の移管が必要に

トバンキングによる内国為替、手形交換などが該当する。

重要業務は、感染初期段階では業務範囲を縮小しながら継続するものの、感染拡大時は休止する業務と定義する。店頭での預金取引、事業性融資や個人ローンの契約変更、店頭での内国為替、投資信託等が対象となる。この業務分類で運営する際

に大切なのは、「店頭業務を大幅に縮小する場合でも、店内ATMや融資の実行などの必須業務は死守する」といった基準を持つておくことだ。

マニュアル化・情報共有も重要

さらに、現在のパンデミックで重要なのが、行職員同士の感染による機能不全を回避しながら店舗を運営する人練りの問題だ。

そこで注目されている取組みが、各店舗の行職員を2つのチームに分け、曜日を変えて出勤させる「スプリット・オペレーション」。実際、中央省庁や一部の金融機関は、業務を絞り2チーム編成による勤務体系を導入している。

また、多くの行職員が休業することも想定し、バックアップ要員を決めておく、OB職員に短期就業を打診するといった検討も欠かせない。こ

●パンデミックで営業店が継続する業務の基準例

| | 発生段階 | | | |
|-------|-------|-----------|-----------|-----------|
| | 第一段階 | 第二段階 | 第三段階 | 第四段階 |
| | 海外発生期 | 国内発生期 | 感染拡大～蔓延期 | 小康期 |
| 営業店 | 通常通り | 営業継続(主要店) | 営業継続(主要店) | 営業継続(主要店) |
| 店内ATM | 通常通り | 通常通り | 通常通り | 通常通り |
| 店外ATM | 通常通り | 一部稼働 | 休止 | 休止 |
| 必須業務 | 通常通り | | 継続(縮小) | 継続 |
| 重要業務 | 通常通り | 縮小 | 休止 | 縮小、一部再開 |

出所：名古屋銀行公表資料を基にNTTデータ経営研究所作成

れらをスムーズに進めるためには、属人的なスキルの棚卸しや、暗黙知となっている手順の文章化が必要となる。役席が休業する可能性も想定しておきたい。例えば、3名しかいない営業店で支店長が新型コロナウイルスに感染した場合、支店長の代わりに誰が務めて作業を担うのかと

といった点を検討するべきだ。

全営業店をあえて営業しないという手もある。特に事業継続が難しいのは、人員が少ない小規模店舗だ。流行フェーズに応じて地域中核店舗に小規模店舗の業務を移管し、広域レベルでの営業継続を図ることも有効となる。

緊急時の金融機関は、通常のルールを一部逸脱せざるを得ない場合があるし、それもある程度は容認されるだろう。どの業務をどこまで実行すべきか、改めて点検することが急務となっている。

大野博堂
NTTデータ経営研究所
金融政策コンサルティング
ユニット長

おおの・はくどう
早稲田大学卒業後、NTTデータ入社。2006年よりNTTデータ経営研究所。マクロ経済分析、金融分野の政策・レギュレーション対応、地域活性化などを中心にコンサルティング活動に従事している。