



# Productivity 2021 and beyond

金融サービス業界における  
生産性調査2021

**New world. New skills.**

**新たな世界。新たなスキル。**

金融サービスの競争力を創る  
未来の労働力の  
アップスキリング

本レポートは、PwCが実施した金融サービス業界の生産性に関する2回目の調査結果をまとめたものである（初回調査結果は2019年に発刊）。PwCでは、金融サービス業界が直面している重要な課題や機会、また革新的で成功している組織の経営幹部が、困難な環境においていかに成果を創出しているかをひもとくレポートをシリーズで発刊している。本レポートはこのシリーズの1つである。



## はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、金融サービス業界は大きな影響を及ぼした。10年にわたり続いた好調なクレジットサイクルは転換期を迎え、低金利環境は今後しばらくの間、継続すると考えられる。またCOVID-19の世界的な大流行（パンデミック）は、生産性の問題を深刻化させた。多くの金融機関において、持続不可能なCIR（Cost-income ratio：費用収益比率）の問題が拡大しており、今、行動を起こさなければ、今後、組織の存続上の脅威に多くの企業が直面することになるだろう。

しかし一方で、パンデミックは生産性向上に取り組む機会ともなっており、例えば、健康上の懸念から実店舗や事務所が閉鎖され、顧客のデジタルチャネルへの移行が比較的容易となったほか、リモートワークの成功などに表れている。

2019年に発刊した[1回目の生産性に関するレポート](#)では、調査結果から、生産性向上において金融機関が注力する6つの領域を特定した。2回目となる今回の調査では、この6つの領域の中でも、労働力のデジタルIQの向上が、その他の5つに取り組む上で不可欠であり、また深く関連していることが明らかとなった。

# アップスキリングは 生産性向上の 基盤



本レポートで取り上げる生産性向上の各柱には、スキルアップの要素が含まれている。例えば、労働力をよりよく理解するためには、新たな測定・分析ツールの導入が必要となる。プラットフォーム型経済を受け入れ、クラウドソーシングを使いギグワーカーとイノベーションを最大限に活用するためには、これまでとは違う形で労働力をまとめ・管理するとともに、新しい方法で商品を開発・導入しなければならない。新たな世界のための新たなスキルを従業員に習得させることは、組織全体の生産性向上への道を開き、また世界に打ち勝つ組織になるための基礎となる。

デジタル化の重要性が高まり、テクノロジーソリューションの活用において第三者とのコラボレーションが増えるにつれ、企業には新しいケイパビリティが必要となる。すでに多くの企業である程度のデジタル化が進み、生産性の向上も見られるが、できることはまだ多くある。例えば、労働者が必要とするのは、テクノロジースキルだけではない。アジャイル手法や高度なコラボレーションのテクニック、新しい「ソフト」スキルの研修も必要だろう。

今回実施した調査から、多くの金融機関がこの種の研修の実施に関しては同様の対応をしていることが分かった。また、生産性の向上に必要な資源とテクノロジーインフラの整備も進んでいる。本レポートでは、市場の現状を把握し、成功事例を探究することで、2021年とその先の生産性の課題に対し、金融機関が検討すべき次の一手を提言する。



図表1: 金融サービスの生産性向上における5本の柱

1

労働力に対する理解を  
深める

2

変革機能の再考

3

プラットフォーム型経  
済の受け入れる

4

アジャイル思考を  
主流に

5

デジタルレイバー  
を使いこなす



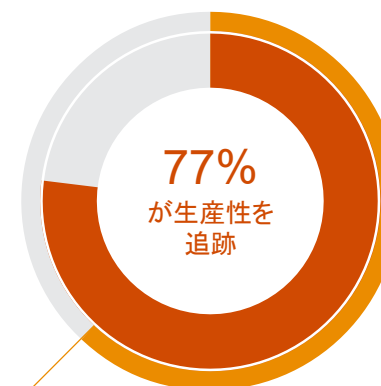
# 労働力に対する 理解を 深める

## 現在の状況

今回の調査では、回答者の過半数が何らかの形で生産性の追跡を実施していると回答した。これは一見、労働力の生産性に対する理解の浸透を示す心強い結果のように見受けられる。しかし、結果を深く掘り下げてみると、実際に労働者が行う日常業務に対する理解は、この2年間でほぼ変わっていない。1時間単位での生産性の追跡や、定点調査を実施している企業は稀であり、現在、このような追跡・調査を行っていない企業のうち、これらの取り組みが生産性の向上に寄与すると考える回答者は37%であった。この結果は、前回調査の63%から低下している(図表2参照)。

図表2: 従業員の生産性を追跡する企業は増えているが、詳細なレベルで実施している企業は少ない

Q: 貴社では従業員の活動や生産性の追跡を実施していますか



2019年レポートでは62%

調査ベース: 全回答者 (502名)

Q: どの程度のレベルで追跡していますか

毎時、タスクレベルで追跡

15%

日次

44%

週次

44%

定期的に調査

25%

分からない

1%

調査ベース: 従業員の活動と生産性を追跡していると答えた回答者 (389名)



結果、経営上の意思決定は、引き続き賃金水準の拠点別比較や、各個人の業務に関する限られた知識など、少数の限定的なデータを基に行われている。業務の性質や従業員が行う作業を把握し、新しい働き方やデジタルスキルの向上を通じていかに各従業員の生産性を改善することができるか包括的に検討している企業はほとんどない。しかし、私たちは労働力への理解を深めることで、金融業界はコスト削減の大きな機会を得ることができると思う。

労働力の生産性を分析する重要性は、パンデミックとそれがもたらした変化により、さらに顕著となった。リモートワーカーの生産性は、オフィスワーカーと同等またはそれ以上であることが調査で分かっている。しかし、マネージャーがすでに直面している、労働力を評価し、業績を上げながら、チームの成長を促すという困難な仕事は、労働力の分散によりさらに複雑になる。

従業員の観点からすると、自身の業務が認知されないということは、しばしばトレーニングの必要性が見落とされる、また追加作業が評価されないという問題につながる。また、組織の中でも高いパフォーマンスを示すトップパフォーマーと中間層の区別をさらに困難にする。

### 何が必要か

組織は定量データに基づいて、従業員の日々の活動に対する基礎的な理解を築く必要がある。このアプローチはまず、期待効果が最も明らかな小規模グループに導入するのが最善といえる。多くの組織においては、課題別、従業員のタイプ（契約社員など）別、または変革を進めている領域などが候補となるだろう。詳細な時間分析は、トップパフォーマーと出遅れている従業員の特定、改善が必要な業務方法、そしてどの活動が生産性とエンゲージメントを向上させるのかを明らかにするデータを創出する。





図表3: 生産性を追跡する取り組みの拡大を妨げるもの

Q: 生産性の追跡を拡大する上での障害はありますか

予算／コスト

44%

時間の制約

39%

従業員の抵抗

38%

人員を危機管理に振り向けている

36%

人員不足

34%

複雑すぎるテクノロジー

33%

テクノロジーツールの欠如

28%

46% 2019年レポートでは最も多く選択された回答

なし－特に障害はない

3%

N/A－必要なものは全てそろっている

2%

調査ベース: 生産性を追跡するための取り組みを増やす計画をしていると答えた回答者(286名)

