

業務改革技法“MINE”活用による情報システム構築へのアプローチ

—株式会社四国銀行における本部事務改革—

An Approach to Planning Procedure for Information Systems Using “MINE”

—Management Improvement at the head office of The SHIKOKU BANK, Ltd.—

金融機関での業務の見直しは、新たな業務への取り組みの中で従来の伝統的業務をさらに充実させ、できる限りの少数精鋭体制の徹底化による機能の充実を実現させようとするものである。経営のスリム化、軽量化と組織の機動性による業務戦略への特化が問われており、経営上からも業務改革の必要性が強く求められている。

日立製作所が開発した業務改革技法“MINE”はこのニーズにこたえ、かつ銀行業務での経営戦略が立案できるなど、総合的に改革を実践することが可能なシステムである。

株式会社四国銀行では、この技法を本部機構に適用して事務の改革作業を実施し、目標とした本部事務総時間の20%削減実施計画案を作成した。

平地 俊雄* *Toshio Hirachi*
寺林 史朗** *Shirō Terabayashi*
岩崎友太郎** *Tomotarō Iwasaki*
松本 俊彦** *Toshihiko Matsumoto*
山越 実** *Minoru Yamakoshi*

1 緒 言

金融環境の急速な変化の中で、業容の拡大と安定化および収益性の維持は、金融機関での喫緊の課題である。合理化あるいは効率化が、従来のコスト削減重視の傾向から機能重視による業務戦略へと、意識の変革がなされつつある。

すなわち、仕事そのものの特性と価値を見直し、真に時流に適合した業務の展開がタイムリーに発揮できる体制が必要とされる。

いま、金融機関は自由化、国際化、情報化の中にある。特に、地方銀行での戦略課題は、地域との密着をいかに進めていくかにある。一方、市場の飽和、競争の多面化など厳しい状況にもある。

このような環境の中でいま求められていることは、「経営の質の向上」、「経営資源の有効活用、機械化の推進および戦略部門への人員シフト」、「マーケティング重視による営業展開」そして「新業務戦略への対応」などである。

この環境変化への対応として、株式会社四国銀行では収益向上3か年計画“ACTIVE100”のもとで、「収益確保」、「地域密着・シェア拡大」、「営業体制強化」、「事務合理化・省力化」および「人材育成」と一連の施策を進めている。

これら一連施策の具体策として、本部機能のいっそうの充実と効率向上および、本部業務体制の基盤整備を目指すため、

本部事務の改革を行うことにした(図1)。

実施に当たっては、現状の事務分析と改善基準の設定および省力化への技法ならびに各部にわたる案件の整理と機械化への対応が必要であった。さらに、成果のまとめ方など専門的な知識と技術が不可欠であり、これら作業のコンサルテーションは、ノウハウとシステム化の実績がある日立製作所に依頼し、実効ある改善作業を集中的に進めることにした。

本部事務改革は、日立製作所が開発した“MINE”(Management Improvement Method for Banking Efficient Application:業務改革技法)を採用し、昭和62年11月から63年7月までの約9か月をかけて実施した。

2 業務改革技法“MINE”

