

生産性向上にどう取り組むか

株式会社 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
エグゼクティブスペシャリスト 上野 博

地方銀行業界でも生産性向上に関する議論が高まってきている。背景にあるのは、収益力の低下だ。金利収益への依存度が高い地方銀行は、長期低金利状態からマイナス金利にまで踏み込んだ環境下で、ネガティブな影響を大きく受けている。また、政府が「働き方改革」として労働生産性向上や長時間労働の是正を唱える一方で、金融庁は「持続可能なビジネスモデル」の構築を促している。

そもそも生産性とは何か。日本銀行は伊賀泰代氏の書籍をひいて、次のように説明している。

生産性 = 得られた成果 (アウトプット)
／ 投入した資源 (インプット)

(出所:「生産性向上のための業務改革」2017年7月24日、日本銀行金融機構局金融高度化センター資料 p.8 における引用。
引用元:「生産性」伊賀泰代著、ダイヤモンド社、2016年)

分子である成果を「収益」、分母を「労働力」と読みかえれば、分子である収益の低下分は、分母である人件費を減らして生産性を維持・向上させればよい、ということになる。他にも、分母を労働力だけでなく他の要素も含めた「全要素投入量」とすれば、あらゆる経費節減に努めて分母を小さくする、という考え方も出てくる。いずれにせよ、コストダウン

優先の考え方だ。

ただし、現実はそのようにシンプルではない。業務の種類によって分子・分母をどう理解し、どう対応するかは異なる。それをよく見極めず一律に人員や経費削減を進めると、必要な体力までいたずらに削ってしまって縮小均衡に陥りかねない。そうではなく、合従連衡の時代を迎える中で、他行よりも優れたビジネスモデルを構築するために、正しい生産性改革を実現してそれを勝ち残りの原動力としなければならない。

実際には、銀行における生産性向上の余地は決して小さくない。以下では、生産性向上への取り組みの要点について述べ、その後で、営業／本部／営業店の各領域における取り組みの考え方について説明する。

取り組みの要点

具体的な取り組み方法は、営業／本部／営業店の3分野でそれぞれアプローチが異なるが、原則となる次の5点は共通である。

① トップのコミットメントを明確にする

何よりもまず、経営トップ自らが改革の推進にコミットする必要がある。組織は現行の

やり方に慣れているから、各所で陰に陽に様々な改革への抵抗が生じる。それらを抑えつつ迅速に改革を進めるためには、トップおよび経営層が陣頭に立つことが不可欠だ。

②目的を明示し、現状把握のもとに目標を設定する。

出発点は、改革の目的つまり「生産性向上によって何を実現するか」を明確にすることだ。次いで、現状と課題を定量的／定性的に把握して組織全体で共有する。その共通の理解に基づいて、生産性向上の目標、すなわち「どうなれば目的が実現されているか」を設定する。

③施策策定と KPI 設定を行い、実現までのロードマップをひいて推進を管理する

設定した目標を達成するための具体的な施策を策定する。その際に必ず5W1Hを明確にする。各施策には依存関係や個別の難易度、導入のタイミング等があるため、全体のロードマップを描いて、それに沿って修正を行いつつ進めることが望ましい。また、推進にあたっては、KPI（重要目標達成指標）を定義して状況のモニタリングを行うとともに、問題が発生した場合には対策を打つ。

④環境（インフラ／ツール）、態勢（ルール／スキル）の全領域に総合的に取り組む

営業における CRM 導入、本部のペーパーレス化、営業店でのセルフサービス端末導入といった施策は、いずれも環境（インフラ／ツール）面での対応にあたる。しかし、昨今のツール（ソフトウェア）は業務に深くかみ込んでいるのが通常であるから、フル活用のためには、組織としてのツールを使った仕事

のしかた（ルール）、個人の使いこなす能力（スキル）の向上といった態勢面の整備に並行して取り組むことが不可欠だ。

⑤外部リソースを活用する

生産性の改革は、多くの銀行にとっては未経験の取り組みだ。それは、従来慣れ親しんだ業務のやり方を変えるものであるから、定着化は容易ではなく、放っておくと従来のやり方に戻ってしまいがちだ。最短ルートで成果を上げていくためには、プロ野球選手でもコーチの力を借りるのと同様に、経験値の高い外部リソースをよき伴走者として活用することも考慮すべきである。

