

第12回
(最終回)

デジタライゼーション時代の働き方と組織

金融デジタライゼーションによって、事務の多くは機械に任せていくことになる。デジタルチャネル（Web、スマホ等）のウエイトは高まっていく。判断を伴う業務でさえAIが活用されていく。デジタライゼーションの進展の中で、人間としての職員の仕事の仕方、組織のあり方をどう考えればいいのか。

山口 省蔵

1 人間である職員の業務

(1) 顧客との相談業務

ルールどおりに処理すべき事務は、機械の方が正確かつ低コストでできる。定型処理を人間にやらせている金融機関は、コストの高さにより競争力を失う。すでに、ネット証券などでは、一定の株式販売手数料について無料化を打ち出す先が出ている。定型の事務については、デジタルチャネルへの誘導や自動化を図ることによって、コストの抑制を図らなければ、生き残ることはできない。

人間である職員に残される業務の多くは、顧客とのコミュニケーションをベースにした相談業務になる。それは、顧客の個別の事情やニーズに対応した個別性の強い業務になるはずである（個別性が強くないなら機械に任せるべきだ）。

(2) 現場へのバックアップ

金融機関では、そうした個別性の強い業務においても、チェックリストを全て埋めて対応する等の過度な標準化をしがちである。しかし、本来あるべき方針（例えば、「真にお客様のためになるサービスを提供する」等）の下、職員個人に裁量を持たせて対応しなければ、わざわざ人的資源を配置している意味がない。

職員の個人差に伴うサービスレベルの不均等は気になるかもしれないが、対人チャネルで個別性の強いサービスを提供する以上、提供する個人による差異はかならず生じる。現場の職員をどうバックアップし、レベルアップさせていくかが重要だ。

そうした際、ITが活用できているセルフマネジメント型の組織では、社内SNSや社内掲示板を通じて、各店の現場が、優れた対応事例や顧

客のニーズをふんだんに掲載している。課題を持った現場の担当者、そうした情報を辿り、他店の現場に育った専門家に相談して、顧客にソリューションを提供できるようになっている。

収益計画を細分化し、個別に割り振るノルマは、人間を機械のように扱うやり方だ。営業店の現場においては、ノルマ達成の圧力のために、「顧客本位」等の本来あるべき理念が忘れられ、僚店のために情報提供する余裕がなくなっていることが多い。人間本来の能力を発揮できる組織の仕組みがなければ、社内SNSや社内掲示板のようなシステムはあっても、殆ど使われず、無駄な投資となってしまう。

(3) 機械にも他の動物にもない人間の能力

人類が地球の食物連鎖の頂点に駆け上がったのは、7万

年前〜3万年前にかけ、認知能力に革命的な変化がみられ、言語が発達し、多数での協力ができるようになったことに起因している。人類は、マンモスのような大型動物に対しても、1頭を複数の人間が取り囲むことによって、倒すことが可能となった。複数による協力が個体レベルの強さの差を凌いだ。人間の「多数で協力ができる」という性質は、その後、さらに大規模な分業を生み、専門化を促し、科学を発達させ、人類の発展を決定づけた。

人間には、機械にも他の動物にもない能力として、目にもえないもの、物理的な実体がないものを認識・共有できる能力がある。その一つに共感（相手が悲しければ悲しくなり、相手が笑っていればつい笑ってしまうといった感情の認識・共有）があり、規範的な概念（例えば、「顧客本位」

も一種の規範的概念である）の認識・共有がある。これらは、人間に利他的な行動を促す源泉となっていて、その利他的な側面が、人間どうしが互いを信じ、多数で協力・連携できる背景となっている。

人間を、機械を動かすかのような細かいルールと数値で統制しようとする、人間本来の強みが発揮しにくくなる。仲間や顧客に共感する余裕がなくなり、本来重視すべき抽象度の高い規範を忘れてしまう。この結果、複数の人間が協力することによって得られる生産性の向上を享受できなくなってしまう。マンモスに勝てた以前の個人の工夫のレベルに引き戻してしまう。