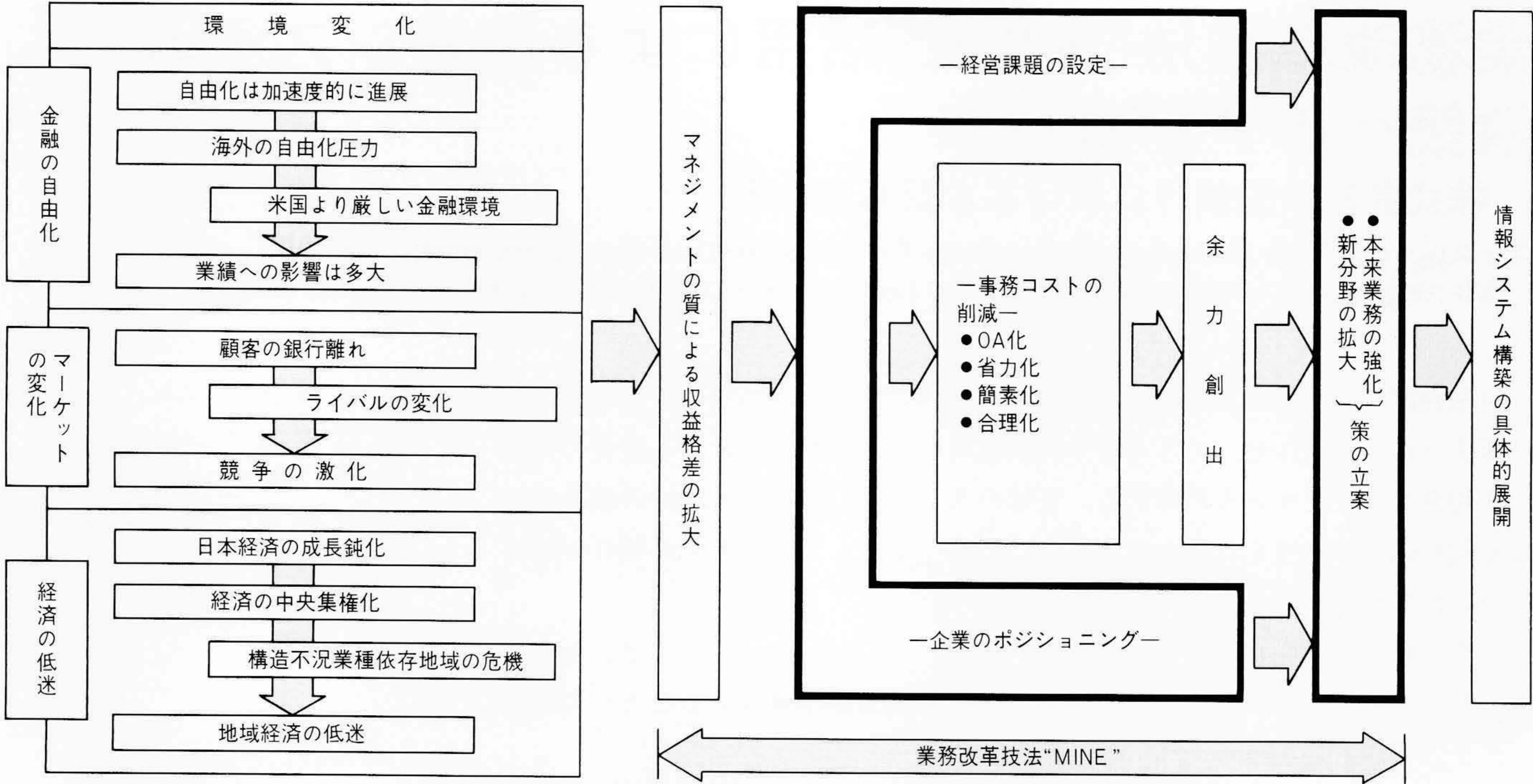
日立製作所が開発した業務改革技法“MINE”は、事務の効率化を新しい手法によって追求でき、かつ銀行業務での経営戦略が立案できるなど、総合的に改革を実践できるシステムである。大別すると三つの機能から構成される(図2)。

(1) 課題づくり機能

本機能は、企業の現状の問題点を分析することによって、企業自体のポジショニングを的確にとらえ、経営課題を明確にすることができる。

* 株式会社四国銀行事務管理部

** 日立製作所大森ソフトウェア工場



注：略語説明 MINE (Management Improvement Method for Banking Efficient Application)

図1 経営戦力の強化策(業務改革技法：MINE) いま企業として、変化する経営環境に対応するには、正しい手法によるアプローチが必要である。

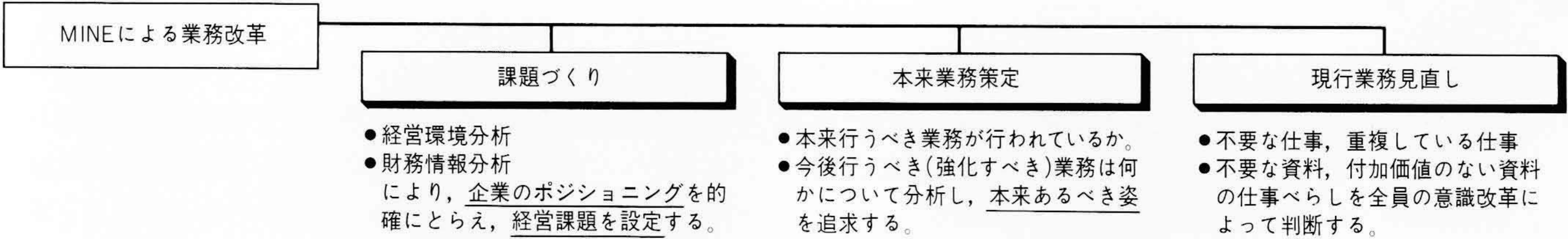


図2 業務改革技法“MINE”の機能 業務改革技法MINEは三つの機能，すなわち「課題づくり機能」，「本来業務策定機能」，「現行業務見直し機能」から構成されている。