営業生産性の改革

①営業に求められるもの

筆者は以前、ある地方銀行の取引先である中小企業に数十社インタビューした経験があるが、経営者の言葉で印象に残ったものが3つある。「昔に比べて、営業担当者の訪問回数が減ったし、来ても座らなくなった。たまに座ることがあるが、それは売りたい商品がある時だ」、「営業担当者が代わると、その都度当社との付き合い方をこちらから教えている」、そして「担当者のバラツキが大きいから、よくない担当者に当たった時には、代わって次が来るまで我慢している」というものだ。つまり、営業担当者が以前のような付加価値を提供できなくなっている一方で、顧客が感じている不便・不満は昔のままであることになる。総体として顧客満足は低下している可能性が高い。

営業活動は収益創出のエンジンであるから、改革に求められるものはコスト削減ではなく、

営業力向上を通じた収益力増強を行いつつ、顧客満足を向上させることだ。営業力は、次のように因数分解して考えることができる(図表1)。

$$(\text{営業力}) = (\text{顧客面談時間}) \times (\text{営業推進力})$$

この2つの因数それぞれについて、改革の方策を検討・実施することになる。両者を同時に実施することも可能だが、優先順位としては、まず前提となる顧客面談時間を創出し、次いで営業推進力の向上に取り組むことが望ましいだろう。

②顧客面談時間の創出

一般に銀行の営業担当者の数は減少しているが、顧客数は減っていないから、1人当たりの担当顧客数は増えている。

ところが、顧客訪問時間の減少につながる要因は多い。営業時間内に帰店処理する必要

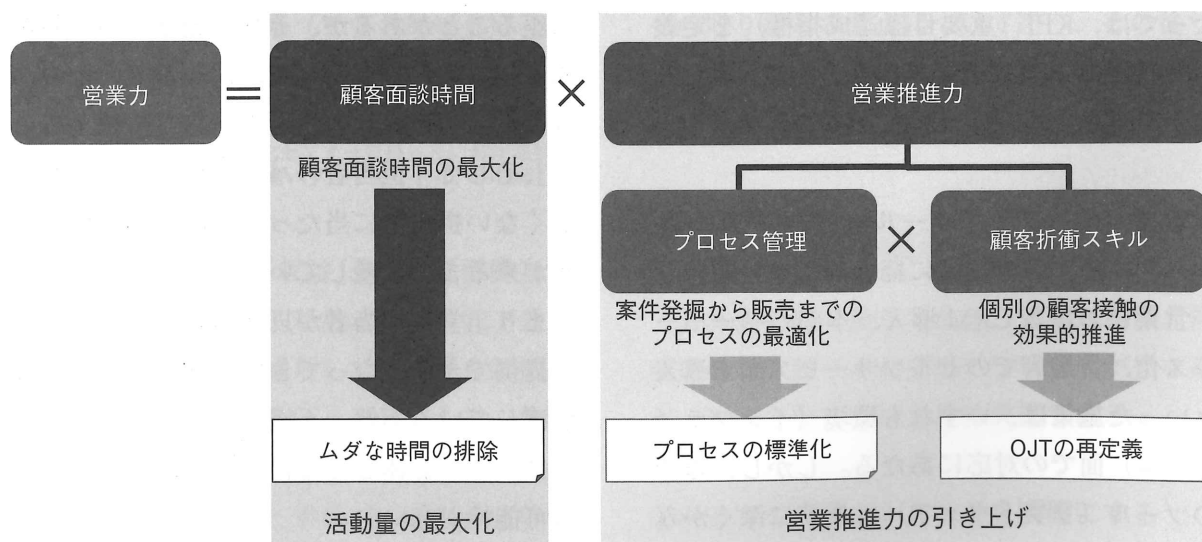
のある現物を預かることがある。帰店してシステム入力するものがある。取扱商品ラインは拡大しており、商品別に推進計画と実績管理が必要だ。また、早帰りが推奨されており、さらに「働き方改革」が指向する残業時間削減が輪をかける。とは言え、自宅で作業するわけにはいかないから、勤務時間中に店内での作業時間を確保せざるを得なくなる。