金融マンが人間本来の力を発揮するためには、理念を重視し、周囲の人（顧客、同僚）に関心を寄せる余裕を持つようには、異なる現場間でも

情報を共有することができ、その情報を活用して、顧客にソリューションを提供することができるよう。今、デジタルライゼーションの進展によって、そうした環境を、ITを活用して容易に構築できる時代がきた。後は、組織の運営を人間の本来あるべき姿にするだけだ。

2 情報の透明化による組織運営の効率化

デジタルライゼーションによるコミュニケーションの変革は、組織の管理や運営の方法にも変革を生んでいる。それは、同時に、職員の働き方を変えるものになる。

(1) 管理コストの削減

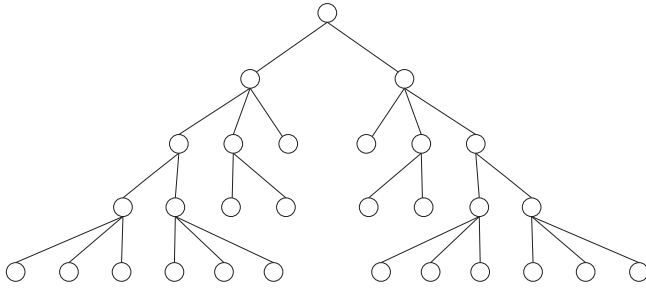
従来、金融機関では、事務をきちんと行うために、ルールを細かく定め、ルール通りに行われているかを上席者や第三者が細かくチェックする

形で統制を執ってきた。どこかでミスが発生すれば、「再発防止策として確認プロセスを追加する」といった対応が取られがちであり、管理コストは絶え間なく増え、いつしか膨大なものとなっている。

例えば、金融機関の多くでは、経費の支出に関し、細かいルールが定められ、経費支出の申請がそのルールどおりとなっているかを、上司や経理担当者が確認する形で統制をかけている。時には、細かい支出を阻むために、現場では必要性を強く感じている行動が抑制されてしまう、といったことも生じている。

一方、ITをうまく活用しているセルフマネジメント型の組織は、「細かいルールは作らず、管理もせず、情報を透明にすることによって牽制をかける」といったやり方を採用している。例えば、「日

図表 ピラミッド型組織の情報伝達経路



常的に発生する経費の支出については、利用する職員本人が自由に決定できる」とした上で、「社内の情報共有のシステムにおいて、誰が何にいくら使ったかは、組織の全員がいつでもみられるようにしておく」仕組みにしている。これにより、申請とチェック

の管理コストはまったくかけないにもかかわらず、合理的な経費支出は職員全員から認識されてしまうため、自然と牽制がかかり、必要かつ効率的な経費支出が行われている。

(2) 情報伝達コストの削減

ピラミッド型組織である金融機関では、ラインを通じて上下に情報が伝達される(図表参照、横での共有はしにくい)。階層毎に情報伝達が発生するため、情報伝達にかかるコストが大きなものとなっている。日本の金融機関の多くでは、報告や申請は下から上に伝達されている。それが何層もの階層で検討され、差し戻され、と繰り返されるので、高コストかつ意思決定が遅くなっている。

近年、金融機関でも導入されているワークフロープリは、ボトムアップ型の意思決

定経路を「みえる化」できる。例えば、承認経路の途上にある案件は、誰のところまでまっているかが、関係者全員からみえるようになる。これに伴う心理的效果で、意思決定のスピードアップが図られる。最終的な決定権者が、起案の初期段階でその内容を確認し、詰めるべきポイントを稟議が回ってくる前に提示することにより、行ったり来たりのやり取りの時間を節約することもできる。導入した先では、総じて意思決定スピードが速くなっている。