問題点を分析し、解決策を導き出すには、次の点を考慮する必要がある。

- (a) 論理的に正しく問題を認識すること。
- (b) 有効な解決策を立案すること。
- (c) 関連部門で問題の共有化を図ること。

このうちもっとも重要なことは、問題認識や解決策を立案するプロセスに関連部門の参画を求め、各プロセスの中で問題の共有化を図ることだと言える。

(2) 本来業務策定機能

本機能は、経営課題をもとに次の観点から金融機関としての「本来あるべき姿」を追求する。

- (a) 新たなしくみによるビジネスチャンスを追求する。
- (b) 的確な実績管理によって、さらに質の高い経営指標を実現する。
- (c) 高効率経営への転換を図り、経営計画策定のための「し

くみづくり」を行う。

- (d) 本部のOA化を積極的に推進し、クリエイティブなオフィスを実現する。

(3) 現行業務見直し機能

本機能は、FI(Function and Information分析：機能情報関連分析)と「アウトプット情報活用状況分析」の二つの手法から構成されている。

(a) 機能情報関連分析手法

FI分析は、あまり詳細な手続きや作業方法にとらわれずに、事務の流れを「インプット」、「機能」、「アウトプット」の関連でとらえて分析する手法である。FI分析は、OA化を前提にした事務の流れを効率的に改善するとき、威力を発揮する。なお、分析にはFI図を用いるが、本図は従来の事務工程分析図などと比べて、コンパクトに表現できるため、事務の流れを全体でとらえることができる。

(b) アウトプット情報活用状況分析手法

本分析は、事務作業によって作成されるアウトプット資料を評価し、「仕事べらし」に結び付ける手法である。

分析に当たっては、資料の活用状況を調査し評価する。その結果、活用状況に応じた資料作成基準が設定でき、資料の作成工数を改善することができる。

3 株式会社四国銀行での本部事務改革

3.1 本部事務改革の必要性

本部の事務を総体的に見れば、一部の現業部門を除いて定量化できないところに特色があると言える。また、部門間の多岐にわたる業務の特殊性、あるいは担当者個人の資質や価値観などによる仕事の属人化傾向は避けられない一面もあって、営業店事務のように定量的な分析による改善策の具体化と同一視した取組みはできにくい。とは言うものの本部事務量は、業務の多様化、競争の激化などによって増加の一途をたどっている。このことは、既存業務と新たな業務の選択調整および人材活用面での事務環境の整備を、さらに近代化する必要性がある。

このような状況を解決するためには、本部事務の中身を整理し、事務処理の簡素化・省力化を図り、そこで得た余力を新しい戦略的な業務分野へ振り向ける方策を採る必要性がある。

以上の背景から、「本部事務コストの削減」を中心課題において、事務手順や事務内容を現状否定の視点で見直し、徹底した本部事務の改革作業を行った。

3.2 作業の進め方

本部事務改革は、MINEの手順に従って第0会合から順次作業を進めた(図3)。

しかし、改革作業の中心課題が「本部事務コストの削減」と設定したため、第2会合(現行業務の見直し)および第4会合(事務の仕事べらし)を重点的に実施した。第1会合(課題づくりとポジショニング)、第3会合(本来業務の策定)に関しては、各部門からの提案内容を「新規業務の提案」の形で整理し、今後の重点課題の基礎データとして残した。

3.3 推進体制

改革作業は、トップの強力な指示(トップダウンアプローチ)のもとで推進する必要がある(図4)。

したがって、推進委員長に頭取がなり、全役員を推進メンバーとして事務局と直接の連携がとれるようにした。作業のリーダーシップについては次長クラスに依頼し、各部門内の取りまとめ役として、課長クラスによる推進グループを結成した。