出所: PwC

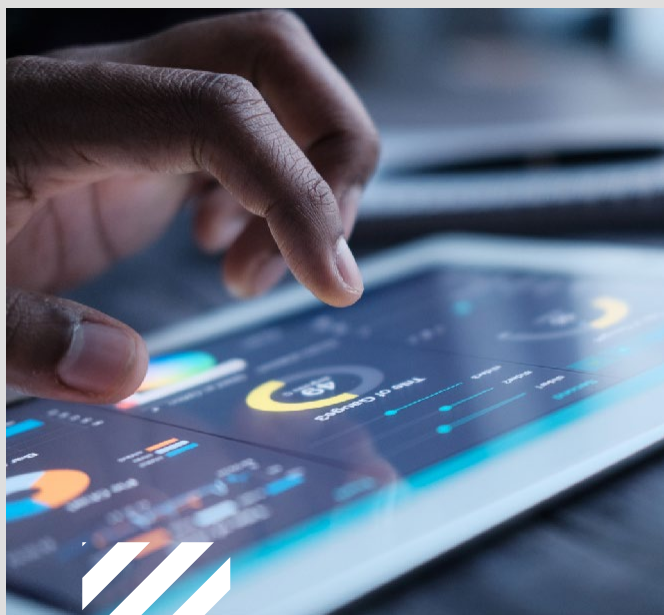
## 課題

今回の調査回答者は、一貫性のある詳細な生産性分析を実施する上での障害をいくつか挙げている。その1つが、従業員への負担や時間がかかりすぎるとの認識である。雇用主が詳細な生産性追跡を避ける理由とは別に、従業員はさまざまな理由から、労働力分析に難色を示す可能性がある。例えば、多くの労働者が、生産性の情報が自動化や人工知能(AI)への切り替え推進に利用されることを懸念している。[2019年に実施された調査](#)では、米国の労働者の27%が、次の5年間で仕事がテクノロジーにとって代わられると懸念していると回答した。これは特に18～24歳のグループで深刻であり、37%が不安を抱いている。

労働力分析は、従業員・チームのパフォーマンスと生産性の差異をつまびらかにする。しかし、このような情報は、ハイパフォーマンスの特定、先進的また欠陥のある業務方法の判別、チーム間・個人間の作業負担バランスの調整など、前向きな結果につながる可能性がある。またデータは、マネージャーが従業員のスキルや経験に合わせ日々の業務内容を調整したり、必要な研修を決定したりするのに役立つ。プライバシーに関する懸念は、データを匿名で集計し、従業員自身にプログラムへの参加の判断を委ねることで軽減できる。

## 取るべきステップ

- 労働力を分析し、どの従業員グループに対してより詳細な時間追跡と分析を行うのが最適か判断する。例えば一般的に、IT部門のスタッフや請負業者は、こういった時間追跡に慣れている。これらのグループに、より厳格な規律を導入し、職務の明確化を行うことは、他のグループよりも難しくないだろう。
- 監視テクノロジーを使用しない従業員による自己追跡と、特定の目標を念頭に置いた定点調査(ベストプラクティスの特定、研修プログラムの調整、作業負担のバランスなど)を検討する。これらのアプローチは、従業員のプライバシーに対する懸念を軽減することができ、より広範な(生産性追跡の)導入につながる。
- 調査後は、参加した従業員のパフォーマンス、研修、チームワーク、またはその他の課題を改善するための具体的な取り組みを伴うフォローアップを行う。こういった取り組みを行った企業では、業績不振者の約75%が、6カ月以内に許容範囲、あるいはそれ以上の水準まで改善している。
- 最後に、この貴重なデータを活用して、業務の配分、組織構造、役割レベル、および自動化の機会に関する決定を行い、効率性と生産性のさらなる向上を推進する。



## 大手グローバル銀行は、時間分析から得たインサイトを活用し、業務・管理コストを削減

2020年、ある大手グローバル銀行は、コンプライアンス業務の一部を変更するにあたり、移行作業の遂行に必要な正社員の適正人数を把握しようとしていた。また、同業他社のオペレーティングモデルを分析し、自行の作成した仮定が有効かつ検証可能なものかを確認したいと考えた。そこで同行は、PwCが提供するソフトウェア「Productivity Hub」を使用し、120の移行作業にかかる100人以上の従業員の役割と作業データを5週間の時間分析から取得した。この分析により、日常業務だけでなく、休憩時間、研修、ミーティングなども含め従業員が調査期間中に時間を費やした作業・活動が明らかになった。

当該データの活用により、銀行は重要な移行業務に必要なリソースに関する詳細なインサイトを得ることができた。例えば、ある一連のタスクでは、当初40人の正社員が必要と想定していたが、実際には10人で十分であることが分かった。さらには、想定していた従業員の時間の約20%が移行作業に使えない、大半の移行作業には、シニアレベルの従業員が必要という仮定の誤り、またグループが作成する成果物の中に、現在は使用されていない、もしくは適切ではないものが含まれていることが分かった。銀行は最終的に、当該グループとその業務を合理的な方法で再構成し、300万米ドル以上のコストを削減と追加の作業能力を創出し、予算と目標完了日の両方を前倒して移行を完了した。



## 変革機能の 再考

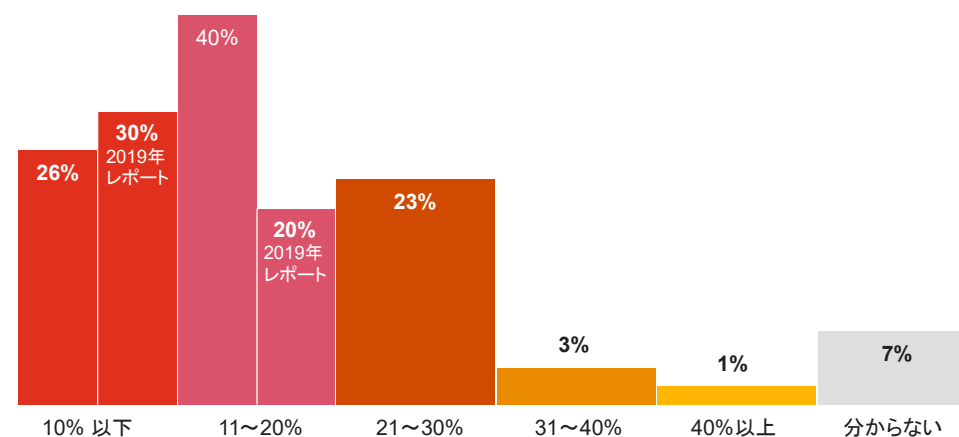


### 現在の状況

変革にはコストがかかる。今回実施した調査によると、金融サービス機関が変革にかかる平均予算は、年間の営業費用の約14%に相当する。回答者のほぼ4分の1が、運営コストの21%~30%を変革プログラムに費やしており、困難な状況にある組織の予算はそれを上回る。PwCが2020年に実施した別の調査では、重要度で順位付けした組織変革の優先事項の上位3項目は、顧客および顧客満足度（回答者の90%が選択）、規制コンプライアンス（85%）、オペレーショナルレジリエンス（82%）であった。さらに、変革プログラムへの支出は、継続的なコストへの圧力とCOVID-19の影響にもかかわらず、前回の調査以降増え続けており、前年比で5%増加している。

図表4: 変革への支出は増加している

Q: 組織の年間予算のおおよそ何パーセント(%)を通常業務以外の変革活動に支出していますか

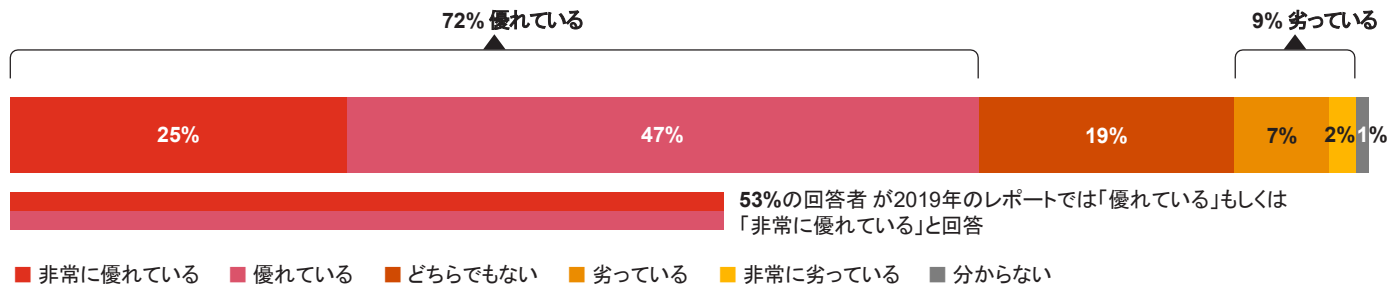


調査ベース: 全回答者 (502名)

