

第9回

ITを活用した コミュニケーションの変革

デジタル化は、「事務の効率化」とともに、「コミュニケーションの変革」をもたらす。ただし、コミュニケーションツールをうまく活用するためには、組織の構造を変革し、利用する職員の意識を変えなければならない。今回は、金融機関におけるITを活用したコミュニケーションの変革を解説したい。

山口 省蔵

1 コミュニケーションツールの導入

金融機関で今後普及するであろうコミュニケーションツールを説明したい（ワークフローのアプリも、一種のコミュニケーションツールであるが、前回で説明したので、ここでは除いている）。

(1) 電子メール

地域金融機関では、外部向けに職員個人のメールアドレスを開示していない先が多い。これは、地域金融機関の方へ連絡を取ろうとする時に困ることの一つだ。

電話でのやり取りは、話す時間を合わせるのに手間がかかる。何度か電話してつながるまでには、当事者同士以外にも、伝言する第三者を含めた調整コストがかかっている。

また、電話は、話した後も手間がかかる。メールであれば、相手側が発信した情報が自動的に記録されるので、後からの確認が容易である。

電話だけの連絡ではお互いの手元で行われている記録（メモ）の内容が一致しているとは限らないので、「先日のお電話の件ですが、〇〇の部分、こういうことでしたよね」といった確認を頻繁にしないと、認識のズレが生じやすい。世の中の組織の多くが、情報セキュリティに対応しつつ、メールぐらゐは利用できるようなになっている。そうした中で、地域金融機関の多くが、情報セキュリティを重視するあまり、外部とのメールのやり取りを制限し、電話だけで外部との連絡を行うことの非効率をそのままにしているのは残念なことだ。

(2) ビジネスチャット

金融機関の一部でも、社内コミュニケーションにビジネスチャットを導入する先がみられている。メールすら制限している先では、ハードルが高くなるが、ビジネスチャットは、組織のコミュニケーションの深度を変えるツールになる。LINE等のチャットアプリを実際に使ったことのない人には、メールとの違いが理解しがたいようだ。「場所と時間の制約がない」、「記録された内容を後から確認できる」といったメリットはメールと同様である。

メールとチャットの違いは、読んで字のごとく、メールは手紙を、チャットはお喋りを代替するものである。普通人なら、手紙でやりとりしているコミュニケーションの内容とお喋りでやりとりしているコミュニケーションの内容はかなり違うはずだ。

メールの場合は、送る度に送信先の設定が必要になるので、文章内に、「誰に宛てた

ものか(宛名)」、「送信している者が何者か」を一々明示する必要はある。また、件名の設定も必要になる。それらの手間がかかるので、メールでは、案件が絞られない限り、多頻度のやり取りがしにくい。頻度が限られるということは、「相手の反応を踏まえた内容の修正がしにくい」ということでもある。このため、メールの送信内容に関しては、相手に誤解されないかの確認を慎重に行う必要がある。

一方、チャットは、情報を交換するメンバーを最初に固定することにより、送信元と受信先の確認プロセスが不要になった分、より気安くやり取りができるツールとなっている。プライベートなLineグループなどでは、「おはよう」といったほんの挨拶程度のチャットが多頻度でやりとりされている。「挨拶程度のやり取りが、気兼ねなく、

多頻度でできる」という点がメールとの違いである。

「仕事は黙々と集中して行うものなので、雑談ツールは必要ない」という人は、「雑談の重要性」、「僅かな声かけの重要性」を認識して欲しい。雑談には、思いついたその時に始められるという適時性がある。また、気安くできるがゆえに本音が出易いという特性がある。事前に場所と時間を決めて行う形式だった会議にはない意味がある。イノベータータイプな組織ほど、雑談の重要性を理解している。

また、複数の人が協力して仕事をする場合、ほんの少しの認識のズレがミスにつながりやすい。気安く確認しあえる状態を保つことが、チームの仕事の品質を向上させる。また、リーダーからのほんの僅かな声かけがあるかどうかで、チームのやる気を左右することもある。それらを、時

間と場所の制約がなくできるツールがビジネスチャットである。

(3) TV会議

電話もしくは直接会って話すことには、参加者が時間を合わせるための手間がかかるが、それらをすべてなくしてしまうと、コミュニケーションの質は落ちてしまう。

メールやチャットによる言葉だけのやり取りでは把握できない重要な情報として、語調や表情がある。同じ言葉を発していても、語調と表情が異なれば、意味は全く異なる。満足しているのか、怒っているのか、自信があるのか、不安なのか。メールやチャットによる伝達では、感情を捉えるのには論理ではなく感情である。メールやチャットだけでは、重要な要素が欠けてしまう。

電話でもTV会議でも、遠隔地からの打合せが可能であるが、TV会議であれば、語調に加え、表情が確認できる。リモートワークを展開している場合には、特に活用すべきツールであろう。

(4) 社内SNS

金融機関の一部では、社内SNSを活用して、情報共有を図る先がみられている。フェイスブックの会社版といった形式で、営業店の担当者が、自分が支援した企業の課題、課題解決のためのアプローチ、その結果がどのようなものか、写真付きで情報を掲載するといったものである。

そのような掲載情報に対し、他店の職員が「いいね」を押して、「うちの店にも同じ課題を持ったお客さまがいるので、同様のアプローチをしてみます」といった書き込みをする。「いいね」や書き込み

の状況で、こういった投稿が他店から興味を持たれているかが分かる。

多くの金融機関では、顧客支援に関する専門的な情報は、本部の専門部署に蓄積されていて、営業店に還元されるものは限られている。類似する課題が営業店から寄せられた時に本部の専門部署が過去の事例を説明したり、あるいは「○○通信」といった形で一部の好事例を営業店に伝達しているに過ぎない。