なお、日立製作所には技法適用に当たってのコンサルテーションを依頼し、各作業をイメージアップするため、チーフコンサルタントを産業能率大学の森谷に依頼した。

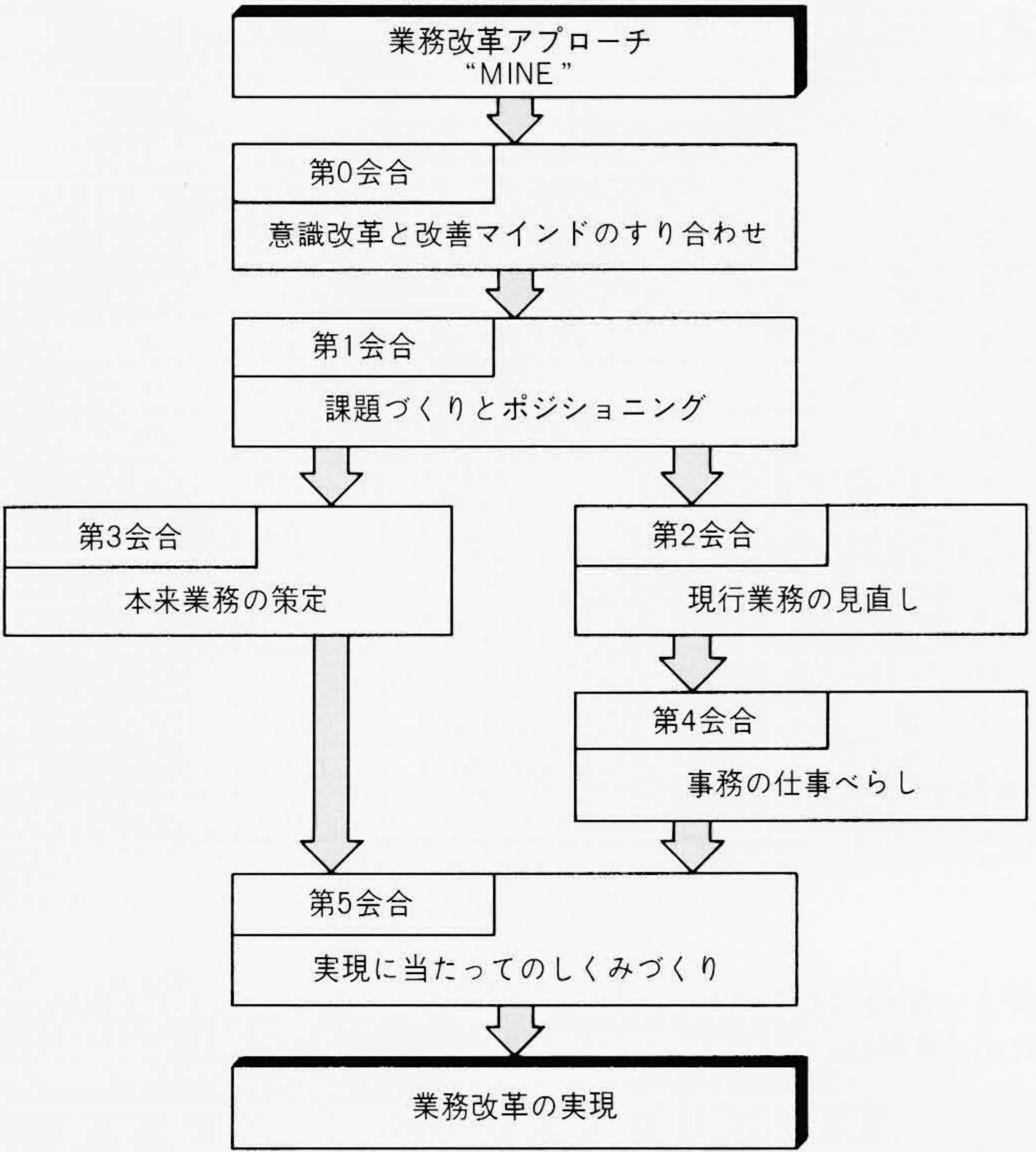


図3 業務改革技法“MINE”の実施手順 六つの会合(第0会合～第5会合)から構成されており、計画的に実施することが望ましい。

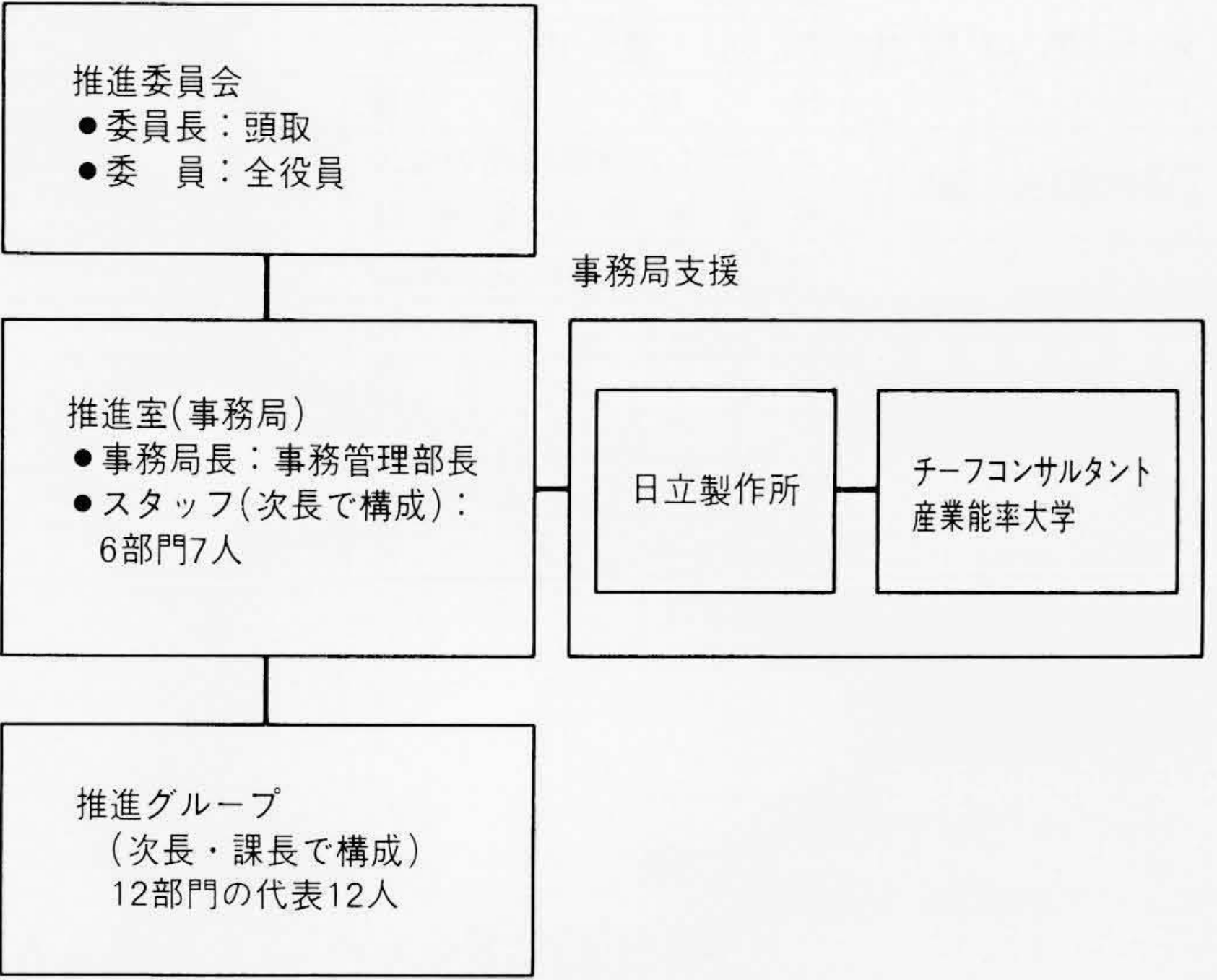


図4 推進体制 本部12部門から推進メンバーを選び、頭取の陣頭指揮による体制強化を図った。

3.4 成果

改革作業では、表1および表2に示したとおり目標とした成果を挙げることができた。

本部事務総時間の20%削減実施計画案は、実現に当たっての「しくみ」を明確にすることによって、各部門とも達成することができた。また、銀行として取り組むべき新しい戦略的業務に関しても多数の提案があり、その一部は「本部OAシステム」を拡充することによって実現できる見通しとなった。