出所: PwC

図表5: 回答者の大半が優れたまたは非常に優れた変革能力を備えていると回答

Q: 貴社の変革を管理・実行する能力をどのように評価しますか



調査ベース: 全回答者(502名)

出所: PwC

しかし私たちの経験では、予算をいくら増やしてもそれに見合った成果が得られないことも多い。これは多くの場合、支出が組織の戦略的優先事項に沿っていないことに原因がある。さらに、企業が自社の変革を実行する能力を過大に見積もっていることも多い。調査回答者の大半は、自社の変革プログラムを管理・実行する能力について優れている、あるいは非常に優れていると答えているが、私たちの分析では、金融サービス業界は他の業界に比べてこの分野において後れをとっていることが分かっている。コロナ後の世界では、デジタル化への取り組みの加速、事業規模の最適化、マイナスの信用・経済環境下においてコストを削減する必要性が高まり、金融機関は業績の改善と、これまでになく巨大化した変革予算から最大限のインパクトを創出しなければならない。デジタルスキルは、これらの目標を達成するための重要な手段である。

### 何が必要か

2019年のレポートで述べたように、生産性は、変革への取り組みに関するROIの等式の中核でなければならない。プロジェクトごとの時間と予算、ビジネス上のメリット、依存関係、成果物、およびその他の測定基準に関する良質な情報を用いることで、リーダーはあらゆる予算レベルで変革ポートフォリオの優先順位付けと合理化ができる。完全または包括的な情報がなくても、改良された分析により、変革のROIを大幅に改善するための十分なインサイトを得ることができる。例えば、多くの「必須」の変更プロジェクトには、その主目的を損なうことなく削減できる自由裁量的な要素が含まれていることが精査により判明する。同様により詳細な分析から、さまざまなビジネスユニット間におけるテクノロジー支出の重複が明らかになることも多い。私たちの経験では、データと分析を適切に活用することで、企業は重要なメリットを失うことなく、変革ポートフォリオの予算を最大20%削減できる。



## 課題

変革の実行における主な課題は人材である。トップパフォーマンスの多くは、1回限りの変革を推進するために日々行ってきた業務を手放すのはリスクが高く見返りが低いと判断しており、長時間労働でストレスが高い業務になる可能性に加え、変革が完了した後のキャリアパスが不確実であると感じている。企業は、専門的な研修、キャリアメンター制度、限定的な出向制度を提案することで、この課題に対応しており、プロジェクト終了後は事業への復帰を明確に約束している場合も多い。コンサルタントは引き続き、高品質かつ専門性を提供する人材として広範に利用されているが、コンサルタントが任務を遂行した後の知識の移転には改善の余地がある。人材における課題の他に、変革を実行する上での最大のチャレンジは、おそらく初期の段階で変革活動の適切なポートフォリオを作成し、時間をかけて正確に成果を測定することだろう。



### 図表6: 出向制度とキャリアメンターが変革の実行を支援

Q: 貴社では変革を実施するにあたり、人材の成長・維持のためにどのような施策を導入していますか

#### 専門研修／教育



#### キャリアメンター／コーチ



#### 限定的出向制度もしくは事業復帰を確約



#### コンサルティング会社との提携



#### 請負業者を利用



#### 特に施策を導入していない



#### 分からない



■ 2020年レポート ■ 2019年レポート

調査ベース: 変革を専門に実行する機能/部門があると答えた回答者 (388名)

出所: PwC

## 取るべきステップ

- ツールを使用し、さまざまな変革への取り組み、相互依存性、および発生し得る人材需給のギャップに対する適切なガバナンスレベルを明らかにするデータを収集・分析する。この情報を活用し、予算内での最適な変革活動のポートフォリオを決定する。規制やその他の義務を全うしながら、最大の成果を生み出す組み合わせは何なのかを考える。
- 人材ニーズに対する現実的な視点を持つ。具体的には、特定の変革を実行するために従業員が必要とするスキルは何か、新たなスキルを必要としているチームや個人はいるか、外部からの人材調達が必要な特定の分野はあるか、経験者採用と、コンサルタント、請負業者、ギグワーカー、アライアンスパートナーの最適な活用バランスは何か、である。
- 制限時間内・予算内での、変革実行とビジネス価値の提供に注力する。変革を実行する個人やチームに関する優れたデータとその分析により、パフォーマンスの高いチームや個人を特定することができる他、追加のトレーニングの提供、リソースの再配分、さらにはメンバーの入れ替えによって、コースアウトするプロジェクトを削減できる。



## 欧州の大手銀行では、変革ポートフォリオの最適化により、40%のコスト削減と、パフォーマンス改善を実現

COVID-19により世界中の銀行は、収益への下方圧力、急速に進化する顧客行動、不良債権の増加などの変化に直面している。しかしこの状況はまた金融機関を、コストを削減し少ない投資でより大きな成果を創出することへ向かわせる機会となった。こうした変化の中、欧州の大手銀行は、5年間で40%のコスト削減を目標に掲げ、2020年始めに意欲的なコスト削減・効率化のイニシアチブを立ち上げた。この取り組みにはいくつかの主要な目的があった。

**短期的なコスト削減：**銀行は、1年目にコストベースを5%削減する短期的な措置を実施した。目標達成の重要なステップは、すでに実施されている変革プログラムのポートフォリオを再評価し、優先順位を付け、残りの年間支出額を50%削減することであった。銀行がこの中で、将来の成長を見据えた戦略的投資の大幅削減や見送りの誘惑には屈しなかったことは特筆すべきだろう。

**長期的視点での分野横断的な戦略コストの優先順位：**銀行はまた、低成長の顧客セグメントや地域を対象に、収益性の低い（または収益性がない）商品グループや事業からの撤退など、より長期的な対策も講じた。リモートワークや顧客とのやり取りがデジタルに移行したことを受けて、銀行は必要な業務を合理化し、支店数を40%から60%削減させ、一部の顧客サービスセンターの閉鎖を目標とした。そして、自動化・デジタル化したカスタマージャーニーを再設計することで、15%から20%の効率改善を実現した。

**逆算思考のアプローチ：**この取り組みで重要なのは、銀行が典型的な積み上げ方式によるコスト削減を回避したことである。代わりに、目標到達に必要な支出水準をゼロから設定した。より挑戦的なアプローチを取り入れることで、組織としての意思が高まり、不必要な投資を続けるサンクコストの誤びゅうを回避し、将来に備えバランスのとれた必要なコストと投資に焦点を当てることができる。

全体で見ると、銀行の生産性は向上しており、少ないコストによる多くの成果の創出に注力することで、可能な限り非戦略的な支出を削減しながら、長期的な成功を見据え必要な能力を構築している。



## プラットフォーム型経済

### を受け入れる

#### 現在の状況

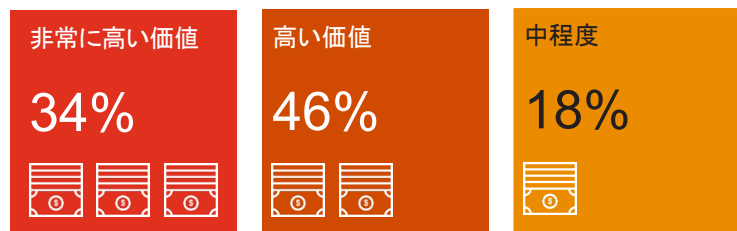
世界で最も価値のある企業の多くには、1つの共通点がある。それは、プラットフォーム型経済をビジネスモデルとして受け入れていることだ。彼らは、比較的少数の正社員と、オンデマンドで利用できる「ギグエコノミー」人材の割合を増やすことで業務を行っており、非常に革新的かつ機動的でコスト効率の高い組織になっている。これらのプラットフォームは、コスト効率という枠を超えて、特別なスキルを持たない労働力から高度な専門知識を有する専門家まで、あらゆる才能へのアクセスを可能にしている。