従来型の預金貸出業務の付加価値が低下する中、今後の金融ビジネスは、顧客支援に重点が移っていく。しかし、それをうまく実現するために、営業店主導でソリューションを提供していくモデルに転換する必要がある。

顧客支援は、個別性が強いサービスだ。最も重要な情報は、顧客のニーズや特性に關する定性的な情報であり、そ

うした情報に直接接するのは営業店の現場だ。営業店主導での顧客支援ビジネスのために必須となるのが、社内SNS等の現場が横で連携して情報を共有する仕組みである。

(5) ビジネスマッチング掲示板

ビジネスマッチング掲示板は、営業店の担当同士で、顧客のニーズの提示や顧客の紹介を行う仕組みである。

「当店の取引先が○○という素材を探しています」というスレッド(依頼の書き込み)に対し、「うちの店の取引先の××が供給できそうです」というレス(返答の書き込み)をすることで、マッチングが図られる。営業店同士の連携によりビジネスマッチングを図る金融機関では、こうした仕組みが導入されている。

2 ツールの活用を阻むもの

(1) 利用する職員の意識

前述のようなコミュニケーションツールを導入すれば、情報の共有が図られ、組織内の連携が高まり、顧客へのソリューション提供が拡大し、実績が上げられるようになるか、というと、そう簡単ではない。

ツールがどのように使われるかは、利用する職員の意識次第である。社内SNSやビジネスマッチング掲示板を導入している金融機関の多くで、それらは殆ど活用されていない。

社内SNSやビジネスマッチング掲示板で、同僚への情報提供やサポートを行うよりも、自らのノルマの達成を優先する職員が殆どだからだ。これでは、組織全体でのチームワークを前提にしたツールは活かされない。

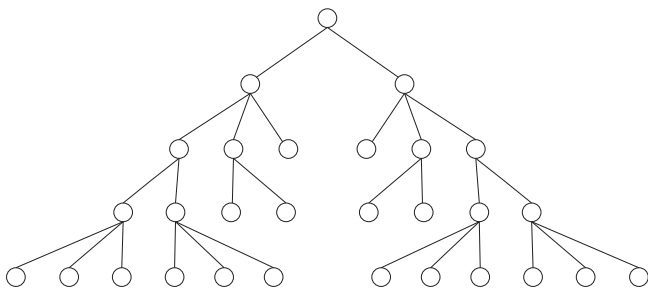
(2) 金融機関の組織の課題

職員の意識が組織を横断し

たチームワークに向かないのは、職員個人の問題ではなく、組織の構造の問題である。そもそも、金融機関は、多重化した階層を持つピラミッド型組織である。ピラミッド型組織は、縦のラインで仕事をす。図表の○の部分には組織の構成員を現し、―(線)の部分は情報の流れを現している。情報は縦のラインで伝達され、評価も縦のラインで行われる。この組織の弱点が階層毎の横の連携である。

また、図表のようなピラミッド型組織である金融機関は、階層による圧力によって組織全体に統制をかけやすい一方で、現場(一番下の階層)が個別に判断して対応することが苦手である(下位の階層では、意思決定の権限が制限されているため)。すなわち、「顧客の個別性を踏まえたサービスを現場が判断して提供する」ことに向いていない。

図表 ピラミッド型組織の情報伝達経路



ピラミッド型組織では、トップが指示を直属の部下に伝え、その部下がまた自分の部下に伝える、という伝言方式によって、情報を組織全体に浸透させることが可能である。ITがなかった過去においては、これが最も効率的な組織内の情報伝達手法であった。しかし、現代では、ITに

よって、情報の発信者がトップでなくとも、組織全体で同時に情報を共有することが可能である。むしろ、従来のピラミッド型の組織構造を引きずって、縦のラインでの情報伝達や階層の圧力による統制にこだわると、ITのメリットを活かしきれないことになる。

(3) 組織変革の必要性

コミュニケーションツールを導入しても、組織の構造を変えて、職員の意識を変えない限り、導入の効果はうまく発揮できない。

ITを活用して、個別性の強い新たな金融ビジネスを展開すること、すなわち、金融デジタルイノベーションへの適応には、組織の構造自体を変えざるを得ない。組織の構造自体を変え、組織の構造自体を変えてくる必要がある。

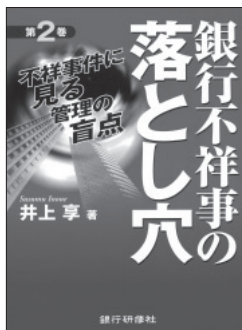
(株式会社金融経営研究所 代表取締役 所長)

銀行研修社の好評図書のご案内

銀行不祥事の落とし穴 / 同 第2巻

B6判・並製・208頁・税込価格：1,676円 224頁・税込価格：1,760円

井上 享 著



近年、金融機関のコンプライアンス態勢は格段に向上したと言われていますが、いまだ不祥事件が無くなるということはありません。本書は、実際に発生した不祥事件を再現し、その発生原因や背景、動機、環境などを浮き上がらせました。また、事件の初期段階、更に深みにはまっていく段階、もう後戻りが出来ない段階が描かれています。不祥事発生を事前に食い止めなければならない、役員、部店長、課長クラスの必読書です。

最寄りの書店でお求め下さい。
品切れの節は直接お申込み下さい。

株式会社銀行研修社

TEL.03-3949-4101(代) URL <http://www.ginken.jp>