

# 在宅勤務で年500時間減 顧客と向き合う使命果たせ

川本裕子 ● 早稲田大学大学院経営管理研究科教授

**ポストコロナの世界で、銀行はどのような構造改革が必要なのか。昨年まで三菱UFJフィナンシャル・グループで社外取締役を務め、銀行経営に詳しい川本裕子教授に話を聞いた。**

ポストコロナの世界で、銀行はどう変わるべきなのでしょう。

銀行の在り方の見直しが必要で、対面営業や紙文化の分野で改革を進め切れずにいた銀行が今、社会の変化の中で遅れています。これまで計画していたデジタル化を加速させる契機として捉えるべきでしょう。

今回も、全ての支店を開け続けることを金融庁に要請されています。リアルな支店が果たすべき役割もありますが、一方ではオンラインでできることでも「支店に向かないとできない」という体制を取り続けてきたからです。今はオンラインレンディングのニーズが高まっています。新興のフィンテック（ITと金融の融合）企業にできて、銀行にできない理由はありませぬ。

銀行経営者は、こうした顧客のニーズがある部分の変革に注力してほしいと思います。

リモートワークの常態化が、銀

行にもたらずメリットは。

私の大学院の研究室に通っている入社5〜10年目の社会人から、足元で「通勤時間が減少してありがたい」という意見が出ています。通勤時間が年平均で約500時間縮減されるというデータもあり、在宅勤務は仕事効率化を実現できます。

銀行の法人、個人の営業担当者はどちらも担当する顧客数が多くなりがちと聞きますが、在宅勤務が進めば、一人の顧客のことを考える時間も増えるでしょう。

さらに、セキュリティの強化も求められますが、ビデオ会議システムを駆使すれば、物理的な制約を超えた社内外のプロジェクトを組むことが可能になります。会社の壁という固定観念を崩すことになり、ITの導入を前提とした人事評価のさらなる見直しも求められます。

どう見直すべきでしょうか。

現状は、発揮している価値と報酬

が釣り合っていない人材が銀行に多いという印象を受けます。遠隔で仕事をすることになれば、より成果主義の評価体系になるでしょう。評価をする側にも、これまでとは違うスキルが求められます。

日本は、特にITの分野で、中堅からベテラン層の能力を信じていないのではないのでしょうか。しかし、デジタル先進国であり、すでに数パーセントしか現金が流通していないスウェーデンは違います。私の研究室に通っていたスウェーデン人女性が「どうして日本は高齢者にITはできないと決め付けるのか。82歳になる私の祖父は私よりITに詳しい」と話していました。

日本全体でデジタル化を進めるた

めにも、デジタルネイティブの世代ではない中高年こそ、価値創造のために重要なITリテラシーを磨いた方がいいでしょう。

メガバンクと地銀で、求められる改革は異なりますか。

メガバンクは、貿易や人の行き来などの面で国境が突然閉じてしまうという危機に直面しました。海外展開を進めてきましたが、国際業務では投資した企業に現地の経営を任せるといった考え方の導入が必要です。

地銀は今、取引先の事業再生に知恵を出すことが求められています。在宅勤務で生まれた時間を有効に使うこともできるはず。今こそ、企業支援に向き合うという銀行本来の使命を果たすときです。