2019年のレポートで言及したとおり、金融サービス業界は、プラットフォームの活用により、「新たな世界／新たなスキル」の人材やアイデアを得ることが可能だ。業界はこの目標に向け若干前進しており、今回の調査では、回答者の50%が現在クラウドソーシングを利用していると回答した。2019年のレポートではこの割合は21%であった。すでにクラウドソーシングを導入している企業の大半は、クラウドソーシングは組織にとって高いまたは非常に高い価値を生み出している、と回答している（図表7参照）。



### 図表7: 多くの企業がクラウドソーシングの価値を認めている

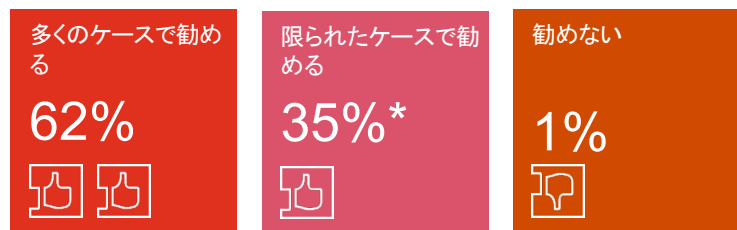
Q: クラウドソーシングは貴社にどの程度の価値を創出していますか



調査ベース: プラットフォームを活用しクラウドソーシングを行っていると答えた回答者(252名)、必要最低限(1%)、分からない(1%)

出所: PwC

Q: クラウドソーシングの利用を他者に勧めたいと思いますか



勧めるとした回答は2019年レポートの94%と一致

調査ベース: プラットフォームを活用しクラウドソーシングを行っていると答えた回答者(252名)、分からない(2%)

出所: PwC

次に、多くの金融機関が自らプラットフォーム企業となり、より幅広い商品・サービスの取引(プラットフォーム上の他の参加者からの取引を含む)を促すと考え。ミューチュアルファンドの取引市場や複数プロバイダーが提供する融資・保険サイトはその一例である。このトレンドは、私たちが先般リリースしたレポート『[金融サービスの未来——Securing your tomorrow, today](#)』で言及した複数の要因により引き続き推進されるものと考え。つまり、長期化する低金利環境と利ざや縮小、規制される資本にかかるコストの増加(それ以外の資本とのコスト差)、市場におけるノンバンクの貸し手と投資家の台頭などである。

### 何が必要か

業界のリーダーたちは、正社員が行うべき業務、またギグワーカー、請負業者、さらにはクラウドソーシングで対処可能な業務を判断するために、自社の労働力を真剣に見定めようとしている。全ての企業に同様の取り組みを推奨したい。COVID-19とリモートワークは、国外も含め、企業の物理的な拠点の外にいる人材にアクセスする道を開いた。人材プラットフォームはギグエコノミー人材にアクセスする手段の他、労働者の分類やコンプライアンス関連のサービスも提供する。またこれらサービスの手数料は通常、伝統的な派遣契約会社よりも非常に安価である。



## 課題

こうしてオンデマンドの人材が増えているにもかかわらず、大半の金融機関が依然として主に正社員とパートタイム従業員に業務を依存している。しかし、私たちの調査回答者の多くが、今後3～5年間でギグエコノミーベースの従業員が増えると予想している。コストに対する継続的な圧力とデジタルスキル人材の活用ニーズに促され、このカテゴリーの従業員は、5年以内に一般的な金融機関の業務の15%から20%を担う可能性が高いと考える。

図表8: 企業はギグエコノミーベースの従業員を増やす計画をしている

Q: 貴社における正社員、パートタイム従業員、請負業者、ギグエコノミーベース従業員の割合(推定)はどのくらいですか

### 組織内におけるタイプ別従業員の平均%



72%

正社員(フルタイム)



15%

パートタイム



9%

請負業者



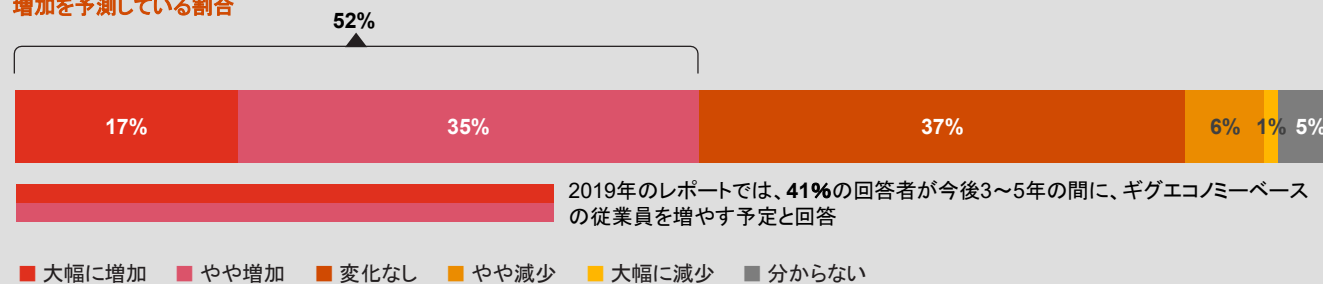
5%

ギグエコノミーベースの  
従業員

調査ベース: 全回答者 (502名)

Q: 今後3～5年の間に、貴社におけるギグエコノミーベースの従業員の割合はどのように変化すると見込んでいますか

### 増加を予測している割合



調査ベース: 全回答者 (502名)

出所: PwC



## 図表9: クラウドソーシング導入の障害

Q: クラウドソーシングの利用を増やす上での主な障害は何でしょうか

秘密保持への懸念



知識・経験不足



規制リスク



リスクの回避



その他



分からない



■ 2020年レポート ■ 2019年レポート

調査ベース: 全回答者 (502名)

出所: PwC

しかしこの段階に到達するまでには、いくつかの障害を乗り越えなければならない。調査回答者が最もよく挙げるクラウドソーシング導入にかかる障害は、2019年のレポートから変わっていない。つまり秘密保持に対する懸念、知識不足、規制リスクや全体的なリスクの回避などである。さらに、私たちの経験からすると、プラットフォームの活用が拡大しない主な理由は、組織としてのコミットメントの欠如と、組織に深く根付いた調達方法にあり、特に人材獲得においてはそれが顕著である。サプライヤーとの取り決めや、大手企業との契約には、締結までに文字どおり何年もかかる場合があり、新規参加者がこれらの障壁を破ることはほぼ不可能と言ってよい。

## 取るべきステップ

- クラウドソーシングとギグエコノミーを、Cレベルの役職者から最下層の従業員まで全ての役職レベルにおける生産性と労働力戦略の一部に取り入れる。変化に対する抵抗を考慮すると、この取り組みの成功には組織の最上層部による推進が欠かせない。金融機関とテクノロジー企業(大手クラウドプロバイダーなど)とのパートナーシップが増えていけば、金融サービス業界はさらにこの方向へと進むだろう。

- 自社のビジネスに適切な人材とソリューションプラットフォームを把握する。非常に新しく、急成長している領域であることを踏まえ、組織はベースラインを設定し、時間をかけて継続的にこれを更新していく必要がある。
- ギグエコノミー人材が対応したほうがよいと想定される最も業務量が多い、または最もインパクトの高い業務(推定: 全業務の15%から20%)を特定し、人材プラットフォームの調査とオンデマンド人材の仮想ベンチの構築を開始する。より多くのギグエコノミーワーカーを投入できる変革業務や単発の業務がないか検討してみる。



クラウドソーシングの利用において、中国の企業は、知識・経験不足(70%)を挙げる傾向が強い(全体の回答は43%)。



## アジアでトップの銀行は、ギグエコノミーを活用し、労働柔軟性の向上と、コスト削減を実現

アジアの大手金融機関のリテール事業を行う子会社の経営陣は人材に関するいくつかの重要な課題に直面していた。彼らは、多くの分野において正社員への依存度を下げたいと考えていたが、人材派遣会社や請負会社が提案するオプションには、コスト・質の両面で納得できなかった。経営陣は、個人請負の労働者との直接契約も検討したが、コンプライアンスや法的リスクに懸念があった。また、バックグラウンドチェック、入社時の受け入れ、労働者分類(Worker Classification)など必要なインフラの構築と運用にかかるコストも当然危惧していた。