こうして、訪問活動に割ける時間が減少している。地方銀行でヒアリングすると、顧客接点の希薄化を懸念する声が聞かれる。訪問件数でも、法人営業担当者の1日当たり訪問件数が2～3件にとどまる銀行は少ない。月間では40～60件の訪問件数になる。これが活動の限界であるなら、さらに業績を大きく伸ばしていくことは困難だ。

したがって、第1に行うべきなのは、顧客面談に充てられる時間を大幅に増やすことである。顧客に向きあう時間を増やすことが、新規先や新規案件の獲得機会増加の前提条件

図表1 営業力の因数分解

営業力を構成する因数別に施策を実施



(出所) 筆者作成

となる。

③顧客面談時間創出の方法

顧客面談時間増加のための施策立案の方法自体は、さほど難しくない。営業活動の実態とその背景を定量的／定性的に調査・分析し、ムダや不要な時間の使い方を洗い出して、それらを取り除く方策を組み立てればよい。

難しいのは、その次の具体的検討の段階以降だ。例えば、タブレット端末を担当者に持たせ、帰店しなくても作業／処理ができる仕組みを作るという施策が立案されたとしよう。ところが、セキュリティやコンプライアンスの観点から、インターネット接続や社内システムの閲覧、電子メールの送受信をはじめとした個別施策に待たがかることが少なくない。

あるいは「ハンコや紙は無くせない」として、捺印の仕組みやプリンターを別途準備するケースもある。ここでのポイントは、「できない」とブレーキをかけるのではなく、「どうすればできるか」という発想で新しい仕組みを考え出す姿勢を持つことだ。また、実導入の段階では、利用状況のモニタリングと、定着化への努力が欠かせない。

④単純な営業増員は逆効果

営業力増強を目的に、事務部門や本部から人員を捻出して営業に振り向けるという施策がよく見られる。

しかし、これには即効性がなく、期待した効果も出にくい。そもそも事務や本部業務に携わる行員には、営業活動が得意でない人が少なくないうえ、営業スキルも十分備わっていない。資質とスキルの両面で不十分な人材を現場に配置すると、現場にはその育成・管

理負担が新たに加わる。つまり、配置転換からしばらくは、全体の実績が上がるどころか逆に下がる可能性もあるということだ。

また、顧客の不満を増やしてしまうリスクも生じる。

これらを防ぐためには、配置転換を行う前に、営業活動で用いられる手法とスキルを明確にして、それに基づいた育成と配置の仕組みを作り上げておく必要がある。次の項で述べよう。

⑤営業推進・管理手法の標準化

「銀行には明確な営業推進・管理手法が存在しない」と言ったら、お叱りを受けるだろうか。商品別の事務取扱要領や、支店長などの職位別の研修はどの銀行にもあるが、営業の推進や管理の方法に関するマニュアルや研修は存在しない場合が多い。つまり、「事務」については細かい定義がある一方で、「業務」についてはかなり曖昧なのだ。

従来この部分の不足は、いわゆる「OJT」によって補完されてきた。営業店で、支店長や課長が部下に、あるいは先輩が後輩に仕事のしかたを教えるものだ。しかし、この方法には2つの問題点がある。

問題の1つは、タテ系列での知識・スキル伝承が中心になることだ。自分が若いときに上司に学んだことに、独自に付け足した知識やスキルを部下に伝授する。それは上下系列では共通部分が多いが、組織として共通の横串が通った営業手法ではない。実際に、支店長が交代すると、営業管理の方法がガラリと変わることは少なくない。

もう1つは、営業現場において、OJTを実施する余力がかなりの程度失われていることだ。営業人員が削減されて1人当たりの担

当先数と業務量は増え、OJTに充てる時間は限られる。

また、バブル期以降の採用減の影響で、年次別職員構成において中間部分が手薄となっており、上司と部下の間に年代ギャップがあることもスキル移転を難しくしている。これまでのやり方は成立しなくなっている。