しかし、意思決定経路や意思決定権限の合理性は別途考

えなくてはならない。多くのピラミッド型組織では、現場から最も遠い人間(関係者間での階層の最上位者)に意思決定権限がある。その意思決定権限者は、関係者間で最も見識に優れているのかも知れない。しかし、決定する案件

の内容によっては、定性面を含めた現場の情報や対応する担当者の意欲が最も重要な意味を持つものがある。金融機関が顧客ごとに個別性の強いサービスを展開していく局面においては、従来の意思決定方式の妥当性は見直されなければならぬ。

トップダウン的な意思決定情報の伝達も、現在であればITを活用して伝達コストを削減できる。取締役会や執行役員会などの重要な会議の議事録の組織内部での共有は簡単にできるようになった。ビデオで会議の様子撮ったものを共有すれば、微妙な文脈に至るまで組織の末端まで共有できる。トップの指示の内容を階層毎に順次に降ろすこれまでの情報伝達のコストは大きく削減ができる。

(3) 部署間調整コストの削減

ITの活用によって、情報

が透明化されればされるほど、関係各所から広く多様な意見が寄せられるようになり、異なる部署間の調整機会は増えていく。

ピラミッド型の組織では、階層下位の異なる部署間での協力や調整は、情報の直接的な伝達経路が薄い上に、階層による圧力での意思決定がでないために、ラインを通じた意思決定よりもさらに手間がかかる。結局、それぞれがラインでつながる共通の階層上位による意思決定が最も効果的になる。

しかし、所属どうしの関係が遠い階層下位間での調整は、かなりの上位層にまで上げて行く必要がある。

ピラミッド型組織では、問題が広くなればなるほど（関係者が増えれば増えるほど）、意思決定権者が少なくなっていくという構造にある。ここで上位階層が面倒くさくなっ

て、部下に調整してからもってくることを要求すると、調整しにくい階層段階での調整になるため、大きな非効率が発生する。

うまく運営されているセルフマネジメント型の組織では、問題に最も近い人に意思決定のプライオリティが与えられている。

例えば、関係者間での議論を行うが、「信念に基づく反対がなければ、新たな情報が手に入った時にはいつでも見直すとの理解の下で、提案者の案を採用する」といったルールが採用されている。

3 金融デジタルイゼーション時代の組織選択

ピラミッド型組織におけるボトムアップ型の意思決定では、下から上げられた提案は、少しでも問題点があると、経路途上で撃ち落されて没になりやすい。大きな手間をかけ

ているにもかかわらず、報われない。

しかし、組織としての失敗は少なくなるし、組織全体での統一性を保ち易い。

セルフマネジメント型の組織では、環境の変化に柔軟に対応する性質が高まる。問題を感じた人（提案者）の情報が意思決定に素直に反映されやすくなるからだ。

一方で、プライオリティを持った意思決定権者が分権的に多数発生することになるため、組織としての統一性を保ちにくくなる。

組織は、目的を達成するための集団であり、手段ではない。目的と環境に応じて選択すべきものだ。従来どおりの慎重で保守的な金融機関でいたいのであれば、組織を変える必要はない。

昔であれば、ピラミッド型組織一択だった。人伝での情報伝達方法しかない時代には、

トップが直接の部下に指示し、その部下がまた直接の部下に指示し、と階層毎に伝達することによって、最もスピーディーに組織全体に指示を浸透させることができた。ピラミッド型組織こそが情報伝達における最も効果的な組織だった。

現在は、ITの進展により、ピラミッド型組織特有のツリー状の上下の伝達経路を使わずとも、一撃で組織内の情報が共有できるようになった。関係者が広く情報を共有できる技術的な基盤がない限り、セルフマネジメント型の組織の運営は難しい。デジタルイゼーションの進展は、組織の選択肢を増やした。どういった組織を選ぶかは、個々の金融機関次第である。

（株式会社金融経営研究所
代表取締役 所長）