彼らは最終的には、MBO Partnersと提携し、ギグワーカーを対象としたエンタープライズレベルの人材マーケットソリューションの活用を選択した。

このような人材プラットフォームは、ソフトウェアエンジニア、デザイナー、プログラムマネージャー、エグゼクティブコーチなど、ギグエコノミー人材を活用する費用対効果の高い手段と、労働者分類、コンプライアンスサービスを提供する。プラットフォーム会社は現在、コンプライアンス、人事、その他関連部門と緊密に連携しながら、必要なテクノロジーとインフラを運営し、人材市場を銀行に提供している。

銀行はこの提携によりいくつかの特筆すべき成果を上げることができた。

- **大幅なコスト削減:** プラットフォーム会社に支払うギグエコノミー従業員1人当たりのサービス手数料は、従業員の報酬の10%以下であった。なお大半の請負会社の場合は、25%以上になる。
- **質の高い人材:** 以前提携していた人材派遣会社は、当該派遣会社のブランドで人材を集めていたが、プラットフォーム会社は、銀行が自行のブランドを利用することを認め、より優秀な人材を集めることができた。

低コストとブランディングの観点から、同行は、プラットフォームを利用することで、人材派遣会社を利用していた時よりも多くのポジションに質の高い労働力を配置することができた。最終的にこれはクライアントに低コストで成果と価値を提供することにつながった。

- **人材をより身近に:** 銀行は、重要な分野において鍵となる人材を集めたグループを迅速に構築し、特定のプロジェクトにおける人材ニーズを迅速に満たすことができた。
- **新たな人材モデル:** 銀行は、新たな役割をギグワーカーに開放し、フルタイムとして正規雇用する前に労働者を試用する取り決めに導入した。



アジャイル思考を

主流に



### 現在の状況

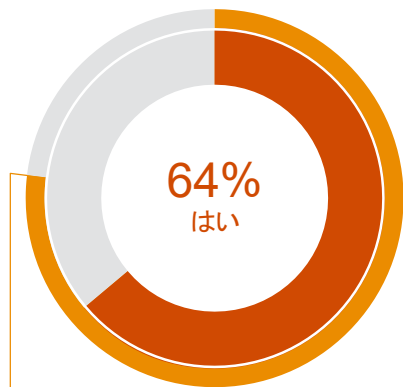
少し驚くべきことに、今回の調査において、過去2年間でアジャイルな働き方の活用が減少していることが判明した。アジャイルの導入が最もよく見られる分野は、引き続きIT、経理、事業開発である（図表10参照）。私たちは、世界中の金融機関と協働する中で、なぜこのような事態が起きているのか、ある程度のインサイトを得ることができた。まず始めに、アジャイル化に全面的にコミットできていない経営陣の存在が挙げられる。また、この新しいアプローチがいかに価値を創出し、業績改善につながるのか必ずしも理解しておらず、従来とは異なる手法で、より透明性の高い仕事をすることに不安を覚える経営陣もあるだろう。極端な場合には、同業他社の失敗例を挙げ、アジャイルな働き方に対する信頼を積極的におとしめる恐れもある。



図表10: アジャイルな働き方の利用は減少

Q: 貴社ではアジャイルな働き方を導入していますか

アジャイルな働き方の導入



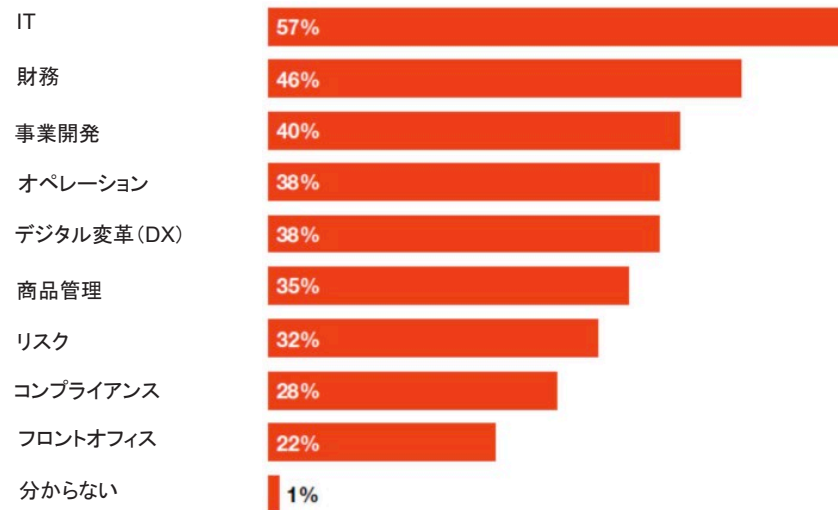
77% (2019年レポート)

調査ベース: 全回答者 (502名)

出所: PwC

Q: 貴社ではどの領域においてアジャイルを利用していますか

アジャイルを利用している領域



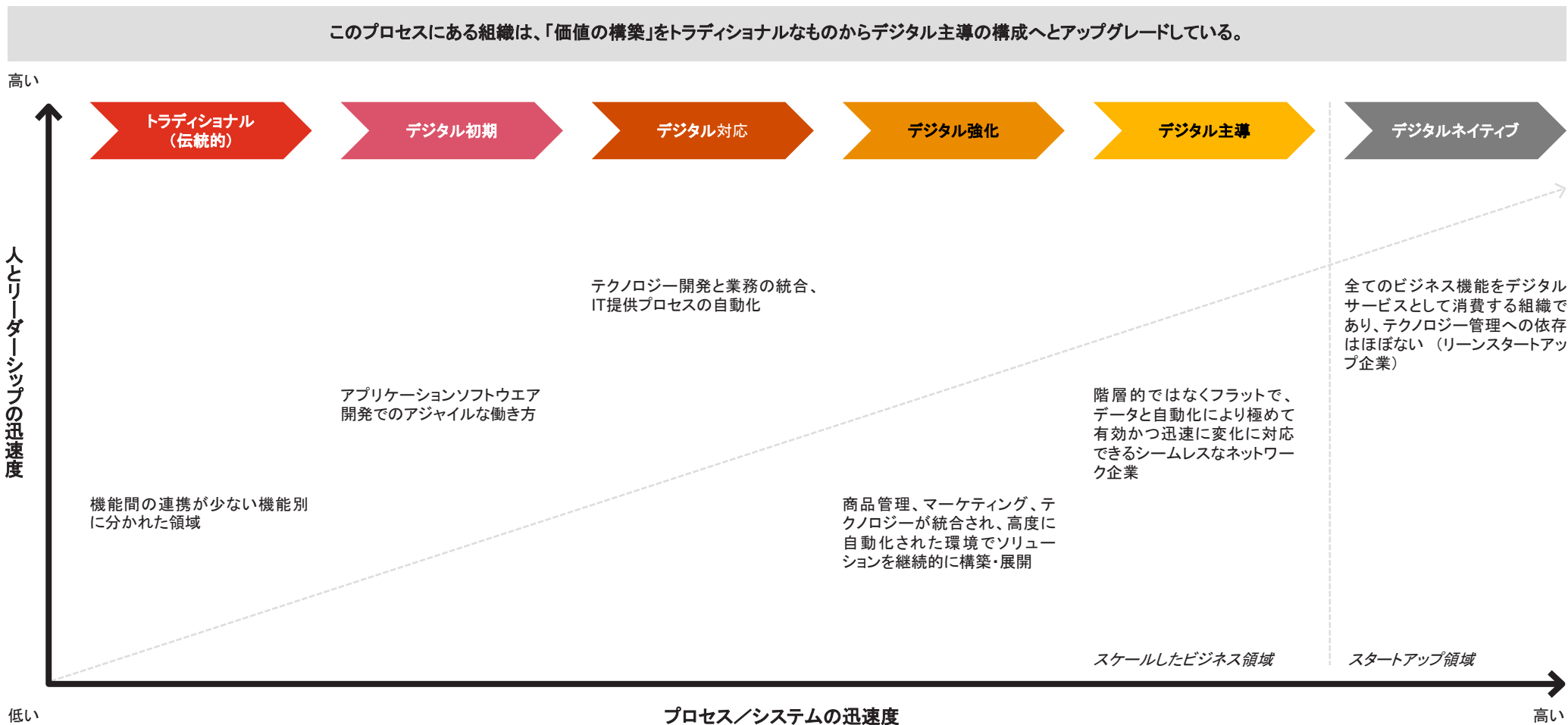
調査ベース: アジャイルな働き方を導入していると答えた回答者 (323名)