営業の一定部分は科学であり、かなりの部分はスキルであり、残る部分が「アート」である。科学の部分は、顧客の購買意思決定のプロセスと、その各局面に対してとるべきアクションの標準を設定し、それによって営業を管理することだ。スキルの部分は、各局面で顧客にどう対応するか、顧客のニーズを引き出し、意思決定に向かわせる技術である。こうしてアート以外の部分の標準化を進めれば、それによって一貫した育成システムが実現可能になり、組織全体の営業力が強化される。これまでそうしたアプローチがとられていなかっただけに、その向上余地は大きい。

⑥業績評価方法の改革

営業手法の標準化を行ったら、それに沿って業績評価手法を改革する必要がある。営業には種まきや水やりの段階があり、開花して果実を刈り取るまでには時間を要することが多い。「刈り取り」に長けた支店長や営業担当者は短期的に実績を上げるが、その後任者は、やせた地盤で苦勞することになる。従来は、実績以外に評価の方法がなかった。営業部隊は評価で動くものだ。顧客と向き合い、案件を発掘して育てる段階に対しても相応の評価を行うことを通じて、営業活動の重心を移動させることが可能になる。一部地銀ではそうした動きもみられる。

本部生産性の改革

①本部に求められるもの

「本部人員を削減すればできる仕事の量も限定されるから、コストダウンが実現するとともに、業務量も減って生産性が維持されるのではないか」という議論を耳にしたことがある。

しかし、これには大いに問題がある。業務を緊急度と重要度の2軸で高低に分けて考えると、最優先になるのは当然ながら両者ともに高い仕事で、次に優先になるのは緊急だが重要でない仕事だ。つまり、まず期限の短い仕事が優先されて、重要だが期限の長い／明確でない仕事は後回しになっていく。オーバーロードで働いていることの多い本部スタッフではこの傾向が強くなる。ここを解決せずに人を減らすと、重要で時間がかかる戦略的案件ほど放置されがちになり、長期的には銀行としての競争力劣化につながる。現在の本部スタッフの働き方についても、定量的／定性的に分析して実態を洗い出す必要がある。

これからの本部に求められるのは、時代の変化に対応した戦略や施策を迅速に打ち出して実行につなげる力であろう。環境変化速度と複雑さが増している中で重要になるのは、スピードとコラボレーション力だ。スピードには2種類あって、1つはスループット（単位時間当たりの処理量）で、いかに速く案件を進められるか、もう1つはアジリティ（敏捷性）で、いかに早く必要な方向の修正／転換ができるかだ。そしてコラボレーション力は、行内外の関係者と協働して仕事を進める力である。よく言われる「ワークスタイル変革」はそれらの実現手段として位置づけられる。

②ワークスタイル変革と推進のカギ

ワークスタイル変革は、業務別に改革を進めるのではなく、本部業務に共通して行われている「情報のハンドリング（情報収集／調査分析／資料作成等）活動とコミュニケーション（報告・連絡／会議／稟議等）」活動の効率・効果を大幅に引き上げることで生産性を向上させるものだ。そのためのカギは、「環境（オフィス／ツール）」と態勢「（ルール／スキル）」の2つの分野／4つの要素の全てを並行して推進することにある（図表2）。

例としてペーパーレス化を考えてみよう。本来のペーパーレス化とは、オフィスから紙をなくすことではなく、紙を使わない仕事の仕方を実現して生産性を向上させることだ。紙を使わずに会議を行う手順・方法（ルール）等や、限られた時間で結論を出すためのファ