表1 改善方法別改善効果 改善方法を明確にするとともに、目標の20%削減を各部門とも達成した。

項番	部 門 名	対象人数 (人)	事務の総時間 (h)	改 善 方 法 別 改 善 時 間 (h)								合 計	
				廃 止	簡略化	集中化	権限委譲	外注化	O A 化	しくみ変更	その他	削減時間(h)	削減率(%)
1	人 事	15	2,447.4	40.3	47.6	65.8	0	13.0	225.6	11.0	112.5	515.8	21.1
2	企 画	10	1,741.6	82.1	27.3	42.9	0	0	217.3	0	0	369.6	21.2
3	業 務	21	3,763.3	133.4	458.6	19.0	8.3	0	176.0	21.0	38.2	854.5	22.7
4	調 査 情 報	8	1,337.1	1.5	0	0	0	0	252.1	16.8	0	270.4	20.2
5	公 務 法 人	7	1,134.0	8.0	37.5	31.5	0	0	88.0	43.0	24.0	232.0	20.5
6	事 務	98	16,424.9	317.2	45.0	0	0	1,374.9	894.6	118.6	552.5	3,302.8	20.1
7	事 務 管 理	12	1,952.1	98.2	5.4	37.5	0.3	0	206.9	36.0	170.8	555.1	28.4
8	融 資 第 一	17	3,198.3	6.4	47.6	46.0	548.5	0	25.7	109.7	1.6	785.5	24.6
9	融 資 第 二	5	1,093.7	0.3	40.3	0	0	0	139.5	19.4	41.3	240.8	22.0
10	国 際	25	4,842.3	2.4	0	0	1.5	0	348.5	72.0	579.7	1,004.1	20.7
11	資 金 証 券	22	4,052.7	2.4	716.8	0	0	0	158.0	0	0	877.2	21.6
12	庶 務	45	7,616.9	31.2	171.0	42.0	0	813.5	121.0	391.3	149.5	1,719.5	22.6
合計	削 減 時 間	285	49,604.3	723.4	1,597.1	284.7	558.6	2,201.4	2,853.2	838.8	1,670.1	10,727.3	21.6
	構 成 比 (%)	—	—	6.7	14.9	2.7	5.2	20.5	26.6	7.8	15.6	100.0	—

表2 新規業務の提案まとめ 各部から多くの新規業務提案があったが、重複提案を除いて集計分類した。

提 案 新 規 業 務 の 分 類		提 案 件 数
収 益 の 拡 大	経 営 効 率 の 向 上	6
	リ ス ク 管 理 の 充 実	9
	融 資 先 管 理 の 強 化	7
	営 業 力 の 強 化	10
シ ェ ア の 拡 大	取 引 先 の 拡 大	5
	取 引 量 の 拡 大	4
	地 域 密 着	2
事 務 合 理 化 ・ 省 力 化	オンライン対象業務の拡大	3
	事 務 処 理 の 合 理 化	10
本 部 の 体 制 整 備	情報基盤の整備と有効活用	7
	開 発 体 制 の 強 化	1
	ス ペ ー ス 対 策	1
	海外戦略への取り組み	1
人 材 の 育 成	人 材 の 育 成	4
合 計		70

3.5 今後の課題

(1) 計画案の具体的推進体制

各部門での改善事項は、実行責任者を決めて推進することにした。また、全行的な課題や各部門にわたる改善事項については、主管部長が座長となり委員会方式による取り組みを進めることにしている。

(2) 改革作業の継続的实施

本部事務改革は、一時的な運動としてとどめるべき性格のものではない。この運動でもっとも大切なことは、組織全体に改善マインドを徹底させることであり、各部門からの改善案が継続的に提案されることで「クリエイティブなオフィス」を保つことができる。

本部事務改革の成果が実りあるものになるかどうかは、今後の取り組みいかんにかかっている。

(3) 評価基準の確立

本部各部の事務を分析評価した結果、各部門への総合的管理会計制度をさらに充実させて、事務処理原価意識を徹底させることが効果的である。

(4) 事務改革の主旨徹底

今回作業を実施したところ、メンバーの中に「事務改革は人員削減」との認識があり、当初改革作業に対する抵抗感が強かった。

事務改革は、「仕事べらし」が目的であり、「人員削減」ではない。このことをメンバー全員に徹底させてこそ、作業を円滑に進めることができる。

4 結 言

われわれを取り巻く金融環境は、今後ますます著しい変貌(ぼう)を遂げることが予想される。したがって、変化の方向を見失うことなく、企業全体を経営目的に沿っていかに機能させていくかが、本部に課せられた最大の使命である。本部各部は、それぞれ与えられた役割が、時代の変遷の中で常に最大限に機能するよう努める責任があり、現在行っている仕事が真に経営目的に沿いうるものかどうかを検証し、見直しが必要である。こうした観点から、今や本部各部の仕事の成果を計数化し、把握できるシステムが必要となってきた。このため、従来のような単なる部門OAにとどまらず、積極的に情報を活用することによって収益の向上が図れる本部統合OAシステムの拡充が必要だと言える。

最後に、本部事務改革を進めるに当たり、適切な助言とご指導をいただいた産業能率大学の森谷宜暉教授に対し厚くお礼を申し上げる次第である。

参考文献

1) 森谷，外：問題解決型業務改善の考え方・進め方，産業能率大学出版部(昭和62年)
2) 山下：経営分析の進め方・活かし方，産業能率大学出版部(昭和62年)