## 何が必要か

アジャイルは単一単独のアプローチではない。組織のユニークなビジネスモデル、組織文化や働き方から、生産性の向上、従業員との接点の増加、より良い顧客体験の創出に至る一連の目的に適用することができる。さらに、企業の観点から見た場合、アジャイルは特定のビジネスやサポート領域ではなく、金融機関で導入するのが最適といえる。しかし、その導入は、組織の構造・運営に大きな変化をもたらすため、段階的に時間をかけてケイパビリティを構築していかなければならない(図表11参照)。



図表11: アジャイル手法とデジタル成熟度





## 課題

前述したアジャイルな働き方の試用を妨げかねない経営者のマインドセットの問題に加えて、特定のニーズに合わせてソリューションを仕立てるのではなく、決まった枠組みに基づいた汎用的なそのまま使えるソリューションを活用しようとするものも多い。変革の取り組みの中には、達成にはかなり挑戦的なものもあれば、有意義な結果を生み出すには慎重すぎるものもある。ディスラプション（創造的な破壊）をもたらす新しいテクノロジーや働き方がチームを追い詰める恐れもある。また、一部のアジャイルへの取り組みは、モメンタムを見失うことで失敗する。チームや従業員に、プロジェクトがもたらすメリットを納得してもらうためには、早い段階で成功例を見せる必要がある。初期の成功がなければ、プロジェクトは中断し、懐疑的な見方が広がる。

## 取るべきステップ

- 経営陣一人ひとりが、アジャイルアプローチが価値を創出し、業績向上につながることを理解するとともに、経営陣全員のコミットメントを得る。リーダーに対し、熱意を持って公にこの取り組みを支持することを求める。
- 組織のニーズ、アイデンティティ、ブランドと合致するモデルを設計・構築する。既知となっている有名企業のアジャイルな働き方の例は参考としては素晴らしいが、単にこれらを再現しようとしてもうまくいかないだろう。
- 期待値を慎重に調整する。実行可能な組織的または顧客成果から取り組みを始め、目標から逆算して作業を進める。また抜本的な変革が必要ない事業活動を把握する。
- もし貴社に深く根ざした組織文化や働き方があるならば、おそらく最初はアジャイルという言葉さえ使うことはないだろう。例えば日次のスタンドアップミーティングといったアジャイルの基本的な要素の一部を取り入れるのに、正式な変革の取り組みは必要ではなく、例を示しリードするだけで実行可能だ。このようなメソッドを導入し、チームがその価値を見いだすことができたなら、さらに挑戦的な取り組みに進むことができる。



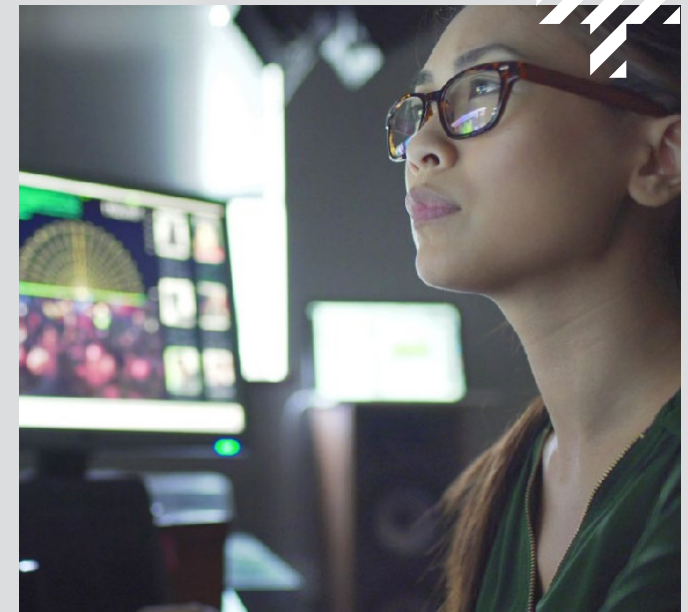
## 大手保険会社はグローバル規模でアジャイルを導入

欧州・アジア15カ国でサービスを展開する保険会社は、顧客に向けた価値創造の方法を再考し、簡素化、標準化するために、アジャイルで効率的なオペレーティングモデルの導入を考えていた。一部の地域密着型の事業部門はすでに、アジャイルで無駄のないリーンなビジネスを目指し独自の措置を講じていた。これは、迅速かつ柔軟に変革を進めるボトムアップのアプローチだったが、そこには大きな欠点もあった。それは各拠点がゼロから対応しなければならないという印象を持ち、成功したイニシアチブの連携もしくはスケールアップする機会がほぼないことであった。

保険会社は、リーンでアジャイルな取り組みとケイパビリティを組み合わせ、うまく機能している要素を特定・標準化する一方で、可能な領域では自律性を認める必要があった。PwCは、機能している取り組みを分析し、共通点を特定するとともに、グローバルの基準を策定することで、この取り組みを支援した。

同社のベストプラクティスは、現在、ガバナンス、働き方、財務、リスク管理、従業員エンゲージメントモデルなどの領域に関する組織の事業計画書にまとめられている。各拠点はこの計画書に照らし合わせて自らの実績を評価し、ギャップを特定し、改善策を実行する義務を負う。各地のリーン・アジャイル・エキスパートは、グローバルのインサイトや研修ツールを利用し、新しい基準とプラクティスを導入することが可能だ。

この取り組みを通じて、同社は主要な指標の大幅な改善に成功した。IT変革にかかる平均的なリードタイムは、数週間から数日に短縮された。他の拠点で成功したイノベーションは、現在では数カ月ではなく数週間のうちに現地レベルで適用することができるようになっている。





## デジタルレイバーを 使いこなす

### 現在の状況

「デジタルレイバー」には、労働をテクノロジーに置き換えるために用いるあらゆるツールや手法が含まれる。私たちの調査によれば、AIは、最も広く利用されている自動化ソリューションとしてロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)を上回り、私たちの経験もこの結果を裏付けている。AIは、生産性の飛躍的な改善を促し、最終顧客に独自の価値を提供する方法として利用が進んでいる。例えば、AIソリューションにより、今では数分で大口の住宅ローンの引き受けが可能になった。物件を見学中の購入者がその場で契約することができ、伝統的な金融機関では数週間かかるプロセスが劇的に改善されている。また、健康にかかる要因、運転習慣、投資家のセンチメントなど多様なデータを追跡するために、AIとモノのインターネット(IoT)デバイスとを組み合わせた利用も進んでいる。