シリテーション（舵取り）や、画面上で見て理解しやすい資料作成術等のスキルがあって初めて、ペーパーレスであることが生産性の向上につながる。

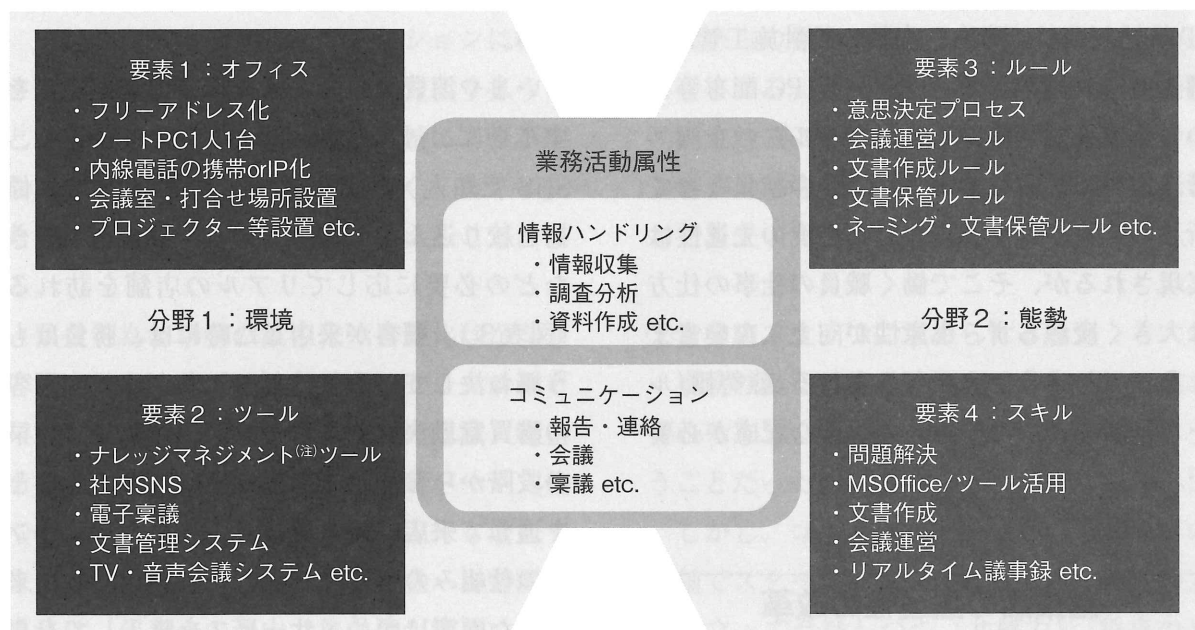
③ルール／スキルが特に重要

実は銀行は、このルールやスキルの整備があまり得意ではない。事務は規程集があって標準化されているが、前項で述べた営業手法や本部業務の進め方については、標準的なルールやスキルが定められておらず、属人的な能力に依存する傾向が強い。

例えば、現在の本部業務ではPC利用が不可欠であり、中でも文書作成／表計算／プレゼンテーションのソフトウェアは、ほぼ全員が使用する。ところが、その使い方についての研修が行われている銀行は少ない。初めて

図表2 本部業務改革の2分野／4要素

全要素について並行して改革を進めて業務活動を変革



（注）個人が保有する知識・ノウハウを企業内で共有し、生産性向上につなげる管理手法。

（出所）筆者作成

本部に異動してきたスタッフは、見よう見まねでその使い方を覚えるため、人によってPCスキルのバラツキが大きくなる。

さらに、銀行によっては稟議書等の共通フォーマットが存在せず、案件発生の都度、担当者が自分で作成するか、昔の稟議資料を参照して作成している。低スキルのスタッフが作業することや、フォーマット作成や資料探索に時間をかけることは生産的とは言えないだろう。逆に言えば、ルール／スキル領域での生産性向上の余地は大きい。

④本店ビル建替えに伴う変革の留意点

本店ビルの建替え時期を迎えている地方銀行が少なからずある。新しいオフィスへの移転は、仕事の仕方を変革して生産性を大幅に向上させるチャンスだ。実際に、建替えとともにフリーアドレスやペーパーレス化の導入を試みる銀行もみられる。

ただし、本店ビル建替えは一大プロジェクトであるため、通常その主管となる総務やIT統括部門は、建物や内装の設計施工管理・調達や、無線LAN導入やノートPC配布等々、つまり環境側（オフィス／ツール）の企画・管理作業に忙殺されがちだ。その結果として、新しい建物やオフィスの見た目上の先進性は実現されるが、そこで働く職員の仕事の仕方は大きく変わらず、生産性が向上しないままとなってしまうケースがみられる。態勢側（ルール／スキル）の整備への十分な配慮が必要だ。