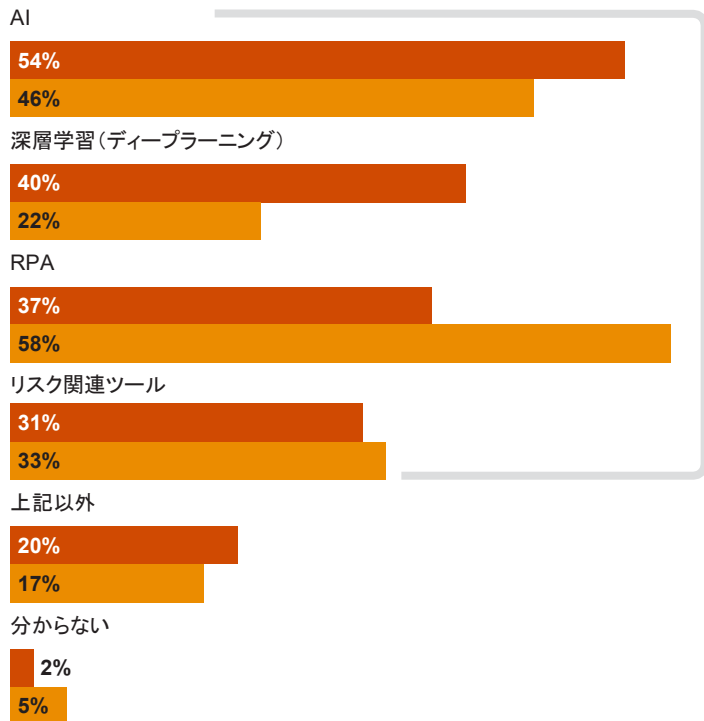


図表12: デジタルレイバーツールの利用は拡大している

Q: 貴社では生産性の向上に次のツールを利用していますか

Q: これらのツールは貴社の生産性の向上に寄与していますか

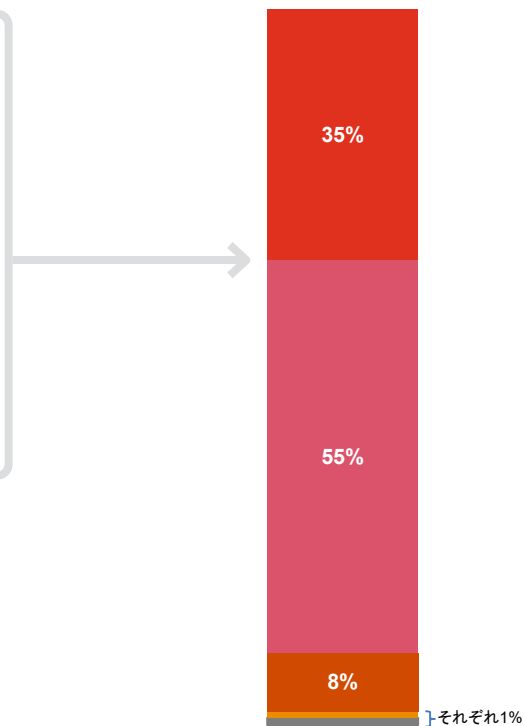
## 生産性の向上に利用されているツール


■ 2020年レポート
 ■ 2019年レポート

調査ベース: 全回答者 (502名)

出所: PwC

## ツールによる生産性向上


■ 非常に寄与している
 ■ 寄与している
 ■ 寄与していない
 ■ 全く寄与していない
 ■ 分からない
 

調査ベース: デジタルレイバーツールを利用していると答えた回答者 (391名)

多くの事業領域へのAIの取り入れが進むにつれ、透明性、ガバナンス、公平性、プライバシーといった問題に対する規制当局やその他のステークホルダーの注目は高まる。リスクは、AIが人には理解できないアルゴリズムの性質と意味を含んだ新たな「ブラックボックス」を作り出すことにある。信用スコアリングサービスに用いられるアルゴリズムには、特定の借り手を区別する隠れたバイアスがかかっているのだろうか。マネーローディング取引を監視しているアルゴリズムは、麻薬密売人やテロリストが用いる最新の手口を検出できるのだろうか。また、AIベースの侵入検知ソフトウェアは、ハッカー、組織犯罪、国家政府がもたらす最新の脅威に対処できるのだろうか。これらは、リスクやテクノロジー部門にとどまらず、最高経営層の問題となっているが、まだ序の口である。

クラウドの利用増加は、金融サービスにおけるAI利用にロケット燃料を供給するようなものである。実際、プライベートクラウドとパブリッククラウドで開発または移行された初期のアプリケーションの多くは、本質的にアルゴリズムであり、大量のデータと計算能力を必要とする。AIは、クラウドプロバイダー自身が、その膨大な計算能力だけでなく、相当な専門知識を提供できる領域である。



## 何が必要か

このような新しいデジタルレイバーのソリューションが主流になっていくと、AIとRPAに対しても、IT部門が従来行う自動化の取り組みと同様に、厳密な管理と制御プロセスを適用する必要があるだろう。つまりこれは、エンドユーザーのスキルアップにかかる取り組みは、単にツールの使い方を教えるだけにとどまらないことを意味する。労働者はデジタルレイバーのコントロールや変革管理、またシステム開発のライフサイクルにかかるその他の要素への理解を深める必要があるだろう。さらに企業は、AIソリューションが持つバイアスについて厳密にテストを実施し、アプリケーションの開発時および導入後において、データの責任ある収集・使用を確実にする必要が出てくるだろう。つまり、データがどのように使われるか、無意識または意識的なバイアス、データ保護などの倫理的な問題について考慮しなければならない。

## 課題

私たちの経験からすると、顧客満足度の向上や作業時間の短縮、また正社員数削減の観点において、エンド・ツー・エンドのどのプロセスでデジタルレイバーを取り入れるのが最も有効なのかを判断する確固とした方法を持ち合わせている金融機関は少ない。

金融機関は引き続き、デジタルレイバーを取り入れる最善の領域はどこか経験に基づいた推測を行うことで、最適とまではいかずとも、以前よりも高い結果を上げている。今回の調査では、回答者の30%がテクノロジーの導入が不十分であると回答しており（2019年のレポートでは71%）、また36%が協調戦略の欠如を指摘している（前回調査では59%）。

企業は、専門家ではない、現場の担当者が主導する自動化が効率的かつ適切に管理されていることに注意を払う必要がある。こうした取り組みの件数とその複雑さが増すにつれて、一部の経営幹部や管理部門は、2000年始めに起きたコンピューター問題の再発を危惧している。この問題は、アドホックな自動化（ほとんどは表計算ソフトのマクロ）がコントロール障害や情報の誤報告を引き起こし、一部では深刻な財務上・規制上の影響が発生したものである。先を見据えた金融機関は、強靱なコントロールと変革管理のインフラ、そしてガバナンスシステムを導入し、こういったリスクを管理している。また、企業のアлゴリズムへの依存が増すと、透明性、コントロール、公平性、プライバシーに対する疑念が生じ、規制当局やその他のステークホルダーによるAIへの検証が増える可能性がある。AIアプリケーションを費用対効果の高い形で消費者に直接提供することを可能にするクラウドベースのサービスへの移行は、これらの懸念を助長するにすぎない。

## 取るべきステップ

- 全てのデジタルソリューションにおいて、検討すべき重要な問題は、貴社のインフラ、メソッド、コントロールプロセスが目的に適合しているかどうかということである。最初のステップは、貴社が利用するデジタルアプリケーションの全容を、計画している利用のロードマップとともに把握することである。
- ビジネスケースの開発から導入、変革管理までのエンド・ツー・エンドのライフサイクル、およびデジタルの取り組みをサポートするために必要な追加的または異なるテクニック、メソッド、インフラ、および研修を検討する。これは、自動化ソリューションが短期的に生産性を向上するだけでなく、持続可能かつコントロール可能なものであることを確実にするための鍵である。





## トップのグローバル銀行は、専門家以外の担当者による自動化を受け入れることで、財務機能の向上を実現

この金融機関の財務部門では、繰り返し行う高マニュアル作業、一貫性のないプロセス、高い労働コストが重荷となっていた。同社は、イノベーションにおいてマーケットリーダーであり続けるとともに、選ばれる雇用主としての評価を確固たるものにし、より効率的かつ効果的な働き方を可能にするツールを用いて労働力を増強したいと考えていた。経営陣は、新しいデジタルテクノロジーの導入により、定量的・定性的メリットの両方を迅速に創出することが可能であると認識し、これを実現するために、専門家ではない担当者による自動化アプローチを採用した。

彼らの成功には、いくつかの重要な取り組みがあった。まず、経営幹部が、明確な戦略と具体的な事業成果の伴った、変革のエバンジェリスト（伝道者）であったことである。さらに、初期のユースケースのいくつかがすぐに成功したことで、より広範な適用に向けたモメンタムが築かれ、ITリソースをより複雑な取り組みへと振り分けることができた。