営業店の生産性の改革

①営業店に求められるもの

営業店の活動は事務の比率が高いため、集

中化や機械化を進めてコスト削減をすればよいと考える向きは少なくない。

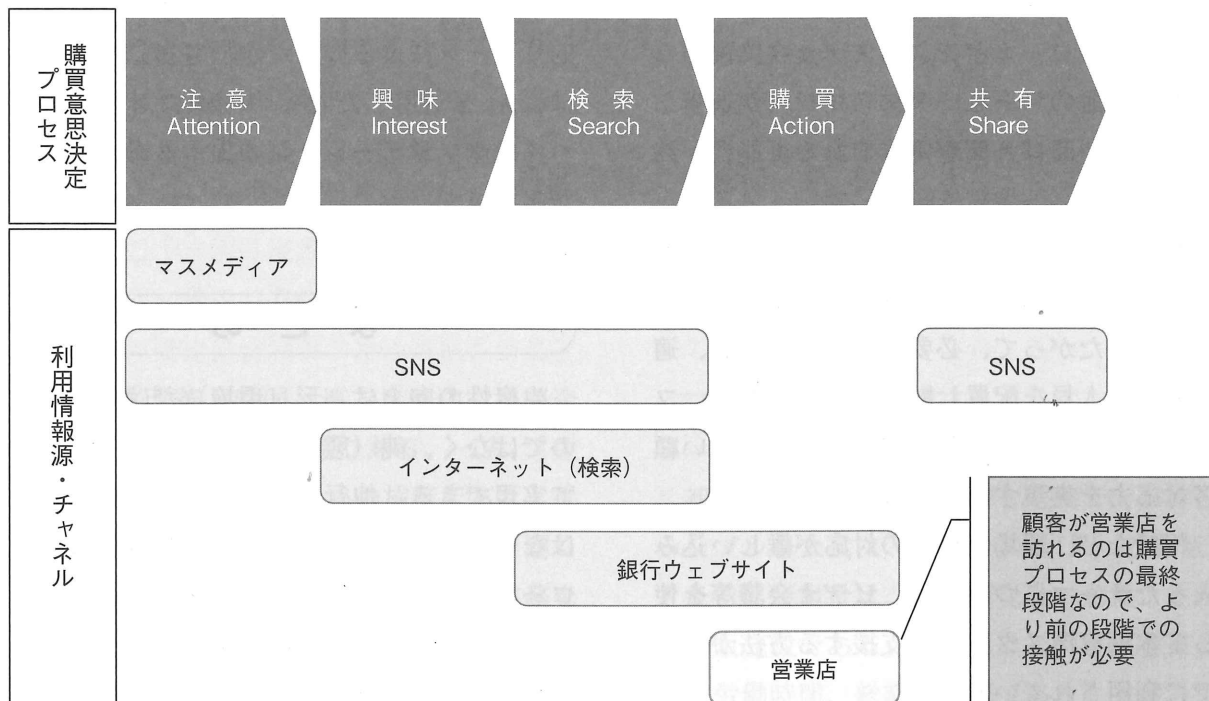
しかし、チャンネルが多様化した現在では、営業店だけをみていると改革の本質を見誤る可能性がある。チャンネルをまたがる顧客の動きを見定めたうえで、店舗の位置付けを明確にして改革を進める必要がある。

営業店はもはや、顧客が訪れる場所ではなくなりつつある。来店客数は年々減少の一途だ。また、ある大手地銀では、6か月間に来店した顧客（取引発生顧客）は全顧客数（CIF数）の約7分の1であった。つまり、顧客の7人に6人は来店しなかったことになる。しかも、来店客の半分は、全顧客の2割に満たない年齢60代以上の層だった。つまり、大多数の顧客は来店せず、来店する顧客はあまりクロスセルの発生しない高齢者層に偏っていた。店舗を事務という「コスト」の場から、販売という「売上」の場に転換することで生産性を上げようとする向きがあるが、そもそも顧客が来店しなければ売上にはつながらない。

いまや消費者の多くは、購買の意思決定をする前に、インターネットで情報収集し、SNSで知人・友人に相談して購買対象の候補を絞り込んだ後によりよく、相談や手続きなどの必要に応じてリアル店舗を訪れる（図表3）。顧客が来店した時には、勝負はもう概ね決しているわけだ。したがって、顧客の購買意思決定のプロセスに情報収集等の早い段階から参加し、意思決定に協力することを通じて来店につなげるというマーケティングの仕組みの構築が必要になる。店舗は、来店した顧客に商品・サービスを購入してもらうための適切な「コミュニケーションの場」へと向かうだろう。

図表3 顧客の購買意思決定プロセスと営業店

投資信託の購入を想定した場合の顧客の意思決定段階と情報源の利用パターン（例）



（注）購買意思決定プロセスモデルはAISASを使用。
（出所）筆者作成

②「減らす」から「なくす」へ

店舗を顧客とのコミュニケーションに特化させるなら、その他のものは極力取り払うことが望ましい。つまり、現状店舗にある不要なものは、「減らす」のではなく「なくす」ためにはどうすればよいかと考えることになる。

預金・為替事務の集中化／自動化はかなりの程度進んできている。さらにセルフサービス端末を導入して、テラー業務の削減・廃止を指向するなど、店頭事務のペーパーレス化やセルフサービス化に取り組む銀行も増えてきた。その結果、店舗に残る預金・為替関係事務は、何らかの理由で集中化が難しいか、集中化の効果が見込めないものが中心となっている。その他は預金・為替以外の種々雑多

な業務だ。経費精算等の総務系業務や、本店各部からの様々な報告依頼対応などもその中に含まれる。これらの多くは事務統括部の管轄外であることに加え、事務量調査などでは全容が分からない。「なくす」ためには、ここでもまず実態の把握が必要になる。

③営業店スタッフに求められる能力

事務の場としての営業店でスタッフに求められるのは、「速く／正確に」事務処理を行うことだった。

しかし、コミュニケーションの場としての店舗でスタッフに求められるのは、顧客の立場に立って会話しつつ（共感力）、将来のライフステージやライフイベントに伴う金融上の課題を明確化し（問題特定力）、それを顧

客が解決していくのをサポートする（解決支援力）とでもいったものだろう。

顧客とのインターフェイス能力は、店頭では従来からローカウスタッフに求められていたものであり、テクノロジーが進歩しても当面の間は人間が優位である可能性が高い。

しかし、銀行はこれまで、そうした業務に向いた人員を採用し、育成してきたわけではない。したがって、必要な能力を定義し、適性のある人員を配置し継続的に教育して、フロントと背後の仕組みを組み合わせる高い顧客対応力を実現することが求められる。

相続など、現場だけでの対応が難しい込み入ったテーマについては、ビデオ会議等を使って本部専門スタッフが支援する方法が、すでに利用されている。

また、社内 SNS（行内の経験豊富なスタッフからの知識移転）の支援を得ることで、現場のスタッフが顧客に対峙することも可能だ。ある銀行では、フェイスブックのような社内版 SNS を導入して、組織／階層のカベ

のないフラットな情報流通を実現しようとしている。頭取や役員と一般行員との直接のコミュニケーションも可能になる。これらは人的リソースによる施策だが、さらにその先には、AI を活用した特定の問題に対するアドバイスやソリューションの提示も考えられるだろう。

ま と め

生産性の向上は、形（環境）だけを整えるのではなく、魂（態勢）を吹き込んで初めて実現できる。他行と比べて優劣を競うのではなく、自行独自の目的・目標のもとに推進ロードマップをひいて、その実現に向けて粛々と施策を実行し続けるものだ。そして、成功の最大のカギは、トップのコミットメントと粘り強い組織への働きかけである。

上野 博（うえの ひろし）

住友銀行、日本総合研究所、フューチャーシステムコンサルティング、マーケティング・エクセレンス、日本IBMを経て現職。