また、ビジネス、アプリケーション、データチームが協力して、ソリューションの管理、事業改善の追跡を行い、複雑かつ相互に関連するプロセスの調整を行う中央集権型のカバナンス体制を構築した。そして、従業員がベストプラクティスと学びを共有できる利用者コミュニティを立ち上げた。

銀行は当該プログラムにより、以下の効果を創出した。

- 当初9カ月間で1,500万米ドル（年率）の労務費削減
- 4つの財務チームにまたがる200以上の成功したユースケース
- 質の高いタイムリーな情報の提供により、インサイトを生み出し、より良い意思決定を可能にする、エンド・ツー・エンドプロセスの標準化と改善
- 当局報告、財務報告、バランスシートの調整などの領域における管理を強化することで、最終的にエンド・ユーザー・コンピューティング（EUC）のリスクを軽減
- 従業員のエンゲージメントと生産性が全体的に向上





## おわりに： 新たな世界に向けた新 たなスキル

調査結果や私たちが世界有数の金融機関を支援する中で得た経験が示すように、生産性の困難な課題に対処する方法は数多あるものの、そこには共通のベースがある。それは労働力のデジタルIQと関連するソフトスキルの向上であり、コロナ後の世界では、さらに重要になると考えられる。実際、これらのスキルは持続可能なベースで生産性を向上していく上で必要不可欠であり、組織を長期的な成功へ導く鍵の1つであることが分かっている。

このようなスキルにおける課題は、包括的な人材戦略とアプローチ、そして投資と改善された事業成果と明確に結びついたアップスキリングの必要性を強調する。私たちの経験によると、定量的な結果と従業員エンゲージメント（これも測定可能だが）の改善がなければ、スキルアッププログラムはすぐにその勢いを失い、最終的に失敗する。一方、投資が目に見えて結果と結びつき、成果が得られることで、このような取り組みが投資収益率やその他のパフォーマンスに真の改善をもたらすという確信が築かれる。このモメンタムは、すぐに組織全体に広がる。

本レポートで紹介した多くのアイデアや具体例が、貴社の生産性とアップスキリングへの取り組みを推進する一助となれば幸いである。

# Global Contacts

## John Garvey

Global financial services leader  
Principal, PwC US  
john.garvey@pwc.com  
+1 646 471 2422

## Olwyn Alexander

Global asset and wealth  
management leader  
Partner, PwC Ireland  
olwyn.m.alexander@pwc.com  
+353 0 1 792 8719

## Jim Bichard

Global insurance leader  
Partner, PwC UK  
jim.bichard@pwc.com  
+44 784 156 2560

## Peter Burns

Global banking and capital  
markets leader  
Partner, PwC Australia  
peter.burns@pwc.com  
+61 2 8266 4726

## Nicole J. Wakefield

Global financial services  
advisory leader  
Partner, PwC Singapore  
nicole.j.wakefield@pwc.com  
+65 6236 7998

## Subject matter experts

### Workforce and change functions

#### Michael Cooch

Partner, PwC UK  
michael.c.cooch@pwc.com  
+44 (0) 790 543 2316

#### Jessica Parthezius

Partner, PwC UK  
+44 7803 455729  
jessica.e.parthezius@pwc.com

#### Christopher Pullano

Principal, PwC US  
+1 917 520 4447  
christopher.Pullano@pwc.com

#### Gerard Duffy

Principal, PwC US  
+1 646 413 0322  
gerard.m.duffy@pwc.com

### Platform economy and innovation

#### Sreedhar Vegesna

Partner, PwC India  
sreedhar.vegesna@pwc.com  
+91 9962254884

## Digital workforce

### Bhushan Sethi

Principal, PwC US  
bhushan.sethi@pwc.com  
+1 646 471 2377

### Christopher Box

Partner, PwC UK  
christopher.box@pwc.com  
+44 (0) 7808 106 841

### Julia Lamm

Principal, PwC US  
julia.w.lamm@pwc.com  
+1 917 913 5474

## Enterprise agility

### Pieter Koene

Partner, PwC Australia  
pieter.j.koene@pwc.com  
+61 3 8603 0161

### James Holloway

Principal, PwC US  
james.n.holloway@pwc.com  
+1 704 206 9062

### Martijn Ars

Director, PwC Netherlands  
martijn.ars@pwc.com  
+31 88 792 7509

## Ad Van Der Graaff

Director, PwC Australia  
adriaan.van.der.graaff@pwc.com  
+61 498 666 692

## Digital labour

### Kevin Kroen

Principal, PwC US  
kevin.kroen@pwc.com  
+1 201 759 3223

### Darren Homer

Partner, PwC UK  
darren.homer@pwc.com  
+44 (0) 7730 596 968

### Jason Megesis

Director, PwC US  
jason.a.megesis@pwc.com  
+1 201 303 7353

### Rui Fan

Director, PwC US  
rui.fan@pwc.com  
+1 (412) 944 5046

今回の調査は、PwCグローバルの  
市場リサーチおよびインサイトのセ  
ンター・オブ・エクセレンス(COE)で  
ある、PwCリサーチが実施しました。

調査に関する詳細は、  
Rachel Surgenor  
([rachel.a.surgenor@pwc.com](mailto:rachel.a.surgenor@pwc.com))  
までお問い合わせください。

## 調査について

### 調査方法

今回の調査は、PwCが2018年にクライアント企業に対して実施し、2019年に発表した最初の生産性調査に基づいています。

今回は、COVID-19の影響を考慮し、クライアントの負担を最小限に抑えるために、金融サービス企業の経営層を対象に、オンラインで実施しました。

調査は、COVID-19により多くの国の労働・職場環境に混乱が生じていた2020年6月2日から6月24日の間に実施しています。

### 調査回答の概要:



502の組織が参加



60%がCレベルの経営層による回答



27%が50億米ドル以上の企業からの回答



15カ国が参加



回答者は資産運用業界、銀行・証券業界、保険業界にわたる

注記: レポート中の集計結果(%)は四捨五入により合算しても100%にならない場合があります。



## 日本の問い合わせ先

### PwC Japanグループ

<http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



#### 足立 晋

PwCコンサルティング合同会社  
代表執行役副会長  
金融サービスリーダー

#### 清水 毅

PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー  
資産運用インダストリーリーダー

#### 宇塚 公一

PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー  
保険インダストリーリーダー

#### 伊藤 嘉昭

PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー  
銀行・証券インダストリーリーダー

#### 高木 宏

PwC税理士法人  
パートナー  
不動産インダストリーリーダー



New world. New skills.

新たな世界。新たなスキル。

デジタルな世界で生活し、学び、働き、その一員となる——そのために必要なスキルを、誰もが身に着けるべき時が来ています。

私たちの仕事は、急速に変化しています。多くの職業が消えゆく一方で、新たな仕事も次々と生まれています。人々が今持っているスキルと、デジタルな世界で仕事をするために必要なスキルには大きなギャップがあり、これは現代の最も重大な課題の1つとなっています。

スキルの向上、すなわち「アップスキリング」は、複雑な問題です。教育、国・地域・自治体の行政、ビジネスなどさまざまな領域の意思決定者が協力して取り組まなければなりません。

「New world. New skills. 新たな世界。新たなスキル。」は、世界中の人々がデジタル世界への知識と理解を深め、スキルを改善できるよう支援するPwCのグローバルプログラムです。私たちPwC Japanグループも、PwCスタッフとクライアント、そして地域社会に投資し、「アップスキリング」という重要な社会課題の解決に取り組んでいます。

PwC Japanグループのウェブサイトでは、アップスキリングの具体的な取り組みをまとめた動画や、関連するレポートを公開しています。ぜひご覧ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/upskillings.html>



**www.pwc.com/jp**

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,000人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年2月に発行した「Productivity 2021 and beyond」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。  
電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)  
オリジナル（英語版）はこちらから閲覧できます。 [www.pwc.com/fsproductivity](http://www.pwc.com/fsproductivity)

日本語版発刊年月：2021年4月          管理番号：I202103-08

©2021 PwC. All rights reserved.  
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.  
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.